Masarykova univerzita v Brně
Ekonomicko-správní fakulta

Marketing cestovního ruchu

Distanční studijní opora

RNDr. Jiří Vystoupil, CSc.
Ing. Martin Šauer
Ing. Andrea Holešinská
Ing. Petra Metelková

Brno 2006

Identifikace modulu

Znak

- KRMACR

Název

- Marketing cestovního ruchu

Určení

- Studijní program Hospodářská politika a správa, studijní směr Regionální rozvoj a cestovní ruch, 5. semestr bakalářského kombinovaného studia a celoživotního vzdělávání.

Autor

- RNDr. Jiří Vystoupil, CSc., Ing. Martin Šauer, Ing. Andrea Holešinská , Ing. Petra Metelková

Garant

- Ing. Martin Šauer

Cíl

Vymezení cíle

V rámci kursu získáte dovednosti, které Vám umožní vypracovat marketingovou strategii destinace. Seznámíte se s významem jednotlivých kroků tvorby marketingové strategie jako jsou: analýza vnějšího a vnitřního prostředí destinace, segmentace trhu, mise a marketingové cíle destinace, marketingový mix, apod. Předmět prohlubuje poznatky získané v Managementu cestovního ruchu a vytváří dobré základy pro předměty Informační a rezervační technologie v cestovním ruchu a Politiky a nástroje podpory cestovního ruchu.

Dovednosti a znalosti získané pro studiu textů

Nastudováním předložené studijní opory:

- porozumíte podstatě a specifikům destinačního marketingu,
- budete umět definovat pojem destinace a chápat pojetí destinace jako produktu cestovního ruchu,
- se seznámíte s hlavními metodami marketingového výzkumu,
- budete schopni analyzovat současnou situaci destinace,
- budete umět formulovat misi destinace a definovat dlouhodobé a krátkodobé cíle,
- získáte přehled o úloze a přínosech segmentace, budete schopni za použit různých kritérií definovat jednotlivé segmenty trhu,
- porozumíte klíčovým prvkům marketingové strategie – výběr správných segmentů trhů, zaujetí vhodné pozice na trhu, určení komunikační strategie, atd.,
- se seznámíte se základními komponentami produktu destinace,
- dozvíte se jaké nástroje může destinace využít k propagaci,
- porozumíte problematice cenové politiky v destinaci,
- získáte představu o možnostech distribuce produktu destinace,
- budete rozumět principům marketingové kontroly.

Časový plán

Časová náročnost

- prezenční část 8 hod.
- samostudium 24 hod.
- POTy 18 hod.

Celkový studijní čas

- 50 hod.

Harmonogram

Září:

3. týden samostudium – kapitola č. 1
4. týden samostudium – kapitola č. 2

Říjen:

1. týden samostudium – kapitola č. 3
2. týden samostudium – kapitola č. 4
3. týden samostudium – kapitola č. 5
4. týden prezenční část – přednáška

Listopad:

1. týden samostudium – kapitola č. 6
2. týden samostudium – kapitola č. 6
3. týden samostudium – kapitola č. 7
4. týden prezenční část – přednáška

Prosinec:

1. týden samostudium – kapitola č. 8
2. týden samostudium – kapitola č. 9
3. týden samostudium – kapitola č. 10

Způsob studia

Studijní pomůcky

a) Povinná literatura:

- Kiráľová, A.: Marketing destinace cestovního ruchu. Praha: Ekopress, s.r.o., 2003 ISBN 80-86119-56-4

b) Doporučená literatura:

- Kotler, P. – Bowen, J. – Makens, J.: Marketing for hospitality and tourism. New Jersey: Pearson Education, Inc., 2003 ISBN 0-13-120057-7
- Morisson, A. M.: Marketing cestovního ruchu. Praha: Victoria Publishing s.r.o., 1995 ISBN 80-85605-90-2
- Kotler, Ph. – Armstrong, G.: Marketing. Praha: Grada, 2004. ISBN 8024705133

c) Důležité internetové zdroje

- www.czechtourism.cz
- Studium on-line

Vybavení

- PC
- Internet

Návod práce se studijními texty

Studijní text je rozdělen do 10 kapitol, které na sebe vzájemně navazují, proto je vhodné při studiu postupovat systematicky. Ve třetí kapitole budete muset nastudovat další studijní text, který se zabývá posledními trendy v cestovním ruchu. Text obsahuje dva POTy. První naleznete za druhou kapitolou a termín jeho vypracování je do 6. týdne semestru (včetně). Druhý POT následuje za kapitolou devět. Při jeho tvorbě je vhodné, abyste si studijní látku opět zopakovali (zejména kapitoly č. 3, 5, 6, 7 a 8). Vypracovaný POT je základní podkladem pro diskusi u ústní zkoušky. Na jeho základě budou hodnoceny Vaše teoretické znalosti a praktické dovednosti z marketingu cestovního ruchu. Oba POTy budete ukládat do odevzdávány v rámci aplikace Studium On-line.

Stručný obsah

Kapitola 1
Marketing a cestovní ruch
Nezbytným předpokladem pro pochopení vzájemných souvislostí dále probírané látky je porozumění základním pojmům, vztahu mezi marketingem a cestovním ruchem a rozdílům mezi klasickým a destinačním marketingem.

Kapitola 2
Marketingový informační systém a marketingový výzkum
Správná rozhodnutí vyžadují relevantní informace. Ovšem nalezení takových informací se v dnešní společnosti stává stále obtížnější záležitostí. Marketingový informační systém a zejména marketingový výzkum jsou nástroji, které umožňují takové informace zjistit.

Kapitola 3
Marketingová analýza
Jaká je současná situace destinace? V jakém stádiu vývoje se destinace nachází? Jaké vnější faktory destinaci ovlivňují? Na tyto otázky dává dopověď marketingová analýza.

Kapitola 4
Marketingové cíle a mise destinace
Jako metu, ke které destinace směřuje můžeme označit misi destinace. Ta je jakousi červenou nití, která spojuje veškeré marketingové činnosti v destinaci. Splnění marketingových cílů v této souvislosti představuje dílčí kroky k naplnění mise destinace.

Kapitola 5
Segmentace trhu
Jedním z klíčových prvků marketingové strategie je segmentace trhu. Základním rysem marketingu je totiž soustředění jeho nástrojů pouze na precizně vymezené cílové trhy. K jejich vymezení slouží segmentace trhu.

Kapitola 6
Marketingová strategie – cílení a umisťování produktů
Výběr cílových trhů a vymezení destinace vůči konkurenci je součástí procesu tvorby marketingové strategie. Kombinace cílových trhů a marketingových mixů je diferenciačním kritériem pro základní typy marketingových strategii.

Kapitola 7
Marketingový mix: Tvorba tržní nabídky destinace
Produkt destinace jako první prvek z marketingového mixu je souborem služeb nabízených jednotlivými subjekty cestovního ruchu v destinaci. Při tvorbě nabídky destinace musí management vycházet na jedné straně z možností destinace, na straně druhé z potřeb potenciálních návštěvníků destinace.

Kapitola 8
Marketingový mix: Propagace destinace
Propagace destinace je nejviditelnější součástí marketingového mixu. Někdy o propagaci hovoříme jako o komunikačním mixu, jelikož propagace je souborem různých nástrojů komunikace s návštěvníkem. Řadíme sem reklamu, podporu prodeje, osobní prodej a public relation.

Kapitola 9

Marketingový mix: Distribuce, Cenová politika, Kooperace

Dalšími prvky marketingového mixu jsou distribuce, cenová politika a kooperace/lidé. V rámci distribuce řešíme způsob, jak se produkt dostane k potenciálnímu návštěvníkům. Cenová politika jako jediný prvek marketingového mixu není přímo kontrolovatelný managementem destinace. Ostatní prvky marketingového mixu jsou důsledkem specifik marketingu cestovního ruchu.

Kapitola 10

Marketingové rozpočtování a kontrola

Významnou součástí řízení marketingových činností je marketingové rozpočtování a kontrola. Kapitola objasňuje rozdílné způsoby sestavení rozpočtů a také odpověď na otázku: „Jak zjistíme, že jsme dosáhli vytyčených cílů?“.

Úplný obsah

1 MARKETING A CESTOVNÍ RUCH 10

1.1 DEFINICE MARKETINGU 10
1.2 DESTINAČNÍ MARKETING 13
1.3 KONCEPT MARKETINGOVÉ STRATEGIE DESTINACE 15

2 MARKETINGOVÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM A MARKETINGOVÝ VÝZKUM 18

2.1 MARKETINGOVÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM 18
2.2 MARKETINGOVÝ VÝZKUM 20
2.2.1 PROCES MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU 21
2.2.2 PROBLÉMY A PŘEDPOKLADY ÚSPĚCHU MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU 26

3 MARKETINGOVÁ ANALÝZA 28

3.1 VÝCHODISKA MARKETINGOVÉ ANALÝZY 28
3.2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ (PEST ANALÝZA) 29
3.2.1 POLITICKÉ PROSTŘEDÍ 29
3.2.2 EKONOMICKÉ PROSTŘEDÍ 29
3.2.3 SOCIOKULTURNÍ PROSTŘEDÍ 30
3.2.4 TECHNOLOGICKÉ PROSTŘEDÍ 31
3.3 ANALÝZA KONKURENCE 31
3.4 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ 33
3.4.1 ANALÝZA ORGANIZACE CESTOVNÍHO RUCHU 35
3.4.2 ANALÝZA DOSAVADNÍCH MARKETINGOVÝCH AKTIVIT 35
3.5 ANALÝZA POPTÁVKY 35
3.5.1 TYPOLOGIE TURISTŮ 37
3.5.2 NĚKTERÉ SOUČASNÉ PROBLÉMY CHOVÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ V OBLASTI CESTOVNÍHO RUCHU 39
3.6 ANALÝZA SWOT 39

4 MARKETINGOVÉ CÍLE A MISE DESTINACE 42

4.1 MISE DESTINACE 42
4.2 MARKETINGOVÉ CÍLE DESTINACE 43

5 SEGMENTACE TRHU 46

5.1 VÝCHODISKA SEGMENTACE TRHU 46
5.2 METODY SEGMENTACE TRHU 47
5.2.1 GEOGRAFICKÁ SEGMENTACE 47
5.2.2 DEMOGRAFICKÁ SEGMENTACE 47
5.2.3 SOCIOEKONOMICKÁ SEGMENTACE 48
5.2.4 SEGMENTACE PODLE ÚČELU CESTY 49

5.2.5 BEHAVIORISTICKÁ SEGMENTACE 49
5.2.6 PSYCHOGRAFICKÁ SEGMENTACE 51
5.2.7 SEGMENTACE PODLE DISTRIBUČNÍ CESTY 53
5.2.8 POUŽÍVÁNÍ HROMADNÝCH KRITÉRIÍ 53
5.3 SEGMENTACE PODLE TYPOLOGIE A EVROPSKÝCH ŽIVOTNÍCH STYLŮ 54
5.3.1 ŽIVOTNÍ STYLY A SPOTŘEBNÍ CHOVÁNÍ 54
5.4 PODMÍNKY SPRÁVNÉ SEGMENTACE 59

6 MARKETINGOVÁ STRATEGIE – CÍLENÍ A UMÍSŤOVÁNÍ PRODUKTU 60

6.1 MARKETINGOVÉ STRATEGIE VÝBĚRU CÍLOVÝCH TRHŮ (TARGETING) 60
6.2 STRATEGIE UMISŤOVÁNÍ PRODUKTU NA TRHU 62
6.2.1 DIFERENCIACE PRODUKTU 62
6.2.2 PORTFOLIOVÉ MODELY HODNOCENÍ PRODUKTU A JEJICH VYUŽITÍ – UMÍSŤOVÁNÍ PRODUKTU 63
6.2.3 MARKETINGOVÉ STRATEGIE RŮSTU TRŽNÍHO PODÍLU 66
6.3 SESTAVENÍ MARKETINGOVÉHO PLÁNU 67

7 MARKETINGOVÝ MIX: TVORBA TRŽNÍ NABÍDKY DESTINACE 69

7.1 DEFINICE PRODUKTU 69
7.1.1 ÚROVNĚ PRODUKTU 70
7.2 TVORBA PRODUKTOVÝCH BALÍČKŮ (PAGKAGE) 73
7.3 MODEL ŽIVOTNÍHO CYKLU DESTINACE 75

8 MARKETINGOVÝ MIX: PROPAGACE DESTINACE 77

8.1 REKLAMA 77
8.2 OSOBNÍ PRODEJ 80
8.3 PODPORA PRODEJE (PRODEJNÍ PROPAGACE) 80
8.4 VZTAHY S VEŘEJNOSTÍ (PUBLIC RELATIONS) 82

9 MARKETINGOVÝ MIX: DISTRIBUCE, CENOVÁ POLITIKA, KOOPERACE 84

9.1 DISTRIBUČNÍ CESTY 84
9.2 CENOVÁ POLITIKA 87
9.3 LIDÉ A KOOPERACE 89

10 MARKETINGOVÉ ROZPOČTOVÁNÍ A KONTROLA 91

10.1 STANOVENÍ MARKETINGOVÝCH ROZPOČTŮ 91
10.2 MARKETINGOVÁ KONTROLA 92

Úvod

Pokračující proces globalizace propojuje cestovní ruch stále silněji se všemi oblastmi politiky, hospodářství a společnosti. Vznikají nové destinace cestovního ruchu, tradiční destinace čelí stále silnější konkurenci. Také dramatický rozvoj informačních technologií a stále náročnější návštěvníci nutí destinace hledat nové prostředky, které by lépe uspokojily potřeby návštěvníků. Chce-li destinace uspět v nelítostném klání na trhu, musí trvale pracovat na konkurenceschopnosti svých produktů a účinně přesvědčovat potenciální návštěvníky o atraktivitě destinace. Míra naplnění těchto úkolů závisí velkou měrou na marketingových znalostech a dovednostech managementu destinace.

Stále více se ukazuje, že marketing je pro rozvoje cestovního ruchu v destinaci nepostradatelným nástrojem. Jeho úspěšná realizace je však neodmyslitelně spjata s fungující organizační strukturou (destinačním managementem) cestovního ruchu. Tato skutečnost je nejmarkantněji patrná právě při provádění marketingových aktivit jednotlivých destinací (či turistických regionů) v ČR.

V případě hodnocení uplatňování destinačního marketingu v podmínkách České republiky lze identifikovat dva základní problémy. Prvním z nich je absence orientace na konkrétní cílové. Cílový trh je víceméně odhadován na základě zájmu. Používaní marketingu jako strategie zaměřené na trh je teprve v počáteční fázi. Můžeme ji charakterizovat jako prvotní reakci na projevený zájem některých cílových skupin o konkrétní služby – nabídku (nabídku historických památek, kulturních akcí, přírodních zajímavostí, konferencí atd.) v zájmovém území. Druhým problémem je nedostatečné používání všech prvků marketingového mixu. V podstatě je marketing omezen pouze na některé segmenty marketingového mixu, především na propagaci a poskytování informací.

Cílem předkládané distanční studijní opory je uceleně Vás seznámit s problematikou cestovního ruchu v destinaci, a to tak, abyste pochopili, že marketingová strategie představuje uplatnění celé řady nástrojů zaměřené na konkrétní cílové trhy.

1 Marketing a cestovní ruch

Obsah kapitoly

- Definice marketingu
- Destinační marketing
- Koncept marketingové strategie destinace

Cíl kapitoly

Cílem kapitoly je definovat základní pojmy destinačního marketingu. V tomto kontextu je velmi důležité pochopit námi uplatňovaný koncept pojetí destinace jako produktu cestovního ruchu. V této kapitole je proto tento koncept vysvětlen. Dále se stručně seznámíte s obsahem marketingové strategie cestovního ruchu. Ten lze chápat jako posloupnost logicky navazujících kroků, které povedou k úspěšné realizaci destinace na trhu. Tyto jednotlivé kroky jsou pak předmětem dalších kapitol.

Časová zátěž

3 hodin

1.1 Definice marketingu

Jak definovat pojem marketing? Co pod tímto pojmem rozumíme? Většina lidí se pod marketingem představuje prodej a reklamu. Není se čemu divit, právě reklama a prodej jsou nejviditelnějšími projevy marketingových aktivit. Denně jsme zahlcováni televizní reklamou, reklamními letáky, novinovými inzeráty, billboardy či prezentacemi na internetu. Jde však pouze o dvě z mnoha funkcí marketingu, a často ne ty nejdůležitější.

Dnes se marketing zabývá vztahy mezi kupujícími a prodávajícími a činnostmi, které mají tyto vztahy dovést k uspokojivému závěru, tedy vychází z myšlenky, že ústředním zájmem všech lidí pracujících v organizaci je zákazník a uspokojení jeho potřeb. Současné pojetí marketingu lze podle Morrisona (1995, str. 16) popsat následujícími základními charakteristikami:

1. *Uspokojení zákaznikových potřeb a přání* – hlavním ohniskem marketingu je uspokojování potřeb a přání zákazníků.
2. *Nepřetržitost podstaty marketingu* – marketing je plynulou činností řízení, nikoli jednorázově provedeným rozhodnutím.
3. *Sled dílčích kroků v marketingu* – správný marketing je procesem množství po sobě následujících kroků.
4. *Klíčová úloha marketingového výzkumu* – předvídání marketingového výzkumu k předvídání a identifikaci zákazníkových potřeb a skrytých přání je podstatné pro účinný marketing.
5. *Široké a mnohostranné úsilí organizace* – marketing není výhradní odpovědností jednoho oddělení. Jeho největší účinnost zajistí jedině úsilí všech oddělení či divizí.
6. *Vzájemná vnitřní závislost organizací (subjektů cestovního ruchu)* – mezi organizacemi, zejména v odvětví cestovního ruchu, existuje mnoho příležitostí ke spolupráci v rámci marketingu.

S marketingem je často spojována snaha o přesvědčení zákazníka o koupi propagovaného výrobku. V extrémních případech se často mluví až o manipulaci zákazníků. Tato představa je však chybná. Na druhou stranu ani představa naprosto nezávislého zákazníka (zákazník je centrem pozornosti firmy) není v praxi bezvýhradně naplňována. Organizace se obvykle nacházejí někde uprostřed tohoto kontinua.

Upozornění!

Podstata definic marketingu

V dnešní době existuje více než padesát definicí marketingu. Tyto definice představují odlišné přístupy odborníků k filozofii marketingu. Významný americký vědec Philip Kotler ve své definici zdůrazňuje roli zákazníka jako střed podnikání. Ve společné publikaci s kolegou Gary Amstrongem definují marketing jako *„společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny uspokojují své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot“*. Lewitt vidí roli marketingu v metodách, jimiž podnik rozvíjí své trhy *(poctivě a solidně pojatý marketing se snaží vytvořit hodnotné, uspokojivé zboží a služby, které zákazníci budou kupovat)*. Jiní vědci tvrdí, že marketing může fungovat pouze tehdy, je-li pevně zakotven v celé kultuře organizace (Drucker, Kanterová, Peters a Waterman). A konečně Lendrevic a Lindon definují marketing jako *„soubor metod a prostředků, které má organizace k tomu, aby zapůsobila příznivým dojmem a dosáhla svých cílů“*.

Tab. 1-1 *Hlavní podstata jednotlivých definic marketingu*

Hlavní podstata	**Autor**
Marketing znamená učinit zákazníka středem podnikání	Kotler
Marketing jsou metody utváření příjemného dojmu	Lendrevic a Lindon
Marketing jsou metody, jimiž podnik rozvíjí své trhy	Lewitt
Marketing je organizování podnikové kultury, které má zaměřit podnik na trh a na zákazníka	Drucker Kanterová Drucker

Pramen: Horner, S. – Swarbrook, J.: Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času. Praha: Grada 2003

Vývoj chápání marketingu

V rámci výrobních a distribučních společností se marketing vyvíjel v průběhu tří rozdílných časových období: výroby, prodeje a marketingu. Někteří autoři (Morrison) hovoří i o období společenské marketingové orientace. Příčiny změny postavení marketingu v řízení organizací můžeme hledat zejména v technickém pokroku, zvyšování produktivity, intenzifikace konkurence, rozšiřování tržní poptávky, zvyšování úrovně řízení, změny společenských hodnot, atd.

