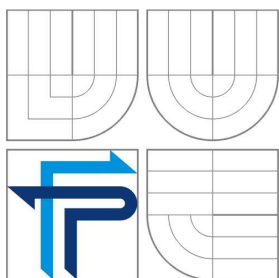


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE CESTOVNÍ KANCELÁŘE

PROPOSAL OF MARKETING STRATEGY FOR TRAVEL AGENCY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. Petra Lašáková

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc.PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Lašáková Petra, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programu zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh marketingové strategie pro cestovní kancelář

v anglickém jazyce:

Proposal of Marketing Strategy for Travel Agency

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhu řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Anotace

Cílem této diplomové práce je navrhnout marketingovou strategii pro cestovní kancelář, která by jí pomohla posílit tržní postavení, získat nové zákazníky a udržet ty stávající, jakožto i zvýšit tržní obrát. Marketingová strategie bude vycházet z podnikových cílů, které budou stanoveny na základě analýzy konkurence, vnitřního a vnějšího prostředí podniku a SWOT analýzy. Součástí navržené strategie bude určení způsobů, jak má být stanovených cílů dosaženo a finanční plán.

Anotace anglicky

I prepared the dissertation to make marketing strategy for travel agency. This strategy is focused to confirm the market position on the travel market, obtain the new clients and keep the current and also increase turnover. It has to may result from the marketing strategy which customers are the most important for the agency to make right advertising plan. It has to be known the ways how to attain the target.

Klíčová slova

marketingová strategie, marketingový mix, marketingové cíle, cestovní kancelář, cestovní ruch, reklamní strategie, reklamní cíle, SWOT analýza, konkurenční výhoda, služby, produkt, cena, propagace, public relations, direct marketing, proces, materiální předpoklady.

Klíčová slova anglicky

Marketing strategy, marketing mix, marketing targets, travel agency, tourist trade, advertising strategy, advertising targets, SWOT analyse, competitive advantage, services, product, price, promotion, public relations, direct marketing, material possibility, psychical evidence, people, process.

Bibliografická citace

LAŠÁKOVÁ, P. *Návrh marketingové strategie pro cestovní kancelář*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 72 s. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením svého vedoucího práce. Prohlašuji, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

Podpis

OBSAH

1	ÚVOD.....	7
2	VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE, METODY ZPRACOVÁNÍ.....	8
2.1	VYMEZENÍ PROBLÉMU	8
2.2	CÍLE PRÁCE.....	9
2.3	METODY ZPRACOVÁNÍ.....	10
3	TEORETICKO - METODOLOGICKÁ ČÁST.....	11
3.1	CESTOVNÍ RUCH, VYMEZENÍ POJMU A JEHO TYPOLOGIE.....	11
3.2	TRENDY A PERSPEKTIVY SVĚTOVÉHO CESTOVNÍHO RUCHU	13
3.2.1	<i>Globální trendy současného vývoje světového cestovního ruchu</i>	<i>13</i>
3.2.2	<i>Perspektivy vývoje světového cestovního ruchu.....</i>	<i>16</i>
3.2.3	<i>Vliv ekonomické krize na oblast cestovního ruchu</i>	<i>17</i>
3.3	VÝVOJ CESTOVNÍHO RUCHU V ČR.....	19
3.3.1	<i>Vznik a vývoj cestovních kanceláří v ČR.....</i>	<i>19</i>
3.3.2	<i>Vývoj cestovního ruchu ČR po roce 1990</i>	<i>19</i>
3.3.3	<i>Vlivy na vývoj cestovního ruchu po vstupu ČR do Evropské unie</i>	<i>20</i>
3.3.4	<i>Faktory ovlivňující vývoj českého turistického trhu.....</i>	<i>21</i>
3.4	PRINCIPY MARKETINGOVÉ STRATEGIE OBECNĚ A V CESTOVNÍM RUCHU	22
3.4.1	<i>Rozhodování o marketingových nákladech</i>	<i>23</i>
3.4.2	<i>Povaha a obsah marketingového plánování.....</i>	<i>24</i>
3.4.3	<i>Přístupy cestovních kanceláří v marketingu.....</i>	<i>25</i>
3.5	PRINCIPY MARKETINGOVÉHO MIXU V CESTOVNÍM RUCHU	27
3.5.1	<i>Produkt.....</i>	<i>28</i>
3.5.2	<i>Cena.....</i>	<i>29</i>
3.5.3	<i>Propagace v cestovním ruchu.....</i>	<i>30</i>
3.5.3.1	<i>Reklama</i>	<i>30</i>
3.5.3.2	<i>Prodejní propagace</i>	<i>32</i>
3.5.3.3	<i>Public Relations.....</i>	<i>33</i>
3.5.3.4	<i>Direct marketing.....</i>	<i>34</i>
3.5.4	<i>Lidé</i>	<i>34</i>
3.5.5	<i>Proces.....</i>	<i>35</i>
3.5.6	<i>Materiální předpoklady.....</i>	<i>35</i>
4	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE CK ROS.BR S.R.O. V TOMTO ODVĚTVÍ.....	36
4.1	STEP ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI.....	36
4.2	VNITŘNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI	38
4.2.1	<i>Výjezdový a domácí cestovní ruch</i>	<i>39</i>

4.2.2	<i>Produkt a distribuce</i>	41
4.2.3	<i>Cena</i>	41
4.2.4	<i>Propagace</i>	42
4.2.5	<i>Rezervační ekonomický systém PEAR</i>	42
4.2.6	<i>Finanční analýza obratu z prodeje zájezdů</i>	44
4.3	PORTERŮV MODEL – ANALÝZA KONKURENCE V ODVĚTVÍ	46
4.4	SWOT ANALÝZA ROS.BR.....	49
5	NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE ROS.BR S.R.O.	53
5.1	MARKETINGOVÉ CÍLE SPOLEČNOSTI.....	53
5.2	NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE PODLE CÍLŮ.....	53
5.2.1	<i>Jak přimět 50 provizních prodejců k aktivnímu prodeji a získat nové zákazníky na stávajícím nebo jiném vybraném trhu ?</i>	54
5.2.1.1	<i>Zvýšení přímého prodeje</i>	54
5.2.1.2	<i>Posílení provizního prodeje</i>	55
5.2.1.3	<i>Internetová reklama</i>	57
5.2.2	<i>Jak dosáhnout o 30 % větší informovanosti a uvědomění si produktu u cílových zákazníků ?</i>	61
5.2.3	<i>Jak odlišit produkt od konkurence a zvýšit tak preference produktu u nejméně 50 % nových provizních prodejců?</i>	64
5.2.4	<i>Jak přimět 20 % typického zákazníka, aby stávající cenu chápal jako nízkou ?</i> ...	65
5.2.5	<i>Jak přimět alespoň 20 % zákazníků k opakovanému nákupu u cestovní kanceláře ROS.BR ?</i>	66
5.3	ROZPOČET	67
6	ZÁVĚR	70
7	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	72

1 ÚVOD

„Rozvoj cestovního ruchu u nás měl po rozdělení Československa velmi dobrou výchozí pozici, cestování se pro obyvatele ČR stalo běžnou součástí spotřeby a nezaměřený komerční trh spolu s politickou izolací východního bloku, vedl k rozmachu zejména zahraničního cestovního ruchu.“ (10, s. 24)

Cestovní ruch jako odvětví má vliv na zaměstnanost, na tvorbu hrubého domácího produktu, ale i na záchranu kulturních, uměleckých a historických památek. Nebylo by, ale správné tvrdit, že rozvoj cestovního ruchu a příliv návštěvníků mají na ekonomiku pouze pozitivní vliv. Je nutné brát v úvahu také stále se zvyšující spotřebu vody, znečištění odpadem či zatížení životního prostředí zplodinami a jiné.

Ne všechna místa jsou tím pravým místem vhodným k rozvoji cestovního ruchu. Možnost národní ekonomiky profitovat z cestovního ruchu závisí na velikosti investic do rozvoje infrastruktury a na míře uspokojení potřeb a požadavků jeho účastníků. V České republice je cestovní ruch odvětvím, které prošlo během svého vývoje na přelomu let 1989–1990 snad nejrychlejším růstem oproti jiným oblastem. Otevření hranic, převratné politické, ekonomické, ale i sociální změny v naší zemi vedly k obrovskému rozvoji v oblasti cestovního ruchu, který tak brzy zaujal významné postavení v ekonomice českého státu.

Zahraniční, ale i domácí klienti se stávají náročnějšími a vybíravějšími. Na prvním místě stojí požadavek, aby poskytnutá služba odpovídala zaplacené ceně. Právě poměr úrovně kvality a ceny všech nabízených a poskytovaných služeb rozhodují o tom, zda jsme schopni v mezinárodní konkurenci dlouhodobě obstát. Vysoká poptávka po turistických službách měla za následek stále přibývajícím počet podnikatelských subjektů na poli cestovního ruchu. Je však otázkou, kolik z nich obstálo a je schopno dnes nabídnout skutečně kvalitní, zajímavé, atraktivní a spolehlivé služby.

2 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE, METODY ZPRACOVÁNÍ

2.1 Vymezení problému

V oblasti cestovního ruchu působím téměř 8 let, má práce souvisí zejména s propagací, nabídkou a prodejem služeb. Nejdelší praxi jsem absolvovala v cestovní kanceláři ROS.BR s.r.o. (dále jen ROS.BR) se sídlem v Bruntále, kde jsem pracovala na pozici obchodního referenta, později jako asistentka manažera prodeje.

Jmenovaná cestovní kancelář se specializuje na pobytové zájezdy do Chorvatska, Černé Hory, Itálie a na lázeňskou a kongresovou turistiku ve Slovinsku. Společnost vznikla v roce 1991 v Bruntále jako rodinný podnik a postupně se rozrůstala, otevřela své pobočky v Ostravě, Olomouci a v Brně. Růst konkurence a nabídky zájezdů byl však pro tuto společnost nesnosný a nezadržitelný. Kvůli vykazovaným ztrátám byly postupně v letech 2004 – 2006 uzavřeny všechny tři pobočky a dnes se veškeré úsilí o udržení společnosti soustřeďuje v mateřském podniku v Bruntále. Jaké byly důvody tohoto vývoje? Všeobecně můžeme říct, že všechny cestovní kanceláře se potýkají s nevyváženým trhem cestovního ruchu, kde převažuje nabídka služeb cestovního ruchu nad poptávkou, v poptávce se projevují nové potřeby při cestování (změna prostředí, touha po dobrodružství, naplnění fantazií, snaha porozumět jiným kulturám, tradicím a zvykům), nabídka se stává obsáhlejší a projevují se v ní snahy o zvyšování úrovně kvality poskytovaných služeb. Větší pozornost je věnována také ochraně spotřebitele a to v národním i mezinárodním měřítku. Tento fakt se odrazil také v nově přijatých zákonech o pojištění cestovní kanceláře u nás, pro cestovní kancelář to znamená mnohdy i několikamilionový náklad, který se zákonitě musí odrazit v růstu cen u jednotlivých zájezdů. Avšak právě cena je v poslední době tím rozhodujícím faktorem, který ovlivňuje konečné rozhodnutí zákazníka.

Cestovní kancelář ROS.BR v průběhu celé své existence využívá pro dosahování svých cílů stále stejných postupů. Dalo by se říct, že vedení cestovní kanceláře má pouze jakousi vizi či nepsanou strategii, jak fungovat. Některé části tohoto nepsaného plánu jsou také skutečně realizovány, ale mnohdy bez návaznosti a s časovou prodlevou. Velkou chybou managementu bylo spojení s jiným strategickým partnerem, po tomto spojení došlo sice ke kumulaci kapitálu, nicméně také prudkému poklesu

služeb, zadlužení podniku a především k poškození pověsti společnosti. Snad jen díky image, kterou si vybudovala v polovině 90.let, neztratila všechny své klienty a obchodní partnery a podařilo se jí udržet uspokojující postavení na trhu. Strategický plán společnosti stále nebyl vytvořen.

2.2 Cíle práce

Cílem diplomové práce je navrhnout novou marketingovou strategii z pohledu vytýčených cílů, kterých chce cestovní kancelář dosáhnout, a která by jí pomohla posílit tržní postavení, získat a udržet si stávající zákazníky, jakožto i zvýšit tržní obrát.

V České republice působí na 1500 cestovních agentur a okolo 940 cestovních kanceláří, podle výsledků prodeje CK postačí společnosti pokud bude intenzivně spolupracovat s asi 50 prodejci. Součástí marketingové strategie bude návrh programu, jak přimět vybrané provizní prodejce k aktivnímu prodeji a propagaci zájezdů CK ROS.BR.

Dalším z úkolů bude návrh inovace webových stránek s možností on-line rezervace. Změny, přeměny a doplnění stávajících webových stránek zahrnu do návrhu. Je důležité, aby se cestovní kancelář dostala co nejvíce do podvědomí přímých klientů, na kterých může nejvíce profitovat, neboť se nemusí dělit při prodeji zájezdu o zisk v podobě provize se zprostředkovatelskou agenturou.

Z marketingové strategie musí vyplynout, na které skupiny se musí CK zaměřit a na které by měla intenzivně působit svojí reklamou. Pokusím se proto navrhnout takovou marketingovou strategii, jejímž obsahem bude stanovení podnikových cílů a způsobů, pomocí kterých bych chtěla těchto cílů dosáhnout. Nedílnou součástí bude také finanční rozpočet.

Proč jsem si vybrala právě tento cíl? Je pro mě zajímavý a ve své podstatě se jedná o činnost, na které jsem se ve společnosti do při výkonu své praxe podílela. Jelikož cestovní kanceláři výrazně poklesl obrát, bude její dosavadní strategie zřejmě v nepořádku a myslím si také, že v dnešním období světové finanční krize je tato otázka v oblasti cestovního ruchu velmi aktuální a nejedna cestovní kancelář bude muset změnit svá strategická rozhodnutí, a to bez ohledu na to jak výborná se na počátku zdála.

2.3 Metody zpracování

V teoretické části práce se budu soustředit na shromáždění všech svých znalostí, dovedností a poznatků z oblasti cestovního ruchu a marketingu. Informace jsem získala z internetu, knih, odborných publikací a z vlastní praxe.

Druhá část práce by měla být zaměřena na zpracování samotného praktického úkolu. Pro lepší orientaci v daném odvětví využiji čísla a tabulky statistik na základě kterých je možné odhadnout situaci na trhu a jeho charakteristiku. V druhé polovině analytické části práce zhodnotím celkovou současnou marketingovou situaci v cestovní kanceláři a pokusím se navrhnout metody, pomocí kterých by mohlo dojít ke zlepšení a dosažení stanovených marketingových cílů. Nedílnou součástí návrhu bude také analýza vnějšího a vnitřního prostředí společnosti, jakož to i současného postavení cestovní kanceláře na trhu cestovního ruchu, dále SWOT analýza a Porterův model konkurence z pohledu společnosti.

V závěru práce bude sestaven finanční rozpočtový plán podle nákladů souvisejících se změnou strategie v podniku, chybět nesmí ani termíny realizace jednotlivých fází strategie. Marketing je proces tvořivý, který dovoluje myšlenkám volně a široce se rozběhnout. Je jakýmsi únikem od světa logického myšlení, přesto všechno však není žertem a jestliže má být účinný je třeba, abychom k němu přistupovali zodpovědně a seriózně.

3 TEORETICKO - METODOLOGICKÁ ČÁST

3.1 Cestovní ruch, vymezení pojmu a jeho typologie

V celé své práci používám řadu pojmenování, které se přímo dotýkají cestovního ruchu. Pro vymezení pojmu „**cestovní ruch**“, resp. „odvětví cestovního ruchu“, existuje nesčetné množství definic. Za jednu z nejvýstižnějších definic tohoto pojmu lze považovat definici WTO (Světová organizace cestovního ruchu), která zde cestovní ruch charakterizuje jako činnost lidí, spočívající v cestování a pobytu v místech mimo místa jejich obvyklého pobytu po dobu kratší jednoho uceleného roku za účelem využití volného času, obchodu anebo za jinými účely.

V celé práci se několikrát zmiňuji o cestovní kanceláři a cestovní agentuře. A jaký je v nich rozdíl? Zákon č. 159/1999 Sb. specifikuje vymezení pojmů cestovní kancelář a cestovní agentura. **Cestovní kancelář** je společnost, která organizuje zájezdy. Cestovní kanceláře rovněž zodpovídají za každý zájezd a musí být pojištěny proti úpadku. Pokud uzavřete smlouvu s **cestovní agenturou**, ve smlouvě je vždy uvedeno, která cestovní kancelář zájezdy pořádá. Cestovní kanceláře často uzavírají smlouvy s cestovními agenturami, které působí jako dealeri jednotlivých služeb cestovního ruchu (zájezdy i ubytování, letenky apod.). Mohou však zajistit kombinaci služeb (letenky a ubytování) u těchto kombinací se již vyžaduje dle novely zákona 159 Sb. pojištění proti úpadku.

Cestovní ruch lze podle různých kritérií rozlišovat na jednotlivé druhy a formy. Podle zaměření aktivit cestovního ruchu rozlišujeme různé formy cestovního ruchu, které vycházejí především ze zaměření se na uspokojení určitých konkrétních potřeb. Patří sem rekreační, kulturně-poznávací, lázeňsko-léčebná, sportovně-rekreační, seniorská, mládežnická forma cestovního ruchu, agroturistika čili venkovská turistika a formy cestovního ruchu spojené s profesními motivy (jedná se především o kongresovou turistiku, aktivity spojené s účastí na veletrzích a výstavách, obchodní cesty a motivační cesty pracovních kolektivů). Další formou cestovního ruchu může být také náboženská představující organizovaný zájezd na poutní místo, lovecká například za rybolovem do Norska, dobrodružná, nákupní u nás spojená zejména s předvánočním obdobím, ale i průmyslová turistika.

Druhy cestovního ruchu rozlišujeme podle několika kritérií:

1. Členění cestovního ruchu podle místa realizace cestovního ruchu:

- a) *domácí cestovní ruch* – aktivity spojené a účastí občanů dané země v rámci jeho území.
- b) *zahraniční cestovní ruch* – souhrn aktivit spojených s příjezdem občanů ze zahraničí do dané země nebo občanů ze zahraničí danou zemí projíždějících a aktivit spojených s výjezdy občanů dané země do zahraničí.
- c) *vnitrostátní cestovní ruch* – aktivity spojené s domácím a příjezdovým cestovním ruchem.
- d) *národní cestovní ruch* – souhrn aktivit spojený s domácím a výjezdovým cestovním ruchem.
- e) *mezinárodní cestovní ruch* – rozumíme jím veškerý cestovní ruch ve světě spojený s překročením hranic státu.

2. Členění cestovního ruchu podle vztahu k platební bilanci státu:

- a) *příjezdový cestovní ruch* (též „*incoming tourism*“) – rozumíme jím aktivity spojené s příjezdem zahraničních osob do dané země, z pohledu platební bilance znamená příjezdový cestovní ruch přínos, je proto též nazýván aktivním cestovním ruchem (ACR).
- b) *tranzitní cestovní ruch* – souhrn aktivit spojený s přepravou zahraničních osob přes danou zemi, z pohledu platební bilance znamená tento druh cestovního ruchu přínos a zpravidla bývá součástí aktivního cestovního ruchu.
- c) *výjezdový cestovní ruch* (též „*outgoing tourism*“) – rozumíme jím aktivity spojené s výjezdem občanů dané země do zahraničí, z pohledu platební bilance je výjezdový cestovní ruch spojen s vývozem devizových prostředků, čímž působí na platební bilanci pasivně, je proto nazýván pasivním cestovním ruchem (PCR).

3. Členění cestovního ruchu podle délky trvání:

- a) *krátkodobý cestovní ruch* – je tvořen krátkodobými pobyty nepřesahujícími 3 dny, zahrnující 2 přenocování.

- b) *dlouhodobý cestovní ruch* – je tvořen dlouhodobými pobyty delšími než 3 dny.

4. Členění cestovního ruchu podle způsobu zabezpečení jeho průběhu:

- a) *organizovaný cestovní ruch* – účast je zajišťována prostřednictvím cestovní kanceláře nebo jiného zprostředkovatele.
- b) *neorganizovaný cestovní ruch* – účast si zajišťuje sám účastník, respektive účastníci.