Období výrobní orientace - je prvním vývojovým stádiem, začalo průmyslovou revolucí a končí až ve 20. letech minulého století. Charakteristickým znakem tohoto období byl převis poptávky nad nabídkou. Každý výrobek našel na trhu svého kupce a cílem managementu byla maximalizace výroby. Potřeby a přání zákazníků měly druhořadý význam.

Období prodejní orientace. Od počátku 30. let dvacátého století již existovala dostatečná výrobní kapacita pro uspokojování poptávky. Díky zvyšování konkurence se začal klást důraz na prodej, nikoliv na výrobu. Základní prioritou organizace byla likvidace konkurenta a zvyšování vlastního prodeje.

Období marketingové orientace. Tato vývojová fáze je důsledkem intenzivní konkurence a technického pokroku. Nabídka produkce již převyšuje poptávku. Organizace si uvědomují, že

prodej sám o sobě není zárukou spokojených zákazníků a vyššího prodeje. Dochází tak k upřednostnění zákazníků před prodejem. Během tohoto období začínají organizace aplikovat marketingový přístup (založený na poznání, že uspokojování potřeb a skrytých přání zákazníků je hlavní prioritou). Toto období má dvě stadia – období oddělení marketingu a období marketingu organizace. Hlavním rozdílem mezi těmito stádii je postavení marketingu v organizační a řídicí struktuře organice. V případě období oddělení marketingu jsou všechny kompetence a odpovědnost na marketingovém oddělení, v druhém případě je marketing považován za dlouhodobý zájem celé organizace.

Všechny marketingové aktivity by se tedy v marketingově orientované organizaci soustřeďují na poznání a uspokojení potřeb zákazníků. Jenže v organizaci samé existují v uspokojování zákazníků určité meze. Jedná se hlavně o to, aby tyto potřeby byly uspokojovány efektivně a to nejen pro zákazníka, ale i pro organizaci samou. V soukromé organizaci může být takovým měřítkem efektivity např. objem zisku. V případě neziskového, popř. veřejného sektoru je marketingovým cílem zajištění kvalitních služeb v rámci přiděleného rozpočtu.

Specifické vlastnosti služeb

Marketing cestovního ruchu je aplikovaným marketingem služeb. Je proto nutné uvést specifika marketingu služeb a posléze i samotného cestovního ruchu. Je všeobecně známo, že principy a zásady marketingu byly stanovovány pouze z ohledem na výrobní odvětví. V poslední době však dochází k rozvoji marketingu služeb. Tato skutečnost je dána změnami ve struktuře hospodářství, kde sektor služeb ve vyspělých zemích dosahuje významných podílů. Jako reakce na tento vývoj vznikla řada odborných publikací, která je věnována výhradně marketingu služeb (Payne, A., 1996). Rozdíly mezi marketingem zboží a služeb jsou nejčastěji identifikovány na základě specifických vlastností služeb. V literatuře nalezneme následující vlastnosti služeb:

Upozornění!

- **Nehmotnost.** Služby jsou nehmotné, takže před jejich nákupem je můžeme posuzovat nejrůznějšími způsoby, nikoliv však svými smysly. Bateson k tomu zdůrazňuje kromě nehmatatelnosti (zákazník si jí nemůže fyzicky dotknout) i její „duševní“ nehmotnost, takže pro zákazníka není snadné pochopit ideu služby.
  Služby také produkují uspokojení, nikoliv nějakou hmotnou věc, kterou lze ukazovat ostatním. Zákazník tak na konci každé transakce nic fyzického nevlastní.
- **Nedělitelnost.** Většina služeb je vyráběna a spotřebována na stejném místě a v určitém čase a v nejčistší formě je poskytována tváří v tvář zákazníka a poskytovatele. Podle Judda se služby odlišují od výrobků zejména skutečností, že distribuční kanály, pokud nějaké existují, jsou krátké.
- **Proměnlivost/ různorodost.** Poskytování služeb je závislé na lidech, je tedy nesnadné službu poskytovat úplně stejně při každé příležitosti její spotřeby. Zároveň úroveň služby je vnímána velice subjektivně. Z toho důvodu je velice obtížné služby standardizovat.
- **Pomíjivost.** Fyzické statky mohou být skladovány a jejich prodej je na čase víceméně nezávislý. To pro služby neplatí. To znamená, pokud není služba v určitém čase realizována, nelze tento obchod znovu obnovit (službu nelze uskladnit pro pozdější spotřebu) a dochází tak ztrátě obchodu a zisku. Marketing služeb často čelí velkým výkyvům poptávky v různých obdobích.

Specifické vlastnosti služeb se v teorii marketingů projevily v podobě rozšíření marketingového mixu. Klasický marketingový mix je složen ze čtyř prvků, resp. nástrojů: produkt, propagace, cena, místo (distribuce). Například Booms a Bitner rozšířili tradiční mix o nové kategorie: účastníky, vliv prostředí a proces. Podobně Morrison, teoretik v oblasti

marketingu cestovního ruchu navrhl marketingový mix obohacený o nástroje: lidé, programování, packaging a kooperace.

Na druhou stranu jsou i autoři, kteří zpochybňují názor, že marketing služeb je něčím odlišný od marketingu výrobků. Argumentují zejména tím, že většina hmotných výrobků má v sobě i nehmotný prvek v podobě značky (symbolizující kvalitu výrobku), nebo nemožnosti vyzkoušení rychloobrátkového spotřebního zboží (tato nemožnost je typickým znakem služeb). Horner a Swarbrooke z toho vyvozují závěr, že ačkoliv služby mají určité speciální vlastnosti, které vyžadují odlišný přístup k marketingu, mají mnoho vlastností společných s výrobky.

Vlastnosti služeb v cestovním ruchu

Služby v cestovním ruchu mají své specifické charakteristiky. Kiráľová identifikuje další vlastnosti služeb, které se k jejich poskytování a koupi vážou, a to především:

- zvýšenou mírou emocionálních a iracionálních faktorů při koupi (prestiž, móda, následování idolů, vůdcovské osobnosti apod.),
- důrazem na ústní reklamu,
- rostoucími nároky na jejich jedinečnost (luxus, překonávání bariér, například adventure programy, vesmírná turistika),
- důležitostí image při koupi (například při výběru destinace, restaurace, ubytovacího zařízení),
- zvýšenou potřebou kvalitních podpůrných materiálů (vzhledem k jejich nehmatatelnosti a nemožnosti si je před koupí vyzkoušet),
- zvláštním důrazem na komunikační dovednosti poskytovatelů služeb (interpersonální komunikace, argumentace, přesvědčování, jazykové znalosti),
- prudkým nárůstem využívání informačních technologií.

1.2 Destinační marketing

Marketing cestovního ruchu je uplatňován v rozmanitých sektorech turistického průmyslu. Předmětem marketingu mohou být cestovní kanceláře, ubytovací a stravovací zařízení, dopravní společnosti, návštěvnické atraktivity, ale také celé destinace. A právě přístup, který chápe destinaci jako produkt, jenž má být na trhu realizován, bude našim zorným úhlem pohledu na odvětví cestovního ruchu. V této souvislosti se někdy hovoří o destinačním marketingu (Buhalis 1999).

Pojem destinace

Klíčovým pojmem pro pochopení celé problematiky je destinace. Stejně tak jako pro jiné produkty lze pro ně zpracovávat marketingové studie, vytvářet marketingové plány. Samotný pojem destinace je v teorii chápán různě. Destinace tak může být definována jako atrakce, geografická jednotka, marketingový objekt, místo pobytu, v abstraktnější podobě pak jako produkční či informační systém. Každý přístup tak akcentuje pouze určitou stránku pojmu destinace.

Podle WTO představuje destinace místo s atraktivitami a s nimi spojenými zařízeními a službami cestovního ruchu, které si účastník cestovního ruchu nebo skupina vybírá pro svou návštěvu a které poskytovatelé přinášejí na trh.

D. Buhalis charakterizuje destinaci prostřednictvím šesti složek, tzv. „šesti A“, kterými jsou:

- attractions (atraktivity)
- accessibility (dostupnost)

- amenities (základní infrastruktura cestovního ruchu)
- available packages (připravené produktové balíčky)
- activities (aktivity)
- ancillary sevices (doplňkové služby)

Destinace existují na různých geografických úrovních, které jsou spolu ve vzájemných vztazích. V evropském kontextu někteří turisté mohou považovat celý kontinent za jednu destinaci. Příkladem mohou být cestující s jízdenkou na železnici, která jim umožní navštívit většinu evropských zemí. V některých případech s destinací ztotožňujeme stát. Také regiony slouží jako destinace, například jezerní oblast Lake District ve Velké Británii nebo Toskánsko v Itálii. Některé regiony přesahují hranice států, například Pyreneje. Někteří účastníci cestovního ruchu mohou za destinaci považovat dokonce zaoceánskou výletní loď.

Na národní úrovni můžeme za destinaci považovat nejmenší územní jednotku, která je schopna přitáhnout návštěvníka a plně uspokojit jeho potřeby. Pokud připustíme, že území je reprezentováno jednotlivými středisky, můžeme na základě vymezení destinace charakterizovat následující typy středisek:

- středisko jako přirozená destinace,
- středisko jako destinace sezónního charakteru,
- soubor středisek jako destinace.

Příklad

V České republice je pravděpodobně jediná destinace přirozeně reprezentovaná jediným střediskem – hlavní město Praha. Praha jako turistická destinace je srovnatelná i mezinárodním měřítku, ostatní i významná střediska u nás jejího věhlasu zdaleka nedosahují. Typickým střediskem přestavující destinaci sezónního charakteru může být Špindlerův mlýn v zimním období. V letním období je i zde nutno destinaci vymezit jako soubor středisek – Krkonoše.

Upozornění!

Chápeme-li destinaci jako produkt, stává se předmětem našeho zájmu, je tím co chceme na trhu prodat a uspokojit tak potřeby potencionálních návštěvníkům. Nabídka cestovního ruchu tak představuje nabídku produktů prodávaných jako komplexní produkt pod společným názvem. Nabídka je charakterizovaná nejen přírodními danostmi (geografická poloha, klima, topografie, vzhled krajin), ale zařazujeme sem také sociálně kulturní poměry (kultura, tradice, řeč, mentalita, přátelskost, zvyky a obyčeje) a všeobecnou infrastrukturu (doprava, zásobování energiemi a vodou, odstraňováním odpadu, čištění odpadních vod apod.). Cílem je uspokojit nejen potřebu a přání klientů, ale také nabídnout nevšední zážitek. Charakteristickým rysem produktu cestovního ruchu je tak prolínání jeho hmatatelných (hotelová zařízení) a nehmatatelných (atmosféra destinace) složek.

Jednotlivé subjekty tvořící nabídku destinace objektivně sledují své vlastní zájmy (soukromé – maximalizaci zisku, veřejné - maximalizace veřejného blaha – např. ochrana kulturního dědictví), které jsou však často protichůdné. Důležitý je ale výsledný efekt – produkt, který návštěvník vnímá a spotřebovává. Jelikož jednotlivé subjekty nemohou garantovat kvalitu celého produktu (kontrolují pouze kvalitu pouze svého vlastního produktu) musí spolupracovat a vytvářet partnerství. Spolupráce je obtížná, naráží na rozdílné hodnotové žebříčky, postoje a očekáváni. Nicméně pro úspěšné prosazení produktu destinace je nutné tyto zájmy skloubit.

Významným specifikem destinačního marketingu jsou i jeho cíle. Ty se nesoustřeďují pouze na přilákání co nejvíce návštěvníků do destinace (což je v zájmu většiny aktérů cestovního ruchu), ale také na ochranu místních zdrojů a udržitelnost rozvoje cestovního ruchu. V této souvislosti může být použit jako nástroj řízení poptávky po destinaci. Destinace někdy uplatňují tzv. de-marketing, jehož cílem je během stanoveného období odradit určitý segment turistů od návštěvy lokality.

Příklad

Příklady těchto praktik mohou být následující:

- *Technika řízení návštěvníků používaná v zábavních parcích, kdy se management snaží řídit návštěvnost pomocí tzv. leading story (příběhu, které vedou návštěvníka po jednotlivých atrakcích).*
- *Města jako Cambridge se snaží přilákat pouze návštěvníky, kteří ve městě přespí a omezovat návštěvnost jednodenních exkurzí. Nástrojem demarketingu je zde především kontrola parkování.*
- *Mauricius je destinace, která se profiluje jako luxusní středisko cestovního ruchu. Tuto svoji pozici si chrání např. zamezením chartových letů na její území.*

Chápání destinace cestovního ruchu jako produktu implikuje tyto otázky:

- Když je destinace produktem, kdo je jeho producentem?
- Kdo uskutečňuje marketingové aktivity spojené s nabídkou destinace na trhu?

Odpověď na tyto otázky ovlivňuje skutečnost, že destinace je systémem jednotlivých poskytovatelů služeb, kteří se navzájem doplňují a ovlivňují. To však vyžaduje jejich spolupráci, nikoliv konkurenci. Spolupráce aktérů cestovního ruchu přináší synergické efekty - zejména vzhledem ke SME-struktuře dochází k efektivnějšímu využívání prostředků, implementaci inovací, zavádění nových řídících metod řízení a TQM, vznikají „economies of scope“, lze lépe čelit negativním externalitám zejména na životním prostředí atd. Navíc v rámci destinačního marketingu jsou zabezpečovány i takové úkoly, které nejsou v silách nebo zájmu jednotlivců – např. budování a péče o značku.

Organizace cestovního ruchu

Vezmeme-li v úvahu výše zmíněné, pak producentem produktu destinace by měla být organizace cestovního ruchu (v této souvislosti se také setkáme s pojmem Destination Management Organization - DMO), tedy jakýsi kvazi podnik. Cílem takové organizace je efektivně koordinovat činnost všech zainteresovaných subjektů působících v destinaci. Aby bylo zdárně toho cíle dosaženo, je nezbytné akceptovat určité základní principy, které by vedly k tvorbě takovéto funkční organizační struktury CR. Výchozím bodem je vyjasnění si pozic v rámci organizační struktury, což představuje definování vazeb v dané struktuře a přesný popis a určení činnosti, kompetencí a zodpovědnosti na všech úrovních struktury. Dalším bodem je zajišťování informovanosti v rámci dané struktury a od toho se odvíjející kooperace. V neposlední řadě je podstatným bodem financování bez kterého nemůže být zaručena samotná realizace projektů a marketingových aktivit. Praxe ukazuje, že právě tento bod je z hlediska tvorby funkční organizační struktury CR nejslabší stránkou.

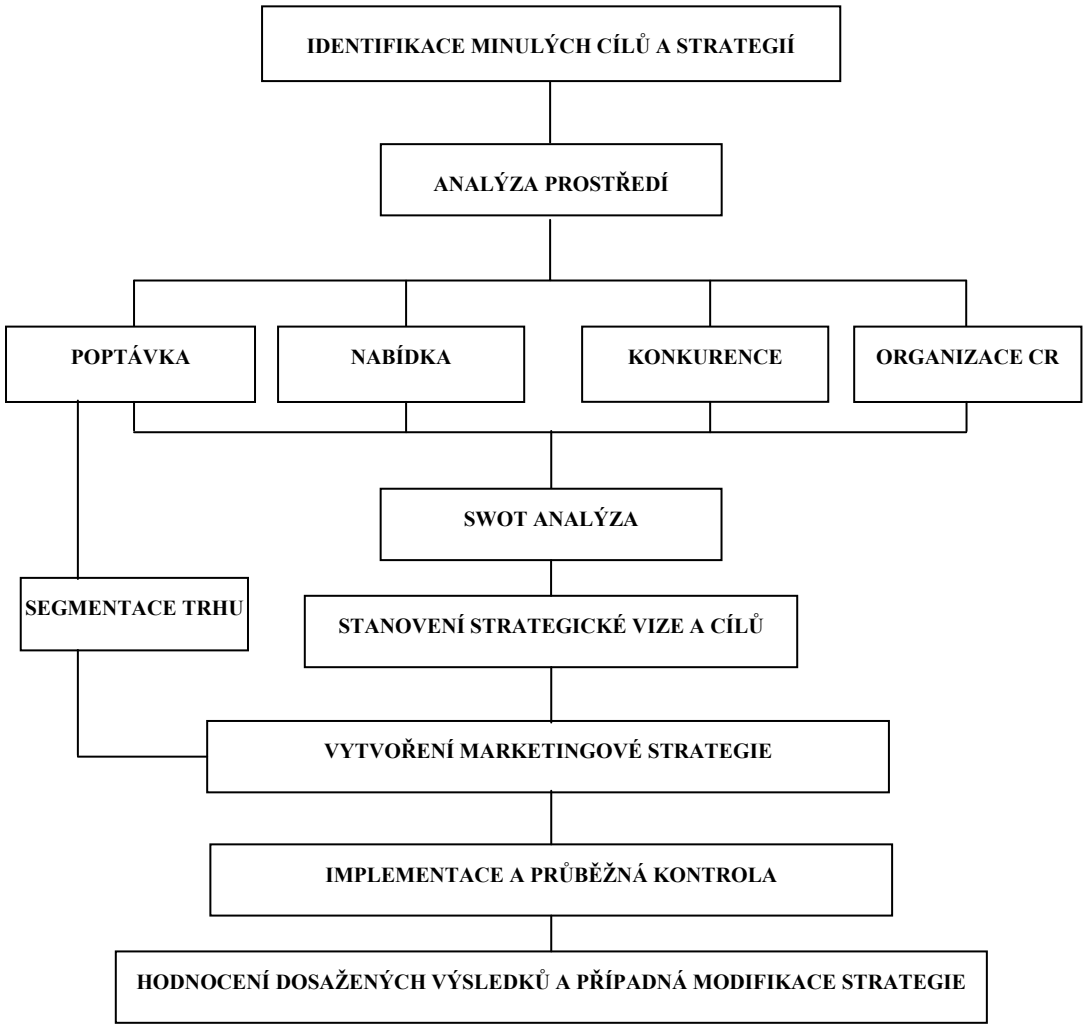
1.3 Koncept marketingové strategie destinace

Má-li se destinace úspěšně rozvíjet, musí jejich jednotlivý aktéři porozumět vlivům působení vnitřního i vnějšího prostřední, umět odhalit potřeby a přání různých segmentů současných i potencionálních návštěvníků, formulovat realistické vize, vytvářet strategie k jejich dosažení

budovat efektivní organizace a průběžně hodnotit jednotlivé fáze procesu. Koncept marketingové strategie destinace je nástrojem organizace cestovního ruchu, který umožňuje úspěšně rozvíjet destinaci cestovního ruchu. Toto pojetí v sobě kombinuje strategický přístup k řešení problémů s marketingovým, který klade důraz na orientaci na zákazníka, tedy na konečného spotřebitele služby či produktu.

Marketingová strategie má řešit zásadní a dlouhodobé problémy. Aby strategie úspěšně řešila tyto problémy, její vypracování musí být prováděno po jednotlivých, za sebou jdoucích krocích, které mohou být znázorněny jako model nebo schéma strategie. Pro strategii cestovního ruchu v destinaci může být toto schéma znázorněno následovně.

Obr. 1 -1: *Vazby mezi jednotlivými fázemi tvorby strategie rozvoje*



Úspěch destinace na trhu cestovního ruchu závisí na schopnosti identifikovat vlastní nabídku – produkt, potencionální návštěvníky, cílový trh, ohrožení a příležitosti na trhu a způsob, jak potencionální návštěvníky aktivizovat k návštěvě destinace.

Podle Morrissona jde především o nalezení odpovědí na pět základních otázek:

- Kde jsme nyní?
- Kde bychom chtěli být?
- Jak se tam dostaneme?

- Jak zjistíme, že se tam dostaneme?
- Jak zjistíme, že jsme se tam dostali?

Shrnutí kapitoly

Kapitola podává vstupní informace marketingu cestovního ruchu. Definice marketingu cestovního ruchu vychází z klasického pojetí marketingu, jehož smyslem je vytvářet takové produkty, které budou uspokojovat potřeby zákazníků. Marketing cestovního ruchu má však svá specifika. Cestovní ruch je totiž založen na poskytování služeb, jejichž vlastnosti výrazně ovlivňují uplatňované nástroje marketingu. Nejvýrazněji se tak marketing cestovního ruchu odlišuje od jeho klasické podoby počtem prvků v marketingovém mixu. Další část kapitoly je věnována marketingu destinace, zejména vymezení samotného pojmu. Destinace je zde chápána jako produkt, který chceme na trhu realizovat. Hlavním nástrojem úspěšného rozvoje destinace je pak koncept marketingové strategie destinace, který řeší odpovědi na pět základních otázek: Kde jsme nyní? Kde bychom chtěli být? Jak se tam dostaneme? Jak zjistíme, že se tam dostaneme? Jak zjistíme, že jsme se tam dostali?