5. Členění cestovního ruchu podle způsobu účasti a formy úhrady nákladů na účasti:

- a) *volný cestovní ruch* – komerční, přítomnost účastníka není ničím podmíněna a celá pobyt si hradí sám.
- b) *vázaný cestovní ruch* – nekomerční, účastník hradí pouze část nákladů spojených s pobytem, přičemž účast je podmíněna splněním určité podmínky.

3.2 Trendy a perspektivy světového cestovního ruchu

3.2.1 Globální trendy současného vývoje světového cestovního ruchu

Znalost trendů cestovního ruchu a jeho prognóza je podstatná pro správné rozhodování ve všech činnostech týkajících se cestovního ruchu. Základním trendem rozvoje cestovního ruchu je růst ekonomického i sociálního významu a narůstající snaha států o jeho podporu. Cestovní ruch patří k oblastem, které vykazovaly od druhé poloviny 20.století celosvětově velmi vysokou dynamiku růstu.

V dosavadním vývoji světového cestovního ruchu se projeví dva základní trendy – nárůst výkonů cestovního ruchu a snížení geografické koncentrace cestovního ruchu. Nárůst výkonů cestovního ruchu se projevil v průběhu vývoje let 1950 – 2000 mnohonásobným zvýšením mezinárodních turistických příjezdů z 25 mil.osob na téměř 687 mil. osob a zvýšením příjmů z mezinárodního cestovního ruchu z 2,1 mld.USD až na 473 mld.USD. Také po roce 2000 výkony cestovního ruchu i dál narůstaly, i když s určitými výkyvy způsobenými politickými a přírodními faktory.

Trend snížení geografické koncentrace cestovního ruchu spočívá v zapojení více států do světového cestovního ruchu, turisté se více rozptýlili do různých destinací.

Zatímco okolo roku 1950 byl cestovní ruch soustředěn z 97 % pouze v 15 státech, v roce 2000 to bylo v již 70 státech.

Trh cestovního ruchu se neustále rozšiřuje a současně dochází k jeho dělení. Poptávka v cestovním ruchu se vyznačuje nárůstem počtu účastníků cestovního ruchu, cestovní ruch se stává významnou složkou spotřeby obyvatelstva. Roste poptávka nejen po exotických zemích, ale také poptávka po produktech zdravotně a sportovně orientovaného cestovního ruchu, po vzdělávacích prázdninách, po jazykových, kulturních, poznávacích a tématických cestách a narůstá segment služebních cest. Nabídka v cestovním ruchu vykazuje stálý růst a stává se obsáhlejší. Komercializace volného času vede k rozvoji stávajících a vytváření nových produktů i v této oblasti. Nové produkty nabízené v cestovním ruchu jsou přizpůsobené vybraným segmentům trhu, využívají specifika destinací, jsou zaměřené na zážitkovou turistiku.

Obecné vývojové trendy ovlivňující cestovní ruch:

- chování spotřebitelů bude ovlivněno narůstajícím znečištěním přírodního prostředí a náklady spojenými s neúměrnou frekvencí dopravy.
- rostoucí obliba tzv. prodloužených víkendů, čerpání dovolené po více částech, čímž se zvyšuje počet cest jak v rámci domácího, tak i zahraničního cestovního ruchu.
- rostoucí požadavky na kvalitu u zahraničních zájezdů (vyšší kvalita ubytování, širší využití letecké dopravy, touha po poznání dalekých exotických zemí).
- senioři budou tvořit výrazný potenciál trhu. U tohoto segmentu je předpokládán nárůst počtu účastníků, ale i vzrůst cestovních výdajů.
- jednodenní výlety za různým účelem budou stále více populární, a to především ve formě návštěv městských center, kvůli sportovním, kulturním a speciálním akcím.
- skupinové návštěvy organizované pro různé společnosti, profese, podniky či instituce potřebují specializované organizátory. Většina cest tohoto typu je v současné době pořádána samostatně nebo nepodnikatelskými subjekty. Jedná se o rozsáhlý potencionální trh, který by mohl prosperovat, pokud by se mu dodalo více profesionálního zájmu.

- zavádění nákladných informačních technologií pro zvýšení efektivnosti a hospodárnosti v odvětví, např. online rezervace. Zmíněné technologie umožňují zkvalitnit informace o prodeji a zvyšovat produktivitu práce.
- zvyšující se bariéry pro vstup drobných obchodníků na trh. Vstup na trh a výstup z něho jsou komplikovány, protože je do značné míry obsazen. Současným trendem v odvětví je rozmach společností s vysokou obchodní koncentrací.
- zavádění velkého množství inovací, zejména v oblasti zdokonalování služeb pro zákazníky a rozšiřování poskytovaných služeb přispívající ke stále většímu komfortu spotřebitelů (nákupy přes Internet). Se zaváděním novinek souvisí zvýšená propagace a podpora prodeje jednotlivých firem jako jedna ze zbraní silného konkurenčního boje.

Národní turistické centrály jednotlivých států neustále zvyšují své propagační aktivity a jejich kampaně jsou neustále agresivnější. Stále větší počet těchto centrál vstupuje do společných podniků se soukromým sektorem a snaží se obohatit svou nabídkou o nové produkty cestovního ruchu, aby zasáhly nové trhy a poptávku přesunuly mimo tradiční centra a oblasti. Tato skutečnost představuje výzvu k založení regionálně marketingových iniciativ po celém světě. Narůstání obchodního cestovního ruchu bude záviset na marketingovém úsilí, na nabídce specifických produktů skupinové (podnikové) package pro různé události, incentivní a kongresové turistice. O kongresovou turistiku na špičkové úrovni je mezi vyspělými státy a světovými městy velký zájem. Vývoj a uspořádání nejvýznamnějších mezinárodních kongresů sleduje Unie mezinárodních asociací. Do kongresové turistiky zahrnují všechna kongresová setkání, jichž se zúčastní alespoň 300 osob z minimálně 5 států a jejichž doba trvání je minimálně 3 dny. Většina ze všech konaných akcí se uskutečňuje v Evropě. Česká republika zaujímá z hlediska vývoje podílu na světovém trhu kongresových akcí 28.místo a leadrem není nikdo jiný než USA, Francie a Německo. Každá země nebo město se proto v této oblasti snaží prosadit, pořádáním velkých mezinárodních kongresů si země rovněž upevňují svoji prestiž.

Incentivní turistika je nový nadstandardní způsob odměňování. Motivace, stmelování kolektivu a zlepšování vztahů podřízených s nadřízenými - to jsou cíle incentivní turistiky. Jde o naprosto specifický druh firemního cestování, přestože může

mít i mnoho společného s pořádáním konference nebo kongresu. Jednou z nejvyhledávanějších forem je incentivní zájezd, jako ocenění nejlepších zaměstnanců, odběratelů nebo obchodních partnerů. Stále více firem volí tento způsob odměňování, protože slouží k motivaci zaměstnanců, k upevňování vztahů ve firmě i mimo ni a pro firmu je ekonomicky výhodný. Netradiční destinace, nevšední zážitky a skvělý program navíc posílí pozici firmy u klienta a zajistí jeho přízeň do budoucna.

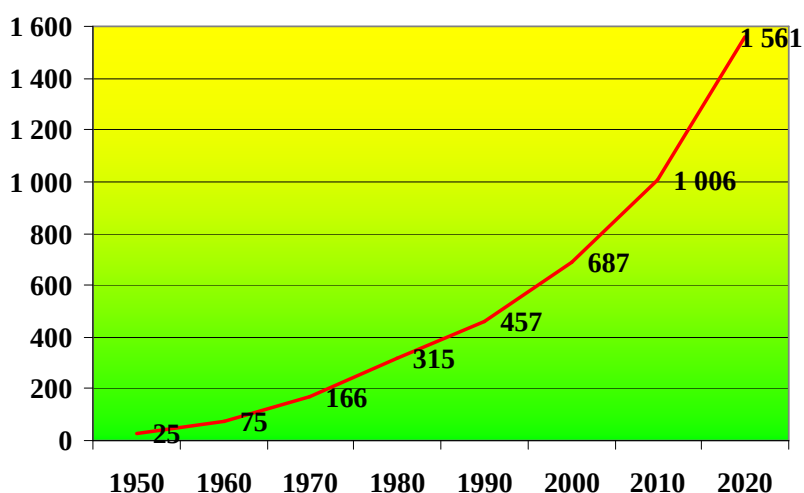
Dlouhodobým trendem je snaha o zvyšování úrovně kvality poskytovaných služeb. Pozornost je věnována ochraně spotřebitele, zvýšená pozornost je věnována v cestovním ruchu bezpečnosti jak ze strany účastníků, tak i ze strany destinací a poskytovatelů služeb. Stále větší důraz je kladen na udržitelný rozvoj cestovního ruchu, ochranu kulturně-historického i přírodního dědictví a úspory při využívání zdrojů. Vývoj cestovního ruchu je výrazně ovlivňován využitím moderních technologií v oblasti informační, obchodní, komunikační a v oblasti platebního styku. Pronikla sem také revoluce rychlosti, svět se pro cestovatele časově a prostorově zmenšil.

3.2.2 Perspektivy vývoje světového cestovního ruchu

Budoucí vývoj cestovního ruchu lze předvídat jen s velkou mírou rizika, celá oblast je citlivá na působení nepředvídatelných událostí politických, ekonomických, bezpečnostních, zdravotních a přírodních. Významnou roli hrají i faktory psychologické, například módní trendy ovlivňují způsob trávení dovolené a volného času. Podle studie Světové organizace cestovního ruchu (WTO) nazvané „Vize cestovního ruchu pro rok 2020“ bude dlouhodobé cestování zaujímat namísto nynějších 24% celých 32% v zahraničním cestovním ruchu a každá třetí cesta bude dlouhodobým pobytem v jiném regionu světa. Podle informací WTO¹ předpokládá Rada pro cestovní ruch, že turistický průmysl v roce 2020 dosáhne 1,6 mld. příjezdů zahraničních turistů. To vyžaduje roční přírůstek ve výši 4-5 % mezinárodních příjezdů. V porovnání s roky 1996 – 1997 je to trojnásobek, přičemž odhady hovoří o dalším velkém rozvoji po roce 2010. Česká republika by se měla do roku 2020 stát jednou z deseti nejvýznamnějších zemí cestovního ruchu. Světové prvenství by mělo patřit Číně.

¹ WTO je světová organizace cestovního ruchu, která upravuje obchodní pravidla mezi jednotlivými členskými státy a jejímž hlavním cílem je zvýšení výroby a obchodu se zbožím a službami v návaznosti na optimální využití světových zdrojů v souladu s cílem trvalého rozvoje a zachování životního prostředí. WTO sdružuje v současné době 145 členských států.

**Graf č.1: Vývoj příjezdů světového cestovního ruchu
1950 - 2020 v mil. osob, včetně prognózy do r. 2020**



Předpokládá se, že Evropa bude i nadále nejnavštěvovanější destinací na světě a pravděpodobný přísun turistů v roce 2020 bude činit 717 mil., což je o 381 mil. více než v devadesátých letech. Podle populačních projekcí OSN pro WTO je zřejmé, že největší podíl na mezinárodním cestovním ruchu budou představovat Evropané a nejnavštěvovanějšími oblastmi bude střední a východní Evropa, spolu s jižním a východním Středomořím. Největší rozmach cestovního ruchu je očekáván v regionu východní Asie a Oceánie.

Mezi základní faktory růstu cestovního ruchu patří nárůst objemu fondu volného času, růst životní úrovně a disponibilních příjmů. Předpokladem pro rozvoj cestovního ruchu je politická stabilita a eliminace globálního působení negativních faktorů, které působí odliv zájmu o cestování.

3.2.3 Vliv ekonomické krize na oblast cestovního ruchu

Současný světový ekonomický růst vytváří enormní tlak na spotřebu energií a jejich zvyšující se cena se musí zákonitě projevit ve vzrůstajících nákladech spotřebitelů, což snižuje jejich kupní sílu. Světové recesi předcházely nejprve silný nárůst ceny ropy a jejich derivátů, což mělo významný vliv na další vývoj mezinárodního cestovního ruchu. Vzrůstající cenou pohonných hmot byli postiženi v první řadě letecké společnosti, což se projevilo zvyšováním cen palivových příplatků u leteckých zájezdů. Preference spotřebitelů však nebyly v uplynulém roce negativně ovlivněny do takové

míry, aby došlo k oslabení poptávky po cestovním ruchu. Nárůst cen energií na světových trzích nebyl až tak neočekávaným jevem.

„Krise světové burzy jako kdyby utnula úsměvy a zarazila všeobecně sdílený optimismus expertům Světové organizace cestovního ruchu. O budoucnosti světového cestovního ruchu se uvažuje v souvislosti s neočekávaným vývojem na světových trzích poněkud jinak - opatrněji. Právě ekonomická situace a nestálost burzovního trhu jsou podle expertů WTO na prvním místě mezi nejistotami, které by mohly mít vliv na poptávku po cestovním ruchu po roce 2008. Jednou z podstatných obav je také vliv vzrůstajících úrokových sazeb na občany s vysokým zadlužením domácností. ... Totéž platí pro nestálost směnných kurzů. Existuje množství faktorů, které by mohly pozitivně ovlivnit poptávku po turistických službách. Pokud Evropa zůstane v recesi, příznivý směnný kurz pro obyvatele eurozóny bude zvýhodňovat cestování zejména do vzdálených destinací.“ (11).

Velké problémy způsobil cestovním kancelářím kolísavý kurz koruny vůči EURu a to zejména těm, které se specializují na výjezdový cestovní ruch. Kurz české koruny oslabuje a proto mnoho cestovních kanceláří přistoupilo ke zdražování zájezdů. Podle analytika cestovního ruchu Jaromíra Beránka se krize projeví na trhu cestovního ruchu nejvíce v tomto roce, neboť odvětví reaguje se zpožděním. Pokles je očekáván jak u příjezdů turistů zejména z USA, Velké Británie a Německa, tak i u výjezdů českých turistů do zahraničí.

Světovou finanční krizi pocítují také tuzemské cestovní kanceláře, specializující se na kongresovou a firemní turistiku. Velké koncerny začaly omezovat své kongresové aktivity a ruší účast svých pracovníků na zahraničních akcích. První vlna globální krize tak dopadla zejména na výjezdový cestovní ruch. S největší pravděpodobností se, ale krize podepíše i na příjezdové firemní turistice. Jestliže totiž nadnárodní korporace ruší akce v zahraničí, tak zřejmě dojde také ke zrušení akcí, které měly být organizovány na území ČR. Kongresová turistika přitom znamená pro české hotely stále významnější zdroj příjmů. V roce 2008 se v tuzemských ubytovacích zařízeních konalo přes 3500 kongresů a konferencí o více než stovce účastníků.

Cestovní ruch patří k významným oblastem českého hospodářství. Se souvisejícími odvětvími dává práci více než 230 000 lidí a na hrubém domácím

produktu se podílí přibližně třemi procenty. Devizové příjmy z příjezdové turistiky loni přesáhly 130 miliard korun.

3.3 Vývoj cestovního ruchu v ČR

3.3.1 Vznik a vývoj cestovních kanceláří v ČR

Etapa vzniku cestovních kanceláří u nás byla započata v roce 1920 a to podepsáním smlouvy mezi Československými drahami, Zemským cizineckým svazem a bankou Bohemia, tedy vznikem ČESKOSLOVENSKÉ CESTOVNÍ A DOPRAVNÍ KANCELÁŘE. Tato kancelář měla několik desítek poboček ve střední Evropě a po roce 1925 vytvořila společně s dalšími partnery středoevropskou mezinárodní asociaci AGOT. V roce 1926 poprvé užila značky ČEDOK a stala se symbolem podnikatelského úspěchu a prvním touroperátorem v Evropě. Tuto silnou pozici si Čedok udržela až do začátku 2.světové války. Po druhé světové válce si své postavení sice do jisté míry zachovala, ale v roce 1948 byla znárodněna a prošla dlouhou řadou organizačních změn a podob. Další vývoj cestovního ruchu v tomto období byl silně determinován společenským zřízením a prvky plánovaného hospodářství. Od osmdesátých let měl Čedok 166 poboček v Československu, 20 zastoupení v zahraničí, 200 hotelů a zaměstnával 22 tisíc lidí. Na trhu působili nově také specializované cestovní kanceláře CKM, Rekrea, Balnea, Sport-turist a Autoturist, které podnikaly ve všech jeho oblastech.

Cestovní kanceláře a organizace v osmdesátých letech organizovaly zájezdy domácího a výjezdového cestovního ruchu pro české a slovenské občany a zajišťovaly služby pro zahraniční návštěvníky. Celkově dosáhly těchto parametrů: příjezdový cestovní ruch – 700 tisíc osob (70% ze zemí socialistického bloku, 30% jiné země), výjezdový cestovní ruch – 600 tisíc osob (95% do socialistických zemí, 5% do ostatních zemí světa).

3.3.2 Vývoj cestovního ruchu ČR po roce 1990

Pro období let 1990 – 1996 byl charakteristický pokles zájmu o domácí cestovní ruch, způsobený na jedné straně menší nabídkou ze strany poskytovatelů služeb, na straně druhé i nižší poptávkou. Obyvatelé ČR více cestovali do nově otevřených zahraničních destinací, při nichž však čerpali jen minimum služeb. Nejvyšších výkonů dosáhl podle statistických ukazatelů zahraniční cestovní ruch v ČR v roce 1996,

v následujícím období došlo k jeho mírnému poklesu. Změnila se struktura spotřeby, vzrostl objem nakoupených služeb při zahraničních cestách. Domácí cestovní ruch nebyl bohužel v tomto období příliš sledován z hlediska statistických výpočtů.

Vstupem do Evropské unie došlo k dalšímu růstu výkonů cestovního ruchu ve všech ukazatelích. Došlo k postupnému rozšíření nabízených služeb, k rozvoji nových forem cestovního ruchu (cykloturistika, agroturistika apd.). Nejvýznamněji působily na rozvoj cestovního ruchu v ČR následující faktory:

- rozvoj informačních a komunikačních technologií
- odstranění bariér cestování
- rozvoj letecké dopravy
- rozvoj mezinárodní spolupráce, zejména v rámci zemí EU

V současné době je tempo růstu cestovního ruchu v ČR vyšší než je evropský průměr. Podíl příjmů z cestovního ruchu na HDP činil v loňském roce 3 %. Naši zemi navštívilo 4,9 mil. turistů, přičemž nejnavštěvovanějším krajem bylo město Praha. Naopak čeští turisté podnikly téměř 5 mil. zahraničních cest, jejichž nejčastějším cílem bylo Chorvatsko.

3.3.3 Vlivy na vývoj cestovního ruchu po vstupu ČR do Evropské unie

Z hlediska turistiky je Evropská unie významný zdrojový trh. Cestování v rámci EU nenaráží prakticky na žádné bariéry (úspora nákladů za zdravotní pojištění do zahraničí, cestování pouze s identifikačním průkazem, odstranění pasových a celních kontrol, přechody hranic bez čekání), které je nutné překonávat, především pokud jsou země již začleněny do Schengenského prostoru. Od okamžiku začlenění ČR do EU vzrostl zájem občanů EU o cesty do ČR a naopak. Růst výjezdové turistiky zapříčinila především touha některých skupin užít si dovolenou, dále nárůst poptávky českých studentů po studijních pobytech v zemích EU, po prázdninových cestách a výměnných pobytech studentů, jazykových kurzech v zahraničí, růst obchodních, služebních cest a jednodenních výletů do sousedních zemí EU nebo dovolených kombinovaných s výjezdem do zahraničí př. pobyt na Šumavě s lyžováním v Rakousku.

3.3.4 Faktory ovlivňující vývoj českého turistického trhu

Cestovní kancelář působí na českém trhu s nerovnoměrným geografickým rozložením, který představuje kupní sílu přes 10 milionů obyvatel. Vlivem zákonných úprav podnikání, které byly způsobeny v mnoha případech krachem některých cestovních kanceláří a vlivem změny životního stylu, změnami v cestování, přeměnou sociální struktury obyvatel a stárnutím populace vzrostly některé faktory, které výrazně ovlivňují další vývoj trhu.