Otázky k zamyšlení

1. Jaká jsou specifika destinačního marketingu oproti klasickému marketingu?
2. Jak v tomto DSO chápeme pojem destinace? Proč je tento pojem v našem pojetí marketingu cestovního ruchu tak důležitý?
3. Jaké jsou základní kroky konceptu marketingové strategie destinace?

2 Marketingový informační systém a marketingový výzkum

Obsah kapitoly

- Marketingový informační systém
- Marketingový výzkum

Cíl kapitoly

V této kapitole se dozvíte o možných způsobech získávání informací potřebných ke kvalifikovanému rozhodnutí. Vaše pozornost bude zejména soustředěna na marketingový výzkum, který je v případě cestovního ruchu základním kamen marketingového informačního systému (zejména pokud jde o získávání informací o návštěvnících destinace). Dále se seznámíte s hlavními metodami marketingového výzkumu.

Časová zátěž

3 hodin + 3 hodiny POT

2.1 Marketingový informační systém

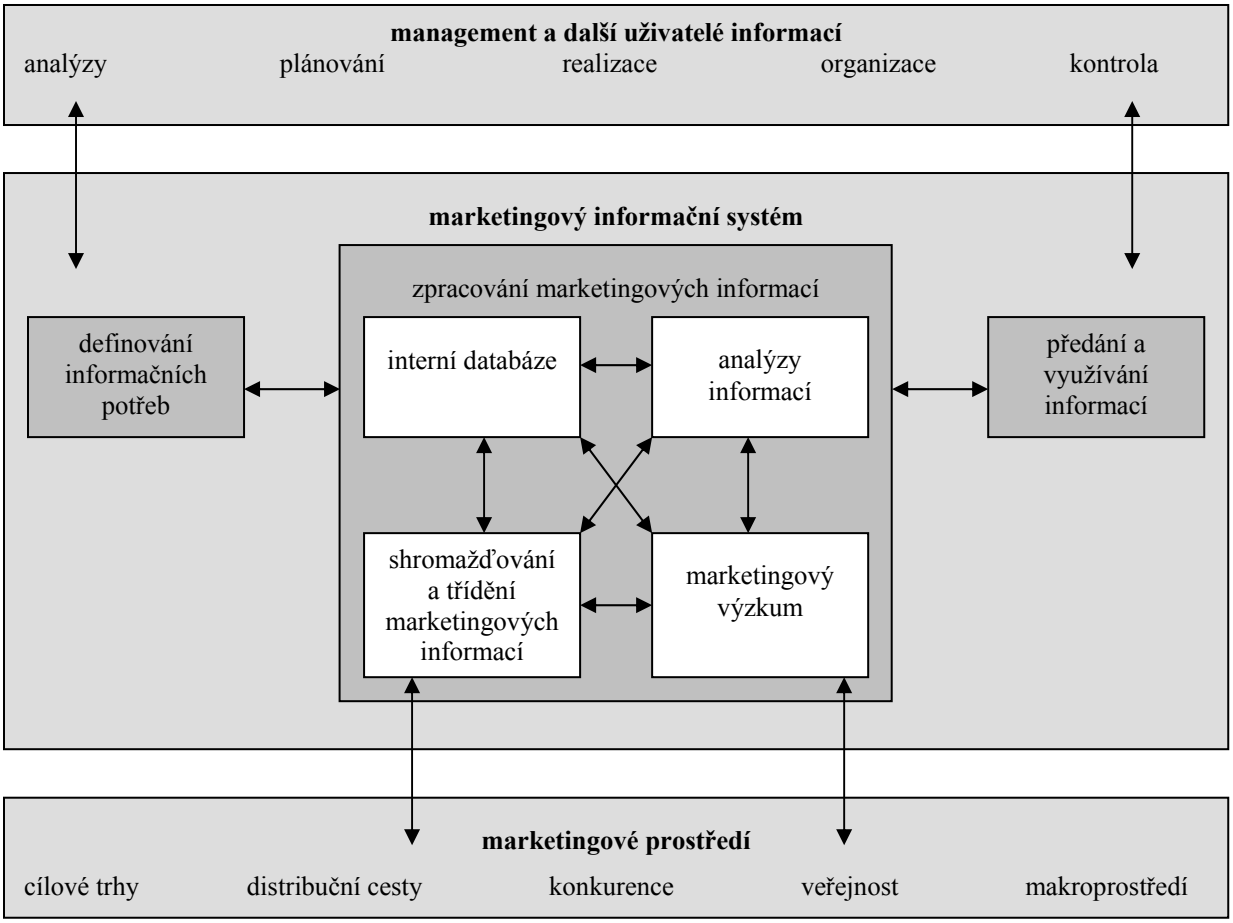
V dnešním rychle se měnícím prostředí potřebují manažeři denně nové informace. Zároveň jsme množstvím informací zahlceni. Navzdory tomuto přesycení si pracovníci v marketingu stěžují na nedostatek správných informací. Jako řešení této situace zavání organizace (společnosti) marketingové informační systémy, jejichž smyslem je poskytovat manažerům správné informace ve správné formě a ve správný čas.

Upozornění!

Definice marketingového informačního systému

Podle Kotlera je úkolem marketingového informačního systému shromáždit, utřídit, analyzovat, vyhodnotit a předat informace marketingovému managementu. Tvorba marketingové strategie destinace vyžaduje důsledné poznání všech faktorů, které mohou ovlivnit její úspěšnost. Komplexnost marketingového informačního systému znázorňuje následující obrázek.

Obr. 2 – 1 *Marketingový informační systém*



Pramen: Kotler, Ph. – Amstrong, G.: Marketing. Praha: Grada 2004, str. 223

Z obrázku je patrné, že marketingový informační systém začíná a končí uživateli informací – marketingovými manažery, interními a externími partnery a dalšími pracovníky. Existuje vzájemné působení těchto uživatelů informací na stanovení informačních potřeb. Tato struktura rozvíjí potřebu informací z vnitřních databází, ze shromažďování marketingových informací a z marketingového výzkumu.

Definování informačních potřeb je prvním krokem úspěšného využití informací. Jakmile máme definované informační potřeby, začínáme s jejich získáváním. Informace pro účely marketingu lze získávat několika možnými způsoby: z interních zdrojů, marketingovým zpravodajstvím a marketingovou analýzou.

Interní data – jde zejména o interní databáze a elektronické soubory informací získané z vnitřních zdrojů organizace (účetní a finanční výkazy, informace o prodejích, rezervacích zákaznících, dodavatelích a aktivitách konkurence). Interní databáze bývají většinou rychleji dostupné a jsou mnohem levnější než jiné informační zdroje, přesto jsou do určité míry problematické. Informace uvnitř organizace jsou shromažďovány pro různé účely, což může komplikovat jejich marketingové využití.

Marketingové zpravodajství (marketing intelligence) – je systematické vyhledávání a analyzování veřejně dostupných informací o konkurenci a o vývoji v oblasti marketingového prostředí. V případě destinačního marketingu jsou hlavními zdroji takových informací internetové stránky (některé destinační společnosti uveřejňují na svých stránkách marketingové analýzy a strategie, informace o návštěvnosti, atd.), veletrhy a výstavy (produkty), odborné stáže (organizace společnosti), ale také informace od zaměstnanců konkurence (know-how).

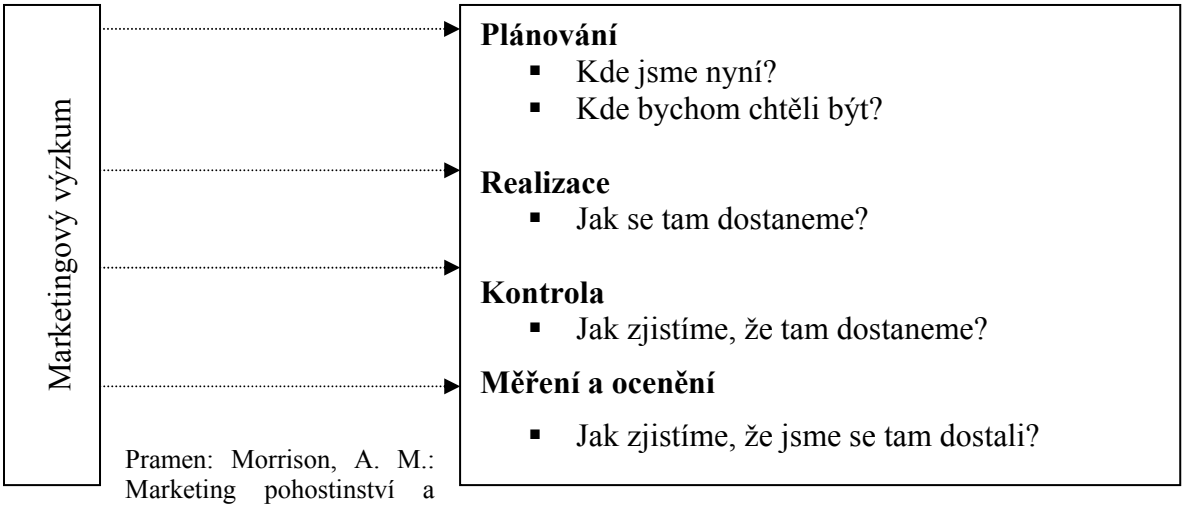
Marketingový výzkum – kromě informací o konkurenci a o akcích v rámci marketingového prostředí je třeba získat specifické informace. V těchto případech se používá marketingový výzkum, jehož cílem je podle Kotlera systematické plánování, shromažďování, analýza a vyhodnocování informací. Marketingový výzkum slouží ke stanovení tržního potenciálu, k získání informací o chování potencionálních návštěvníků, o jejich potřebách, ale také o kvalitě poskytovaných služeb, atd.

Prostřednictvím marketingového informačního systému tedy získáváme pro informace o silných a slabých stránkách, příležitostech a ohroženích destinace na trhu cestovního ruchu, o vnějším prostředí, konkurenci, jakož i o potřebách a požadavcích návštěvníků.

2.2 Marketingový výzkum

Vzhledem k postavení a povaze marketingového výzkumu v marketingovém informačním systému se touto otázkou budeme zabývat hlouběji. Identifikace důvodů realizace marketingového výzkumu vychází z marketingového systému definovaný Morrisonem.

Obr. 2 – 2 *Vztahy marketingového výzkumu a marketingového systému cestovního ruchu*



Pramen: Morrison, A. M.: Marketing pohostinství a cestovní ruch. Praha: Victoria Publishing 1995, str. 133

První fáze marketingového systému cestovního ruchu vyžaduje zaměřit výzkum na marketingové prostředí, umístění, hlavní konkurenty, bývalé a potencionální zákazníky, pozici na trhu a marketingové plány.

Kde jsme nyní?

- Jak budou nekontrolovatelné a kontrolovatelné faktory ovlivňovat směr úspěchu?
- Jaké jsou silné a slabé stránky hlavních konkurentů?
- Kdo jsou naši klienti, co si o nás myslí?

Marketingový výzkum nám pomáhá vybrat cílové trhy, marketingové mixy a přístupy k umístění na trhu.

Kde bychom chtěli být?

- Jak by měl být trh segmentován?
- Které tržní segmenty jsou pro nás vhodné?
- Které cílové skupiny by měly být zacíleny?

Jak se tam dostaneme?

- Jaké komponenty marketingového mixu by měly být použity pro každý cílový trh?

Sestavení marketingového plánu, výzkum a analýza vyžadují obrovské úsilí. Výzkum je používán pro kontrolu běžných výsledků plánů a k zjištění míry dosažení vytyčených cílů.

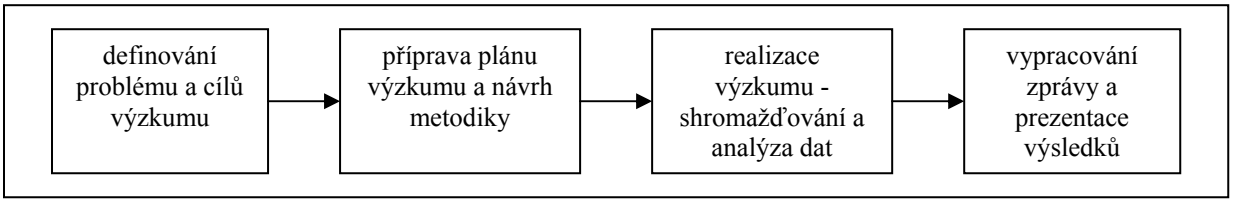
Jak zjistíme, že se tam dostaneme?

- Jsou přístupy zvoleného marketingového mixu funkční a v souladu s plánem?
- Jsou zvolené přístupy k umisťování na trhu funkční z hlediska plánu?

Jak zjistíme, že jsme se tam dostali?

2.2.1 Proces marketingového výzkumu

Kotler marketingový proces výzkumu rozdělil do čtyř základních kroků: definování problému a cílů výzkumu, příprava plánu výzkumu a návrh metodiky, realizace výzkumu – shromažďování a analýza dat, vypracování zprávy a prezentace výsledků.



Upozornění!

Definování problému a cílů výzkumu

Formulací problému stanovujeme předmět zkoumání. Po pečlivé definici problému musíme stanovit cíl výzkumu. Obecně rozlišujeme tři typy základních cílů. Prvním je explorativní výzkum, jehož cílem shromažďovat takové informace, které umožní definovat problém a odhadnout hypotézy. Cílem deskriptivního výzkumu je kvalifikovaně popsat marketingové problémy (tržní potenciál produktu, postoje návštěvníků, jejich struktura, atd.). Posledním typem cílů jsou cíle kauzálních výzkumů – jde o otestování hypotéz o příčinných a následných vztazích (např. povede rozšíření nabídky destinace k 10 % zvýšení návštěvnosti).

Příprava plánu výzkumu a návrh metodiky

Jakmile byly definovány problémy a cíle výzkumu musí analytici přesně stanovit, jaké informace budou požadovat, sestavit plán pro jejich účinné získávání a prezentovat jej managementu. Plán výzkumu podává přehled o existujících zdrojích dat a detailně vysvětluje specifické postupy, metody kontaktu, sestavování výběrových souborů a instrumenty, které analytici používají k dosažení stanovených cílů. Jinými slovy, cíle výzkumu je třeba transformovat do vyjádření specifických informačních potřeb.

Realizace výzkumu

Třetím krokem je samotná realizace výzkumu. Tento proces zahrnuje shromažďování, zpracování a analýzu informací. V rámci shromažďování informací je třeba rozhodnout, zda využijeme sekundární data, primární data či oba druhy dat. Sekundární data zahrnují informace, které již existují či byly shromážděny za jiným účelem. Primární data jsou naopak shromážděna pro specifický účel.

Sekundární výzkum

Každý výzkum obvykle začíná shromažďováním sekundárních dat dostupných z interních i externích zdrojů. Příkladem interních sekundárních údajů může být záznam registrace klientů, informace o rezervacích, přehledy prodejů produktů, atd. Externími zdroji sekundárních informací mohou být údaje o sčítání lidu, ale také pravidelně publikované zprávy různých firem a sdružení (Mag consulting, TourMIS, Canadian Travel Survey, ETC, WTO, WebTravelNews, News on EyeforTravel). Kromě komerčních zdrojů, které jsou za poplatek, většina webových stránek institucí jako jsou asociace, vládní agentury, hospodářské a obchodní komory, zpravodajská média, poskytují volně dostatek informací pro všechny zájemce. Výhody a nevýhody sekundárního výzkumu ukazuje následující tabulka.

Tab. 2 – 1 *Výhody a nevýhody sekundárního výzkumu*

Výhody	**Nevýhody**
▪ ***Levný*** (v porovnání s primárním výzkumem)	▪ ***Často zastaralý*** (sekundární informace představují výsledky primárního výzkumu někoho jiného, který byl realizovaný několik měsíců i let před zveřejněním)
▪ ***Snadno dostupný*** (zejména vnitřní informace)	▪ ***Případně nespolehlivý*** (není uplatňován stejný stupeň kontroly jako v případě primárního výzkumu)
▪ ***Okamžitě použitelné*** (realizace primárního výzkumu vyžaduje mnohem více času)	▪ ***Pravděpodobně neaplikovatelný*** (informace mohou být příliš obecné nebo nepoužitelné ve vztahu k potřebám společnosti)

Pramen: Morrison, A. M.: Marketing pohostinství a cestovní ruch. Praha: Victoria Publishing 1995, str. 140

Primární výzkum

Sekundární data jsou mnohdy dobrým začátkem výzkumu, často pomáhají definovat jeho problémy a cíle. Nicméně ne vždy získáme všechna data ze sekundárního výzkumu, a proto jsme nuceni shromažďovat také primární data. Primární výzkum představuje sběr dat uskutečněný poprvé a realizovaný pomocí odlišné metody. Výhody a nevýhody primárního výzkumu jsou v inverzně-opozitním vztahu k výhodám a nevýhodám sekundárního výzkumu. Tedy nevýhodami primárního výzkumu jsou opozita výhod sekundárního výzkumu a naopak. Výhody primárního výzkumu definuje Morrison následovně: použitelné a aplikovatelné, přesné a spolehlivé a aktuální. Nevýhodami pak jsou: finanční náročnost, časová nedostupnost a nepohotová použitelnost).

Metody výzkumu

V další fázi procesu marketingového výzkumu je třeba rozhodnout o metodě výzkumu a následně o reprezentativním vzorku, který budeme zkoumat. Výzkumnými metodami vedoucími k získání primárních dat jsou pozorování, průzkum a experimentování.

Metoda pozorování

Metodou pozorování rozumíme sledování příslušné skupiny lidí, akcí, či situací. Tato metoda se hojně využívá pro získávání informací o konkurenci. Dalším možným využitím je zkoumání kvality poskytovaných služeb (např. TIC). Charakteristickým znakem této metody je možnost získat informace, které by samotný objekt výzkumu nebyl ochoten poskytnout. Naopak některé věci nejsme schopni touto metodou zjistit: pocity, postoje a pohnutky či soukromé chování. Díky těmto omezením se tato metoda kombinuje s ostatními metodami.

Průzkum

Průzkum, nebo-li metoda dotazování je nejrozšířenější metodou shromažďování primárních dat. Je vhodná zejména k získávání popisných informací, např. o postojích, preferencích a chování klientů (zákazníků, návštěvníků). Hlavními výhodami této metody je její flexibilita a snadná použitelnost. Průzkum realizujeme různými způsoby, které se liší způsobem kontaktu s objektem výzkumu. Informace mohou být shromažďovány prostřednictvím pošty, telefonu, osobního rozhovoru či on-line dotazování.

Tab. 2 – 2 *Silné a slabé stránky jednotlivých forem dotazování*

	E-mail	**Telefon**	**Osobní kontakt**	**On-line dotazování**
Flexibilita	Slabá	Dobrá	Výborná	Dobrá
Množství dat, která mohou být získána	Dobré	Velmi dobré	Výborné	Dobré
Možnost kontroly tazatelů	Výborná	Velmi dobrá	Slabá	Velmi dobrá
Kontrola reprezentativnosti výběrového souboru	Velmi dobrá	Výborná	Velmi dobrá	Slabá
Rychlost shromažďování dat	Slabá	Výborná	Dobrá	Výborná
Návratnost	Slabá	Dobrá	Dobrá	Dobrá
Nákladnost	Dobrá	Velmi dobrá	Slabá	Výborná

Pramen: Kotler, Ph. – Amstrong, G.: Marketing. Praha: Grada 2004, str. 240

Dotazníkové šetření, které využívá poštovních služeb můžeme stručně charakterizovat následovně:

- Informace jsou získávány relativně levně, efektivnost výzkumu však závisí na míře návratnosti dotazníků (response rate).
- Právě návratnost u této metody je spíše nízká, stejně tak i časově je tento druh výzkumu náročný.
- Respondenti mohou tímto způsobem podávat pravdivější odpovědi, než-li při osobním rozhovoru, zároveň respondent není ovlivňován tazatelem.
- Mezi otázkami a odpověďmi existuje soulad (všichni odpovídají na pevně stanovené otázky v jednotné formě).
- Respondenti mohou zůstat anonymní, na druhou stranu výzkumný pracovník má jen velmi malou kontrolu na typy respondentů (prakticky není možné zajistit, kdo formulář vyplnil).
- Do průzkumu může být zahrnuto velké množství osob.