1. Faktory zvyšující nejistotu odvětví:

- velmi silná konkurence a relativně malá velikost trhu.
- vysoká úroveň odvětví a vysoká orientace konkurentů na přání a potřeby zákazníků.
- zvyšování tržního podílu firem, které zakládají tzv. „velkosklady zájezdů“ a vytvářejí velké distribuční sítě.
- vzestup cen ubytovacího zařízení v zahraničí a celkových nákladů na provoz cestovní kanceláře.
- proměnlivost poptávky, která je způsobena změnami v životním stylu, demografickými změnami a změnami v sociální struktuře.
- nevyhovující dopravní infrastruktura.
- nerovnoměrné geografické rozložení obyvatelstva.
- zvyšující se pohodlí spotřebitelů, kteří preferují tvorbu „zájezdů na míru“.
- prognóza pro celosvětový trh předpokládá do budoucna větší agresivitu gigantů podnikajících v cestovním ruchu.
- světová nestabilita a hrozící válečné konflikty.

2. Ekonomické faktory

- v cestovním ruchu podnikají převážně soukromé společnosti.
- malé i velké kanceláře rozšířily a prohloubily nabízené množství zájezdů.
- pronikání nových společností na český trh.
- poptávka po zájezdech je elastická, výdaje za zájezdy mají růstovou tendenci.
- nízká důvěra a loajálnost zákazníků ke značce výrobce, cestovní kanceláře mají zákonné podmínky dodávat na trh kvalitní zájezdy pod vlastní značkou.
- nárůst zájezdů last minute snižujících celkové zisky společností.

- český trh patří k menším trhům v Evropě, typický je vysoký počet prodejních jednotek.
- slučování cestovních kanceláří.

3. Sociální faktory

- prvořadý zájem společností o kvalitnější uspokojení potřeb a přání zákazníků (prodloužení otevírací doby, ohleduplný přístup k hendikepovaným občanům).
- změna kupních zvyklostí spotřebitelů, struktury spotřebního koše, větší poptávka po kratších a méně časově náročných zájezdech.
- roste zájem o pobyty s vlastní dopravou.
- změna sociální struktury obyvatel spojená s růstem počtu bezdětných párů a osob žijících jednotlivě, razantní pokles počtu osob v předproduktivním věku.
- uspěchaný životní styl, zpohodlnění spotřebitelů, zájem o nakupování přes internet.

4. Technologické faktory

- využívání technologie elektronického systému prodeje, př. on-line rezervační systém.
- využití prostředků na podporu prodeje výrobků, existence zákaznických databází,
- nedostačující dopravní infrastruktura potřebná k rozvoji logistiky.

5. Politické faktory

- podpora ze strany státu v podobě dotací pro incomingové zájezdy, podpora krátkodobých úvěrů na nákup zájezdů.
- politika státu napomáhá zdravé konkurenci a nepovoluje cenové války.

3.4 Principy marketingové strategie obecně a v cestovním ruchu

Strategie jako slovní termín má svůj původ v řečtině a volně přeloženo znamená umění velitele. V obecném pojetí můžeme za strategii považovat nějaké schéma postupu, které za stanovených podmínek ukazuje, jak dosáhnout určených cílů. Marketingová strategie je ucelený způsob chování a jednání podniku, společností či organizace vůči svému okolí, do kterého zahrnujeme nejen zákazníky, ale také zaměstnance, dodavatele, zájmové skupiny atd. Měla by obsahovat orientaci na určité segmenty zákazníků a měla by být propojena s cíly podniku. V oblasti marketingu

cestovního ruchu se strategie zaměřují na dosažení perspektivních cílů v rámci tohoto odvětví.

„Marketingová strategie obsahuje obecné principy, při jejichž uplatnění marketingový management očekává, že dosáhne svých ekonomických a marketingových cílů na zvoleném cílovém trhu. Skládá se ze základních rozhodnutí o marketingových nákladech, z marketingového mixu a z rozvržení marketingové alokace „ (1,s.74). Významnou činností v rámci strategického řízení jsou rozhodování manažera, ať už se jedná o rutinní rozhodnutí nebo o složitý rozhodovací proces s dlouhodobým dopadem.

3.4.1 Rozhodování o marketingových nákladech

Základními rozhodnutími při plánování marketingových strategií je volba cílového trhu, definování úkolů prodeje a stanovení potřebných zdrojů pro dosažení zvolených cílů. Je důležité zajistit dostatečné množství finančních zdrojů, tak aby byl marketingový plán náležitě podpořen i ze strany finančních manažerů. Marketingový rozpočet je důležitou součástí plánu firmy. Na straně jedné pomáhá financovat aktivity, které přispívají ke splnění marketingových cílů, na straně druhé je limitován podnikovým rozpočtem. Marketingový rozpočet by měl proto být zpracováván v souladu s rozpočtem podnikovým. Typy jak stanovit výši marketingových nákladů:

- a) metoda podílu z tržeb** (*percent of sale method*) - je nejvíce užívanou metodou. Zpravidla bývá založena na podílu tržeb v minulých letech nebo na plánovaném objemu tržeb. Někdy bývá v kombinaci využívánou obou možností.
- b) metoda tržního podílu** (*share of market method*) - vychází z marketingových cílů, na základě kterých se stanovuje výše rozpočtu. Takovým marketingovým cílem, může být zvýšení či udržení tržního podílu.
- c) metoda cílová** (*objective/ task method*) – má tři základní části: určení cílů, volba strategie a stanovení nákladů. Jestliže jsme definovali cíle podniku a způsob kterým těchto cílů dosáhneme, můžeme určit jaké medium využijeme k reklamě a také kolikrát a jak často toto medium použijeme. Přičemž náklady, které jsou následně vypočítány jsou základem pro stanovení rozpočtu.

- d) metoda parity s konkurencí** (*competitive parity method*) – vychází při stanovení rozpočtu z nákladů, které pro stejný účel vynakládá konkurence.

3.4.2 Povaha a obsah marketingového plánování

Marketingové plánování se skládá z pěti kroků: analyzování tržních příležitostí, výzkum a výběr cílových trhů, navrhování marketingových strategií, plánování marketingových programů, provádění a kontrola marketingových činností.

- analýza tržních příležitostí představuje identifikaci hlavních příležitostí, kterých by se podnik mohl chopit a hrozeb, kterým musí podnik naopak čelit a které v obou případech ovlivňují budoucnost obchodu. Podstatné je také uvědomění si silných a slabých stránek společnosti. Výchozími daty analýzy jsou celková zhodnocení o současné situaci na trhu v daném odvětví, o pozici samotného produktu na trhu vůči konkurenci, posouzení chování zákazníků a trendy v tomto chování. Měly by být také identifikováni hlavní konkurenti, jejich cíle, tržní podíly a chování.
- výzkum a výběr cílových trhů, každý podnik se zpravidla orientuje pouze na určitou část trhu, kde předpokládá největší procento úspěšnosti při oslovení zákazníka. Na tuto část trhu, tedy skupinu zákazníků potom působí svými marketingovými strategiemi. Segmentace potenciálních i současných zákazníků podle může probíhat podle toho zda se jedná o potenciální, aktuální nebo stálé zákazníky, dle příjmů (včetně využívání snobismu, role postavení), aktivit, které očekávají, životního cyklu rodiny, makroregionu /státu/ regionu.
- navrhování marketingových strategií se odvíjí na základě již stanovených cílů. Nejprve je nutné stanovit cíle finanční, které jsou v další fázi převedeny na cíle marketingové. Aby formulace strategie byla přesná, musejí cíle být taktéž jednoznačně a přesně vymezeny, nesmějí si být vzájemně protichůdné, nižší cíle musejí být odvozovány od vyšších a měly by být dosažitelné. K jednotlivým cílům jsou potom navrženy postupy, pomocí kterých bude cílů dosaženo.
- plánování marketingových programů spočívá ve vytváření aktivit, které určí co bude vykonáno, kdy to bude vykonáno a kým a jak velké finanční prostředky bude muset podnik ze svého rozpočtu na zvolenou aktivitu uvolnit.

- provádění a kontrola marketingových činností, ve své podstatě se jedná o samotnou realizaci navrženého programu a kontrolu této realizace. Fáze realizace strategie by neměla být zahájena pokud nebyl schválen rozpočet strategie, který je základem pro plánovaný harmonogram stanovených úkolů a další marketingové operace. Kontrola spočívá v porovnání skutečných výsledků s těmi plánovanými. Kontrola by měla být průběžná, aby v případě špatně navržené strategie, mohlo dojít k případným korekcím, které leckdy zabrání velkým ztrátám.

V České republice je uplatňování marketingových strategií stále ještě do jisté míry problémem, k faktorům které jejich zavádění ovlivňují patří: nedostatek statistických dat, nedůsledné využívání výsledků marketingových výzkumů, složité vyhodnocování účinnosti marketingové strategie z důvodů časového zpoždění od realizace strategie, snadné kopírování konkurenčních strategií, dynamika rozvoje ČR – mění se technologie, požadavky zákazníků apod.

3.4.3 Přístupy cestovních kanceláří v marketingu

Cestovní kanceláře a touroperátoři využívají v marketingu různé přístupy, zaměřené na získávání nových a udržení stávajících zákazníků. Mezi tyto přístupy patří dlouhodobé budování image a firemní kultury jako prostředek působení na klienta (zvyšování důvěry, ztotožnění s CK), různé segmentační strategie a různé formy podpory prodeje a reakce na aktuální stav na trhu.

Příkladem firemní kultury CK může být například stejné oblečení zaměstnanců společnosti, všudypřítomné logo neustále připomínající o jakou CK jde atd.

Výstižně diskutuje segmentaci evropského trhu z hlediska organizovaných zájezdů Horner-Swarbrooke ve své publikaci *„Cestovní ruch, ubytování a stravování využití volného času“*:

- geografické metody, které dělí trh podle bydliště zákazníků, což pomáhá určit, která odletová letiště nabízet zákazníkům, nebo kterým geografickým oblastem zákazníci dávají přednost (např. z hlediska dopravní dostupnosti, přírodních podmínek ve vysílající zemi, jazykové blízkosti destinace apod.). Například některé národy mají v oblibě hory, jiné dávají přednost určitým zemím - např. z historických důvodů. Existují lidé ze severní Evropy, které přitahuje jihoevropské slunce, ale také jihoevropané, kteří před letním horkem ujíždějí na sever.

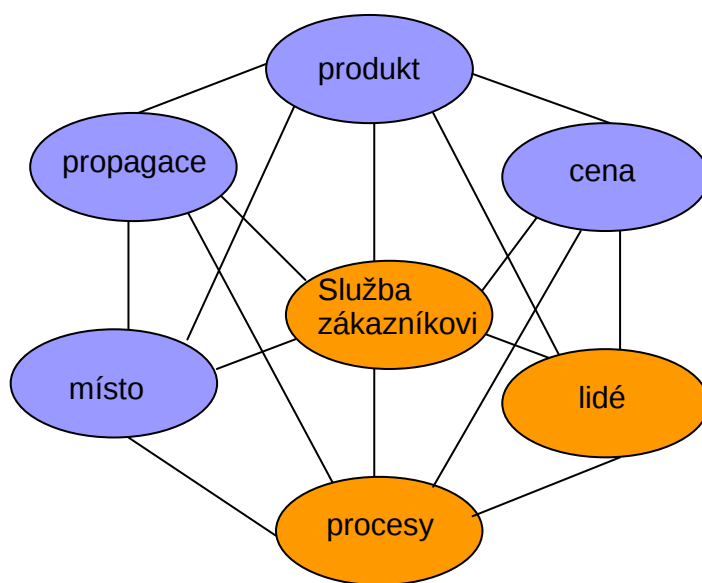
- demografická segmentace, která bývá častým základem marketingu zájezdů. Vyplývají z ní např. označení jako rodinné zájezdy, zájezdy pro svobodné, pro mladé, pro důchodce. Podobně reklama nabízející dovolené může být spojená se stereotypy souvisejícími s pohlavím, např. s muži hrajícími golf, nebo s ženami, které nakupují. I když se evropská společnost dramaticky změnila a mnohé z těchto stereotypů zastaraly, ještě stále zůstávají oporou marketingu mnoha cestovních kanceláří.
- psychografická segmentace stále nabývá na významu, když si uvědomíme, že lidé stále častěji kupují zájezdy, které jsou v souladu s jejich životním stylem. Tak můžeme například určit skupinu zájemců o zdravé dovolené nebo skupinu, která dává přednost zájezdům, šetrným k životnímu prostředí.
- účel cesty, který může zahrnovat např. náboženské poutě, zdraví, vzdělávání, podnikání, navazování přátelství, nové zážitky nebo odpočinek.
- individuální preference a důvody – často se vyskytují zákazníci, kteří do zájezdu vkládají přehnané naděje, např. se chtějí vzpamatovat ze ztráty blízké osoby nebo z rozbitého vztahu, nebo dodat nový život nepodařenému manželství.
- podpora prodeje je zaměřena na doprodání zájezdů (prodej v poslední chvíli, pro CK je nevýhodný – nízká cena, prodej dlouho před zahájením sezóny; prodej v první chvíli - CK poskytuje při nákupu slevu), což umožňuje včas reagovat na poptávku po zájezdech a je žádoucí alternativou pro prodej v poslední chvíli a na stabilizaci klientů nabídkou výhod pro ně (například jsou zakládány kluby častých cestovatelů se systémy slev, osobním oslovením klientů a zasíláním cílených nabídek a poskytováním drobných dárků).

Podnikatelskou volbou CK je, zda budou poskytovat rozsáhlou nabídku produktů, nebo zda se budou specializovat. Specializace poskytuje následující výhody - možnost lépe propracovat produkt, spojování image CK s určitým typem produktu a naopak trpí následujícími nevýhodami omezení okruhu klientů, obtížné vybudovat síť poboček (ekonomické důvody), klíčové je proto pracovat s okruhem častých klientů. Je vhodné využívat různých typů komunikace s klienty – každý kanál může oslovovat jiný typ zákazníka.

Důležité pro podnikání při zprostředkování služeb, zejména pokud jsou objednávány s velkým předstihem před jejich čerpáním, je pro cestovní kanceláře soustavné budování image, jejíž součástí jsou mimo jiné reference klientů, logo, interní reklama (upravenost poboček, jednotné oblečení zaměstnanců), kvalitní katalog, www stránky, nápadité zastoupení na výstavách, soustavná komunikace s klientem.

3.5 Principy marketingového mixu v cestovním ruchu

Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby usilovala o dosažení svých marketingových cílů na cílovém trhu [1, s.74]. Při zpracování marketingové strategie je nutné zaměřit se na “4P marketingového mixu”: produkt (*Product*), cenu (*Price*), místo prodeje (*Place*), marketingové aktivity res. propagace (*Promotion*). Ve službách jsou tato „4P“ rozšířena navíc o další tři faktory materiální předpoklady (*Psychical evidence*), lidé nebo lidský faktor (*People*) a procesy (*Process*).



Účinný marketingový mix vhodně kombinuje všechny proměnné tak, aby byla zákazníkovi poskytnuta maximální hodnota a splněny firemní marketingové cíle.

Mnoho podniků poskytujících služby s oblasti naplnění marketingových cílů neuspělo, protože často hodnotí kvalitu z hlediska technických parametrů podniku a ignorují hodnoty respektive kvalitu, tak jak ji vnímá zákazník. Cílem je propojit marketing, kvalitu a služby zákazníkovi, tedy nabídka služeb by měla vycházet z odborného výzkumu potřeb zákazníků a z analýzy konkurenčního prostředí, kvalita

služby zákazníkovi musí být určena z jeho pohledu na základě marketingového výzkumu a na základě sledování jeho požadavků. A zajištění kvality souvisí s procesy a s lidmi ve službách.

3.5.1 Produkt

U nabízených produktů hodnotí zákazníci především výhodu, kterou jim daný produkt poskytuje. Produkt služba je složitým jevem. Skládá se z řady prvků, přičemž manažer musí brát v úvahu každý z nich, musí je znát a rozumět jim. Základním produktem cestovní kanceláře jsou služby, tedy činnosti, které nabízí jedna strana druhé straně. Služby jsou nehmatatelné, jejich realizace mohou být, ale nemusí být spojeny s fyzickým výrobkem. Služby nabízené cestovní kanceláří vyžadují přítomnost zákazníka. Výsledek poskytnuté služby je předem neznámý, aby byla neurčitost výsledku snížena, vyhledává zpravidla zákazník známky či důkazy o jejich kvalitě. Některé cestovní kanceláře nabízejí balíčky složené pouze z produktů tuzemských destinací, některé naopak pouze z produktů zahraničních destinací. Nabízeny jsou podrobně naplánované zájezdy, kde jsou všechny služby již předplacené, jiné cestovní kanceláře vycházejí vstříc zákazníkům, kteří dávají přednost volnějším balíčkům, například ubytování bez dopravy a stravování nebo zájezdům s kombinací letadlo-auto s volným cestováním v destinaci. Mnohé cestovní kanceláře nabízejí jako součást svého produktu také služby svých zástupců v rekreačních střediscích. Kvalita takového zástupce bývá jedním z významných dojmů zákazníka z dovolené.

Cestovní kanceláře jsou jako velkoobchody plně závislé na dodavateli konečného produktu z hlediska jeho kvality a na marketingových zprostředkovatelích z hlediska sdělení o produktech, která předávají zákazníkům. Rozdílné jsou produkty cestovních kanceláří nabízející široké portfolio produktů určených pro celou řadu trhů, od produktů specifických jako jsou například lyžařské, cykloturistické nebo exotické zájezdy.

Produkty cestovních kanceláří jsou složeny z celé řady prvků (destinace, atraktivita, hotely, doprava atd.). Dalo by se říci, že nejde o konečný produkt, ale spíše o soubor příležitostí pro zákazníky vytvořit si produkt podle vlastní volby. A tak turista, kteří přiletí na Krétu do téhož hotelu, mohou využít tento základní produkt různými způsoby. Někteří zůstanou u hotelového bazénu nebo na blízké pláži, jiní si budou prohlížet archeologická naleziště na ostrově a budou používat hotel pouze jako základnu. Někteří

budou chodit spát brzy, jiní budou vstávat odpoledne a trávit noci tancem v místních klubech. Zájezd nabízí turistům nesčetné množství možných zážitků, z nichž si každý turista vybírá podle svých zájmů.

Při práci s produktem by měla být neustále sledována kvalita poskytovaných služeb a využívána odpovídající zpětná vazba. Marketingová činnost cestovní kanceláře je zaměřena na vyhledávání vhodných segmentů trhu pro směřování nabídky a na vytvoření produktu diferencovaného od konkurence. V procesu návrhu zájezdu je nutné při výběru optimálních podmínek realizace produktu přesně specifikovat podmínky pro dodavatele služeb, vybrat tyto dodavatele (na základě vyhodnocení vlastních zkušeností, vyjádření klientů) a dlouhodobě je sledovat a hodnotit. V rámci smlouvy s dodavatelem je vhodné přesně specifikovat požadovaný standard služeb, podmínky jejich poskytování, způsob kontroly a reklamace kvality, průběžně vyhodnocovat ve spolupráci s průvodcem, delegátem a především klienty kvalitu poskytovaných služeb, neprodleně operativně přijímat opatření ke zlepšení kvality služeb - zájezd probíhá nejčastěji v několika termínech, připomínky, závěry studia trhu a možnosti nových technologií aplikovat při vývoji a nabídce nového produktu.

3.5.2 Cena

Cena je jedinou částí marketingového mixu, která produkuje příjmy zatímco ostatní produkují náklady. Tvorba ceny je silně ovlivněna náklady, které musejí být vynaloženy na vytvoření produktu nebo s jeho vytvořením souvisejí. Určení ceny je problematické zejména, jedná-li se o stanovení ceny nového produktu. Při stanovení ceny je důležité si uvědomit, jakých cílů chce podnik nabídnutím produktu dosáhnout. Zda chce firma přežít, maximalizovat běžný zisk či svoje příjmy, nebo maximalizovat růst prodeje a využití trhu.

Cestovní kanceláře se snaží dosáhnout konkurenční výhody nabídkou zájezdů za ceny nižší, než má konkurence, nebo širší nabídkou služeb či výhod za stejnou cenu, rozsáhlým portfoliem destinací. U evropských cestovních kanceláří v poslední době jde zejména o nabídky do vzdálených destinací v Asii, Africe, na Středním východě a v oblastech Karibského moře, dále zaváděním nových typů dovolených, např. speciální zájmové aktivity, které jiné společnosti nenabízejí. Snaží se získat vedoucí

postavení na trhu prodejem zájezdů do určitých zemí, vytvářením nápadité nabídky produktů, krátkodobých i dlouhodobých.

3.5.3 Propagace v cestovním ruchu

Marketingové aktivity by měly být plánovány v souladu s navrženou marketingovou strategií, je důležité určit čeho chceme jejich pomocí dosáhnout, určit jejich rozpočet, cílovou zákaznickou skupinu na kterou budeme působit. Je nutné si uvědomit, že mix několika aktivit je vždy účinnější, než účinek samotného aktiva, aktiva musí být systematická, soustavná a dlouhodobá, pouze opakováním a připomínáním se zákazníkům se můžeme dlouhodobě udržet v jejich podvědomí.

V marketingovém pojetí je propagace uvědomělá činnost, která informuje, přesvědčuje a ovlivňuje nákupní chování zákazníka v jednotlivých stádiích nákupního procesu. V počáteční fázi si zákazník uvědomuje svoji potřebu a hledá informace o produktu, cílem propagace v této části procesu je informovat zákazníka. Ve druhé fázi vyhodnotí potenciální zákazník získané informace a rozhoduje se o koupi a kupuje, pomocí propagace ho musí prodejce o koupi přesvědčit. Ve třetí fázi zákazník hodnotí výsledek svého počínání, tedy koupě. Osvojuje si produkt. Cílem propagace v této fázi je připomenout existenci produktu, představuje rozvětvený soubor nástrojů, pomocí nichž působí na potenciální zákazníky, ovlivňuje spotřební chování, seznamuje zákazníky s produktem a přesvědčuje je o nákupu. Důležitá je při tom kombinace i s ostatními nástroji propagačního mixu: reklamou, podporou prodeje resp. prodejní propagací, se vztahy s veřejností, direkt marketingu.

3.5.3.1 Reklama

Reklamy mají různý účel, nejčastěji ale propagovat nějaký produkt či službu. Je zřejmé, že rozhodnutí o reklamě patří k nejdůležitějším krokům každé firmy. Reklama je jakákoliv neosobní prezentace a propagace myšlenek, zboží a služeb, provedená za úplatu konkrétním subjektem. K hlavním prostředkům reklamy patří inzerce v tisku, www stránky na internetu, televizní a rozhlasové spoty, billboardy, ale i reklama v kinech, či přímé zásilky. Reklama je účinná jen tehdy, je-li jednotná a má-li jedno ústřední téma. Reklamní média by měla být vybírána na základě několika aspektů:

- jaký je náš cílový trh a jaké jsou jeho zvyklosti.

- jaký je cíl propagace a reklamy, zda je vybrané médium vhodné pro transport našeho sdělení.
- rozhoduje se také podle charakteru zvoleného media, tedy řeší náklady spojené s reklamou v daném mediu, dosah na potenciální zákazníky, frekvenci použití.
- jaké médium si pro propagaci vybrala konkurence.
- jak kreativní je médium.

KATALOGY

Nejdůležitějším reklamním nástrojem cestovní kanceláře jsou tištěné reklamní materiály, tedy zájezdové katalogy a propagační letáky pobytů. Z marketingového hlediska můžeme rozlišit katalogy určené pro konečného zákazníka a určené pro přípravu zájezdů, tedy pro cestovní kanceláře.

Ve své podstatě nebyl stanoven žádný univerzální návod jak takový katalog zpracovávat. Existuje však několik obecných zásad, podle kterých se jejich obsah a formální stránka upravuje. Zajímá nás především:

- obálka – důležitá je celková grafická úprava tzv.layout, který má odrážet image a tržní postavení cestovní kanceláře, dále titulní fotografie nebo logo cestovní kanceláře. Řada cestovních kanceláří vkládá na titulní stránku také trvalý reklamní slogan, který ji provází po celou prodejní sezónu.
- orientace v katalogu - většina cestovních kanceláří dnes volí jeden společný katalog, v němž prezentuje destinace z několika zemí najednou. Často zde však najdeme překombinované tabulky s ceníky, ve kterých se vyznáte jen s pomocí pracovníka cestovní kanceláře. Někdy si také marketingoví pracovníci myslí, že ušetří a kumulují co nejvíce informací na jednu stranu, výsledkem bývá nepřehledný katalog, jehož stránky připomínají spíše mozaiku malinkatých písmenek a miniaturních obrázků.
- ceník - mimo ceníků samostatně tištěných, které se vkládají do katalogu, se můžeme setkat i s ceníky, které jsou součástí textu a zpravidla jsou umístěny přímo pod prezentací hotelu. Výhodou vkládaných ceníků je finanční úspora pro cestovní

kancelář za předpokladu, že v příštím roce bude chtít být prezentována stejnou nabídkou, zkrátka vytiskne pouze nové ceníky.

- reklama v katalogu – tisk propagačních materiálů není pro žádného podnikatele levnou záležitostí a ve většině případů bývá tento tisk druhou nejdražší položkou v rozpočtech reklamních plánů a kampaní, ihned po rozhlasových a televizních spotech. Řada cestovních kanceláří tak nabízí často za úplaty tzv. reklamní strany dalším tržním subjektům, například pojišťovnám s cestovním pojištěním.

3.5.3.2 Prodejní propagace

Podpora prodeje je způsob neosobního prodeje, jehož cílem je stimulovat konečného zákazníka ke koupi produktu, je zaměřen na široký okruh zákazníků. Zaměřuje se na jednotlivé články distribučních cest nebo na konečné spotřebitele. Pro ně se stává nákup přitažlivější prostřednictvím kuponů, poskytování slev, prémiových balíčků, soutěží o ceny. Mezi nejvýznamnější nástroje řadíme: soutěže, hry, loterie, prodej služeb na splátky, zvláštní rabaty – poskytování slev, provize, skupinové slevy, výstavy a veletrhy.

PRODEJ SLUŽEB NA SPLÁTKY

Cestovní kanceláře dnes přinášejí novou možnost nákupu služeb a to prostřednictvím nákupu na splátky. Například prostřednictvím finančního úvěru České spořitelny „SPOROSERVIS“ je klientům nabízena dovolená na splátky. Zákazník si vybere z nabídky dané cestovní kanceláře a požádá o službu SPOROSERVIS – Nákupy bez peněz.

VÝSTAVY A VELETRHY

Ve světě se každoročně konají stovky veletrhů cestovního ruchu. Veletrh představuje neodmyslitelnou součást komunikačního mixu firem. Díky své všestrannosti má veletrh ve srovnání s jinými médii výhodu především v oblasti bezprostřední komunikace se zákazníkem. Klíčovým faktorem úspěchu je především identifikace cílů firmy a kvalifikované rozhodnutí, zda je právě veletrh jako prostředek komunikace „tím pravým“ pro dosažení stanovených cílů. Je nutné věnovat pozornost tématickému zaměření a významu daného veletrhu v oboru, dále pak počtu a struktuře vystavovatelů a návštěvníků.

K tomu, aby měla veletržní účast pro vystavovatele význam, je nutné myslet nejen na prezentaci firmy samotné, ale také na „ztvárnění“ expozice, propagaci a mnoho dalších záležitostí. Při zvažování formy své účasti na veletrhu má podnik možnost výběru mezi expozicí individuální nebo společnou. Individuální expozice poskytuje větší šance na úspěšnou prezentaci, je však náročná nejen po stránce finanční, ale také po stránce zajištění organizačních úkolů. Společná expozice, kde je více vystavovatelů umístěno v jedné expozici, je typická pro různé svazy či instituce. V tomto případě se nemusí starat o organizaci a bez vysokých finančních nároků získá bohaté zkušenosti s veletržní účastí. Má tak také jedinečnou možnost poznat obchodní strategii konkurenčních firem a porovnat své produkty se současnou nabídkou na trhu

Pro český turistický trh jsou nejdůležitější veletrhy GO v Brně a Madi společně s Holiday World v Praze. Mimo českých vystavovatelů se na tyto výstavy sjíždí i společnosti ze zahraničí, a to i z exotických zemí. Dalšími významnými veletrhy v Evropě jsou ITB v Berlíně, Fitur Madrid, BIT Milán, RDA v Kolíně nad Rýnem a WTM v Londýně.

3.5.3.3 Public Relations

Vztahy s veřejností zahrnují všechny aktivity spojené s udržováním a zlepšováním vnějších vztahů se zákazníky, s obchodními partnery, s širokou veřejností a tiskem. I když jde o nepřímou prodejní komunikaci, je její význam značný. Oslovuje část veřejnosti, která nemá přístup k reklamě a umožňuje též ovlivnit potenciální zákazníky, kteří reklamu vnímají negativně.

K nejvíce využívaným způsobům komunikace mezi cestovní kanceláří a novináři patří tiskové konference. Produktová publicita spočívá v prezentaci těch produktů, které se špatně prosazují na trhu, nebo kde není možná prezentace prostřednictvím jiných médií. Klasickým prostředkem produktové publicity jsou studijní cesty. Vlastní vztahy s veřejností, jsou zase silně ovlivněny a posilovány takovými akcemi jako je nadační činnost a sponzoring.

Součástí public relations je také interní komunikace, tedy tok informací uvnitř firmy. Dnes si musí každý podnikatel uvědomit nezastupitelnost dobrých zaměstnanců a jejich podíl na efektivitě podniku. Pomocí interní komunikace by měla firma budovat

zdravé klima mezi zaměstnanci, motivovat je k vyšším výkonům, přimět je k pocitům spoluodpovědnosti za úspěch organizace.

STUDIJNÍ CESTY

Cestovní kanceláře, často ve spolupráci s dalšími obchodními partnery organizují pro pracovníky cestovních agentur a pracovníky provizních prodejců studijní cesty do oblastí a míst, které mají ve své nabídce. Účastníky těchto cest bývají nejčastěji aktivní prodejci, kteří přímo jednají se zákazníky. Mohou tak lépe prezentovat a prosazovat nabídky cestovních kanceláří a to na základě vlastních vjemů, pocitů a zkušeností.

3.5.3.4 Direct marketing

Přímý marketing je adresná komunikace mezi zákazníkem a prodávajícím. Je zaměřena na prodej služeb a založena na reklamě uskutečňované prostřednictvím pošty, telefonu, televizního a rozhlasového vysílání, novin a časopisů. Využití direkt marketingu je vhodné tam, kde lze snadno segmentovat zákazníky. K nejběžněji používaným nástrojům přímého marketingu patří: direkt mail, neadresná distribuce, internet, vkládaná inzerce do novin a časopisů. Přímý marketing je nákladnou formou komunikace, na druhé straně je však nejefektivnější a účinnou formou.

3.5.4 Lidé

Prodej a poskytování služeb lze jen těžko od sebe oddělit, jde to pouze u automatizovaných služeb jako jsou automaty na nápoje, nebo například mycí linky na benzinových pumpách. Proto hrají v marketingu a v produkci služeb velkou roli lidé, ať už se jedná o zaměstnance podniku poskytující služby nebo o zákazníky samotné. Zástupci obou těchto skupin mají svůj nemalý vliv na utváření služeb.

Význam lidského faktoru ve službách vede k rostoucímu zájmu o interní marketing. Úlohou interního marketingu je přilákat, motivovat a školit zaměstnance prostřednictvím uspokojování jejich individuálních potřeb. Role zaměstnanců ovlivňuje marketingové činnosti a styk se zákazníkem. Zaměstnanci by měli pracovat takovým způsobem, který je v souladu s podnikovým posláním, se strategií a se stanovenými cíli. Kvalita zaměstnanců je dána jejich pečlivým výběrem a školením, dále interním marketingem, jehož cílem by mělo být zaměstnat a udržet si ty nejlepší z nejlepších a zabezpečit, aby tito odváděli co nejlepší výkony. Na uspokojení zákazníka mají

značný vliv jejich postoje, schopnosti, znalosti a chování. Zákazníci hovoří pochopitelně na veřejnosti o svých zkušenostech a toto ústní podání může být v oblasti služeb největší silou působící na image organizace. Zákazníky můžeme chápat i jako producenty služeb, neboť se snažíme uspokojit právě jejich potřeby. Na základě vlastních zkušeností můžu jen podotknout, že právě vztah mezi zákazníkem a zaměstnancem cestovní kanceláře bývá někdy jedním z nejsložitějších vztahů.

3.5.5 Proces

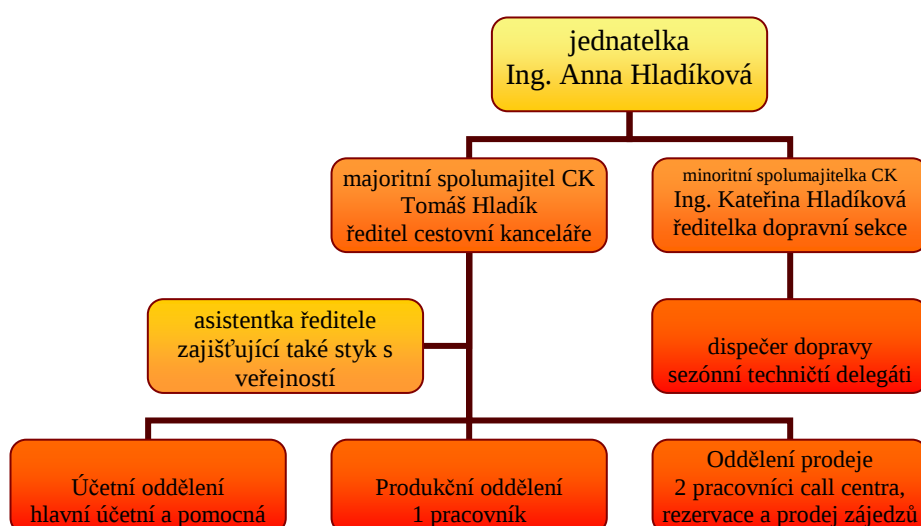
Procesy ve službách jsou postupy, úkoly, časové rozvrhy, mechanismy, činnosti a rutiny pomocí nichž je služba poskytována zákazníkovi. Tyto procesy mají význam zejména v té části odvětví, kde nemůže být služba skladována. Tam kde neexistují procesy, se zpravidla objevuje nespokojený zákazník. Takovým postupem může být u prodeje zájezdů systém rezervací, ti pracovníci kteří jsou dnes již schopni rezervovat pobyty klientů přes online systémy obchodních partnerů a sami využívají navíc interních rezervačních systémů získávají dnes konkurenční výhodu před těmi ostatními.

3.5.6 Materiální předpoklady

Materiální prostředí ovlivňuje zákaznicko vnímání hodnoty služby. Může být tvořeno budovou, nebo nástroji, zařízením a vybavením, tedy všemi hmotnými prvky majícími vliv na poskytnutí služby. Uspořádání materiálního prostředí ovlivňuje produkci služby a její dodání, podněcuje nehmotné vlastnosti, například atmosféru, image a pocity.

4 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE CK ROS.BR s.r.o. V TOMTO ODVĚTVÍ

Firma ROS.BR s.r.o. podniká v oblasti cestovního ruchu již od roku 1991. Společnost je rodinného charakteru, jednatelem je Ing. Anna Hladíková a spolumajiteli podniku jsou Kateřina a Tomáš Hladíkoví. Předmětem jejího podnikání je provoz cestovní kanceláře, silniční motorová doprava, koupe zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, zprostředkovatelská činnost v obchodu a službách, přičemž provoz cestovní kanceláře je hlavní výdělečnou oblastí společnosti. Mimo jiné také zprostředkovává zájezdy jiných cestovních kanceláří za provizi. Cestovní kancelář se specializuje na pobyty individuální a skupinové v Chorvatsku, ve Slovinsku a v Černé Hoře, vlastní dva plně klimatizované autobusy s audio okruhem, kávovarem a WC. Firma má celkem 9 zaměstnanců, včetně vedení podniku s následující organizační strukturou.



Cestovní kancelář nemá vlastní marketingové oddělení, za chod firmy z pohledu marketingových a reklamních strategií zodpovídá Tomáš Hladík.

Vlastní zhodnocení a volba strategie bude provedena na základě stanovení příležitostí a ohrožení, silných a slabých stránek. Tomu však ještě předchází analýza vnějšího prostředí a vnitřního prostředí.

4.1 STEP analýza vnějšího prostředí společnosti

Okolí podniku je závislé zejména na těchto 4 faktorech:

- a) *Společenské (sociální) faktory* – z hlediska demografického se společnost nachází v oblasti se stárnoucí populací. Nízké příjmy a vysoká nezaměstnanost láká většinu mladých lidí mimo kraj. Místní obyvatelstvo v produktivním věku má většinou středoškolské vzdělání, vyznávají běžný životní styl (práce, rodina, přátelé, koníčky). Místní příjmy vystačí na obživu, nikoliv však na pokrytí takových potřeb jako je rodinná dovolená v zahraničí.

Typickými zákazníky ROS.BR jsou především rodiny s dětmi, osoby v důchodovém věku, u speciálních akcí ženy každého věku a v posledním období také menší skupiny osob dopívajících a osob v produktivním věku. Převážná většina odbavených klientů jsou osoby s trvalým pobytem mimo město Bruntál a zpravidla i mimo Moravskoslezský kraj. Tento typický zákazník má zájem o pobytové zájezdy do zahraničí, nejčastěji do Chorvatska, Itálie a Egypta. Využívají vlastní, letecké i autobusové dopravy a celoplošně je řadíme do regionu celé České republiky. Často jsou motivováni slevami za včasný nákup, nebo naopak slevami last minute zájezdů. Rodiny s dětmi reagují na slevy dětské. Zákazník preferuje ve větší míře ubytování v apartmánech s vlastním stravováním, potom hotely s polopenzí nebo ubytování v kempech. Při výběru dovolené z 80 % rozhoduje žena na základě několika různých nabídek z více cestovních kanceláří. Nabídky jsou téměř ve všech případech prezentovány pomocí katalogů nebo propagačních letáků.

- b) *Technologické faktory* – mezi tyto faktory patří vývoj výrobních prostředků, procesů a know-how. Z toho pohledu je nutné vyzvednout rozvoj a produkci nových rezervačních systémů pro cestovní kanceláře, jejichž předností je mimo jiné také import XML dat mezi jednotlivými systémy. Dále viz kapitola 3.2.1.
- c) *Ekonomické faktory* – tyto ekonomické faktory souvisí především s toky peněz. Dle České národní banky skončil loni běžný účet platební bilance schodkem 113,858 miliardy korun oproti deficitu 111,277 miliardy korun v roce 2007. Ve čtvrtém čtvrtletí 2008 pak běžný účet vykázal schodek 58,176 miliardy korun. Platební bilance je souhrnem veškerých ekonomických transakcí domácí ekonomiky se zahraničím. V bilanci služeb v posledním loňském čtvrtletí vzrostl sice přebytek meziročně o 7,2 miliardy korun na 18,1 miliardy korun, nicméně

aktivní saldo zahraničního cestovního ruchu se meziročně mírně snížilo. Pokles čistých příjmů z turistiky o 2,6 miliardy korun Kč souvisel s růstem výdajů tuzemců na zahraniční cesty při stagnaci zahraniční návštěvnosti.

Dopady světové krize se na trhu ČR promítnou teprve v letošní roce 2009, dle odhadů Mag Consulting dojde k poklesu příjezdů zahraničních turistů do ČR o 8-10% a poklesů výjezdů o 12-15%. Krize by mohla zbrzdit vývoj trhu až na nejméně dva roky. Současně by však mohla přispět k vyčištění trhu od slabých podniků s nízkou konkurenceschopností, ke zvýšení motivace podnikatelů, dále k rozvoji inovativních produktů a k hledání nových konkurenčních výhod.