Při zasílání dotazníků bychom měli dbát na tyto zásady (Morrison, 1995:148):

- Používat maximálně možný osobní přístup a vyloučit dojem masovosti (např. v úvodu používat vhodný pozdrav, nezasílat dotazník jako hromadný příkaz nebo používat osobního oslovení).
- Objasnit respondentovi smysl a význam dotazníku.
- Přislíbit respondentovi odměnu za vyplnění dotazníku.
- Používat aktuální a přesné seznamy adresátů.
- Nepoužívat příliš dlouhé dotazníky.
- Vložit ofrankovanou obálku s adresou pro zpětné zasílání vyplněného dotazníků.

Telefonické dotazování je výbornou metodou pro rychlé získávání informací, zároveň je mnohem flexibilnější než dotazníky zasílané poštou. Tazatel může formulovat otázky způsobem, který zvýší jejích srozumitelnost a vyloučit otázky, které s ohledem na dané podmínky nemají smysl. Logicky je i mnohem vyšší návratnost než-li u dotazníků zasílané poštou. Na druhou stranu mnozí lidé vnímají telefonní průzkumy jako zásah do jejich soukromí a rychle zavěsí telefon. Je mnohem složitější navázat dobrý kontakt s respondentem po telefonu než při osobním rozhovoru. Taktéž různí tazatelé mohou různě interpretovat a zaznamenat odpovědi dotazovaných osob. Tyto skutečnosti mohou být důsledkem časového tlaku, kterému jsou tazatelé v této formě dotazování vystaveny.

Osobní dotazování má dvě formy – individuální a skupinovou. Díky tomu, že při této metodě nemůžete zavěsit telefon nebo vyhodit dotazník do koše, je jednou z výhod osobního dotazování procento návratnosti dotazníků. Dotazování by měli vést zaškolení tazatelé, který může flexibilně reagovat na reakce respondentů (objasnit význam obsahu otázek, klást složitější otázky). Osobní individuální dotazování je však třikrát až čtyřikrát dražší než telefonické interview. Nevýhody personálně prováděných anket lze shrnout následovně:

- jsou relativně drahé,
- může dojít ke zkreslení vinou tazatele,
- respondenti mohou odmítnout odpovídat na osobní otázky,
- respondenti mohou být dotazováním rozrušeni,
- čas dotazování nemusí respondentovi vyhovovat.

Skupinová forma dotazování představuje metodu, při které se tazatel obrací s dotazy na malou skupinu lidí. Smyslem této formy dotazování je získat detailní pohled na zákazníkovi pocity a myšlenky. Tazatel směřuje pozornost skupiny na specifický objekt nebo nadnese otázku a vyzve skupinu k diskusi o ní. Tazatel následně poslouchá, sleduje chování lidí a pokouší se sumarizovat názory skupin, komentáře a jejich návrhy (obdobným formátem jsou tzv. assessment centra, uskutečňovaná v rámci výběrových řízení).

Poslední formou dotazování je on-line marketingový průzkum, který využívá možností internetu. Jde o internetové pozorování, experimenty a on-line sledované skupiny.

Metoda experimentování

Zatímco pozorování se nejlépe hodí pro explorativní výzkum a dotazování pro popisný výzkum, experimentální výzkum je nejvhodnější pro získávání informací pro kauzální výzkum. Cílem je shromažďování primárních dat u vybraných skupin respondentů. Skupiny jsou zkoumány v různých podmínkách a vliv jednotlivých faktorů je odvozován z odlišností v odpovědích jednotlivých skupin.

Máme-li vybranou metodu (či metody), pomocí kterých uskutečníme výzkum, můžeme se soustředit na sestavení výběrového souboru. Řešení tohoto problému předpokládá zodpovězení následujících otázek:

- Kdo má být sledován?
- Kolik lidí by se mělo zúčastnit výzkumu?
- Jak by měli být členové sledované skupiny vybíráni?

Poslední otázkou se budeme zabývat trochu detailněji. Můžeme totiž použít pravděpodobnostní nebo nenáhodný výběr. Pravděpodobnostní výběr zahrnuje několik typů výběrů:

- Prostý náhodný výběr – do výběrového souboru může být zařazen kdokoliv, všichni mají stejnou šanci být vybráni.
- Stratifikovaný výběr – populace je rozdělena do skupin podle vybraných kritérií (např. segment obchodní turistiky vs. poznávací turistiky) a výběrový soubor je vybrán z každé skupiny.
- Systematický výběr – k sestavení souboru je vytvořen speciální systém, podle kterého je vytvořen seznam potencionálních respondentů (např. náhodně zvolíme číslo, třeba 7 a následně každou sedmou osobu telefonního seznamu zařadíme do výběrového souboru).
- Shlukový výběr – respondenti jsou rozděleni do podskupin a počet těchto podskupin je náhodně vybrán. Členové těchto skupin jsou pak všichni zařazeni do výběrového souboru.

Z nenáhodných metod výběru můžeme jmenovat následující:

- Jednoduchý výběr – tazatel si pro dotazování vybírá nejsnáze dosažitelné respondenty.
- Záměrný výběr – tazatel používá vlastní úsudek k výběru jednotlivých respondentů.
- Kvótní výběr – tazatel se dotazuje předem stanoveného počtu respondentů z vybrané skupiny.

Tab. 2 – 3: *Aplikace různých typů marketingového výzkumu v marketingu*

	Kategorie výzkumu	**Oblast použití**	**Typické použití v marketingu**
1.	Analýza trhu a předpovědi	Plánování marketingu	Posuzování a plánování objemů prodeje, podílu na trhu a výnosů podle tržních segmentů a typů produktů
2.	Výzkum zákazníků	Segmentace a umisťování	Kvantitativní posouzení postojů, znalostí, názorů a nákupního chování zákazníků, včetně zákaznických auditů Kvalitativní posouzení potřeb, dojmů a názorů zákazníků
3.	Studie produktů a cen	Formulace (mix), prezentace produktu a tvorba jeho ceny	Posouzení a zákaznické testování modifikovaných a nových produktů a studie cenové pružnosti
4.	Propagace a průzkum prodeje	Efektivita komunikace	Posouzení reakce zákazníků na alternativní provedení reklamy a použití médií, reakce na různé formy podpory prodeje a výkonnosti prodejního personálu
5.	Výzkum distribuce	Efektivita distribuční sítě	Znalosti distributorů o produktech, zásobách a katalozích, efektivitě prodeje, včetně auditu prodeje a studií obsazenosti
6.	Studie výkonnosti a celkové hodnocení	Celkové výsledky marketingu a kontrola kvality produktu	Posouzení spokojenosti zákazníků, jak celkové, tak s jednotlivými prvky produktu, včetně marketingových testů a experimentů

Pramen: Middleton (převzato z Horner, S. – Swarbrooke, J)

Analýza dat

Než-li přistoupíme ke zpracování shromážděných dat je nutné zkontrolovat správnost a přesnost získaných údajů. Poté se ze získaných dat vytvoří databáze, která je za pomoci různých softwarových programů předmětem analýzy. Výstupy těchto analýz nabývají podoby různých statistických charakteristik.

Vypracování zprávy a prezentace výsledků

Poslední fází marketingového výzkumu je vypracování zprávy a prezentace výsledků. V mnoha případech mohou být získané výsledky interpretovány různými způsoby.

Předpokladem správné interpretace je diskuse zainteresovaných osob (zpracovatelů dat, zadavatelů, odborných poradců) nad výsledky výzkumu. Tato diskuse většinou vede k nalezení správných závěrů.

2.2.2 Problémy a předpoklady úspěchu marketingového výzkumu

Hlavní problémy marketingového výzkumu:

- Nedostatek spolehlivých údaj o důvodech chování zákazníků a o způsobu jejich rozhodování o nákupech (např. proč lidé volí návštěvu určitých atraktivit, jak turisté vybírají hotely, atd., na tyto otázky nacházíme odpovědi z úzce územně i věcně zaměřených průzkumů, takže je těžké z nich vyvozovat nějaké obecné závěry).
- Výzkumy se málo kdy zaměřují na zjišťování důvodů neužívaní námi nabízeného produktu.
- Často vyskytujícím se problémem je neperiodicita výzkumů. Právě pro vyvození obecnějších závěrů, je důležité pravidelné opakování průzkumů.
- Nesprávná interpretace výsledků výzkumů způsobená přijímáním stereotypů ze strany zpracovatele. Chování jednotlivců se v čase mění, a proto se musíme naučit, že trhy jsou výsledky chování jednotlivců, kteří jsou odlišní a kteří se v různé době chovají různě. Proto je logické, že výzkum by měl začínat spíše u chování jednotlivých zákazníků než u trhů jako celku. (příkladem stereotypní interpretace je konstatování, že příčinou úpadku přímořských letovisek ve Velké Británii je tendence obyvatel Británie trávit dovolenou v zahraničí – tento úsudek však není podložen žádným empirickým výzkumem).
- Snad nejčastějším problémem marketingového výzkumu je nedostatek peněžních prostředků - to platí zejména pro malé a střední podnikatele a státní (resp. veřejné) instituce.

Předpoklady úspěšného marketingového výzkumu jsou (Horner – Swarbrooke 2004:430):

- Jasné cíle ve smyslu toho, co je třeba získat z výzkumu.
- Vhodná metodologie dosažení těchto cílů.
- Shromažďování pouze takových údajů, které mají význam pro danou marketingovou akci.
- Schopnost provádět výzkum spíše kontinuálně, než pouze jako jednorázové akce.
- Odpovídajícím způsobem informovat všechen personál, kterého se výzkum týká.
- Poskytovat dostatečně rychlou analýzu výsledků, aby výzkum nezestaral.
- Personál, který je schopen přesně interpretovat výsledky.
- Prezentovat výsledky uživatelsky příjemnou formou těm, kdo je potřebují využít.

Shrnutí kapitoly

Správně vedený marketingový informační systém pomáhá managementu destinace realizovat účinná rozhodnutí. Není však náhradou potřebných manažerských zkušeností, ale snižuje riziko špatných rozhodnutí. Nejdůležitější součástí marketingového informačního systému je marketingový výzkum. Dvě hlavní skupiny výzkumu představují primární a sekundární informace. K dispozici je celá řada výzkumných a statistických metod. Jejich výběr by měl být realizován na základě využití systematického marketingového výzkumného procesu.

Jednotlivými kroky tohoto procesu jsou: formulace problému, výběr vhodné struktury výzkumu a metody sběru dat, výběru reprezentativního souboru, analýza a interpretace údajů a jejich prezentace.

Otázky k zamyšlení

Jaké jsou základní prvky marketingového informačního systému?

Jaké jsou základní kategorie výzkumných metod?

Jaké jsou výhody a nevýhody jednotlivých forem dotazování?

Jaké kroky můžete podniknout k sestavení účinnějšího dotazníku?

Uveďte konkrétní příklady externích sekundárních informací.

POT

Vaším úkolem bude vypracovat strukturovaný dotazník návštěvnosti vybrané destinace. Vaše práce se bude sestávat z následujících bodů:

- Definujete cíl výzkumu návštěvnosti (co chcete zjistit),
- vyberete formu dotazníkového šetření,
- definujete výběrový soubor (kdo bude respondentem, kolik oslovíte respondentů a jak bude výběrový soubor vybrán),
- sestavíte dotazník s cca 15 otázkami.

Způsob studia

K vypracování POTu nastudujte text Morrison, A. M.: Marketing pohostinství a cestovního ruchu, str. 130 – 151.

POT odevzdejte prostřednictvím Studia on-line do 6. týdne semestru (včetně).

3 Marketingová analýza

Obsah kapitoly

- Východiska marketingové analýzy
- Analýza vnějšího prostředí (PEST analýza)
- Analýza konkurence
- Analýza vnějšího prostředí
- Analýza poptávky
- SWOT analýza

Cíl kapitoly

Základním předpokladem vypracování úspěšné marketingové strategie je hloubková analýza jak vnějšího, tak vnitřního prostředí destinace. Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni odpovědět na otázku: kde se nachází analyzovaná destinace. Jinými slovy byste měli být schopni analyzovat současnou marketingovou situaci dané destinace. Dozvíte se tedy jaké komponenty prostředí destinace analyzovat. Součásti analýzy musí být i analýza chování návštěvníků destinace. V tomto smyslu se budete zabývat faktory, které ovlivňují lidské chování.

Časová zátěž

4 hodin

3.1 Východiska marketingové analýzy

Marketingová strategie destinace vždy začíná objektivní analýzou současné marketingové situace v destinaci. Existuje řada metod analýz, které lze v této souvislosti použít. Patří k nim například SWOT analýza, matice BCG, analýza umisťování a životního cyklu destinace, benchmarking atd. Jde samozřejmě o výběr z celé řady metod. Mnohé z nich jsou vhodné nejen k hodnocení současné situace, ale také k analýze chování produktu, samostatné jednotky nebo celého portfolia v průběhu určitého časového období.

Předchozích částech textu jsme popsali proces marketingového plánování, který jsme stručně vyjádřili otázkami:

- **Kde jsme?** Analýza současné marketingové situace.
- **Kam se chceme dostat?** Stanovení cílů.
- **Jak se tam dostaneme?** Vypracování strategie.
- **Jak poznáme, že jsem se tam dostali?** Sledování a hodnocení realizace strategie.

Analýzu aktuální situace marketingu destinace lze rozdělit v souladu s přístupy různých autorů (Horner – Swarbrooke, Kotler, Morrison, Buhalis) do čtyř různých oblastí. Detailní přehled jednotlivých oblastí analýzy ukazuje následující tabulka.

Tab. 3 – 1 *Model marketingové analýzy*

Vnější prostředí	**Vnitřní prostředí**
▪ politické faktory ▪ ekonomické faktory ▪ sociokulturní faktory ▪ technologické faktory	▪ analýza primární a sekundární nabídky ▪ analýza dosavadních marketingových aktivit a nástrojů

= PEST analýza	▪ analýza samotné organizace
Analýza konkurence ▪ hlavní konkurenti ▪ velikost ▪ podíly na trhu ▪ nabídka ▪ marketingové prostředí	**Analýza poptávky** ▪ analýza poptávkových trendů (chování návštěvníka) ▪ analýza trhu ▪ analýza současného návštěvníka
SWOT analýza	

3.2 Analýza vnějšího prostředí (PEST analýza)

Někdy se setkáváme v této souvislosti s výrazem makroprostředí, nicméně oba pojmy označují prostředí destinace, ve kterém se pohybuje. Vnějším prostředím rozumíme takové faktory, které mohou potencionálně ovlivnit destinaci, ale nejsou pod její kontrolou. Výše jsme tyto faktory strukturovali na politické, ekonomické, sociokulturní a technologické prostředí.

3.2.1 Politické prostředí

Legislativa

Vývoj politického prostředí, a to nejen uvnitř destinace, ale i v místě trvalého bydliště návštěvníka, výrazně ovlivňuje rozvoj cestovního ruchu v destinaci. Faktor politického prostředí lze chápat ve dvou rovinách. Prvním je hledisko legislativy, kterou tvoří zákony, vyhlášky, nařízení a jiné normy (předpisy, kodexy, atd.) státní správy, samosprávy, specializovaných institucí a nátlakových skupin, jež ovlivňují nebo omezují aktéry cestovního ruchu a návštěvníky. Takových norem je v oblasti cestovního ruchu a marketingu mnoho a mohou se týkat podnikání v cestovním ruchu, ochrany spotřebitelů, zabezpečení kvality života nebo ochrany zájmů společnosti. Přehled nejdůležitějších norem je uveden v příloze č.1.

Politická stabilita

Druhým, širším vymezením politického prostředí klade důraz na celkovou politickou stabilitu destinace. Jevy jako jsou terorismus (únosy dopravních prostředků, bombové atentáty) a vnitřní politická nestabilita (občanské nepokoje, generální stávky, atd.) jsou faktory, které mají negativní vliv na návštěvnost destinace. Teroristé si velmi často vybírají své oběti mezi návštěvníky destinace (příkladem může být teroristický útok na Bali), což ještě více zvýrazňuje citlivost celého sektoru na tyto negativní jevy. Změna politické situace v zemi však může přinést pozitivní impulsy pro cestovní ruch. Máme na mysli země doposud uzavřené turistickému ruchu, které se po změně režimu otevírají světu a rozšiřují nabídku turistických destinací.

3.2.2 Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí se skládá z faktorů ovlivňující poptávku po destinaci, tak i nabídku destinace samotné. Na straně poptávky jsou takovými faktory kupní síla a sociální status návštěvníků. Ty se následně promítají ve struktuře a výšce jejich výdajů. Kupní síla návštěvníků je závislá na reálné výši příjmů, úspor, cen a dostupnosti úvěrů. Neméně významný je vliv měnového kursu a daňového systému. Na stranu nabídky vedle již zmíněných makroekonomických veličin působí i systém podpory cestovního ruchu, resp. malého a středního podnikání.

3.2.3 Sociokulturní prostředí

Hlavními faktory, které působí na sociokulturní prostředí jsou změny v hierarchii hodnot a demografický vývoj společnosti. Základní postoje a hodnoty člověka jsou utvářeny a ovlivňovány společností, ve které člověk vyrůstá. Kotler v této souvislosti rozlišuje kulturní hodnoty na základní a druhotné. Stále kulturní hodnoty vykazují určitou stálost (je těžké je měnit) a jsou děděny z generace na generaci. Takovými typickými základními hodnotami jsou rodina a práce. Druhotné hodnoty jsou již proměnlivé a jsou výsledkem zkušeností a každodenních situací, společenských názorů, zálib a chování společenských skupin.

Příklad

Příklad: Víra v rodinu je příkladem hlavních hodnot, zatímco myšlenka, že by se lidé měli ženit a vdávat v mladém věku, je příkladem druhotného názoru (Kotler).

Obyčejně má marketing možnost ovlivnit pouze druhotné názory a hodnoty, v případě základních hodnot je pravděpodobnost úspěchu marketingu minimální. Druhotné hodnoty se v čase mění, úkolem marketingových pracovníků je potom tyto změny předvídat a reagovat nové na příležitosti a rizika.

Demografický vývoj společnosti je také pro marketing velice důležitý, neboť přímo ovlivňuje strukturu populace, tedy spotřebitelů. Tuto strukturu lze popsat pomocí velkého množství charakteristik, z nichž nejvíce nás zajímají věková, pohlavní, vzdělanostní a národnostní struktury obyvatelstva, složení domácností a mechanická migrace. Následující případová studie popisuje na obyvatelstvu USA vliv její věkové struktury na marketing a marketingové strategie.

Případová studie (Kotler 2004)

Příklad

Demografická struktura obyvatelstva USA

Obyvatelstvo USA můžeme rozdělit do tří velkých generačních skupin. První z nich je skupina poválečných ročníků (1946 – 1964), druhou je tzv. generace X (1965 – 1976) a poslední je generace Y (1977 – 1994).

V poválečných letech jsme byli svědky populační exploze (též nazývané baby boom), která přinesla 78 mil. nově narozených dětí. Dnes tato generace zahrnuje 28 % obyvatelstva, ale disponuje více než polovinou všech osobních příjmů. Současně je skupinou velice heterogenní, s různorodou poptávkou a různým postavením ve společnosti. Marketing se obvykle zabýval pouze jedním segmentem, a to vzdělanějšími a bohatšími lidmi. Nyní je tato skupina ve středním věku, kdy nejmladším je necelých čtyřicet a nejstarším pětapadesát let. Jaké implikace tato skupina lidí přináší pro marketing? Tato generace bude postupně tvořit rozsáhlý a důležitý segment starších lidí, kteří budou na vrcholu své profesionální kariéry, a tedy i na vrcholu svých příjmů a výdajů. Budou proto tvořit velmi lukrativní trh, mimo jiné i v sektoru cestovního ruchu. Zároveň nesmíme tuto generaci považovat za stárnoucí a usedlou. Mnoho lidí s této generace si užívá aktivního způsobu života – např. asociace cestovních kanceláří TIAA uvádí, že polovina obyvatel USA v posledních pěti letech se zúčastnila zájezdu dobrodružného charakteru a kolem 56 % z těchto lidí tvořily právě ročníky (1946 – 1964).