„Hospodářská krize má mimo negativních momentálních dopadů také silný pozitivní potenciál. Lze předpokládat, že v horizontu cca 5-10 let bude trh ČR těžit z pozitivních dopadů restrukturalizace, kterou současná krize nastartuje. V dlouhém období lze očekávat intenzivní rozvoj nových technologií, produktů a procesů, které zásadně přetvoří trh cestovního ruchu.“ (12)

Podle analytické společnosti Mag Consulting, která se zabývá cestovním ruchem, rostly ale tržby především velkým cestovním kancelářím se 100 a více zaměstnanci. Jejich tržby se zvýšily z původních téměř 5 mld. Kč v roce 2002 na 13,6 mld. Kč v roce 2007.

- d) *Politické faktory* – z hlediska politického není toto odvětví v současnosti aktuálně nijak narušováno. Vláda je sice nestabilní, nicméně ani tento fakt nemá vliv na pohyb turistů výrazný vliv, alespoň tedy z pohledu výjezdové cestovního ruchu. Aktuální je dnes otázka nového viru „mexické chřipky“. Bylo vydáno doporučení, aby turisté cestující do destinací s vyšším výskytem tohoto viru své cesty odložily.

4.2 Vnitřní analýza společnosti

Cestovní kancelář má na základě provizní smlouvy přibližně 647 obchodních zástupců, kteří mohou nabízet, propagovat a prodávat její zájezdy. Jak jsem již však uvedla ne všichni tito prodejci takto aktivně činní, a to i přesto, že ROS.BR nabízí vyšší 12% provizi z prodaných zájezdů. Produkty a služby cestovní kanceláře ROS.BR jsou vnímány spíše pozitivně, v průběhu roku vyřizuje průměrně 20 reklamací. Reklamace se týkají ubytování (velikost pokojů, špatný pokojový servis), autobusové dopravy (dlouhá

čekací doba, krkolomné svozy a rozvozy po ČR do místa odjezdu či odletu), služeb delegáta (neochota, neprofesionální vystupování, neznalost geografická, jazykové bariéry).

4.2.1 Výjezdový a domácí cestovní ruch

Cestovní kancelář ROS.BR se specializuje především na výjezdovou zahraniční turistiku. Původní predikce o tom, že do budoucna bude i nadále růst výjezdový cestovní ruch do zemí střední Evropy, především Slovenska, Řecka, Německa a Velké Británie začínají být nejasné. Dle statistik ČSÚ došlo v případě Německa, Slovenska k poklesu výjezdů našich turistů do těchto destinací, u Řecka můžeme pozorovat stagnaci a pouze v případě Velké Británie došlo k růstu počtu výjezdů. Obecně je stále nejvíce navštěvované Chorvatsko, Slovensko a Itálie. V souvislosti s agresivnějším využitím letecké dopravy však roste počet výjezdů do exotických zemí, Bulharska a Egypta, Tuniska či na pobřeží Karibského moře.

Z hlediska příjezdů můžeme očekávat příliv turistů ze zemí bývalého východní bloku a z asijských zemí. V příjezdech polských turistů do ČR by mělo opětovně dojít k poklesu těchto příjezdů, a to i přesto, že v ČR se považuje polský trh z hlediska příjezdového cestovního ruchu za trh s největším potenciálem.

V roce 2008 se uskutečnilo celkem 9 906 cest delších jak 4 noci, z toho 4 987 tisíc cest tvořily zahraniční výjezdy a 7 393 cest bylo za účelem dovolené, rekreace apod. a 2 733 cest bylo uskutečněno prostřednictvím cestovních kanceláří a agentur. Obecně došlo ke snížení výjezdů. Rozdělíme – li tyto cesty z hlediska cíle, které naši turisté navštívily zjistíme, že nejvíce navštěvovanou destinací českými turisty je Chorvatsko s počtem 734 tisíc cest. Nutno podotknout, že v roce 2003 ty bylo 1013 tisíc cest. Oproti tomu došlo v Itálii k navýšení těchto čísel, a to z 515 cest v roce 2003 na 629 cest v roce 2008. Následující tabulka prezentuje výsledky domácího a výjezdového cestovního ruchu za posledních 6 let. Z tabulky je patrné, že počet těchto cest obecně rok od roku klesá, avšak pouze z hlediska domácího cestovního ruchu. Naopak porovnáme-li průměrné výdaje, ať už na delší nebo kratší cesty, zjistíme že neúprosně stoupají.

Tabulka č.2: Domácí a výjezdový český cestovní ruch

rok	Počet delších cest (v tis.) (4 a více přenocování)			Počet kratších cest (v tis.) (1-3 přenocování)		
	celkem	v ČR	do zahraničí	celkem	v ČR	do zahraničí
	1=2+3	2	3	4=5+6	5	6
2 003	10 340	5 884	4 457	21 559	20 356	1 203
2 004	9 583	5 552	4 031	18 186	17 114	1 072
2 005	9 942	5 567	4 374	18 394	17 372	1 022
2 006	8 933	4 985	3 949	17 821	16 783	1 038
2 007	9 433	4 908	4 525	16 112	14 678	1 434
2 008	9 906	4 919	4 987	14 626	13 155	1 471
rok	Průměrný počet přenocování na 1 delší cestě			Průměrný počet přenocování na 1 kratší cestě		
	celkem	v ČR	do zahraničí	celkem	v ČR	do zahraničí
	9 = 7+8	7	8	12 =10+11	10	11
2 003	8,8	7,9	9,9	1,9	1,9	2,2
2 004	8,7	8,4	9,0	2,0	2,0	2,2
2 005	8,1	7,7	8,8	1,9	1,9	2,2
2 006	8,5	8,1	9,0	2,0	1,9	2,1
2 007	8,6	8,1	9,2	2,0	1,9	2,2
2 008	8,5	7,8	9,2	1,9	1,9	2,2
rok	Průměrné výdaje na 1 delší cestu (v Kč)			Průměrné výdaje na 1 kratší cestu (v Kč)		
	celkem	v ČR	do zahraničí	celkem	v ČR	do zahraničí
	15=13+14	13	14	18=16+17	16	17
2 003	7 046	3 010	12 373	928	804	3 025
2 004	7 369	3 365	12 885	937	801	3 110
2 005	7 169	3 357	12 021	980	824	3 631
2 006	8 220	3 817	13 778	1 024	873	3 472
2 007	8 824	3 884	14 183	1 213	980	3 595
2 008	10 096	4 496	15 621	1 765	1 357	5 413

zdroj: Český statistický úřad

4.2.2 Produkt a distribuce

Základ produktu byl vytvořen v roce 1991, tehdy začala ROS.BR organizovat první pobytové a poznávací zájezdy do Španělska, tyto v roce 1993 rozšířila o zájezdy do Chorvatska a později také do Itálie a Řecka. Novinkou se staly na přelomu let 1999 a 2000 specializované pobyty v Černé Hoře, Slovinsku a letecké pobyty v Bulharsku. Mimo ubytovacích kapacit, které jsou výhradně produktem společnosti, nabízí také ve svých propagačních materiálech destinace jiných cestovních kanceláří, ziskem je zvýšená provize až 20 % za prodej každého zájezdu.

Produkt ROS.BR je prezentován pomocí sezónního katalogu – LÉTO². Katalogy obsahují užší výběr z nabídky cestovní kanceláře do destinací Chorvatska, Slovinska, Itálie, Slovenska a České republiky. Ostatní produkty jsou prezentovány prostřednictvím barevných propagačních letáků³ a webových stránek. V minulých letech cestovní kancelář ještě tiskla samostatný zimní katalog, od kterého ale upustila. Náklady na tisk tohoto katalogu mnohonásobně převyšovaly zisky z prodeje zimních zájezdů. Propagační materiály jsou každoročně distribuovány na veletrzích nebo formou rozvozu provizním partnerům v celé ČR. Provizní prodejci nabízejí a prodávají pro společnost tyto produkty zákazníkům, na základě provizní smlouvy, ziskem je provize. Speciální akce a slevy jsou pravidelně rozesílány emailovou poštou na adresy těchto prodejců. ROS.BR má celkem 647 provizních prodejců v regionu ČR, převážně z Moravy, Východočeského kraje a Prahy.

Od konkurence se produkt liší širokou nabídkou speciálních pobytů ve Slovinsku a speciálních relaxačních pobytů pro aktivní sportovce a ženy.

4.2.3 Cena

Z hlediska služeb a jejich kvality je produkt konkurence schopný, cenově se pohybuje nad konkurenční cenou. Při tvorbě cen vychází společnost zpravidla z nákupní ceny resp. z celkových nákladů, po odpočtu vlastní provize, přičte požadovaný zisk včetně DPH a provizi pro provizního prodejce. Jakékoliv snížení ceny je na úkor provizí nebo zisku.

² Katalog LÉTO 2009 viz volná příloha č.1

³ Propagační leták viz příloha č.2

Typický zákazník často cenu charakterizuje jako vysokou nebo odpovídající. Módním trendem je nakupování zájezdů na poslední chvíli, cena je snižována na nejnižší možnou hranici na úkor zisku a provize cestovní kanceláře. Současně však neustále narůstají celkové náklady na provoz a udržení cestovních kanceláří. Výsledkem je spíše stoupající nebo neměnná tendence cenového růstu u zájezdů last minute.

4.2.4 Propagace

U ROS.BR v minulosti neproběhla žádná větší reklamní kampaň. Propagace probíhala prostřednictvím tištěných materiálů, nárazově v regionálním tisku, na veletrzích a prezentacích cestovní kanceláře.

Před třemi lety zaznamenala neúspěch reklamní akce zaměřené na podporu prodeje. Cílem bylo přimět stávajícího typického zákazníka k opětovnému nákupu, prostřednictvím kupónů v hodnotě 500,- Kč. Tyto kupóny měli klientům garantovat slevu v dané hodnotě na jakýkoliv pobyt organizovaný společností ROS.BR. Z jednoho sta rozeslaných kupónů se na prodejní pult podniku vrátilo pouze dva exempláře.

Výdaje na propagaci se pohybovaly v minulosti v průměru okolo 300 tis. korun a zahrnovaly tisk propagačních materiálů, inzerci, prezentace a účasti na veletrzích.

4.2.5 Rezervační ekonomický systém PEAR

Rezervační ekonomický systém PEAR je základnou webových stránek, pro účetnictví, pro rezervace atd., může nabídnout on-line rezervace pobytů, jakékoliv změny v systému se ihned promítají na webových stránkách. Systém navíc umožňuje export dat do jiných systému, čehož lze využívat při spolupráci s internetovými cestovními kancelářemi.

Vícejazyčný ekonomický a rezervační systém PEAR obsahující jednotlivé moduly. **Rezervační terminál** pro centrálu je aplikace, která pokrývá všechny kroky vyřizování zákazníka od objednávky přes rezervaci, fakturaci, atd. všemu je přiřazeno stejné rezervační číslo, které v širším slova smyslu musí obsahovat: subjekt – cestovní kancelář nebo cestovní agentura, informace o zákazníkovi, o kapacitách, služby a pojištění, faktury a platby od zákazníků, provize pro cestovní agentury (prodejce), náklady od hotelů, leteckých společností, a dalších. Rezervační terminál pro cestovní kanceláře také poskytuje informace potřebné k odbavení zákazníka včetně tisku

dokumentů - faktur, cestovní smluv, voucherů, jízdenek, atd. Historie všech objednávek se uchovává v databázi a je přístupná z ostatních modulů jako jsou statis(tika), CRM nebo účetnictví.

Složka kalkulace poskytuje jednotný a flexibilní kalkulační model založený na definovaných smlouvách a velkoobchodních cenách. Výstupem jsou koncové ceny. Velkoobchodní ceny se obvykle sestávají ze třech částí - zahraniční náklady, tuzemské náklady a zisková marže. Výsledkem jsou ceníky, které obsahují informace pro automatické zpracování DPH a sestavování individuálních objednávek. Umožněna je současná existence více měn v jednom ceníku. Rovněž mohou vedle sebe existovat různé verze jednoho ceníku, tj. jedna pro cestovní agentura a další pro koncové klienty.

Část pro **účetnictví** zpracovává veškeré dostupné účetní informace, eviduje seznamy vystavených faktur, uhrazených i dlužných plateb. Umožňuje tisk účetních sestav podle různě zadaných kritérií, účetních závěrek a hospodářských ukazatelů. Potřebné účetní operace jsou při tom přes rezervační čísla spojeny se zákazníky. V daném modulu je také možná evidence pokladních dokladů a vedení pokladních knih. Nevýhodou tohoto modulu, je jeho poměrná složitost obsluhy oproti jiným ekonomickým programům jako je například účetní program Pohoda.

CRM obstarává práci s informacemi o zákaznících. Tam, kde je potřebný, jsou jeho části přístupné z ostatních modulů, třeba z rezervačního terminálu. Každý zákazník má historii smluv, respektive rezervačních čísel. Základní hledání mezi zákazníky vyhledává podle téměř jakéhokoli systémem definového kritéria - křestní jméno, příjmení, věk, adresa atd.. Komplexní vyhledávání je silnou stránkou CRM. Takto lze hledat podle detailů v objednávkách, které zákazníci učinili, destinací, do kterých cestovali, částky, kterou utratily a mnoha dalších.

Modul **statis** zahrnuje obecné a univerzální statistiky. Každá statistika může být filtrována a tříděna dle různých kritérií jako jsou datum odjezdu, příjezdu nebo rezervace, zákazník nebo rezervační číslo. Modul obsahuje několik desítek statistik, jako statistiky rezervací a zákazníků, roamingy, statistiky prodeje jízdenek a letenek, statistiky pojištění. Dále existují propracované analytické nástroje pokrývající analýzu nákladů, analýzu cash-flow, analýzu výnosů, analýzu destinací a produktů

Datová příprava umožňuje vytvoření evidence dodavatelských a odběratelských kontaktů, umožňuje rozesílání hromadných emailů, tisk adres i kompletních seznamů jmen. Seznamy je možné opět tisknout pomocí předem nadefinovaných kritérií – město, ulice, identifikační číslo atd.

A v neposlední řadě **CODOMA BOX** je soubor XML webových služeb. XML webová služba je průmyslový standard, který umožňuje vzájemnou komunikaci a předávání dat mezi různými systémy. Codoma box obsahuje jednak exportní službu a službu rezervační. Exportní služba umožňuje automatizovanou výměnu dat týkajících se zájezdů mezi cestovními kancelářemi. Jednotlivé CK mohou data tímto způsobem poskytovat i přijímat. CK si definuje zájezdy, které chce poskytovat a codoma box je poté na vyžádání poskytuje do systému společnosti, která je načte a za provizi prodává prostřednictvím svého webu. Rezervační služba umožňuje on-line rezervaci přímo do databáze CK, která tuto službu vystaví. Prováděná rezervace je samozřejmě kompatibilní s rezervací prováděnou v rezervačním terminálu, ve kterém má pracovníce na centrále přístup k rezervacím provedeným přes codoma box a může s nimi dále manipulovat.

Tento rezervační systém je natolik propracovaný a navíc je neustále obnovován, měněn a zlepšován. Malé cestovní kanceláře zpravidla nemají dostatek finančních prostředků na zakoupení takového systému a na jeho správu. Využívají tedy starých metod tabulek, rámečků a nástěnek. V těchto systémech dochází k častým chybám, každá kapacita musí být předem ověřována apod. Jiné CK naopak sice vlastní nějaký rezervační systém, ale neumí s ním pracovat. Za konkurenční výhodu ROS.BR považují nejen vlastnictví a využívání tohoto systému samotného, ale i pracovní kapitál, který tento systém ovládá. Kombinace těchto dvou prvků vytváří ideální základnu pro boj s konkurencí.

4.2.6 Finanční analýza obrátu z prodeje zájezdů

Cestovní kancelář se potýká od loňského roku 2008 se snižujícím se obrátem za prodané zájezdy. V roce 2007 činil celkový obrát prodeje 13 mil. Kč a v roce následujícím to bylo již o 3 mil. méně. Největší propad zaznamenala společnost právě v měsících, kde by jinak vedení společnosti očekávalo podstatně vyšší zisky a to v červnu a srpnu, kde došlo ke snížení obrátu až o 50 %. Výrazný nárůst tržeb v měsíci

říjnu 2008 je pouze výjimečný, k tomuto růstu došlo vlivem prodaného skupinového zájezdu do Slovinska.

Z následující tabulky je patrné, že tržby cestovní kanceláře se v průběhu roku od sebe výrazně liší, měsíce od září do dubna jsou v podstatě pro ROS.BR nesezónní období, tržby v první třetině roku bývají obvykle vyšší než na podzim a v zimě. To je zapříčiněno zpravidla prodejem skupinových a školních kolektivů. V poslední čtvrtině roku ROS.BR pouze prodělává a přežívá z úspor.

Tabulka č.1: Srovnání obrátů prodeje v letech 2007 - 2009

Měsíce	prodej zájezdů v roce 2007	prodej zájezdů v roce 2008	srovnání let 2007/2008	prodej zájezdů v roce 2009	srovnání let 2008/2009 v %
leden	731 000 Kč	819 000 Kč	12 %	381 000 Kč	-53 %
únor	812 000 Kč	884 000 Kč	9 %	1 570 000 Kč	78 %
březen	782 000 Kč	755 000 Kč	-3 %	690 000 Kč	-9 %
duben	900 000 Kč	853 000 Kč	-5 %	680 000 Kč	-20 %
květen	1 371 000 Kč	893 000 Kč	-35 %		
červen	1 943 000 Kč	943 000 Kč	-51 %		
červenec	2 828 000 Kč	2 150 000 Kč	-24 %		
srpen	2 961 000 Kč	1 572 000 Kč	-47 %		
září	827 000 Kč	381 000 Kč	-54 %		
říjen	312 000 Kč	710 000 Kč	128 %		
listopad	227 000 Kč	66 000 Kč	-71 %		
prosinec	125 000 Kč	78 000 Kč	-38 %		
Celkem	13 819 000 Kč	10 104 000 Kč	-27 %	-	-

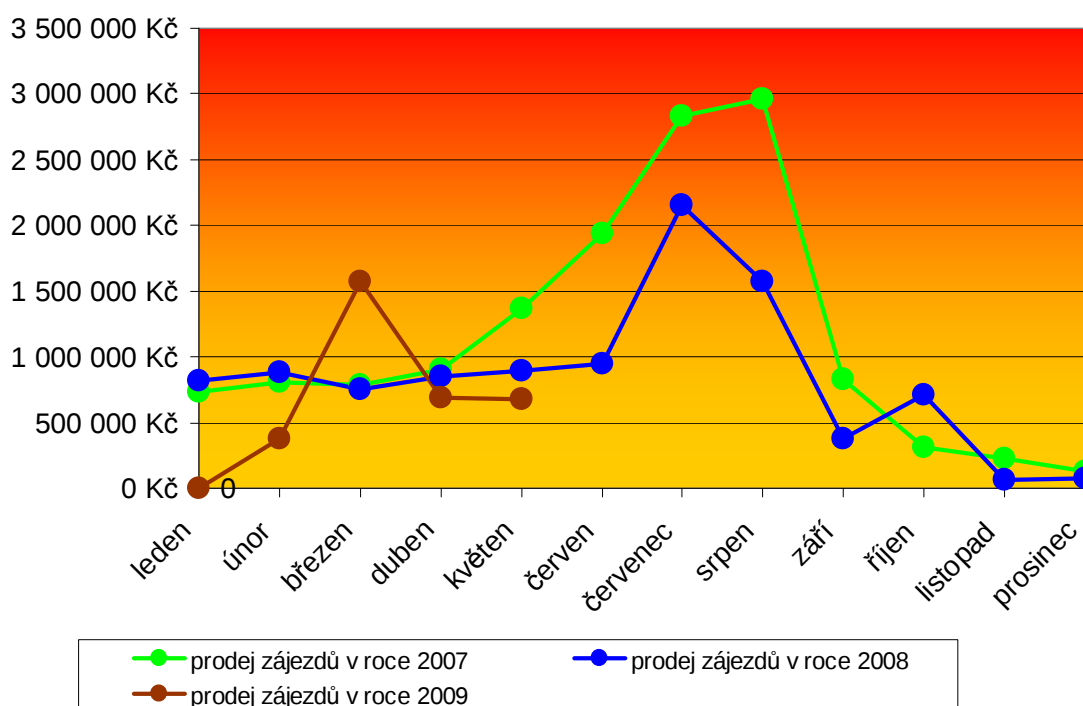
Rok 2009 je a bude postihnut světovou finanční krizí, prodejní prognózy nejsou příliš slibné a měsíční obraty i nadále klesají. Výjimkou je obrat v měsíci únoru, bohužel i toto má své opodstatnění. V měsíci prosinci 2008 a lednu 2009 došlo k uzavření několika cestovních smluv pro školní a sportovní kolektivy. Vlivem chyby rezervačního systému byly některé cestovní smlouvy fakturovány se zpožděním, právě v měsíci únoru.

Nutno však podotknout, že ke snížení obrátu nedošlo pouze vlivem úbytku prodaných cestovních smluv. Podstatnou část, tedy asi jednu třetinu obrátů v měsících červen až září získala ROS.BR prodejem jízdenek a pronájmem autobusů. Tady došlo

oproti předchozím letům v roce 2008 k velmi výraznému poklesu, a to vyššímu než byl zaznamenán pokles u prodaných zájezdů.

V obrazech za jednotlivé měsíce jsou zahrnuty tržby za prodej zájezdů přímo v prodejně ROS.BR, dále tržby za prodej pobytů prostřednictvím internetových stránek a provizních prodejců, dále tržby získané prodejem jízdenek a pronájmem autobusů.

Graf č.2: Finanční analýza obrátu prodeje podle jednotlivých měsíců v letech 2007 - 2009



4.3 Porterův model – analýza konkurence v odvětví

Při stanovení konkurenčních faktorů společnosti ROS.BR jsem vycházela z Porterova modelu. Tento model znázorňuje působení pěti základních konkurenčních sil:

- ohrožení ze strany nových konkurentů.
- vyjednávací síla dodavatelů.
- vyjednávací síla odběratelů.
- ohrožení substituty.

- rivalita mezi existujícími podniky.

a) ohrožení ze strany nových konkurentů:

V současné době význam malých firem v cestovním ruchu klesá i přesto, že celkové tržby v oboru až doposud významně rostly. V roce 2007 utržily cestovní kanceláře více než 38 miliard korun na příjezdové i výjezdové turistice, v roce 2002 to bylo jen 32,8 miliardy, což představuje 16% nárůst tržeb. Podle analytické společnosti Mag Consulting, která se zabývá cestovním ruchem, rostly ale tržby především velkým cestovním kancelářím se 100 a více zaměstnanci. Jejich tržby se zvýšily z původních téměř 5 mld. Kč v roce 2002 na 13,6 mld. Kč v roce 2007. Počet cestovních kanceláří se v čase výrazně nemění. V polovině roku 2008 bylo v České republice evidováno 944 pojištěných cestovních kanceláří, které se aktivně zabývaly svojí činností. Velkých cestovních kanceláří se 100 a více zaměstnanci bylo sedm v roce 2002, stejně jako v roce 2007. V segmentu středně velkých cestovních kanceláří s 20 až 99 zaměstnanci došlo k postupnému nárůstu počtu z původních 61 na 72 cestovních kanceláří.

Na trhu cestovního ruchu se v současnosti projevují trendy fúzování cestovních kanceláří do velkých nadnárodních celků, na trh vstupují nově vznikající internetové cestovní kanceláře, které však nedisponují vlastními produkty a malé cestovní kanceláře se transformují na cestovní agentury. Vzhledem k situaci na dnešním trhu bych se jako manažerka společnosti tedy spíše obávala, že dojde ke spojení konkurence, než-li vstupu nového konkurenta. Společnost ROS.BR sice má několik stálých klientů, jejich počet je však velmi nízký, denně sehrává konkurenční boj o nové klienty, které si však nedokáže udržet. Snad jen díky image, které si vybuodovala v minulých letech přežívá. Společnost je známá svou specializací na Chorvatsko a také Slovinsko. Ve Slovinsku nabízí natolik diferenciované produkty, že se jí v této oblasti podařilo získat alespoň minimální konkurenční výhodu. Otázkou však stále zůstává jak prorazit na trhu, udržet si tržní podíl a jak upoutat zákazníka.

b) vyjednávací síla dodavatelů:

Cestovní kancelář ROS.BR je v pozici, ze které si nemůže diktovat podmínky trhu pro své dodavatele. Základem její strategie je nabídka konkurenčně výhodnějších a kvalitních zájezdů. Při organizaci zájezdů často využívá nabídek zahraničních

partnerů a spojuje se s nimi. V počátcích zpravidla přistupuje na podmínky stanovené obchodním partnerem, teprve v další fázi vyjednává na základě prodeje například příznivější cenu, jedná o rozšíření nabídky, případně o změnách ve smlouvě o spolupráci.

Největším problémem při uzavírání smluv o spolupráci se zahraničními partnery je vyjednávací síla, která zůstává na straně nadnárodních společností. Ty jsou díky vysokému prodeji schopny stlačit nákupní cenu na minimální hranici, nebo dokonce přinutit svého dodavatele k tomu, aby přestal s menšími cestovními kancelářemi jako je ta naše spolupracovat.

c) *vyjednávací síla odběratelů:*

Relativně silným odběratelem každé cestovní kanceláře je konečný zákazník. Zákazník může ovlivnit cenu nebo kvalitu nabízeného produktu. Spotřebitel většinou není koncentrován a nenakupuje ve velkém, ale díky nabídce má možnost vybírat cenově nejvýhodnější produkt. ROS.BR nabízí svým klientům, na straně jedné produkty, které může nakoupit i v kterékoliv jiné prodejní agentuře, na straně druhé se specializuje na jedinečné produkty na míru, díky kterým také získává převahu nad silou zákazníka i konkurence. Posláním společnosti je také dokonalé „hýčkání“ svého zákazníka maximálním komfortem nabízených služeb, který vyrovnává vyšší ceny. Společnost si zakládá na individuálnímu přístupu k zákazníkům.

d) *ohrožení substituty:*

Čím snadnější je nahradit existující produkty substituty, tím méně atraktivní je dané odvětví. Z tohoto pohledu se zdá být cestovní ruch snadno zranitelný, neboť jeho produkty jsou zastupitelné a nejsou ani nezbytnou součástí výdajů domácností. Vzhledem k charakteru odvětví je patrná možnost ohrožení ze strany možných náhrad výrobků. Do budoucna zde bude sehrávat významnější roli změna spotřebitelských návyků.

e) *rivalita mezi existujícími podniky*

Jak jsem již jednou v odstavci a) uvedla dochází k postupné koncentraci tržeb do největších cestovních kanceláří. Zatímco v roce 2002 dosahoval podíl tržeb cestovních

kanceláři se 100 a více zaměstnanci pouze 15 %, vloni to už bylo 35 % z celkových tržeb. Středně velké cestovní kanceláře s 20 až 99 zaměstnanci si v tržbách polepšily z 11,4 mld. Kč v roce 2002 na 15 mld. Kč v roce 2007. Celkem tak dosáhly v posledních pěti letech 31% nárůstu. Naopak malé cestovní kanceláře s maximálně 19 zaměstnanci zaznamenaly propad ve výši 42 %, jejich tržby se propadly z 16,4 mld. Kč v roce 2002 na 9,5 mld. Kč v loňském roce.

Společnost ROS.BR se vyznačuje výtečností v oblasti individuálních nabídek. Vyznačuje se velmi pozitivním postojem ke svým zaměstnancům a klade důraz na vztahy mezi zaměstnanci a zákazníky. Aby si však společnost udržela podíl na trhu, sleduje aktivity svých konkurentů a snaží se reagovat na každou změnu.

Cestovní kancelář se specializuje především na výjezdovou turistiku do Evropy-Středomoří, z tohoto hlediska má tedy veském okolí přibližně 69 konkurentů. K těm největším z nich patří CK NEV-DAMA, ZEMEK 101, ČEDOK, VÍTKOVICE TOURS, CK BONTON HRANICE, ČESKÉ KORMIDLO, ADRIALAND, ATLANTICA, HOLIDAY BRNO, CK KOVOTOUR, CK ALEXANDRIE a další. Tyto cestovní kanceláře předčí ROS.BR pouze a jen nízkou cenou a objemem klientů, které umějí prodat. Například cestovní kancelář ADRIALAND odbaví v průběhu běžného sezónního období cca 20 tis. klientů, ROS.BR sotva jednu desetinu tohoto počtu. Obě cestovní kanceláře vyrábí podobné produkty a nabízí stejné kapacity, a snad právě proto začaly oba podniky spolupracovat. Spolupráce se vyvíjí jak po stránce samotného cestovního ruchu, tak i po stránce dopravní přepravy. ROS.BR má oproti CK ADRIALAND velkou výhodu, vlastní dva luxusní autobusy a má rozvinuté dispečerské a produkční oddělení.

4.4 SWOT analýza ROS.BR

„Vyhodnocení SWOT analýzy (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats analysis*) se provádí ve dvou oblastech. Jako analýza ohrožení a příležitostí a analýza vnitřního prostředí firmy, tzv. analýza síly a slabosti. Analýza ohrožení je rozbořem nežádoucích vlivů z vnějšího prostředí. Analýza příležitostí organizace je druhou stranou mince. Předvídá příznivé vlivy pro budoucnost firmy.“ (2,s.223) Rozbor vnitřního prostředí by měl informovat o silných stránkách podniku a o jeho slabínách.

a) *analýza ohrožení:*

- podnik je ohrožován konkurencí nadnárodních podniků a fúzemi jiných cestovních kanceláří.
- neustále zvyšování nákladů na provoz CK a zvýšení výdajů na spotřebu zákazníků, zvyšuje konečnou cenu pro spotřebitele a tím u něho snižuje zájem o nákup pobytů.
- nákupy přímo v zahraničí, stále více jednotlivců odjíždí na dovolenou vlastním vozem a v zahraničí na vlastní pěst hledá a následně kupuje služby (ubytování, stravování, plážový servis, doplňkový servis apod.).
- vlivem stárnutí populace automaticky ubývá počet osob v produktivním věku, kteří jsou nejčastějšími návštěvníky prodejen zájezdů.
- společnost se nachází v oblasti s nerovnoměrným rozložením obyvatelstva, s poměrně vysokou nezaměstnaností a slabým finančním zajištěním.

b) *analýza příležitostí:*

- vnesení nových ambicí do podniku – pomocí rozvoje a dalšího vzdělávání v oblasti marketingu a reklamy.
- pružnější reakce na změny v životním stylu.
- pružnější reakce na změny v dopravních zvyklostech, tedy reakce na širší využití vlastní dopravy z hlediska jednotlivce a reakce na stále rostoucí poptávku po pobytech s leteckou dopravou.
- vytvořit nové, vlastní produkty, odlišné od konkurenčních z hlediska obsahu i ceny, plnohodnotným obsahem zájezdu přesvědčit zákazníka o nízké ceně.

c) *analýza silných stránek:*

- soukromá rodinná společnost se silnou majetkovou základnou, dva spolumajitelé vlastní všechny prodejní jednotky.
- pozitivní postoj ke svým zaměstnancům, kladení důrazu na vztahy mezi zaměstnanci a zákazníky, silná orientace společnosti na péči o zákazníky.
- podnik umožňuje třem svým zaměstnancům další studium, v oborech souvisejících s tímto odvětvím.

- kvalitní služby a nabídka speciálních produktů.
- čistota prodejen, profesionalita prodejních asistentů.
- nákupy pouze u akreditovaných cestovních kancelářů.
- Elektronický ekonomický rezervační systém PEAR.
- prodloužená otevírací doba (i v době oběda).
- široká síť provizních prodejců po celé ČR.

d) analýza slabých stránek:

- ve společnosti neexistuje žádný formální hodnotící systém pracovníků.
- společnost má nízký procentuální podíl zisku na tržbách a spíše vyšší než-li konkurenční ceny.
- časté střídání nových zaměstnanců na pracovních pozicích prodejního oddělení.
- nízký počet nově přichozích zákazníků a snižující se počet klientů s opakovaným nákupem.

OHROŽENÍ ▪ fúze nadnárodních korporací xx ▪ stále stoupající náklady xxxx ▪ přímé nákupy dovolené v zahraničí xx ▪ stárnoucí populace x ▪ umístění CK z hlediska demografického xxxx	PŘÍLEŽITOSTI ▪ školení pracovníků v oblasti marketingu +++ ▪ vytvoření nových produktů +++++ ▪ adaptace v dopravě + ▪ reakce na změny životního stylu +++
SLABÉ STRÁNKY ▪ stále střídání zaměstnanců xxxx ▪ získávání nových zákazníků xxxx ▪ vysoká cena produktů xx ▪ motivace zaměstnanců xx	SILNÉ STRÁNKY ▪ rezervační systém PEAR +++++ ▪ prodejní síť +++ ▪ prodloužená otevírací doba ++ ▪ profesionalita prodejních asistentů ++ ▪ nabídky kvalitních služeb +++++

SHRNUTÍ

Cestovní kancelář ROS.BR se dle mého mínění rovnoměrně orientuje jak na zákazníka, tak i na konkurenci. Pokouší se vycházet z jednotlivých potřeb klientů a změn konkurenčních strategií podniků. Společnost má konkurenční sílu a jen málo využívá mnoha vyskytujících se příležitostí ke zlepšení své pozice. Užívá taktik tržního následovatele, tzn. udržuje si svou pozici na trhu, na vedoucí podniky neútočí a vyčkává v jejich stínu na svou příležitost, často však zaváhá. V konkurenčním boji se drží tří strategií.

- a) neohrožuje vůdce trhu, jen kopíruje některé jeho prvky k vlastnímu použití (design katalogů).
- b) nakupuje některé konkurenční produkty tržních vůdců a vyzyvatelů, které potom prezentuje jako vlastní ve svých propagačních materiálech. Do jisté míry si tak zajišťuje kontrolu konkurenční nabídky a cen. Tuto strategii téměř vždy kombinuje se strategií následující.
- c) snaží se proniknout na trh novými netypickými produkty (př.kombinace lyžařských pobytů s pobyty v termálních lázních ve Slovinsku, relaxační víkendy pro ženy, cyklo-turistické pobyty v Chorvatsku).

5 NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE ROS.BR s.r.o.

Na základě SWOT analýzy podniku a analýzy českého turistického trhu bychom mohli navrhnout určité taktiky, díky kterým by mohl podnik získat konkurenční výhodu v této oblasti podnikání a následně dosáhnout silnějšího postavení na trhu. Marketingový plán má významný vliv na vytvoření reklamních cílů a uskutečňování reklamních strategií.

5.1 Marketingové cíle společnosti

Na základě výše uvedených poznatků navrhuji, aby se společnost pokusila:

- zvýšit tržní podíl podniku na úkor konkurence o 10%.
- zvýšit o 20 % počet zákazníků, kteří opakovaně koupí produkt společnosti.
- zvýšit o 20 % počet nových zákazníků, oslovit novou cílovou skupinu.
- snížit cenu produktu o 10 %.

Metody k dosažení výše uvedených cílů budou aplikovány souběžně v průběhu jednoho roku. Počátek realizace návrhu marketingové strategie 1.09.2009, dosažení cílů a kontrola do 30.09.2010 po skončení letní sezóny.

5.2 Návrh marketingové strategie podle cílů

„Navržené marketingové cíle je v další fázi nutné převést do cílů komunikačních, tedy do cílů, kterých chce podnik dosáhnout působením reklamy. Cíle musí být jasně, konkrétně a měřitelně definovány.“ (4, s.34).

- přimět alespoň 50 provizních prodejců k aktivnímu prodeji a získat nové zákazníky na stávajícím trhu.
- dosáhnout o 30 % větší informovanosti a uvědomění si produktu u cílových zákazníků.
- odlišit produkt od konkurence a zvýšit tak preference produktu u nejméně 50 provizních prodejců, přimět z 20 % typického zákazníka, aby stávající cenu, chápal jako nízkou.

- alespoň 20 % zákazníků přimět k opakovanému nákupu u cestovní kanceláře ROS.BR.

5.2.1 Jak přimět 50 provizních prodejců k aktivnímu prodeji a získat nové zákazníky na stávajícím nebo jiném vybraném trhu ?

Podle situační analýzy jsou typickými zákazníky ROS.BR především rodiny s dětmi, osoby v důchodovém věku, u speciálních akcí ženy každého věku a v posledním období také menší skupiny osob dopívajících a osob v produktivním věku. Každý zákazník se však k nabídce cestovní kanceláře může dostat trojím způsobem – přímo v prodejně ROS.BR, prostřednictvím internetu nebo prodejny provizního prodejce. Pro splnění tohoto cíle navrhuji zvýšit počet prodaných zájezdů ve všech třech oblastech.

5.2.1.1 Zvýšení přímého prodeje

Současný zákazník se při koupi zájezdu soustředí především na akce, kdy může objednááním zájezdu získat bezplatně něco navíc. Cestovní kanceláře se předbíhají v konkurenčním boji a překotně nabízí bonusy zákazníkům v podobě kapesného pro celou rodinu, nulového palivového příplatku u leteckých zájezdů, nabídkou autobusové dopravy zdarma do místa pobytu a nejinak je to i u dětí do 12 let, kterým je nabídnut pobyt zcela zdarma, pokud cestují se dvěma dalšími dospělými.

Klientům cestovní kanceláře ROS.BR bych nabídla vyšší slevy pro děti ve věku 7-12 let. Dále zakoupí-li si klient zájezd přímo prostřednictvím zaměstnance nebo internetu obdrží dárek v podobě společenské hry, kterou může hned využít při svém pobytu na dovolené. Důležité je také působení reklamou, ať už prostřednictvím místního rozhlasu nebo roznosem katalogů. Nutná je úprava výlohy za účelem vystavování propagačních letáků, měla by být barevná, upoutat pozornost kolemjdoucích. Do středu výlohy by bylo vhodné umístit medium, na kterém budou běžet upoutávky k jednotlivým destinacím.

Místo přímého zaměření se na získávání nových zákazníků by bylo lepší uskutečnit více obchodů se stálými zákazníky, neboť náklady na získání nových kontaktů jsou mnohonásobně vyšší než náklady na udržení si svých stálých zákazníků. Nejlepším zdrojem nových klientů jsou vždy doporučení skrze starých klientů. Znamé

Paterovo pravidlo nám říká, že 20% nejlepších zákazníků vytváří společnosti 80% zisků. Moderní praxe toto pravidlo potom rozvíjí o třetí hodnotu, a to tak, že s podniky o polovinu ze svého zisku přichází při obsluze 30% neztrátovějších zákazníků.

Jay Conrad Levinson zavedl v 90.letech pojem guerilla marketing, neboli tak trochu nízko nákladový marketing. Tento typ marketingu by měl pomoci malým a středním podnikům, podmínkou při využití guerilla marketingu nejsou peníze, nýbrž skvělý nápad, kreativita, důvtip a mnohdy i minimum drzosti. Podle knihy J.C. Levinsona je právě celosvětová krize výborným prostředkem pro jeho použití, neboť se jedná o období kdy mnoho konkurenčních podniků snížilo své výdaje na marketing a zanechává za sebou na trhu prázdná místa. Možná že, rozeslání důvtipné fotografie na emaily klientů nebo i známým a přátelům, nebude vedení společnosti připadat právě elegantní, nicméně v dnešní době pokroku a technologie je to jedna z nejrychlejších a nejlevnějších možností jak se dostat do podvědomí potenciálního zákazníka.

5.2.1.2 Posílení provizního prodeje

a) *přimět alespoň 50 provizních prodejců k aktivnímu prodeji:*

Lze několika způsoby. Mohu se například pokusit pracovníky těchto agentur přesvědčit o kvalitách svého produktu, např. pozváním na studijní cestu za zaváděcí ceny nebo filmovou prezentaci katalogu u příležitosti konání turistického veletrhu. Jejich přesvědčení v nich musí vzbudit preference, na základě kterých budou pracovníci produkt intenzivněji a raději nabízet svým klientům, toho můžu docílit zvýšením provize z prodaných zájezdů, vyhlášením soutěže o nejlepšího provizního prodejce, při níž bude výherce odměněn atraktivní dovolenou.