Po generaci tzv. Babyboomu následovalo období s nízkou porodností, během kterého se narodilo 45 miliónů lidí. Tato skupina je někdy nazývána generací X, protože je ve stínu silných poválečných ročníků. Generace X vyrůstala v době ekonomické recese, zeštíhlování podniků a nemoci AIDS, což se odráží v chování této populace. Je obezřetnější, skeptičtější a

při svém výběru produktu se řídí zdravým rozumem. Také nejsou tak materialističtí jako předchozí generace, oceňují vlastní zkušenost, zajímají se o životní prostředí a podporují sociálně slabší skupiny obyvatelstva. Tuto generaci již výrazně ovlivňuje prostředí internetu, který chápe jako zdroj informací, nikoliv jako prostředek zábavy. Neopomenutelný je i fakt, že v dnešní době tato generace dospívá do věku, kdy začíná přebírat řízení společnosti. Generace X v budoucnu vytlačí kulturu a materialistické hodnoty předchozí generace a stane se hlavní cílovou skupinou téměř všech marketingových kategorií.

Poslední demografickou skupinou je generace lidí narozených v letech 1977 – 1994. Nyní je jich celkem 72 miliónů, což je více než u generace X a skoro stejně jako u generace poválečných ročníků. Tato část populace je nazývána generací Y a tvoří ji zatím děti a mladí lidé ve věku necelých deseti do pětadvaceti let, a tak se jejich nákupní zvyky a jednání teprve formují. Díky průměrnému věku je tato generace nevyhraněná a diferencovaná. Je tak velice složitou cílovou skupinou. Studie zabývající se jejím chováním ukazují, že jejími příslušníky jsou lidé bystří, vnímaví a poctiví. Typickým znakem této generace je kladný vztah k moderním technologiím a internetu, resp. se v tomto světě informací cítí přirozeně a vytvářejí si v tomto světě svou vlastní kulturu, která postupně nahradí tu současnou. Výdaje na vytvoření marketingového spojení s touto generací se tak v budoucnu bohatě vyplatí. S tím, jak se postupně dostane tato generace dostane do produktivního věku a její příjmy porostou, začne tato demografická skupina vyrovnávat a překonávat význam generace poválečných ročníků.

Rodinný status

Tradiční domácnost tvoří otec, matka a děti. Postmoderní společnost se od této skladby postupně vzdaluje k větší různorodosti. Dnes sice stále převládá typ domácnosti - úplná rodina, ale představuje již jen o málo více než polovinu sociálních kolektivit. Výrazně v poslední době roste podíl jednočlených domácností, a to díky zejména mladším ročníkům. Přibývá také rodin s jedním rodičem či bezdětných párů. Stále více lidí se rozvádí, nebo se rozhodnou neženit a nevdávat, nebo se berou, ale přitom nechtějí děti. Na tento vývoj musí reagovat i marketingový odborníci, aby dokázali uspokojit specifická přání těchto netradičních domácností, už proto, že jejich počet roste rychleji než počet tradičních domácností.

Obecný trend zvyšování vzdělanosti obyvatelstva způsobuje i růst poptávky po cestování jako fenoménu, ale také po netradičních formách cestování. Stejně tak emancipace žen ve společnosti či uvědomění si potenciálu menšin (národnostní, sociální) vytváří možnosti pro nalezení nových segmentů trhu (zážitkový cestovní ruch).

3.2.4 Technologické prostředí

Technologické prostředí tvoří síly ovlivňující informatizaci společnosti, technický a technologický vývoj. Ten umožňuje vznik nových produktů a služeb, zkvalitňují se logistické toky, zkracuje se čas potřebný na přepravu lidí a zboží, atd. V oblasti informačních technologií jde především o masový rozvoj internetu, manažerské informační systémy a zkvalitňování centrálních rezervačních systémů. Opomenout nelze ani možnosti vizuální komunikace, což má pro nabídku destinace velký význam.

3.3 Analýza konkurence

Má-li být destinace úspěšná musí uspokojovat potřeby a přání svých návštěvníků lépe než konkurence. Poznání konkurence nám umožňuje získat strategickou výhodu tím, že návštěvníkům poskytneme odlišný produkt a služby. Cílem analýzy je odlišit naši nabídku od

konkurenčních nabídek. Analýza konkurenčních destinací je také důležitá i z hlediska věrohodnosti analýzy návštěvníků, umožňuje lépe poznat silné a slabé stránky destinace a předvídat budoucí vývoj destinace.

Upozornění!

Identifikace konkurence

První krokem analýzy je identifikovat kdo je našim konkurentem. Konkurenty mohou být destinace, které nabízejí podobné produkty, zaměřují se na tytéž tržní segmenty nebo operují v téže geografické oblasti. Soustředit bychom se také neměli pouze na existující, ale i na potenciální konkurenci.

Analýza konkurence

V rámci vlastní analýzy konkurence hledáme odpovědi mimo jiné i na následující otázky:

- Jaké jsou silní a slabé stránky konkurenční destinace?
- Jaké jsou její cíle, poslání a strategie?
- Jaké produkty, produktové řady, programy a balíčky konkurenční destinace nabízejí?
- Na které segmenty trhu se konkurenční destinace zaměřují?
- Jaká je jejich organizační struktura, jaké činnosti DMO provádí?

Při analýze konkurence velmi často narážíme na nedostatek relevantních informací, obvykle jsou k dispozici jen všeobecné informace. Jakým způsobem informace o konkurenci získáváme? Jednou z možností je sledování a analýza komunikace konkurenčních destinací s návštěvníky. Druhou možností je fyzické pozorování a návštěva konkurenčních destinací, využití služeb v destinaci nebo koupě produktového balíčku. V době pobytu v konkurenční destinaci můžeme provádět průzkum chování návštěvníků apod. Tato forma získávání informací je vhodná především pro hlavní konkurenty na trhu.

Konkrétní informační zdroje o konkurenci můžeme získat z těchto pramenů:

- Obchodní rejstřík
- Výroční zprávy
- Webové stránky
- Podnikové profily
- Brožury
- Mediální informace
- Statistické přehledy
- Najímání zaměstnanců z konkurenčních destinací
- Odborné semináře a konference

Benchmarking

Velmi rozšířeným nástrojem analýzy konkurence je i benchmarking, jehož smyslem je porovnávání parametrů produktu a způsobů tvorby produktů nejlepších konkurentů s naší destinací s cílem poučit se z nich tak, aby bylo možné dosáhnout kýženého výsledku efektivněji. Pomocí benchmarkingu odkrýváme hlavní faktory úspěchu konkurence, přičemž největší význam pro nás mají ty faktory, které vykazují kapitálovou sílu, přidanou hodnotu a tržní sílu konkurence.

Vnitřní konkurence

Někteří autoři (Morrison, 1995) rozlišují mezi vnější a vnitřní konkurencí. Z hlediska tohoto členění jsme se až doposud zabývali vnější konkurencí. Existence vnitřní konkurence vyplývá

z pojetí destinace jako produktu cestovního ruchu. Nabídka destinace se skládá s dílčích prvků nabídky jednotlivých subjektů, mezi kterými však mohou existovat konkurenční vztahy. Úkolem řídícího subjektu destinace je tyto konkurenční vztahy eliminovat, naopak by měl vytvářet takové prostředí, které povede ke spolupráci zainteresovaných subjektů. Konkurence může být použita pouze jako doplňkový nástroj či prostředek zajištění odpovídající nabídky služeb. Navenek však musí destinace vystupovat jako jednotný subjekt. Není proto náhodou, že turisticky úspěšné země minimalizují vliv vnitřní konkurence, a to díky velmi dobré a fungující organizační struktuře v oblasti cestovního ruch.

Díky nedocenění významu cestovního ruchu v ČR je otázka eliminace vnitřní konkurence podceňována. To platí zejména na regionální úrovni. Regionální články zabývající se rozvojem cestovní ruch (pokud vůbec existují) nejsou dostatečně podporovány, a jejich funkčnost je proto omezena. Celkově se zatím příliš nedaří spojit síly z různých oblastí turistického průmyslu (stát, samospráva, podnikatelé) a "táhnout za jeden provaz".

3.4 Analýza vnitřního prostředí

Zatímco analýza vnitřní konkurence se soustředí na hledání kritických míst vzájemných vztahů jednotlivých aktérů v destinaci, pak analýza vnitřního prostředí destinace podává komplexní přehled o nabídce destinace.

Upozornění!

Nabídku destinace členíme na primární a sekundární. Obecně pod primární nabídkou chápeme prvky kulturně-historického a přírodního potenciálu, jež se nachází na území města. Mnohdy jsou významným atraktorem i kulturně-společenské, sportovní nebo kongresové akce. Sekundární nabídku tvoří ubytovací a stravovací zařízení (základní infrastruktura) a doprovodná infrastruktura cestovního ruchu (turistické informační kanceláře, společensko-zábavné centra, veletržní areály a kongresová centra), sociální a technická infrastruktura. Sekundární nabídka zahrnuje všechny služby, které umožňují realizaci cestovního ruchu v daném prostoru.

Primární nabídka

Primární nabídka může být daná přírodními podmínkami nebo vytvořenou lidskou činností (antropogenní nabídka), kterou tvoří kulturně-historické podmínky a organizované akce. Přehled objektů primární nabídky podává následující tabulka.

Tab. 3 – 2 *Primární nabídka*

Primární nabídka daná přírodou:	
▪ Geomorfologické poměry	Typy reliéfu, členitost, expozice vůči světovým stranám, kontrastní formy reliéfu (vrcholy, jeskyně, vodopády, doliny, soutěsky, atd.), estetická hodnota výhledů do okolí, chráněná území.
▪ Klimatické podmínky	Teplotní poměry, vodní a sněhové srážky, trvání slunečního svitu, atd.
▪ Hydrologické podmínky	Řeky, vodní nádrže a jejich čistota, podzemní voda a jejich léčivé účinky, teplota, vydatnost atd.
▪ Biogeografické podmínky	Lesy, arboreta, pralesy, botanické zahrady, ZOO, naučné stezky, chráněná území atd.
Primární antropogenní nabídka:	
▪ Architektonické památky	Hrady, zámky, paláce, kostely, městské památkové rezervace, technické památky

▪ Umělecko-výtvarná díla a archeologická naleziště	Galerie, muzea
▪ Folklór	Tradiční umělecká, skanzeny, zvyky, písně, lidová slovesnost
▪ Ostatní	Divadla, památné objekty a místa
Organizované akce:	
▪ Kulturní akce ▪ Sportovní a turistické akce ▪ Výstavy, veletrhy, jarmarky	

Sekundární nabídka

Návštěvník přijíždí do vybrané destinace za účelem uspokojení svých potřeb a požadavků. Přichází za zážitkem, poznáním a oddechem. Sekundární nabídka cestovního ruchu představuje prostředky pro splnění uvedených tužeb a očekávání. Tvoří ji základní infrastruktura, doprovodná turistická infrastruktura a všeobecná infrastruktura. Sekundární nabídka tak představuje soubor zařízení a jejich služeb, které umožňují návštěvníkům v cílovém místě se ubytovat, stravovat a vykonávat nejrůznější rekreační a kulturní aktivity, typické pro cestovní ruch.

V odborné literatuře se soubor ubytovacích a stravovacích zařízení označuje jako základní infrastruktura a ostatní zařízení, typické pro cestovní ruch jako dopravodná turistická infrastruktura. Kapacitu a strukturu těchto zařízení v destinaci ovlivňuje zejména primární nabídka. S rostoucím významem primární nabídky vzrůstají i požadavky na kvalitu sekundární nabídky. Přehled objektů sekundární nabídky opět naleznete v následující tabulce.

Tab. 3 – 3 *Sekundární nabídka*

Objekty sekundární nabídky
Základní infrastruktura cestovního ruchu: ▪ Ubytovací zařízení (hotely, hotely garni, motely, botely, penziony, turistické ubytovny, chatové osady, kempy, ubytování v soukromí) ▪ Stravovací zařízení (restaurace, motoresty, denní bary, jídelny, hostince, kavárny, vinárny, pivnice, noční bary, atd.)
Doprovodná infrastruktura cestovního ruchu: ▪ Cestovní kanceláře ▪ Turistické informační kanceláře ▪ Kongresové sály, kongresová centra ▪ Herny, kasina ▪ Sportovně rekreační zařízení (rekreační plochy, rekreační dráhy – chodecké, lyžařské, cyklistické trasy, sportovní hřiště, zimní stadiony, bazény, atd.) ▪ Směnárny ▪ Hraniční přechody
Všeobecná infrastruktura: ▪ Místní infrastruktura (obchodní domy, prodejny spotřebního zboží, kadeřnictví, foto-kino, atd.) ▪ Dopravní infrastruktura (dopravní dostupnost, autopůjčovny, autoservis, taxi, čerpací stanice, parkoviště, atd.) ▪ Zdravotní infrastruktura ▪ Ostatní infrastruktura (pošta, banka, bankomat, policie, atd.)

3.4.1 Analýza organizace cestovního ruchu

Návrh základní struktury včetně návrhu financování je základním krokem zajištění systémového rozvoje cestovního ruchu v destinaci. Funkční organizace cestovního ruchu na regionální úrovni je nutnou podmínkou pro realizaci marketingové studie.

Prvním krokem je zahájení spolupráce všech subjektů cestovního ruchu a ustanovení standardní platformy, na které se budou přijímat zásadní rozhodnutí a kde se bude komplexně a koordinovaně řídit rozvoj cestovního ruchu v regionu. Touto platformou jsou nejčastěji národní (úroveň státu) nebo regionální (úroveň regionu) marketingové organizace. Marketingové organizace tvoří významnou část systému organizace cestovního ruchu, která dále zahrnuje také podnikatelskou sféru, občanské a kulturní instituce, státní správu a samosprávu, profesní organizace a svazy a další organizace i jednotlivce. Kvalita celého systému organizace cestovního ruchu rozhoduje o konečném úspěchu – spokojenosti návštěvníka a profitu regionu.

3.4.2 Analýza dosavadních marketingových aktivit

V rámci analýzy marketingových aktivit kriticky zkoumáme úspěšnost marketingových kroků učiněných v minulosti. Tato problematika úzce souvisí s marketingovou kontrolou, o které pojednáme na konci studijního textu. Zde pouze uvedeme, že předmětem hodnocení a kontroly je soulad mezi naplánovanými a skutečně dosaženými marketingovými cíli. Analýza dosavadních marketingových aktivit současně zahrnuje hodnocení úspěšnosti zvolené marketingové strategie a jeho marketingových nástrojů (jednotlivých prvků marketingového mixu).

3.5 Analýza poptávky

Cílem marketingu je ovlivnit myšlení a chování zákazníků vůči destinaci a její nabídce. Jestliže chceme znát jak a proč návštěvníci vybírají určitou destinaci, musíme porozumět vnějším faktorům, které jejich rozhodování ovlivňují. Kotler (2004) rozlišuje tyto faktory: kulturní, společenské, osobní a psychologické charakteristiky. Jednotlivé charakteristiky utvářejí profil návštěvníka, kterému odpovídá určitý způsob chování.

Kulturní faktory

Kulturní faktory představují základní východisko potřeb a chování člověka. Kulturní prostředí formuje lidské chování prostřednictvím výchovy a učení. Tím, že jedinec vyrůstá v určité společnosti, vstřebává základní hodnoty, způsoby vnímání, návyky a potřeby.

Společenské faktory

Společenskými faktory rozumíme příslušnost jedince k menším skupinám obyvatel, k rodině, role jednotlivce ve společnosti a jeho společenský status. Mnohdy je společenský status spojován s postavením jednotlivce v rámci společenských tříd. Společenské třídy jsou poměrně trvalé a uspořádané skupiny, jejichž příslušníci sdílejí obdobné hodnot, mají společné zájmy a podobné chování. Příslušnost k třídě není určena jen jedním faktorem, např. příjmem, ale je dána souhrnem dalších veličin (zaměstnání, vzdělání či majetek). Další sociální skupinou, která má vliv na chování návštěvníka je rodina. Ta je nejdůležitější spotřebitelskou jednotkou a je předmětem širokého výzkumu. Zájem se soustřeďuje na role a vlivu muže, ženy a dětí při výběru a nákupu produktu. Při analýze poptávky je důležité si uvědomit, že tatáž osoba vystupuje ve společnosti v různých rolích. Pozici člověka ve skupině totiž definují jeho role a status. Např. jedna osoba může být zároveň dcerou, manželkou,

manažerkou, sportovkyní. Každá tato role je spojena s činnostmi, které od jednotlivce očekávají lidé kolem něj a může se projevit v odlišných nákupních chováních.

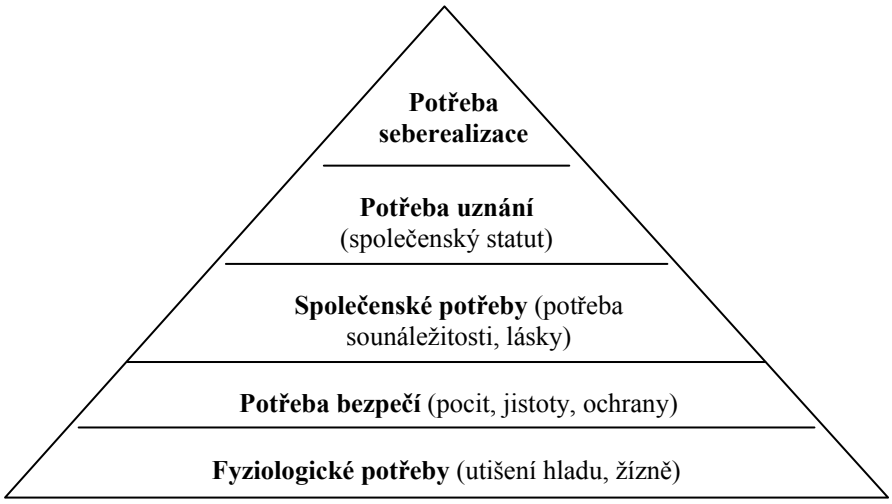
Osobní charakteristiky

Na rozhodování návštěvníků působí také osobní charakteristiky, jako je věk, fáze života, zaměstnání, ekonomická situace, životní styl, osobnost a způsob vnímání sebe sama.

Psychologické faktory

Posledním faktorem, který ovlivňuje, chování návštěvníků jsou psychologické charakteristiky: motivace, vnímání, učení, přesvědčení a postoje. Z těchto charakteristik je nejdůležitější faktor motivace. Motiv je potřeba na určitém stupni naléhavosti, která vyvolává úsilí na její uspokojení. Jinými slovy, lidé jsou v zájmu splnění svých uvědomovaných potřeb, tj. přání, motivování k jejich uspokojování. Velmi často používanou teorií je Maslowova teorie motivace. Maslow hledal odpověď na otázku, proč lidé reagují na určité potřeby v určitém okamžiku. Zabýval se tedy naléhavostí potřeb z hlediska časového období. Maslow došel k závěru, že lidské potřeby jsou uspořádány hierarchicky od nejnaléhavějších v dolní části pyramidy po nejméně naléhavé na vrcholu.

***Obr. 3 – 1**: Schéma Maslowovy teorie motivace*



Pramen: Kotler, Ph. – Amstrong, G.: Marketing. Praha: Grada Publishing, 2004

Je třeba si uvědomit, že uspokojení základních, tj. fyziologických potřeb je podmínkou pro uspokojování hiearchicky výše stojících potřeb. Potřeba cestovat se v této hiearchii řadí mezi tzv. vyšší potřeby. Z hlediska destinace to znamená, že úspěch na trhu dosáhneme tehdy, jestliže dokážeme vytvořit základní podmínky pro uspokojení fyziologických potřeb a potřeby bezpečnosti a zároveň nabídneme návštěvníkovi uspokojení vyšších potřeb, které jsou hlavním motivem návštěvy destinace. Uspokojení vyšších potřeb se uskutečňuje prostřednictvím primární nabídky cestovního ruchu.

Analýza nákupního chování

Poté co jsme pojednali o některých faktorech ovlivňující chování kupujících, můžeme přikročit k analýze nákupního rozhodování (rozhodování o výběru destinace). Teorie marketingu přináší velké množství modelů, které jsou však jen v malé míře podpořeny empirickým výzkumem. Nicméně považujeme za užitečné některé zmínit. Tak např. Wahab, Crampton a Rothfield přišli s lineárním modelem rohodovacího procesu (viz obrázek 3 -2).