Provizní prodejce musí mít pocit, že o něho máme zájem, pravidelným neformálním dotazováním prostřednictvím telefonu lze získat o prodejci cenné informace, může být upozorněn na zvýhodněné nabídky zavedením hovoru na jiné než pracovní téma mnohdy získá pocit sounáležitosti. Firma musí dbát na to, aby provizní prodejci měli k dispozici neustále dostatek propagačního a informačního materiálu.

Navrhuji tedy, aby byl určen jeden pracovník, který bude pravidelně zajišťovat kontakt s aktivními provizními prodejci, kteří navíc obdrží v určitých intervalech nabídku na zvýšení prodeje. Cestovní kanceláře poskytují zpravidla 10% provizi, naše společnost 12% provizní ze základní ceny zájezdu, bez příplatků. V případě, že za určité období prodá provizní prodejce zájezdy v hodnotě 40 000,- Kč budeme automaticky navýšena provize na 14% z prodaných zájezdů včetně.

b) *získávání nových potencionálních prodejců:*

uskuteční firma pomocí přímého marketingu. Flexibilita direct mailu umožní podniku posílat jakoukoliv nabídku, na kteroukoliv adresu a v kterémkoliv čase. K tomu je třeba zpracovat kvalitní databázi, což pro je tuto cestovní kancelář jednoduchý úkol, neboť má k dispozici dobře vyvinutý rezervační systém, jehož součástí je i firemní databáze, která se pravidelně upravuje a obnovuje o nové provizní prodejce. Úkolem společnosti je na minimálně 200 nových kontaktů rozeslat reklamní balíčky s průvodním dopisem a to v dvouměsíčním období. Obsahem každého balíčku budou prospekty nabízených destinací, katalogy cestovní kanceláře, provizní smlouva, cestovní smlouvy pro klienty a průvodní dopis. Další kontakt s agenturami bude zajištěn 14 dnů po odeslání poštovní zásilky a to prostřednictvím telefonického dotazování. Spolupráce bude navázána s každou cestovní agenturou, která projeví pozitivní zájem o nabídku cestovní kanceláře ROS.BR.

Dále navrhuji, aby byla navázána úzká spolupráce s internetovými cestovními kancelářemi. Internetové cestovní kanceláře nevlastní své produkty, ale předprodávají pobyty klasických cestovních kanceláří za vyšší než je obvyklá provize. INVIA.CZ je největší internetová cestovní agentura v České republice. Na www.invia.cz jsou nabízeny zájezdy od více než 200 cestovních kanceláří působících na českém a slovenském trhu, jejichž zájezdy jsou ve všech případech renomované, prověřené a pojištěné. K dalším známým společnostem tohoto typu patří Nettravel, Zájezdy.cz, nebo nově nastupující MaxiTravel.

5.2.1.3 Internetová reklama

Reklama na internetu se stává díky nízké ceně vysoce využívaným médiem. Právě poměr výkonu a nízké ceny internetové reklamy dělají z internetu komunikační médium budoucnosti. Mezi nejznámější internetové reklamy patří webové stránky konkrétní společnosti. Stránky jako takové nejsou sami o sobě pouhou reklamou, nýbrž i účinným komunikačním kanálem mezi návštěvníkem (zákazníkem) a společností. Webové stránky CK ROS.BR. jsou po nedávné rekonstrukci. Nabídka zde je široká, stránky jsou přehledné, přesto bych však společnosti vytkala a navrhla změny či inovace ve třech oblastech.

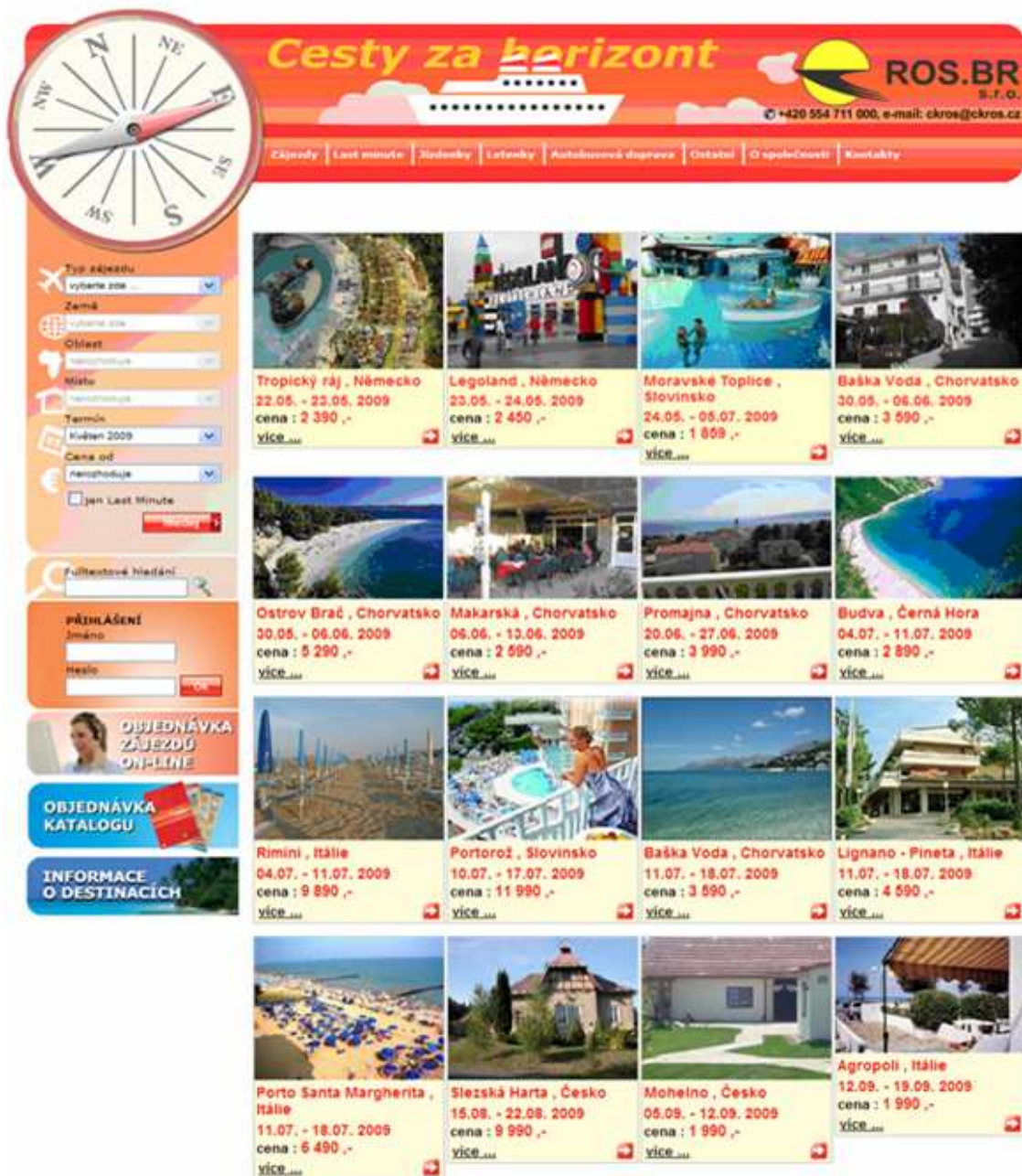
a) návrh změn v úvodním okně webových stránek:

První oblastí je úvodní stránka samotná. Nové logo „*Cesty za horizont*“ s kombinací buzoly, záhlaví a obrázkem slunce stránkám sluší. Úvodní strana by měla být sama pro zákazníka poutavější, volila bych tedy více barev. Podstatnou část úvodního okna, tvoří last minute nabídky, které jsou seřazeny vedle sebe. Myslím si ale, že bylo vhodnější tyto nabídky umístit na pravou stranu okna a to tak, že po pravé straně každého rozbaleného okna může běžet proužková reklama, resp. interaktivní banner. V 15 sekundových intervalech se zde bude střídat několik reklamních bannerů. Na každém banneru by byla fotografie letoviska, jeho název a atraktivní cena last minute. Všechny vstupy by se zobrazovaly v určitých časových intervalech, nástupy jednotlivých obrazů by se měnily několika různými způsoby, například prolnutím nebo probliknutím.

Dále klikne-li zákazník na záložku „O společnosti“ vlastně se vůbec nic nedozví. Jsou mu zde k dispozici ke stažení formuláře potřebné k prodeji a koupi a zájezdu. Avšak řádky a aktivní nabídkou textu o historii společnosti, o jejím vzniku a tradicích obsahují jiné položky. Toto je dle mého názoru nedostatek, který by měl být napraven. A toto jsou právě informace, které bych umístila ve zkrácené, stručné verzi do středu úvodního okna. Mimo jiné zde musí být uvedeny také kontakty hotline linky mobilních dispečerů a telefonní číslo call centra pro rezervace.

Bude-li chtít majitel společnosti, aby i přesto na úvodní straně byly prezentovány všechny last minute, volila bych tu variantu, kdy se pod informacemi o CK při otevírání stránek automaticky zobrazí seznam aktuálních nabídek se slevami a speciálními akcemi nebo blikající odkaz, který návštěvníka webu přímo zavede do sekce aktuální last minute.

Obrázek č. 1: Úvodní okno webových stránek společnosti.



b) *on –line rezervační systém:*

Celé webové stránky jsou propojeny s rezervačním systémem PEAR. Vybraní provizní prodejci tak mohou provádět on-line rezervace pod svým heslem. Jakákoliv změna v systému PEAR, týkající se produktů (cena, nový termín, změna popisku nebo fotografie) se automaticky promítne i na webových stránkách. Pokud vím, tato sekce pro on-line rezervace je připravená, ale ještě není aktivní. V konkurenčním boji cestovních kanceláří dnes významnou roli hraje rychlost s jakou je klientovi nabídnut žádaný produkt. Nynější postup při rezervaci zájezdů je zdoluhavý a klient mnohdy musí čekat celý jeden den i dva než se dozví, zda je žádané ubytování k dispozici. Pracovníci často musí kapacitu vyžádat nejprve u zahraničního partnera, tedy poslat poptávku, počkat na odpověď a teprve potom znovu kontaktovat provizního prodejce a ten zákazníka. I v této sekci by mělo dojít ke změnám a on-line rezervační systém by měl být spuštěn co nejdříve.

c) *zavedení služby E – commerce:*

Společnost má svůj účet u ČSOB banky v Bruntále. Na veletrhu GO v Brně jsem se setkala s pracovníci CK Exim Tours, která mě informovala o akceptaci platebních karet v prostředí internetové sítě, které zajišťuje právě ČSOB. Služba E-commerce ČSOB je určena obchodníkům, kteří uvažují o rozšíření své podnikatelské činnosti v oblasti elektronického obchodování. Tato služba umožňuje obchodníkům přijímat v prostředí jejich internetového obchodu platby za poskytnuté služby či zboží platebními kartami.

Předpokladem služby internetové akceptace je, že společnost umožňuje svým klientům objednání nabízeného zboží či služeb prostřednictvím svých webových stránek. Dále, že zpracování transakcí probíhá pouze v českých korunách. Obchodník musí mít ceny zboží či služeb uvedené v Kč. Podmínkou internetové akceptace pro obchodníka je také účet v českých korunách vedený u ČSOB.

E-commerce ČSOB podporuje nejvyšší standard zabezpečení 3-D Secure. Obchodník nemá přístup k informacím o platební kartě klienta, veškeré

údaje o platbách jsou předávány zabezpečenou cestou. ČSOB spolupracuje se společností Global Payments Europe, s.r.o, která je hlavním dodavatelem bezhotovostních plateb pro banky a finanční instituce v České republice a která provozuje pro ČSOB systém GPwebpay. Jedná se o internetovou platební bránu, která umožňuje elektronickým obchodům přijímat platby uskutečněné platebními kartami v prostředí sítě internet.

Výhody pro společnost

- zvýšení objemu obchodů obchodníka přes jeho elektronický obchod, prostřednictvím bezpečné a rychlé platební metody pro držitele platební karty.
- rozšíření portfolia zákazníků, rozvoj obchodování nejen na lokálních trzích.
- možnost akceptace nejrozšířenějších platebních karet – VISA a MasterCard.
- jednoduchá implementace do stávajícího systému obchodníka – pouze nastavení komunikace mezi internetovým obchodem a platební bránou.
- minimalizace časové náročnosti na provádění a evidenci transakcí platebními kartami.

S implementací a následným využíváním systému jsou spojeny následující náklady zúčtované k tíži obchodníka: implementační poplatek, měsíční paušální poplatek ve výši 150,- Kč bez DPH společnosti GPE zahrnující update systému a helpdesk., bankovní provize je strhávána bankou z realizovaných transakcí. Procentní výše této bankovní provize je stanovena na základě analýzy a předpokladů finančních obrátů, počtu transakcí uskutečněných v internetovém obchodě a výše průměrné transakce. Tato provize se sjednává individuálně.

Nejúčinnější formou internetových stránek je kombinace vlastních webových stránek s rozsáhlou nabídkou a využití tzv. klíčových slov na některém z velkých portálů, tedy zobrazení vašeho odkazu poté, co hledající zadá do vyhledávače vámi definované slovo. Stránky je tedy nejen nutné propagovat různými odkazy na weby, ale

je také třeba na ně své návštěvníky přivést a udržet si jejich pozornost. Příkladem takového portálu mohou být stránky www.cestujeme.cz.

Internetová reklama je představována prezentací podniku na WWW, má ale oproti reklamě v jiných médiích ještě svá další specifika. Využívání elektronické pošty k zasílání různých reklamních nabídek. V současnosti však míra rozesílání nevyžádaných nabídek přesáhla určité meze a k 1.lednu 2005 byl přijat nový zákon o rozesílání reklamních emailů. Dnes je možné využití tohoto reklamního média k zasílání reklamy pouze se souhlasem příjemce.

5.2.2 Jak dosáhnout o 30 % větší informovanosti a uvědomění si produktu u cílových zákazníků ?

Nejen ve světě, ale také v ČR zaznamenává nebyvalý růst reklama prostřednictvím rozhlasového média. Výhodou rozhlasové reklamy jsou nízké náklady ve srovnání s reklamou televizní. Rozhlas je pružným médiem, které může schopně a rychle reagovat na jednotlivé změny na trhu. Další výhodou rozhlasu je jeho možnost přesného zacílení na cílovou skupinu. Určitá rádiová stanice, má obvykle svůj okruh posluchačů s vlastními postoji, názory a životním stylem.

Dle mého názoru je právě rozhlas ideálním prostředkem pro informování široké veřejnosti. Proč? Rádio je doplňkovým médiem, tzn. že při jeho poslechu vykonáváme další činnosti v domácnosti, v kanceláři, či řídíme vůz, což intenzívně odvádí naši pozornost od poslechu a snižuje možnost vnímat reklamních sdělení. Tento fakt mohu potvrdit i z vlastní zkušenosti. Ovšem pravda je také to, že mnohdy nastane opačná situace, tedy že vtipná a dobrá reklama odvede mou pozornost od činnosti, kterou právě vykonávám. Naposledy mi takto utkvěl v paměti reklamní spot na rádiu Hity, propagující nové, moderní, telefonní přístroje s pevným připojením. V reklamě probíhal rozhovor maminky s děvčátkem. Dítě našlo starší typ telefonního přístroje, evidentně přesahujícího rozměry jejich nového moderního telefonu a snažilo se pochopit jaká je podstata těchto dvou vynálezů moderní doby, odmítá uvěřit, že oba mají plnit stejné funkce. Nevím, jak ostatní posluchače, ale mě určitě zaujala.

Protože cestovní kancelář ROS.BR už v minulosti několikrát spolupracovala s rádiem Helax (ROS.BR poskytovala rádiu dary do rozhlasových soutěží) navrhovala bych spolupráci intenzivněji rozšířit i ze strany CK. Extra rádio se sídlem v Ostravě,

široké veřejnosti známé pod názvem „Radio Helax“ mi nabídlo sepsání návrhu a natočení reklamního spotu v tomto rozsahu:

- a) vysílání 140 ks reklamních spotů, v délce 20 sekund v hlavním vysílacím čase (6:00 – 18:00)
- b) vysílání 150 ks reklamních spotů, v délce 30 sekund v hlavním vysílacím čase (6:00 – 18:00)
- c) vysílání 554 ks reklamních spotů, v délce 5 sekund v hlavním vysílacím čase (6:00 – 18:00)

Vysílání by probíhalo na frekvenci 93,7 FM v měsíci dubnu a květnu, tedy před zahájením sezóny. Předmětem návrhu byly také tyto reklamní spoty.

- a) spot č.1, rozhovor muže a ženy, délka spotu 30 sekund:

Heřman: **Jaruno, nepojedeme na dovolenou ?**

Jaruna: **Ses zbláznil ? Kde na to vezmeme ?**

Heřman: **Na dovolenou s cestovní kanceláří ROS Bruntál nepotřebujeme spoustu peněz.**

Jaruna: **A ty si myslíš, že vrátíš flašky od piva a pojedeme ?**

Heřman: **No jasně, CK ROS nabízí týdenní dovolenou již od 2 090 korun. Zavolej jim na 554 711 000 a všechno ti řeknou, nabízí zájezdy do celého světa. Kdybys věděla co je to internet, tak by ses mohla podívat na jejich webové stránky.**

Jaruna: **Jaké stránky ?**

Heřman: **www.tipnadovolenou.cz**

- b) spot č.2, rozhovor muže a ženy, délka spotu 20 sekund:

Heřman: **Jaruno, nepojedeme na dovolenou ?**

Jaruna: **Ses zbláznil ? Kde na to vezmeme ?**

Heřman: **Na dovolenou s cestovní kanceláří ROS Bruntál nepotřebujeme spoustu peněz.**

Jaruna: **A ty si myslíš, že vrátíš flašky od piva a pojedeme ?**

Heřman: **No jasně, CK ROS nabízí zájezdy do celého světa za nejnižší ceny.**

Heřman: **www.tipnadovolenou.cz**

c) spot č.3, rozhovor muže a ženy, délka spotu 20 sekund

Muž: **Ted' se mi zdál krásný sen.**

Zdalo se mi o slunci, moři, písčné pláži, kde jsem nic nedělal...

Žena: **Ale vždyť to nebyl sen, splnila nám ho cestovní kancelář ROS Bruntál. Prodávají zájezdy do celého světa, jízdenky a pobyty last minute.**

Muž: **Volejte 554 711 000.**

Žena: **www.tipnadovolenou.cz**

d) spot č.4, ženský hlas, délka spotu 20 sekund

Žena: **Nevíte ještě kam na dovolenou ? Cestovní kancelář ROS Bruntál Vám nabízí zájezdy do celého světa, prodej jízdenek a last minute. Objednejte si u cestovní kanceláře ROS týdenní dovolenou již od 2 090 korun.**
Volejte 554 711 000, www.tipnadovolenou.cz

e) spot č.5, ženský hlas, délka spotu 5 sekund

Žena: **Už víte kam na dovolenou ? www.tipnadovolenou.cz**

Jednotlivé návrhy jsem postupně předkládala po dobu 3 týdnů 150 respondentům s následující otázkou: „Který z předložených reklamních spotů se Vám líbí nejvíce?“ V odpovědích jednoznačně vítězil rozhovor pod písmenem a), jako druhý v pořadí se umístil rozhovor c), spoty b) a d) získaly společně 35 hlasů. Na základě získaných výsledků navrhuji odvysílat kombinaci posledního pětisekundového s prvním třicetisekundovým spotem, v předsezónních měsících v hlavním vysílacím čase.