***Obrázek 3 – 2:** Model chování zákazníka*

Počáteční rámec → Pojmové alternativy → Shromažďování faktů → Definice předpokladů → Zformování stimulu → Předpověď důsledků → Nákladové výhody alternativ → Rozhodnutí → Výsledek

Pramen: Horner, S. – Swarbrooke, J.: Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času (str. 69)

Upozornění!

Podle Schmollova modelu je rozhodnutí výsledkem procesu sestávajícího se ze čtyř následujících prvků:

- podněty pro cestování, včetně tištěných průvodců, zpráv od jiných turistů, reklamy a propagace,
- osobní a společenské faktory určující „cestovní“ chování, včetně motivací, přání a nadějí,
- vnější proměnné faktory, včetně image cíle cesty, důvěry v obchodní zprostředkovatele a omezení, jako jsou náklady a čas,
- charakteristiky destinace a mínění o ní, například názor na úměrnost ceny a hodnoty, šíře nabídky atraktivit a zařízení.

V cestovním ruchu lze také aplikovat model rozhodování o nákupu popsaný P. Kotlerem (2004:289). Tento model předpokládá, že spotřebitel (návštěvník) při rohodování o koupi prochází pěti fázemi: **rozpoznání problému** (vytvoření určité potřeby, kterou mohou vyvolat vnitřní – potřeba relaxace, oddechu, zážitku – i vnější podněty – reklama, symbol), **hledání informací** (o destinaci – turistické průvodce, internet, známí, přátelé, atd.), **hodnocení alternativ** (hodnocení nabídek z hlediska zvolené hierarchie hodnot), **rozhodnutí o koupi** (konečné rozhodnutí mohou ovlivnit postoje okolí – např. rodina a tzv. neočekávané okolnosti – např. nedostatek finančních prostředků), **hodnocení po nákupu** (manažery destinace musí zajímat postnákupní chování návštěvníka, zde destinace splnila jeho očekávání, potřeby a požadavky).

V cestovním ruchu se málokdy setkáme s tzv. rutinním nákupním rozhodováním, které je tak časté u nákupů předmětů každodenní spotřeby. Častěji jde o tzv. omezené rozhodování, kdy potencionální návštěvníci již mají zkušenosti s pobytem v obdobné destinaci. Nejčastěji je však rozhodnutí o koupi pobytu v destinaci extenzivním rozhodnutím, kde je míra předvídatelného rizika vysoká a potencionální návštěvník využívá v rozhodovacím procesu o koupi pobytu v destinaci služeb odborného poradce (například CK). (Kiráľová 2003:58)

Způsob studia

Na tomto místě zaměřte Vaši pozornost na text, který naleznete na Studiu on-line v sekci „Ostatní studijní texty“. Jedná se o přehled současných trendů v cestovním ruchu v Evropě, které ovlivňují poptávku po službách cestovního ruchu.

3.5.1 Typologie turistů

V odborné literatuře se velmi často setkáváme se snahou vytvářet různé typologie chování návštěvníků destinace. V mnoha případech však tyto typologie vznikly na základě mála nebo žádných empirických údajů. Proto bychom je neměly brát příliš doslovně, mohou nám sloužit jako základna úvah o zákaznících, zejména v oblasti segmentace trhu.

V rámci typologie turistů většinou rozdělujeme turisty do určitých kategorií, přičemž je důležité pochopit jak turisté vnímají sami sebe. Marketing znamená pracovat s obrazem, který turisté mají sami o sobě, stejně jako s realitou jejich rozhodnutí o koupi (resp. o návštěvě destinace). Příkladem může být diskuse nad pojmosloví turista a turista – průzkumník (objevitel, cestovatel). Existují názory, že turista je někdo, kdo si kupuje zájezd jako balíček předem stanovených služeb, zatímco cestovatel je člověk, který si svoji dovolenou plánuje sám zcela nezávisle. Také vzniklo mínění, že cestovatel je ve srovnání s turistou cosi lepšího nebo nadřazenějšího. Proto mnozí lidé, kteří kupují balíčky, chtějí i přesto sami sebe vidět

jako cestovatele. Marketingový odborníci, zejména cestovních kanceláří, by jim měli vycházet vstříc a prodávat jim představu, že jejich produkt není balíček, ale naopak jde o „volný program“ pro nezávislé cestovatele. Zákazník tak kupuje představu o sobě samém, která je jeho přáním, nikoli realitu.

Nyní si uvedeme několik typologií turistů, abychom zjistili, čím mohou přispět marketingu cestovního ruchu.

Cohen

Sociolog Cohen (1979) dělí turisty na čtyři následující typy.

- **Organizovaný masový turista** je turista, který si kupuje dovolenou jako balíček služeb, volí některou populární destinaci, většinou jede se skupinou přátel a často tráví většinu dovolené v hotelu nebo jeho bezprostředním okolí.
- **Individuální masový turista** je člověk, který si kupuje volnější balíček umožňující větší svobodu pohybu, například letecký zájezd kombinovaný s použitím pronajatého automobilu. Obvykle se drží vyjetých cest, ale příležitostně se pustí i do odvážnějších akcí.
- **Turista – průzkumník (objevitel)** si plánuje své cesty sám, záměrně se vyhýbá kontaktům s jinými turisty a pokouší se seznamovat s místními obyvateli. Nicméně chce přitom mít určitou úroveň komfortu a bezpečnosti.
- **Turista – tulák** se chce stát součástí místní komunity, i když dočasně. Tento turista nemá žádný předem připravený itinerář a snaží se distancovat od jakékoli formy cestovního ruchu.

Cohen označuje první typ jako institucionalizované cestovatele a poslední dva typy jako neinstitucionalizované cestovatele. Pro cestovní kanceláře institucionalizovaní cestovatelé samozřejmě představují cílový trh. Naproti tomu destinace související s rozvojem udržitelného cestovního ruchu by se pravděpodobně zaměřovaly přednostně na neinstitucionalizované cestovatele.

Smith

Dalším příkladem je Smithova typologie, který identifikoval sedm typů turistů:

- **Objevitelé –** patří k malé skupině a cestují téměř jako antropologové. Omezuje je skutečnost, že je stále méně míst, kde se dá něco objevovat.
- **Elitní turisté –** jsou regulérní zkušení cestovatelé a vybírají si drahé a často „na míru šité“ cesty.
- **Nekonvenční turisté –** se snaží uniknout ostatním turistům.
- **Neobvyklí turisté –** podnikají individuální výlety mimo organizovaný program, aby se seznámili s místní kulturou.
- **Nastávající masový turisté –** cestují do zavedených rekreačních center, kde turistika přesto dosud nedominuje. Nicméně vyhledávají spíše to, co je jim blízké, než místní kulturu.
- **Masový turisté –** jsou součástí masového toku, očekávají tytéž standardy zařízení, jaké mají doma.
- **Charteroví turisté –** se zajímají o cíl cesty jen málo, nebo se o něj vůbec nezajímají za předpokladu, že si užívají dovolenou podle svých představ, což znamená, že budou mít úroveň stravování a ubytování, na kterou jsou zvyklí.

Subjekt, který chce prodávat zájezdy těmto odlišným skupinám, musí každé z nich adresovat odlišná sdělení. „Nekonvenčním“ turistům musí prezentovat skutečnost, že cíl cesty je klidné místo, zatímco „neobvyklé“ turisty by měla informovat o možnostech volitelných výletů. „Charterové“ a „masové“ turisty naproti tomu bude muset ujistit, že v rekreačním středisku najdou požadovaný standard stravování a ubytování.

Konec minulého století je spojen s myšlenkami o vzniku tzv. post-turisty jako produktu postmoderní společnosti. Tento pojem je nejčastěji spojován s Feirem (1985) a Urrym (1990), kteří poukazují na to, že dnešní turista klidně přestupuje z jedné kategorie do druhé (dnes se rozhodne putovat sám pěšky jižní Afrikou, příští rok možná zvolí masovou rekreaci na Costa Blanca). Proto lze konstatovat, že post-turista činí tradiční typologie turistů zbytečnými. Tato skupina představuje velkou výzvu pro průmysl cestovního ruchu se svým rafinovaným pojetím turistických balíčků a svou neochotou začlenit se do určitého typu nebo segmentu.

3.5.2 Některé současné problémy chování zákazníků v oblasti cestovního ruchu

Výše jsme zmínili, že stále častěji je masově produkovaný a organizovaný cestovní ruchu spojován s negativním obsahem. Na základě toho někteří odborníci prohlašují, že dochází k odklonu od tradičně organizovaných zájezdů s plnou penzí nebo s předem zakoupeným balíčkem služeb. Úvahy, že organizované zájezdy jsou na ústupu, je však třeba důkladně prozkoumat, protože miliony Evropanů tyto zájezdy dosud každoročně kupují. Zdá se ovšem, že zákazníci neodmítají předplacené organizované zájezdy, ale spíše požadují nové typy programů.

3.6 Analýza SWOT

Upozornění!

Dalším prvkem strategie je SWOT analýza, která je velice vhodným způsobem, jak výsledky dosavadních analýz prostředí strukturalizovat a setřídit podle důležitosti. Jejím principem je jednoduchá, avšak výstižná a pokud možno vyčerpávající a objektivní charakteristika předností a slabin zkoumaného prostředí (regionu, města, podniku) a z nich vyplývajících příležitostí k rozvoji, jakož i možnosti jejich ohrožení a ztráty. Přičemž je zřejmé, že akcentování silných stránek a naopak důrazem na odstraňování nebo oslabování slabin roste pravděpodobnost realizace "příležitostí" a omezuje se dopad pojmenovaných "ohrožení“.

Přestože se zdá tato metoda jednoduchou, při její aplikaci narazíme na řadu překážek. Už první dva požadavky - výstižná formulace a objektivita - se naplňují velice obtížně. Většina problému se totiž velice těžko vměstnává do jednoduchých formulací, které hrozí nebezpečím schematizace. Nezbytná objektivita zase naráží na psychologické bariéry, protože pojmenování vlastních předností může působit jako sebechvála, a naopak zveřejněním slabin přiznáváme vlastní nedostatečnost. Dalším problémem zpravidla bývá pojmenovat podstatné záležitosti a eliminovat věci druhořadé. Proto je vhodné pracovat metodou komparativního hodnocení, to je srovnávat situaci zkoumaného prostředí na situaci podobného prostředí.

Určení silných a slabých stánek destinace znamená odpovědět na otázku „Z čeho se skládá nabídka destinace na trhu cestovního ruchu?“

Silné stránky představují výhody destinace oproti konkurenci na trhu cestovního ruchu. Mohou jimi být:

- Bohatost nabídky
- Celoroční aktivity
- Dobrá dopravní dostupnost

- Přírodní prostředí
- Dobrá image
- Kvalitní infrastruktura
- Péče o návštěvníky
- Odbornost pracovníků cestovního ruchu v destinaci
- Vztah místních obyvatel k návštěvníkům destinace apod.

Analýza a následné využití silných stránek je předpokladem úspěchu nabídky destinace na trhu cestovního ruchu.

Slabé stránky destinace představují naopak nevýhody oproti konkurenci na trhu. Je třeba je co nejdřív odhalit, snížit jejich vliv na minimum, případně je odstranit. V této souvislosti je nutno říci, že není žádoucí koncentrovat se na odstraňování slabých stránek za každou cenu. Může to zbytečně oslabit silné stránky i pozici destinace na trhu cestovního ruchu. Příklady slabých stránek:

- Neupravené, zdevastované přírodní prostředí
- Image
- Klimatické podmínky
- Cena produktu
- Dostupnost informací
- Neznalost cizích jazyků
- Nevyhovující infrastruktura
- Nízká úroveň služeb

Při analýze silných a slabých stránek doporučujeme klasifikaci jednotlivých faktorů podle důležitosti (např. velká, střední, minimální). SWOT analýzou by měla být aplikována na jednotlivé složky nabídky, cílové segmenty, marketingový mix, a to nejen ve vztahu k nabízené destinaci, ale i z pohledu konkurenční nabídky. Výsledkem analýzy silných a slabých stránek destinace a jejich porovnání s konkurencí je odhalení specifické přednosti destinace, kterou se výrazně liší od konkurenčních destinací.

Pro destinaci cestovního ruchu mají tzv. příležitosti charakter potencionálních většinou vnějších impulsů. Může jít například o objevení nového tržního segmentu, změny v legislativě (snížení daňového zatížení, zrušení vízových povinností apod.), rozšíření primární nabídky (objevení nového geotermálního pramene), resp. rozšíření sekundární nabídky (výstavba aquacentra). Naopak silná konkurenční destinace, změny v legislativě, klesající tržní podíl apod. destinaci ohrožují a působí negativně na její činnost.

Shrnutí kapitoly

Správná marketingová rozhodnutí obvykle bývají výsledkem pečlivé analýzy současné situace destinace. Ta je jednak ovlivňována vnějším prostředím (politickými, ekonomickými, socio-kulturními a technologickými faktory), jednak prostředím vnitřním (organizace cestovního ruchu v destinaci, dosavadní marketingové aktivity, nabídka destinace). Management destinace také musí analyzovat nabídku konkurence a znát preference potencionálních i současných návštěvníků. Veškeré analýzy pak musí být ukončeny identifikací silných a slabých stránek destinace, resp. jejich příležitostí a ohrožení. Po analýze území bychom měli znát odpověď na následující otázky: Jak velká je zkoumaná destinace? (kolik má čtverečních kilometrů, obyvatel, ploch vhodných pro cestovní ruch, kolik má mikroregionů, historických, technických a jiných památek a atraktivit); Jaké jsou kapacity a struktura supra a infrastruktury cestovního ruchu, popř. další infrastruktury v destinaci? (ubytovací, stravovací, sportovně-rekreační, kulturně společenská zařízení, atd.); Kde se destinace nachází? Které

hlavní cesty, dálnice, železniční tratě vedou destinací, nacházejí se v těsné blízkosti destinace nebo přímo v destinaci letiště?; Kdy je výtěžnost destinace nejvyšší a které období je nejhorší?; Kdo jsou naši návštěvníci destinace? (sportovci, senioři, bohatí, obchodní cestující, ženy, účastníci kongresů, rodiny, turisté apod.)

Otázky k zamyšlení

1. Jaký je vztah mezi analytickými metodami a marketingovým výzkumem?
2. Jaké vnější faktory ovlivňují postavení destinace na trhu?
3. Jaké jsou základní komponenty vnitřní analýzy?
4. Zamyslete se nad postupem analýzy konkurence. Jaké jsou klíčové kroky analýzy konkurence?
5. Jaké faktory ovlivňují rozhodování návštěvníka o výběru destinace?

4 Marketingové cíle a mise destinace

Obsah kapitoly

- Marketingová mise destinace
- Marketingové cíle destinace

Cíl kapitoly

Po analýze současné situace destinace známe odpověď na otázku: „Kde se teď nacházíme?“ Formulace krátkodobých a dlouhodobých cílů je pak odpovědí na otázku: „Kde chceme být za rok, pět a více let?“. V této kapitole se dozvíte, jak formulovat misi destinace a následně její cíle. Po prostudování této kapitoly byste měli pochopit rozdíl mezi marketingovými cíli destinace a cíli rozvoje destinace (definované např. ve Strategii rozvoje destinace).

Časová zátěž

1 hodin

4.1 Mise destinace

Předpokladem pro stanovení mise a cílů je neustálá analýza možností destinace, jejího vnějšího okolí, příležitostí i ohrožení destinace a dosažených výsledků. V zájmu přijetí správného rozhodnutí musí management destinace diskutovat a zjišťovat názory odborníků, zaměstnanců, místních obyvatel, návštěvníků, místní samosprávy aj. Také jednají s případnými investory a finančními institucemi. Až následně může management přistoupit k formulování své představy o budoucím rozvoji cestovního ruchu v destinaci, tj. mise jako vidiny budoucnosti. Formulování mise patří k nejnáročnějším úkolům managementu destinace, a to proto, že přání jednotlivých aktérů cestovního ruchu v destinaci jsou mnohdy rozdílné, někdy i dokonce protichůdné.

Upozornění!

Co tedy pod pojmem mise rozumíme? Jde o jasnou, sjednocující filozofii destinace, často vyjádřenou v jedné větě, která zdůrazňuje zaměření destinace a vyjadřuje smysl jejího rozvoje. Mise by také měla být lehce zapamatovatelná, aby byla motivující a aplikovatelná. Z hlediska obsahu mise vyjadřuje:

- příčinu proč destinační společnost v destinaci existuje, jakou má odpovědnost ve vztahu k vnitřnímu prostředí i vnějšímu okolí destinace,
- potřeby a požadavky návštěvníků, které destinace dokáže uspokojit,
- vztah k návštěvníkům,
- vztah k obchodním partnerům,
- očekávaný přínos cestovního ruchu pro destinaci,
- sdílené hodnoty a etiku,
- další informace potřebné pro definování cílů, například citlivost k životnímu prostředí, zapojení místních obyvatel, koordinace rozvoje apod.

Pro Českou republiku je příznačná nedostatečná koordinace činností subjektů zainteresovaných na rozvoji cestovního ruchu v destinacích. Vytváření marketingových strategií a s nimi i dobře definované mise mohou přispět ke spolupráci všech zmíněných stran pří plnění cílů destinace a zároveň posilovat jednotu názorů a činů destinační společnosti.

Z hlediska návštěvníka vyjadřuje mise příčinu, proč destinaci na trhu cestovního ruchu nabízíme. Konstatování, že destinace poskytuje ubytovací, pohostinské a doplňkové služby není definováním mise.

Jakmile je mise definovaná, destinační společnost ji komunikuje v rámci destinace i mimo ní. Otiskuje ji v materiálech destinace, vnitřních zprávách, novinách, magazínu destinace apod.

Příklad

Příklady

Vize

Canadian Tourist Commission

- *Kanada bude přední celosezónní destinací, která spojuje přírodu s rozmanitostí různých kultur.*

Scotish Tourist Board

- *Pozvednout pověst Skotska jako turistické destinace a přitom stavět na jeho historii, kultuře, přírodním prostředí a pohostinnosti jeho obyvatel.*

Mise

Canadian Tourist Commission

- *Kanada se stane mezinárodně konkurenceschopnou, celoroční destinací v oblasti kulturních a volnočasových zážitků, přičemž si uchová čisté, bezpečné a neporušené životní prostředí.*

Česká republika

- *Jednička v srdci Evropy*

4.2 Marketingové cíle destinace

V obecné rovině představují cíle úkoly, které chce destinace v rámci vymezeného času jednoznačně splnit. Destinace samozřejmě nedefinuje pouze marketingové cíle, ale celou řadu dalších cílů pro ostatní aktivity. I přes značné rozdíly v jednotlivých destinacích (různé stupně vyspělosti řízení destinace), bývají cíle určovány v oblasti:

- tvorby produktu (včetně zajištění jeho kvality),
- lidských zdrojů,
- finančních zdrojů,
- marketingu.

Upozornění!

Vlastní cíle marketingu se zaměřují na oblast propagace, distribuce, marketingového výzkumu, atd. Marketingové cíle mají většinou krátkodobý a střednědobý charakter. Jejich hlavním smyslem je napomáhat dosažení dlouhodobých, strategických cílů destinace. Při jejich stanovování musíme dbát na to, aby byly konzistentní s ostatními dílčími cíli destinace a vedli k dosažení strategických cílů destinace. Management destinace stanovuje cíle (střednědobé i krátkodobé) na základě už formulované mise tak, aby byly reálné, motivující a aby bylo možné jejich plnění vyhodnocovat. Reálnost cílů umožní managementu:

- determinovat, co se musí udělat,

- vybrat efektivní strategii,
- spolupracovat při stanovení operačních plánů jednotlivých zařízení cestovního ruchu,
- stanovit standardy na vyhodnocování výsledků,
- vyhodnotit výsledky.

Při formulování cílů musí sdružení brát v úvahu kromě svých očekávání i očekávání:

- akcionářů (obvykle očekávají růst kapitálu nebo příjmů ze svých investic),
- zaměstnanců (očekávají zvýšení mezd, stálá pracovní místa a uspokojivé pracovní podmínky),
- návštěvníků (očekávají plynulé poskytování kvalitních služeb),
- obyvatel (očekávají nabídku pracovních míst a zdravé a čisté životní prostředí),
- věřitelů (očekávají zabezpečení splácení úvěrů).

Střednědobé cíle určí management destinace například pro oblast vytváření image, zvýšení podílu na trhu, rozvoje nové produktové řady apod. Tyto cíle obvykle nejsou kvantifikovány a nevztahují se ke specifickému časovému období.

Při určování střednědobých cílů by měl management destinace brát v úvahu:

- stupeň rozvoje destinace
- stupeň ochrany kulturních, technických a jiných památek,
- kulturní identitu destinace,
- předpoklady pro rekreační aktivity, kulturní a sportovní vyžití,
- změny v demografické skladbě populace,
- prosperitu místních obyvatel,
- příjemnost životního prostředí apod.

Střednědobé cíle je třeba rozpracovat do krátkodobých (operačních) cílů. Operační cíle musí být:

- měřitelné,
- jsou orientovány na výsledky,
- vztahují se k určitému segmentu trhu,
- je definována odpovědnost za jejich dosažení,
- vztahují se k určitému časovému období.

Příklad

Příklad operačních cílů

Marketingové cíle v rámci produktu veletržní, kongresová a incentivní turistika:

Cílem produktu je přilákat účastníky veletrhů, kongresů a motivačních programů a prodloužit jejich pobyt v destinaci prostřednictvím doprovodných programů.

Cílem realizace produktu je na straně konečných spotřebitelů iniciovat:

- *Zvýšit počet pořádaných kongresů – o 5 kongresů mezinárodního významu.*

- *Zvýšení denní útratu spotřebitele (zvýšení výnosů z CR) – o 15 %.*
- *Zvýšit vytíženost ubytovacích a kongresových kapacit – o 10 %.*
- *Zvýšit návštěvnost atraktivit – o 5 %.*
- *Zvýšit průměrnou dobu pobytu – o 10 % (DCR) a o 5 % (ACR).*

Marketingové cíle Canadian Tourist Commission (CTC) pro Kanadu

- *V roce 2003 dosáhnout úrovně roku 2000 a do roku 2004 zvýšit příjmy z mezinárodního cestovního ruchu o 7,6 % a mezi-regionální příjmy z domácího cestovního ruchu o 5,6 %.*
- *Udržet podíl Kanady na mezinárodním trhu (Evropa, Asie) a o 2 % zvýšit podíl Kanady na americkém trhu rekreace (USA) do roku 2005.*
- *Vzhledem k roku 2001 zvýšit příjmy z mezinárodního cestovního ruchu v zimní sezóně a mimo sezónu (I. a IV. kvartál) o více než 10 %.*

Shrnutí kapitoly

Management každé destinace musí rozhodnout, kam chce v budoucnosti dojít. Po uskutečnění marketingové analýzy musí být proveden výběr relevantních cílů destinace. Ještě před vlastním rozhodováním o cílech destinace je vhodné široce diskutovat misi destinace, která definuje základní směřování všech aktivit managementu destinace. Při formulaci cílů je třeba rozhodnout o časovém horizontu jeho splnění, určit osobní odpovědnost za jeho splnění, definovat podobu splnění cíle (jaké aktivity je potřeba uskutečnit) a znát zdroje pro jeho splnění. Dále každý z definovaných cílů musí být relevantní k ostatním cílům a být v souladu s definovanou misí destinace.

Otázky k zamyšlení

1. Pokuste se definovat dlouhodobé (strategické) cíle vybrané destinace.
2. Vytyčte marketingové cíle vybrané destinace pro tento a příští rok a dále cíle pro příští tři a pět let.

5 Segmentace trhu

Obsah kapitoly

- Východiska segmentace trhu
- Metody segmentace trhu
- Segmentace podle typologie a evropských životních stylů
- Podmínky správné segmentace

Cíl kapitoly

Díky této kapitole získáte přehled o úloze a přínosech segmentace trhu. Vaše pozornost bude soustředěna na různé metody segmentace trhu a možnosti jejich využití. Podrobně se budete zabývat jednou z metod segmentace, a to psychografickou segmentací, aplikovanou na příkladě evropských životních stylů.

Časová zátěž

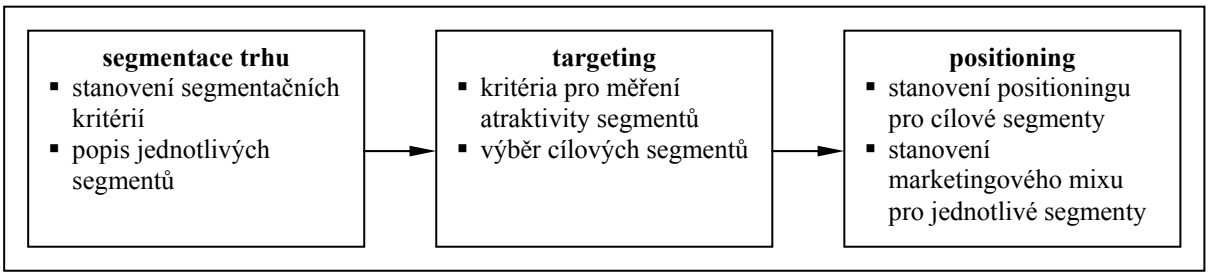
5 hodin

5.1 Východiska segmentace trhu

Dnes již neexistuje žádná destinace, která by vyhovovala všem návštěvníkům. Účastníků cestovního ruchu je mnoho a jsou roztříštěny do mnoha rozdílných skupin podle svých potřeb a návštěvních zvyklostí. Úspěšnost destinace na trhu cestovního ruchu předpokládá neustále zkoumání těchto rozdílů a nutnost vytvářet relativně homogenní cílové skupiny návštěvníků, kterým nabízíme produkt (resp. produkty). Proces tvorby cílových skupin je založen na rozdělování (segmentaci) trhu podle nejrůznějších kritérií. Různé segmenty trhu mají různé potřeby a požadavky, různý stupeň současné i budoucí spotřeby, různá očekávání ohledně produktu, vyžadují různý způsob komunikace a různě se na trhu chovají.

Upozornění!

Segmentace trhu je pouze prvním krokem při uzpůsobování naší nabídky trhu. Jestliže segmentací trhu rozumíme rozčlenění trhu na menší skupiny návštěvníků, které mají natolik specifické potřeby, aby na ně bylo možno působit specifickým marketingovým mixem a nabízet jim uzpůsobené produkty, pak druhým krokem je tzv. targenting. Cílem tohoto kroku je vyhodnocení atraktivity jednotlivých segmentů a výběr jednoho nebo několika z nich, na které se destinace zaměří. Třetím krokem je positioning trhu. Cílem je zaujmout zvolené pozice vůči konkurenci v myslích návštěvníků. Positioning vymezuje místo produktu na trhu. Musí být jasný, srozumitelný a musí zdůrazňovat odlišnost od konkurenčních nabídek.



Obr. 5 – 1: *Průběh segmentace, targetingu a positioningu*

Pramen: Kotler, Ph.- Amstrong, G.: Marketing. 2004, str. 326

Výběr kritérií segmentace je důležitým předpokladem segmentace trhu. V zájmu kvality rozhodnutí o výběru cílového trhu, lze doporučit, segmentovat na základě více kritérií. Trh cestovního ruchu je možné segmentovat například podle geografických, demografických, socioekonomických, psychografických a dalších kritérií.

5.2 Metody segmentace trhu

5.2.1 Geografická segmentace

Tato forma segmentace představuje nejrozšířenější segmentační základnu. Geografická segmentace znamená členění trhu na skupiny zákazníků podle geografického místa původu. Území mohou být velice rozsáhlá (např. několik zemí nebo kontinentů) nebo velice malá (např. městská čtvrť).

Geografická segmentace se stala velice populární hned z několika důvodů. Prvním z nich je snadná použitelnost, druhým je jednoznačné vymezení geografického území a dalším je fakt, že většina hromadných médií (televizní a rozhlasové stanice, noviny a některé časopisy) působí lokálně. Geograficky vymezené trhy lze snadno měřit a lze pro ně získat množství demografických, turistických a dalších statistických údajů.

V současnosti však, vzhledem ke zkracování vzdáleností ve světě (v důsledku využívání moderních dopravních prostředků a vysoké úrovni komunikačních médií), poklesl význam tohoto kritéria při segmentaci trhu cestovního ruchu. Komunikační izolovanost už není tak velká jako v minulosti a rozdíly se pomalu stírají. R. W. McInthosh a Ch. R. Goeldner uvádějí tři základní segmenty, které byly vybrány na základě geografické segmentace, a to návštěvníky, kteří museli překonat velkou vzdálenost, aby se dostali do destinace cestovního ruchu, návštěvníky, kteří žijí v okolí destinace a dosáhnou jí za méně než čtyři hodiny jízdy autem a místními obyvateli. Dále konstatují, že čím blíž je destinace k největšímu trhu, tím větší počet návštěvníků přitahuje. (Kiráľová 2003: 63)

5.2.2 Demografická segmentace

Demografická segmentace znamená členění trhů podle statistiky obyvatelstva. Statistické údaje se získávají především díky informacím ze sčítání lidu. Zahrnují věk, pohlaví, velikost rodiny a její strukturu, národnost a další. Na kombinaci těchto demografických údajů jsou založeny i jiné proměnné jakým je například životní cyklus rodiny.

Protože požadavky, preference a spotřeba návštěvníků jsou často závislé na demografických charakteristikách, je možno je jednodušeji definovat a měřit než ostatní kritéria segmentace. Demografických charakteristik je možné využít i v případě, kdy tržní segmenty jsou již definovány, a to k upřesnění a lepšímu zacílení vybraného segmentu trhu.

Segmentace podle věku a fáze života je založená na předpokladu, že potřeby a požadavky návštěvníků se mění v závislosti na věku. Na měnící se demografickou strukturu společnosti reagují téměř všechny destinace nabídkou programů pro rostoucí segment lidí nad 55 let.

Také životní cyklus rodiny se velmi často používá v marketingu produktů cestovního ruchu. Destinace, cestovní kanceláře a ostatní společnosti vytvářejí speciální nabídky pro mladé svobodné lidi, pro mladé rodiny, manžele, s nimiž už děti nežijí jejich děti, i pro osamělé seniory. Tyto speciální segmenty trhu vycházejí ze schématu fází životního cyklu rodiny publikovaný Wellsem a Gubarem v roce 1986 (viz následující tabulka).

Tab. 5 – 1: *Fáze životního cyklu podle Wellse a Gubara*

Mládenecká fáze	Mladí svobodní lidé nežijící s rodiči
Bezdětní novomanželé	
Plné hnízdo I	Rodina s nejstarším dítětem do 6 let
Plné hnízdo II	Rodina s nejmladším dítětem nad 6 let
Plné hnízdo III	Starší manželé s dětmi, které jsou na nich závislé
Prázdné hnízdo I	Děti jsou mimo domov, hlava rodiny stále pracuje
Prázdné hnízdo II	Hlava rodiny je v důchodu
Pracující osamělá vdova	resp. osamělý vdovec
Osamělá vdova v důchodu	resp. osamělý vdovec

Pramen: Horner, S. – Swarbrooke, J.: Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času, str. 76

Při segmentaci podle věku a fází života musíme velmi pečlivě dbát na to, abychom neupadli do stereotypu. Přestože někteří lidé nad sedmdesát let potřebují kolečkové křeslo, jiní v tomto věku chodí hrát tenis. Zatímco někteří čtyřicetiletí posílají své děti na vysokou školu, jiní teprve zakládají rodinu. Věk je velmi často nedokonalým ukazatelem zdravotního nebo rodinného stavu, pracovního vytížení, potřeb, a kupní síly (Kotler 2004:338). Tyto skutečnosti je tedy třeba mít na paměti.

Velmi častým typem segmentace je členění trhu podle pohlaví. Dnes jsou velmi populárním typem programů tzv. wellness aktivity. A právě tyto produkty bývají velmi často zaměřeny na ženy. Cílem těchto aktivit je obyčejně vytvořit psychickou a fyzickou pohodu a posílit důvěru ženy v sama sebe.

5.2.3 Socioekonomická segmentace

Tuto skupinu proměnných lze také sloučit se segmentací demografickou nebo psychografickou. Zahrnuje takové charakteristiky jako jsou příjmy, povolání, vzdělání a společenská třída. Při obhajobě socioekonomické segmentace vycházíme ze zásady, že právě výše zmíněné proměnné určují chování návštěvníka při výběru destinace, resp. chování návštěvníka v destinaci.

V různých zemích byly vytvořeny různé techniky a klasifikace socioekonomické segmentace. My si uvedeme klasifikaci JICNARS, se kterou se velmi často setkáme ve Velké Británii. Tato klasifikace člení společnost do šesti kategorií označených písmeny od A do E, přičemž nejvyšší společenský status je připsán písmenu „A“ a nejnižší písmenu „E“. Podrobný popis klasifikace uvádí následující tabulka.

Tab. 5 – 2: *Klasifikace JICNARS*

Společenský stupeň	Společenské postavení	Povolání hlavy domácnosti	Přibližný podíl rodin (%)
A	Vyšší střední třída	Vyšší manažerské, administrativní nebo odborné s akademickým vzděláním	3
B	Střední třída	Střední manažerské, administrativní nebo odborné	10
C1	Nižší střední třída	Mistrovské nebo úřednické, nižší manažerské, administrativní nebo odborné	24
C2	Kvalifikovaná pracující třída	Kvalifikovaní dělníci	30
D	Pracující třída	Částečně kvalifikovaní a nekvalifikovaní dělníci	25
E	Lidé na nejnižší existenční úrovni	Státní důchodci nebo vdovy bez dalších příjmů, příležitostní pracovníci nejnižšího stupně	8

Pramen: Horner – Swarbrooke (2003)

5.2.4 Segmentace podle účelu cesty

Segmentace podle účelu cesty znamená, že trh je členěn podle hlavního účelu klientovy cesty. Používání této segmentace je široce rozšířeno. Organizace ubytovacích služeb, stravování, cestovní kanceláře, aerolinie a destinace ji již běžně aplikují.

Nejdůležitějším poznatkem pro výběr základní segmentační báze by měl být fakt, že reprezentuje **faktor s největším vlivem na zákazníkovo chování**. V praxi je používáno rozdělení trhu služeb pohostinství a cestovního ruchu na dvě hlavní skupiny: **trh obchodníků** a **trh turistů**. Potřeby a přání obchodníků a turistů se podstatně liší. Například obchodník dává přednost službám umístěným v blízkosti místa jeho pracovní povinnosti, zatímco o dovolené tentýž klient vyhledává ubytování v blízkosti turistických cílů. Turista je mnohem senzitivnější na spotřebu vlastních peněz než obchodník. Proto segmentace v oblasti cestovního ruchu velice často zahrnuje dvouúrovňový nebo mnohoúrovňový přístup s účelem cesty jako základní segmentační bází.

5.2.5 Behavioristická segmentace

Jedná se o segmentaci, která dělí návštěvníky destinace na základě jejich znalostí, postojů nebo ohlasů na destinaci. Obsahuje následující pohledy na trh:

Frekvence užití

a) Frekvence užití

Segmentace podle frekvence využívání představuje členění celkového trhu podle frekvence návštěvnosti destinace nebo podle podílu každého segmentu na celkové poptávce. Vychází z jednoduchého předpokladu, že existují segmenty obyvatelstva, které mají sklon navštěvovat určitou destinaci mnohem častěji než ostatní. Jsou i destinace, kde právě tento typ návštěvníků tvoří většinový podíl na celkové návštěvnosti. V tomto případě je třeba zaměřit marketingové aktivity tímto směrem.

Díky růstu konkurence se začaly destinace více zajímat o zdroj bývalých návštěvníků a objemy opakované návštěvnosti. Ukázalo se, že existují turisté, kteří cestují mnohem častěji, než je obvyklé. Tito lidé začali být označováni jako „častí turisté“. Dnes má většina hlavních aerolinií a hotelových společností speciální programy pro časté konzumenty jejich služeb. Společnosti pronajímající automobily představily podobné programy mnohem dříve a další dodavatelé služeb tyto příklady následují. Cíle takových programů jsou jednoduché: podpořit opakované využívání služeb u stálých klientů a vybudovat „věrnost značce“ pro aerolinie nebo hotelový řetězec.

Přitažlivost segmentace podle intenzity využívání služeb v destinaci je jasná – peníze investované do marketingu zaměřeného na časté návštěvníky by měly zajistit lepší návratnost vložených investic, než kdyby byly užity pro jiné cílové trhy. Dosud není zcela jasné, zda častí klienti mají – vedle pravidelných cest – ještě další zvláštní charakteristiky, kterými se odlišují. Pro dosažení maximální efektivnosti je nezbytné provést další segmentaci. Stejně jako u segmentace podle účelu cesty, i v tomto případě by frekvence návštěvnosti destinace měla představovat část dvouúrovňové nebo mnohoúrovňové segmentace. Například kombinace frekvence, účelu cesty a geografické segmentace by mohla být pro destinace efektivní.

Uživatelský status a stupeň používání

b) Uživatelský status a stupeň používání

Zákazníci mohou být sdružováni do skupin podle jejich uživatelského statutu. Příklady tohoto přístupu zahrnují dělení trhu na bývalé, pravidelné, potenciální návštěvníky a na návštěvníky, kteří destinaci nikdy nenavštíví (tento segment lze identifikovat např. pro extrémní typy destinací – Himaláje). Každý z těchto přístupů využívá rozdílné marketingové programy.

V rámci výzkumu a marketingu je pozornost věnována potenciálním návštěvníků, tedy návštěvníkům, kteří destinaci navštíví poprvé. Tyto lidské zdroje jsou rozdělovány na vysoce potenciální, středně a nízce potenciální návštěvníky. Obvykle přitahuje největší pozornost segment vysoce potenciálních zákazníků.

I tento přístup je obvykle součástí dvouúrovňové nebo mnohoúrovňové segmentace (např. v kombinaci s geografickými charakteristikami, účelem cesty, statutem nebo potenciálem využívání nabízených služeb).

Věrnost značce

c) Věrnost značce

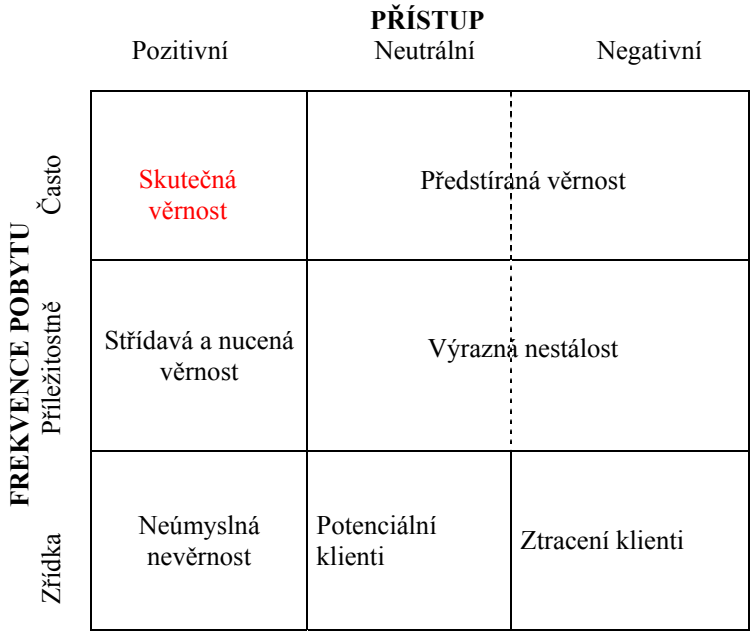
Segmentace na základě věrnosti k značce je využívána spíše jednotlivými poskytovateli služeb v destinaci, než destinací samotnou. Z pohledu destinace je toto segmentační hledisko zaměnitelné se segmentací podle frekvence užití.