5.2.3 Jak odlišit produkt od konkurence a zvýšit tak preference produktu u nejméně 50 % nových provizních prodejců?

Tato strategie znamená aktivní propagaci silných stránek jednotlivých produktů pro dosavadní trh, čímž nejenže produkt odliší od konkurenčních, ale zvýší také jejich image. Pokud některý z produktů tuto silnou stránku nemá je třeba nějakou najít, respektive nově vytvořit. Společnost ROS.BR má mnoho výhodných kontaktů ve Slovinsku, které nabízí mimo vysokého standardu služeb, obrovské množství rozmanitých pobytů. Patří k nim kombinace lyžování s pobytem v termálních lázních, nebo naopak vysokohorskou turistiku spojenou s raftingem. Slovinsko je také ideálním místem k provozování tzv. ekoturistiky. Ekoturistika představuje několika denní aktivní pobyt na slovinských farmách, praktický člověk zde najde nejen zdravý vzduch a opravdový klid, může si ovšem také utlouct máslo k snídani, upéct chleba nebo cvičně posekat pár metrů dříví. A úkolem cestovní kanceláře je všechny tyto přednosti vyzdvihnout. Vhodnou příležitostí k takovému přesvědčování jsou prezentace na veletrzích nebo ve spojitosti s jinou veřejnou akcí.

Na veletrzích je třeba organizovat jak prezentace pro vlastní provizní prodejce, tak i pro individuální klienty. Prezentací ve spojitosti s jinou veřejnou akcí mám na mysli společenské plesy, dětské soutěže nebo dobročinné akce apod., na kterých ROS.BR často vystupuje jako jeden z hlavních sponzorů. Sponzoring jako takový sice podporuje vztahy s veřejností, nic méně nepřesvědčí zúčastněného o kvalitách produktu. Prezentace navrhuji připravit na veletrhy cestovního ruchu, dle účasti cestovní kanceláře na těchto veletrzích, dále navrhuji uspořádat pro provizní prodejce obchodní odpoledne na kterém by proběhla prezentace produktů s konkurenční výhodou.

Jednotlivá prezentace:

- by měla vždy být vedena kompetentním člověkem, s vlastními zkušenostmi a s odbornými znalostmi. Tato osoba musí být dopodrobna seznámena se vznikem a vývojem produktu a jeho současnou podobou a to tak, aby dokázal bez váhání reagovat na dotazy posluchačů. Důležité je také příjemné, přátelské a přesto profesionální vystupování, neustálý kontakt s posluchači.

- se stane působivější a přitažlivější, pokud ji podpoříme obrazovým materiálem (video snímek, fotografie, diapozitivy na promítacím plátně apod.) a rozdáním propagačních materiálů.
- nemá trvat déle jak 20 min a proto bych ji rozdělila do několika bloků.
- v závěru každé prezentace musí nechat řečník několika minutový prostor pro diskuzi a zodpovězení všech dotazů ze strany posluchače.

Nejlepším přesvědčujícím argumentem je samozřejmě vlastní zkušenost. A jak tuto vlastní zkušenost předat proviznímu prodejci? Pozváním na studijní cestu za zvýhodněnou cestu. Termín akvizičního pobytu je třeba připravit tak, aby se nepřekrýval s jinou významnou akcí (veletrh cestovního ruchu v ČR) nebo prodejní sezónou. Výhodné jsou pobyty v době sezónních útlumů nebo ve dnech státních svátků. Návrh takovéto akviziční cesty⁴ jsem připravila. Cena studijní cesty byla stanovena po konzultaci s vedením společnosti.

Úlohou této propagační strategie je přesvědčit potencionální zákazníky o výhodách nákupu nebo využití produktu. Cílem je komunikace s jednotlivci, skupinami nebo organizacemi za účelem přímého nebo nepřímého usnadnění obchodních výměn informováním a přesvědčením jednoho nebo více posluchačů, aby přijali produkty naší organizace.

5.2.4 Jak přimět 20 % typického zákazníka, aby stávající cenu chápal jako nízkou ?

Cenová politika je nepochybně základem úspěšného marketingu jakýchkoliv výrobků nebo služeb. Ceny, které požaduje společnost za své služby, musí být vyvážené tak, aby zákazníci byli ochotni danou cenu přijmout a zaplatit ji a podnik dosahoval zisku. Cena je rozhodujícím prvkem marketingového mixu. Cestovní kancelář ROS.BR tvoří své ceny podle nákladů. Cena vychází z výrobní (nákladové) ceny, k níž se připočítává marže (obchodní přírážka + zisková přírážka). Nevýhodou metody jsou ekonomické aspekty nabídky a poptávky, které tato cena nebere v potaz stejně jako ceny konkurenční. Jestliže podnik nechce využít jiných metod tvorby cen a cena jeho

⁴ Pozvánka na studijní cestu do Chorvatska viz. příloha č.4

produktů převyšuje ceny konkurenční, je nutné přesvědčit budoucího zákazníka o tom, že vyšší cena je opravdu adekvátní nabízeným službám.

Důležité je především zdůraznit kvalitu a množství služeb zahrnuté v ceně, obsah jednotlivých balíčků je možné rozšiřovat o položky, které jen nepatrně zvednou základní cenu. Nyní uvedu příklad takového rozšíření.

Cestovní kancelář Nev – Dama nabízí pobyt v Chorvatsku v **penzionu s vlastní restaurací za cenu 5 790 Kč, zatímco společnost ROS. BR za cenu 5 990 Kč. V ceně pobytu je vždy zahrnuto ubytování na 7 nocí ve dvojlůžkovém pokoji s polopenzí, spotřeby vody a el.energie, ložní prádlo, pojištění proti úpadku CK a služby delegáta. Pokud by ROS.BR mohla svůj package rozšířit o uvítací přípitek při nástupu na ubytování, jeden výlet do okolí s fish picknigem a hudební večer v závěru rekreace, bez výrazných změn v ceně, stane se pobyt minimálně atraktivnějším.

Z vlastní zkušenosti vím, že klient často sáhne při výběru své dovolené, po pobytu, který nabízí více služeb i přesto, že je nepatrně dražší než pobyt s nabídkou základních služeb.

5.2.5 Jak přimět alespoň 20 % zákazníků k opakovanému nákupu u cestovní kanceláře ROS.BR ?

Podpora prodeje jsou činnosti nebo materiály, které podněcují dosavadní nebo potencionální zákazníky k nákupu. Patří k nim kupóny, slevy nebo soutěže o ceny. Jedná se spíše o pobídky krátkodobého charakteru a je třeba je neustále odměňovat. V případě společnosti ROS.BR navrhuji kombinaci kupónů s přímým marketingem.

V databázi cestovní kanceláře jsou vedeny všechna jména osob, včetně adres, které v minulosti se společností již cestovaly. Znamená to tedy, že bude v celku jednoduchá věc připravit seznam adres jednotlivých zákazníků, které bude podnik potřebovat při adresném rozesílání propagačních materiálů.

Cílové skupiny tvoří osoby:

- ve věku 20 – 50 let, žijících v regionu celé České republiky, které byly účastníky zahraničního pobytu v roce 2008. Bude vybráno 50 respondentů s nejvyšším podílem na obratu prodeje společnosti, které obdrží dárkový poukaz.

- druhou cílovou skupinou budou společnosti a V.I.P. zákazníci, pro které cestovní kancelář připravovala kongresy ve Slovinsku, organizovala semináře a školení. Výběr 15 respondentů opět proběhne dle objemu z obrátu.

Na obě cílové skupiny navrhuji zaslat dárkové poukazy, pro první skupinu by se jednalo o 50 kusů poukazů v hodnotě 1000,- Kč, pro skupinu druhou skupinu potom 15 poukazů v hodnotě až 10 000,- Kč. Poukazy pro druhou cílovou skupinu mají vyšší hodnotu, neboť je tu předpoklad, že majitelé velkých podniků a nadnárodních společností budou vybírat cenově dražší zájezdy.

Dalšími prvky, které výrazně přispívají k tomu, zda se zákazník vrátí nebo nevrátí je samotný přístup prodejců a poskytovatelů. S klienty je třeba vždy a za všech okolností jednat zdvořile, nutná je v tomto ohledu i kontrola samotných ubytovatelů, dopravců, hoteliérů, tedy všech pracovníků, kteří se podílejí na tvorbě a poskytování produktu. Své plody přinášejí neustálé adaptace a změny na reakce a přání zákazníka. Tuto část strategie může podnik posílit proškolením svých pracovníků odborným psychologem nebo jinou kompetentní osobou, která má zkušenosti v oblasti prodeje z hlediska psychologie.

5.3 Rozpočet

Potřebují-li firmy někde ušetřit peníze, obvykle sáhnou nejdříve na marketingové náklady. Z určitého úhlu pohledu se zdá být krácení finančních prostředků na marketing logické - vždyť vydáte-li na marketing pouze polovinu původního rozpočtu, vypadá to, že se nic až tak moc neděje. Jaký je to rozdíl třeba oproti situaci, kdy se vedení firmy rozhodne zvýšit efektivitu a začít propouštět! Ovšem zdání klame a rovnice "potřebujeme ušetřit = snížíme marketingové výdaje" s sebou může přinést problémy v budoucnu. Jsou situace, kdy prostě není zbylí a úsporám nákladů je potřeba věnovat patřičnou pozornost. Ale je marketing jedinou oblastí, kde by se mělo šetřit? Plýtvání je potřeba zabránit ve všech oblastech firemních činností, k čemuž by měly přispět příslušné analýzy a audity efektivy práce jednotlivých oddělení. Tímto odstavcem jsem pouze chtěla poukázat na chybu, kterou dle mého názoru dělá také vedení společnosti ROS.BR. Zaměřuje se až příliš na snižování nákladů na marketing, a to tak dalece že jsou téměř nulové s výjimkou nákladů na tisk pobytového katalogu LÉTO.

Rozpočet je nedílnou součástí každého reklamního plánu a informuje o finančních nákladech, které mají být vynaloženy na realizaci tohoto reklamního plánu. Všechny ceny uvedené v tabulce jsou uvedeny včetně DPH a vycházela jsem z cílové metody tvorby rozpočtu. Přibližný zisk cestovní kanceláře činil v roce 2008 téměř 2 mil. Kč. Čistý průměrný zisk zde nelze přesně uvést neboť finanční srovnání z hlediska výnosů a nákladů tento údaj výrazně komplikuje.

Tabulka č. 3: Finanční rozpočet reklamního plánu

Marketingové výdaje	výdaje na realizaci	termín realizace	podíl ze zisku v %
Investice na úpravy výlohy	15 000,00 Kč	30.09.2009	cca 1 %
Grafický tisk poukazů	1 500,- Kč	31.12.2009	cca 0,1 %
Realizované dárkové poukazy	200 000,- Kč	od 10.01.2010 do 30.09.2010	cca 10 %
Zvýšení provize o 2%	206 000,- Kč	1. akce březen 2010 2.akce květen 2010	cca 10%
Direkt marketing	7 000,- Kč	05.01. – 31.01.2010	cca 0,3 %
Grafická úprava www	15 000,- Kč	do 15.10.2009	cca 7%
Implementace služby payweb	1800,- Kč	do 15.10.2009	cca 1%
Reklamní spoty na rádiu Helax	38 000,- Kč	duben, květen 2010	cca 2%
Obchodní odpoledne pro obchodní partnery	20 000,- Kč	15.01.2009	cca 1 %
Realizace studijní cesty pro obchodní partnery	90 500,- Kč	28.09. – 03.10.2009	cca 4,5 %
Celkem	594 800,- Kč		29 %

Jednotlivé částky zahrnují tyto položky:

- ve výdajích pro úpravu výlohy jsou zahrnuty aranžerské práce odborníka a umístění promítacího média.
- náklady na direkt marketing zahrnují poštovné a balné na posílání balíčků s propagačními materiály pro obchodní prodejce.
- implementace služby payweb neboli E-commerze probíhá v současnosti ve společnosti ČSOB zdarma, do nákladů jsem zahrnula pouze měsíční paušály na

dobu 1 roku, bankovní provize zde není uvedena, neboť získání tohoto údaje nebylo možné.

- částka za vysílání reklamních spotů na rádiu Helax obsahuje mimo jiné i cenu za vytvoření dvou reklamních spotů ve výši 2x 12 000 Kč.
- prezentace v hotelu Atom Ostrava vyžaduje částku na pronájem malého kongresového sálu s kapacitou 130 míst na 4 hodiny a občerstvení pro každého zúčastněného.
- skutečné náklady na studijní cestu činní 140 500 Kč, po odpočtu částky kterou uhradí provizní prodejci při počtu 50 zúčastněných, se sníží na 90 500 Kč. Je zde zahrnuta doprava vlastním autobusem CK, ubytování a stravování formou jednotné polopenze, výlet do Mostaru, stejně tak i další služby. Jelikož se jedná o obchodní zástupce byly ochotni chorvatští partneři mnohdy přistoupit na zcela symbolické ceny, některé služby dokonce nabídly zdarma.

Při využití navrženého reklamního plánu a všech aktivit uvedených v tomto plánu by musela cestovní kancelář vynaložit téměř 29% svého zisku na pokrytí všech finančních výdajů. Přičemž do výdajů nejsou zahrnuty náklady na tisk propagačního katalogu, výdaje režijní a na zaměstnance, jsou to náklady, které by cestovní kancelář produkovala i v případě, že by tento marketingový plán nebyl realizován.

6 ZÁVĚR

Marketing cestovního ruchu, služeb pro využití volného času, ubytovacích a stravovacích služeb v posledních letech dramaticky vzrostl. V organizacích, které se jím zabývají už od roku 1991 kdy nastal výrazný přelom ve vývoji tohoto odvětví, se již dostal na vyšší úroveň. Nepochybně pomáhá stimulovat kulturu zákazníků, která všeobecně neustále narůstá. Avšak důsledky tohoto jevu pro společnost i životní prostředí mohou být obrovské ne-li ničující. Podle mnoha názorů přispěl marketing k vytvoření mnoha problému lidského společenství a je třeba, aby nyní začal naopak také přispívat k jejich řešení. Snad tedy dokáže marketing cestovního ruchu být v čele tohoto vývoje a při tom zajistit budoucí konkurenční výhodu pro Evropu v tomto sektoru.

Moderní marketing vyžaduje dnes víc než jen pouhé zpracování a vyvinutí produktu s přitažlivou cenou. Podnik by měl zajistit i jeho zpřístupnění potencionálním zákazníkům. Dalším důležitým prvkem je udržování neustálé komunikace s potencionálními zákazníky, odběrateli, dodavateli, zprostředkovateli a širokou veřejností. Všechny společnosti hrají na trhu dvojí roli, roli autora a roli propagátora. Přičemž nejtěžší otázkou není jestli mají komunikovat, ale s kým, jakým způsobem, co a jak často to mají říkat. Kam chce organizace jít, závisí jak na podnikové strategii, tak na představách všech zainteresovaných účastníků o jejím budoucím vývoji.

„Řekla bys mi, prosím, kudy bych ted’ měla jít?“ zeptala se Alice. „Hodně záleží na tom, kam chceš jít,“ řekla kočka.⁵

Myslím si, že cíl mé práce byl splněn. Tato strategie je pouhým návrhem pro cestovní kancelář ROS.BR a je pouze na vedení společnosti zda tohoto návrhu v budoucnosti využije. Předmětem této práce bylo definovat problémy a příležitosti firmy, navrhnout cíle, které by byly řešením jednotlivých problémů a strategie a aktivity o kterých si myslím, že budou účinné při dosahování stanovených cílů, zda bylo nebo bude těchto cílů dosaženo tato práce už nezahrnuje.

Myslím, že i přesto že cestovní kancelář nevyužije celého tohoto návrhu marketingové strategie, najdou v ní její pracovníci alespoň nějaké poznatky, které by

⁵ Lewis Carroll, 1865

mohly přispět ke změnám v podniku. Také SWOT analýza by mohla být přínosem pro podnik, myslím že jen velmi málo zaměstnanců si uvědomuje silné stránky této cestovní kanceláře a často zaměřuje své aktivity nesprávným směrem. Během svého působení jsem několikrát uvažovala o funkcích a organizační struktuře v podniku. Podle mého názoru, zde vládne naprostý chaos z hlediska marketingu. Neexistují zde žádná propagační pravidla a jednotlivé kroky jsou podnikány nesouvisle a neplánovaně. Často probíhá několik marketingových aktivit současně a dochází k jejich střetu v negativním slova smyslu. Právě tyto střety však mají dopad na komunikaci společnosti jak s samotnými zákazníky tak i s ostatními obchodními partnery.

Cestovní kancelář nemusí nutně využít mého reklamního plánu ke svému opětovnému růstu, měla by se však jistě zamyslet nad všemi reklamními tahy, které provádí. V žádném případě nechci podceňovat vedení podniku nebo ho kritizovat, protože jsem sama osobně takovou funkci nikdy nezastávala a věřím, že je to velká odpovědnost.

Dobře aplikovaný marketing nám může poskytnout odpověď na otázku, jakým směrem se ubírat, jak obstát v konkurenci, které přechází do fáze hyper-konkurence a vyhnout se tak pouze úspěšnému napodobování konkurenčních produktů. Na úspěchu cestovní kanceláře, na celkové spokojenosti zákazníka se podílí nejen samotní provozovatelé, ale celá škála podnikatelských i nepodnikatelských subjektů, přírodní prostředí, společenské klima, přátelskost a vstřícnost místního obyvatelstva aj., to vše vnímá zákazník jako celistvý systém.

Ve chvíli kdy jsem začala zpracovávat tento problém, neměla jsem ani tušení jak nelehký úkol jsem si zvolila. V moderním světě na nás denně působí množství reklam, ale jak pozná marketingový pracovník, která je ta nejlepší a ta správná pro tento svět? Jak zjistí, že zvolil tu správnou strategii? Já osobně za dobrou reklamu považuji takovou, která mi utkví v paměti.

A světová krize ? Celý svět vyčkává, jak se bude vyvíjet hospodářství. Zaujal mne jeden výrok: **„Až odezní krize, půjdeme na oběd stejně tak jako před ní. Jestliže jsme však dosud chodili na oběd jako na oslavu, budeme na něho chodit v budoucnu, abychom se najedli.“** (13)

7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] KOTLER, P. *Marketing, management-analýza, plánování, využití kontroly*, 1.vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5
- [2] ČERTÍK, M. *Cestovní ruch vývoj, organizace a řízení*. 1.vyd. Praha: OFF,s.r.o., 2001. 352 s. ISBN 80-238-6275-8.
- [3] SVĚTLÍK.J., SOUKALOVÁ R.. *Marketingová komunikace*, Obchodní akademie, Zlín1999.
- [3] SPOLEČNOST mag CONSULTING. *Ročenka cestovního ruchu, ubytování a pohostinství*, 1.vyd. Praha: mag CONSULTING, s.r.o., 2004. 218 s. ISBN 80-86724-05-0.
- [4] SEDLÁČEK, J. *Internet II – komerční využití*. 1.vyd. Praha: VŠE. 1999. 382 s.. ISBN 80-7079-839.
- [5] *Nezávislý časopis pro profesionály v cestovním ruchu*. COT business. 2007. Praha: C.O.T. media, s.r.o..
- [6] PALÁTKOVÁ, M. *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu*, 1.vyd. Praha: Grada, 2006. 341 s. ISBN 80-247-1014-5
- [7] HORÁKOVÁ, I. *Strategie firemní komunikace*, 1.vyd.Praha: Management Press, 2000. 233 s. ISBN 80-85943-99-9
- [8] HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*, 2.vyd. Praha: Grada, 2003. 200 s. ISBN-80-247-0447-1
- [9] HORNER, S., SWARBROOKE, J. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času. Aplikovaný marketing služeb*, 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0202-9
- [10] /online/ Vývoj cestovního ruchu ČR po roce 1990.
Dostupné z: <http://www.accka.cz/download/rocenka2007.pdf> . Poslední úprava 01.09.2008.
- [11] /online/ KOSTKOVÁ, Zdenka. Recese světové ekonomiky a cestovní ruch.
Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz>
- [12] /online/ BERÁNEK, Jaromír. Hospodářská krize a cestovní ruch.
Dostupné z: <http://www.magconsulting.cz>
- [13] /online/ JOSÍFKO, Jiří. Rok 2002 ... a jak dál.
Dostupné z: <http://www.accka.cz/download/rocenka2008.pdf>. Poslední úprava 21.9.2008.

PŘÍLOHY

[č.1] Katalog LÉTO 2009

[č.2] Propagační leták zájezdu

[č.3] Návrh grafického zpracování dárkové poukazu v hodnotě 10 000,- Kč

[č.4] Návrh pozvánky na studijní cestu pro provizní prodejce