Koncept „segmentace podle značky“ je vysoce aktuální pro hotelové řetězce či společnosti rychlého občerstvení. Zákazníci jsou členěni podle věrnosti specifické výrobní (obchodní) značce a podle využívání konkurenčních značek. Existují čtyři stupně segmentů podle věrnosti značce:

- kmenoví příznivci
- slabí příznivci
- proměnliví příznivci
- nestálí zákazníci

Jiný přístup k segmentaci podle věrnosti k značce ilustruje obr. 5 – 2. Autoři této matice se domnívají, že ačkoliv host využívá frekventovaně služeb některého z hotelových řetězců, nemusí být věrný této značce. Může mít neutrální nebo dokonce negativní vztah k organizaci. „Skutečná věrnost“ podle nich představuje časté pobyty v zařízení společnosti plus pozitivní přístup k firmě. Na schématu vidíme devět segmentů věrnosti v rámci čtvercové matice, rozdělené na devět polí podle frekvence pobytu a přístupu k firmě na základních osách. Všech devět segmentů vyžaduje rozdílné přístupy k marketingu, což podmiňuje cíl eventuálního získání „skalních klientů“

Obr. 5 – 2: *Matice věrnosti řetězci*



Pramen: Morrisson (1995), str. 169

Příležitost k využití služeb

d) Příležitost k využití služeb

Segmentace podle příležitosti k užití služeb kategorizuje zákazníky podle doby a předmětu nákupu. Segmentace podle účelu cesty je variantou segmentace podle příležitosti ke koupi. Hlavními kupními příležitostmi jsou důvody obchodní, dovolené a další rodinné a osobní důvody. Příkladem segmentace podle připravenosti ke koupi jsou svatební cesty. Další formou tohoto typu segmentace pro hotely a restaurace jsou nejrůznější výročí, narozeniny, odchody do důchodu, dovolené a odměny. Jinými příklady jsou aktivity v rámci trhu konferencí a setkání (segment účelů cesty), které představují pravidelné roční konference, výroční setkání, podniková jednání, vzdělávací semináře, prodejní výstavy atd.

5.2.6 Psychografická segmentace

Tato metoda segmentace je založena na myšlence, že postoje a názory jednotlivců určují jejich chování. Smyslem psychografické segmentace je sloučit lidi do skupin na základě sdílených postojů a názorů. Např. socioekonomické skupiny, o kterých jsme se již zmínili, by se daly považovat za metodu psychografické segmentace. Nejčastěji uváděný typ psychografické segmentace se týká životního stylu. Životní styl je způsob života charakterizovaný zvyklostmi, podle nichž lidé tráví svůj čas (činnost), dále tím, co považují za důležité (zájmy), a tím co si myslí o sobě samých a okolním světě (názory). Podrobněji se budeme segmentaci na základě životního stylu věnovat v závěru kapitoly č. 4.

Názory, zájmy a činnosti lidí jsou různé. Například činnost v zaměstnání se podstatně liší od činnosti doma, o dovolené nebo během večera ve městě. Člověk má samozřejmě mnoho zájmů, některé se točí kolem práce, studia, jiné závisejí na koníčcích, sportovní aktivitě nebo jiných směrech využívání volného času. Člověk má mnoho názorů na sebe a na svět, který ho obklopuje - na vzdělávací systém, politiku a politické události, určité zboží a služby, společenské otázky. Pro názornost uvádíme seznam činností, zájmů a názorů společných většině:

1. ČINNOSTI	2. ZÁJMY	3. NÁZORY
Práce	Rodina	Na sebe sama
Koníčky	Domov	Společenské otázky
Společenské události	Profese	Politika
Prázdniny	Společenství	Obchod
Zábava	Rekreace	Ekonomika
Členství v klubu	Móda	Vzdělávání
Společnost	Jídlo	Zboží
Nakupování	Média	Budoucnost
Sport	Úspěchy	Kultura

Psychografická segmentace se od výše zmíněných přístupů k segmentaci (geografická, demografická, podle účelu cesty) vyznačuje nejednoznačností používaných segmentačních kritérií. Existuje příliš mnoho možností a způsobů, jak definovat a popisovat psychografické segmenty a segmenty podle životního stylu.

Jednou z možností pro organizaci je vyvinutí vlastního schématu psychografické segmentace, založeného na marketingovém výzkumu. Zásoba otázek může být vytvořena právě na základě zákazníkových činností, zájmů a názorů. Jako příklad uvádíme jedno z možných schémat psychografické segmentace vytvořené v amerických podmínkách:

Tab.5 – 3: *Základní charakteristiky devíti životních stylů VALS*

PŘEŽÍVAJÍCÍ SKUPINY	„Přežívání“ se stalo postojem k životu (staří, plní strachu, odsunuti z hlavního kulturního proudu)
ŽIJÍCÍ Z PODPORY	Zdrojem života je podpora (plní zloby a nenávisti, chudí, znalí pouze života na ulici)
SPOLEČENSKY ZAŘAZENÍ	Představitelé střední vrstvy americké populace (stárnoucí, konvenční, patriotičtí)
SOUPEŘIVÍ	Lidé snažící se proniknout do společenského systému (mladí, ambiciózní a prudcí lidé)
ÚSPĚŠNÍ	Budovatelé „amerického snu“ (lidé středního věku, prosperující a zajištění)
JÁ JSEM JÁ	Lidé zaměření především na svou osobu (velice mladí, impulzívní a exhibicionisticky jednající lidé)
EMPIRIČTÍ	Lidé s empirickým přístupem k životu (mladí, vyhledávající zkušenosti, orientovaní na vlastní růst, umělecké sklony)
SPOLEČENSKY UVĚDOMĚLÍ	Lidé se společensky uvědomělým přístupem k životu (misionářsky orientovaní, všestranně vyzrálí, úspěšní a připraveni změnit svět)
INTEGROVANÉ SKUPINY	Lidé s integrovaným přístupem k životu (celkově vyzrálí, tolerantní, plní pochopení, flexibilní, schopní „být v obraze“)

Pramen: Morrisson (1995), str. 165

Ačkoli psychografická segmentace je mnohem vědečtější metodou než segmentace geografická, demografická nebo podle účelu cesty a je považována za dobrý barometr zákazníkova chování, jednou z jejích hlavních nevýhod je její nedostatečná univerzálnost při použití pro segmentaci. Dále fakt, že nemůže být použita sama o sobě, ale musí být součástí dvouúrovňové nebo mnohoúrovňové segmentace. Ačkoli může představovat hlavní segmentační základnu k vymezení cílových trhů, musí být současně užity i další – demografické a geografické faktory.

5.2.7 Segmentace podle distribuční cesty

Distribuční cesta je klíčový prvek existujících rozdílů mezi službami a zbožím. Aktéři v cestovním ruchu mají několik možností:

1. obchodovat přímo se zákazníky
2. využívat zprostředkovatelů (cestovní kanceláře)
3. kombinovat přístupy 1. a 2.

Segmentace podle distribuční cesty znamená členění zprostředkovatelů služeb cestovního ruchu nebo trhu cestovního ruchu podle funkce a podle společných charakteristik, které tyto funkční skupiny mají. Stejně tak jako zákazníci ani zprostředkovatelé nejsou stejnorodí. Diferenciace zprostředkovatelů je dána:

- geografickým zaměřením,
- stupněm specializace,
- tematickým zaměřením, atd.

Destinace se musí rozhodnout, který z možných segmentů nejvíce vyhovuje profilu jejich cílových trhů. Segmentace zákazníků zaujímá první pozici, po ní následuje segmentace distribučních cest.

Segmentace podle distribučních cest je metodou použitelnou pro zajištění souladu mezi cílovými trhy a vhodnými distribučními skupinami. Pro svůj charakter je vždy využívána jako součást dvouúrovňové nebo mnohoúrovňové segmentace.

5.2.8 Používání hromadných kritérií

V praxi se velmi zřídka omezujeme a soustředíme na jednu z popsaných metod segmentace. Častěji se používají za základ segmentace hromadná kritéria, která umožní sestavit přesný pohled na skupiny zákazníků a na celý trh.

Jedním z dobrých příkladů multivariatní segmentace je přístup, který využívá data ze sčítání lidu a spojuje je s modely životního cyklu s cílem rozdělit trhy podle poštovních směrovacích čísel, sousedících oblastí a městských částí. Jako příklad tohoto přístupu si uvedeme systém ACORN - britskou klasifikace sídlišť.

ACORN (A Classification of Residential Neighbourhoods) je systém geografické segmentace obsahující demografické a socioekonomické proměnné. Vychází ze zásady, že zákazníci, kteří žijí v odlišných typech sídlišť, mají odlišné profily i v ostatních proměnných. Zařazení zákazníků do cílových skupin ukazuje tabulka 5 – 4.

Tab. 5 – 4: *Klasifikace cílových skupin zákazníků ACORN*

Kategorie	% populace	Skupina
A Prosperující	19,8	1 Úspěšní boháči, příměstské oblasti 2 Bohatí příslušníci venkovských komunit 3 Bohatí penzisté, oblasti sídel důchodců
B Expandující	11,6	4 Bohatí vedoucí pracovníci, oblast rodinných sídel 5 Zajištění pracující, oblast rodinných sídel
C Na vzestupu	7,5	6 Bohatí obyvatelé měst, městské oblasti 7 Úspěšní akademicky vzdělaní lidé,velkoměstské oblasti 8 Dobře situovaní vedoucí pracovníci, vnitřní městské oblasti
D Usedlí	24,1	9 Zajištění lidé středního věku, oblast rodinných domů a nebo bytů 10 Kvalifikovaní dělníci, oblast vlastních rodinných domů
E	13,7	11 Vlastníci nových rodinných domů, ustálené komunity

Aspirující		12 „Bílé límečky“, oblasti středních příjmů
F Bojující	22,8	13 Starší lidé, oblasti méně úspěšných 14 Obyvatelé komunálních nájemných domů, lepší byty 15 Obyvatelé komunálních nájemných domů, vysoká nezaměstnanost 16 Obyvatelé komunálních nájemných domů, nejvíce strádající 17 Lidé z multietnických oblastí, s nejnižšími příjmy
Nezařazení	0,5	

Pramen: Horner – Swarbrooke (2003), str. 78

5.3 Segmentace podle typologie a evropských životních stylů

Složitost provedení segmentace souvisí s výběrem té které segmentační báze a je samozřejmé, že náročnost segmentace postavené na geografické bázi je podstatně nižší než náročnost psychografické segmentace. Na druhé straně se při podrobném členění cílových trhů bez informací o psychologickém profilu, životních stylech a hodnotových žebříčcích nedostaneme k detailnímu obrazu o charakteristice zákazníka. V následující části popisu je rozebrán systém segmentace na bázi psychografické používaný v Rakousku.

5.3.1 Životní styly a spotřební chování

Podle Fessela a spol. byla v posledních letech také v turismu, jako na mnoha jiných trzích, zjištěna *přibývající diferenciace zvyklostí, nároků a přání*. O tom, co člověk o dovolené vyhledává a co chce o dovolené uskutečnit, už nerozhoduje jen sociální původ, příjem nebo stáří. Ve stále větší míře jsou pro rozvoj preferencí o dovolené důležité i *hodnotové postoje, hodnotová orientace a spotřební vzory*, jejichž pomocí chce člověk demonstrovat *příslušnost k určité skupině*. Nestačí analyzovat potenciální cílové skupiny podle původních sociodemografických znaků (věk, pohlaví, příjem, bydliště atd.). Musíme rovněž analyzovat, *co jednotlivé skupiny osob od dovolené očekávají* a jaké mají požadavky na podobu své rekreace.

Zvyklosti jednotlivých cílových skupin o dovolené jsou rovněž lépe srozumitelné na pozadí jiných životních zvyklostí (životního stylu), které se od země k zemi kvalitativně často velmi liší. Adekvátní oslovení reklamou, které bere ohled na rozdílné životní zvyklosti, potřeby a hodnotové orientace, je možné prostřednictvím *analýzy životních stylů*. V rámci výzkumu eurostylů byly v 15 západoevropských zemích zachyceny *informace ve všech životních oblastech*. Přihlíželo se nejen k postojům, ale i k chování a motivaci.

Graf eurostylů

Výsledky výzkumu umožnily definovat sociálně-kulturní prostor rozdělený vertikálními a horizontálními osami na čtyři subprostory. Osy označují protichůdné chování, a to pohyb a setrvačnost, statky a hodnoty.

První osa, která ukazuje opačné chování a motivace, se dá popsat hesly

- *pohyb* (moderní, přístupný novotám, pohyblivý) a
- *setrvačnost* (konzervativní, usazený, výrazné přání po jistotě a tradici)

POHYB	46 % Evropanů je více či méně otevřeno změnám	54 % Evropanů jsou více či méně konzervativní a mají rádi jistotu při	SETRVAČNOST

	stanovování priorit

Druhá osa je tvořena koncovými body

- *zboží* (orientovaný materialisticky, na spotřebu a požitek, snaha po materiálních hodnotách)
- *hodnoty* (duchovní orientace, snaha po nemateriálních hodnotách jakož i po puritánské střídmosti a hledající hlubší smysl)

ZBOŽÍ

63 % Evropanů jsou více či méně materialisté;
jsou orientováni na peníze, spotřebu a sílu

37 % Evropanů je více či méně orientováno na vnitřní kulturní hodnoty;
ptají se po smyslu života

HODNOTY

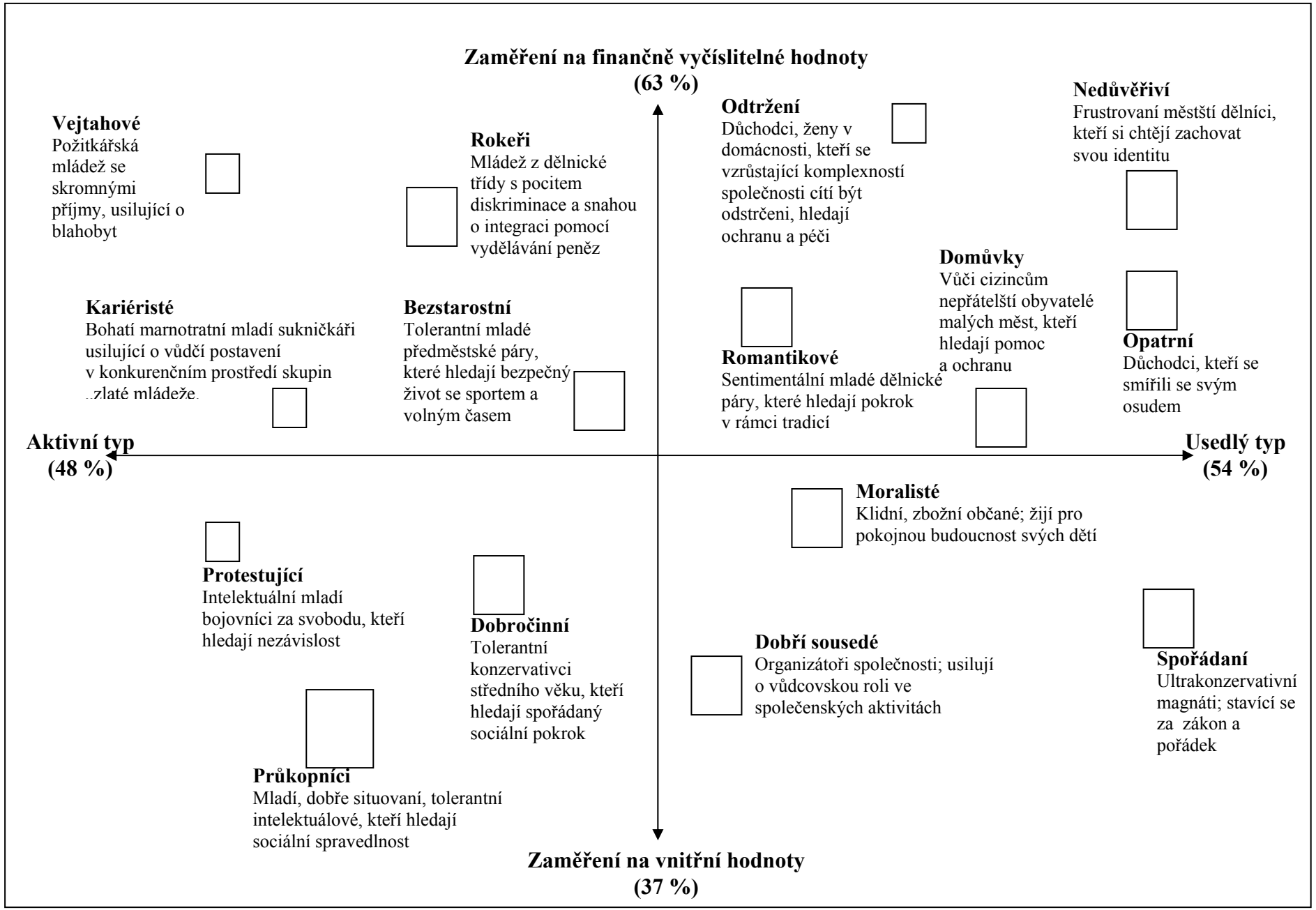
16 typů životních stylů

Kombinací těchto dvou hledisek vzniklo 16 typů eurostylů, které jsou charakterizovány na následujícím obrázku.

Všeobecně platí:

Čím výše na schématu (viz dále) typ leží, tím materialističtěji je orientován. Čím níže leží, tím spíše pro něj něco znamenají vnitřní hodnoty. Typ, který je silně usídlen nalevo, se přimlouvá za otevřenost a dynamiku, zatímco typy obyvatelstva, které leží napravo, vykazují zvláštní zálibu v tradici, setrvačnosti a klidu.

Obr. 5 – 2: *Evropské životní styly*



Chování o dovolené

První orientaci v otázce preferencí jednotlivých typů životních stylů o dovolené poskytuje tzv. *kompas dovolené (viz tabulku 5 – 3)*.

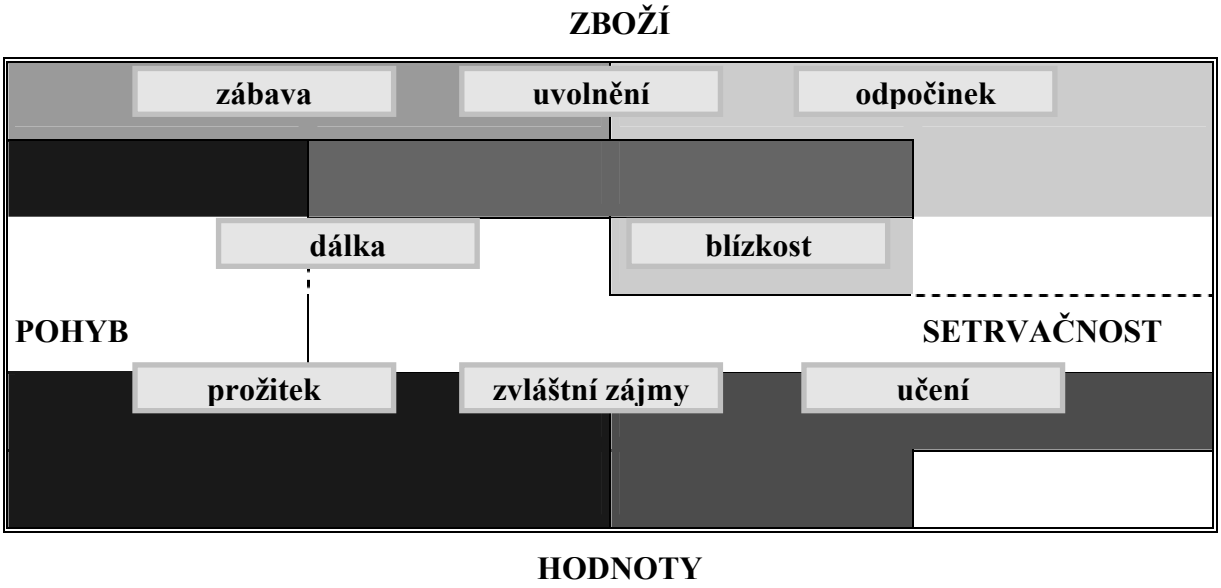
Skupiny osob nahoře vyhledávají o dovolené především odpočinek, slunce a pobřeží. Čím postupujeme dále nalevo, tím silnější je motivace po dálkách. Vlevo dole se setkáme se skupinami, jimž jde především o "prožívání" a toulání se po světě. Skupiny osob vpravo dole se chtějí (i v rámci dovolené) "učit" a "okouzleně poznávat". Vyhledávají města a přírodní místa, které chtějí poznat na vlastní oči. Osoby nahoře vpravo hledají především zotavení, někteří vyhledávají příležitostně i místo jen proto, aby "tam byli".

Na bázi celoevropských dat k chování o dovolené byla dále sestavena typologie, která zjednodušeně ukazuje celkem pět evropských forem, event. typů dovolené. Každý tento *typ rekreantů* zahrnuje několik typů životních stylů.

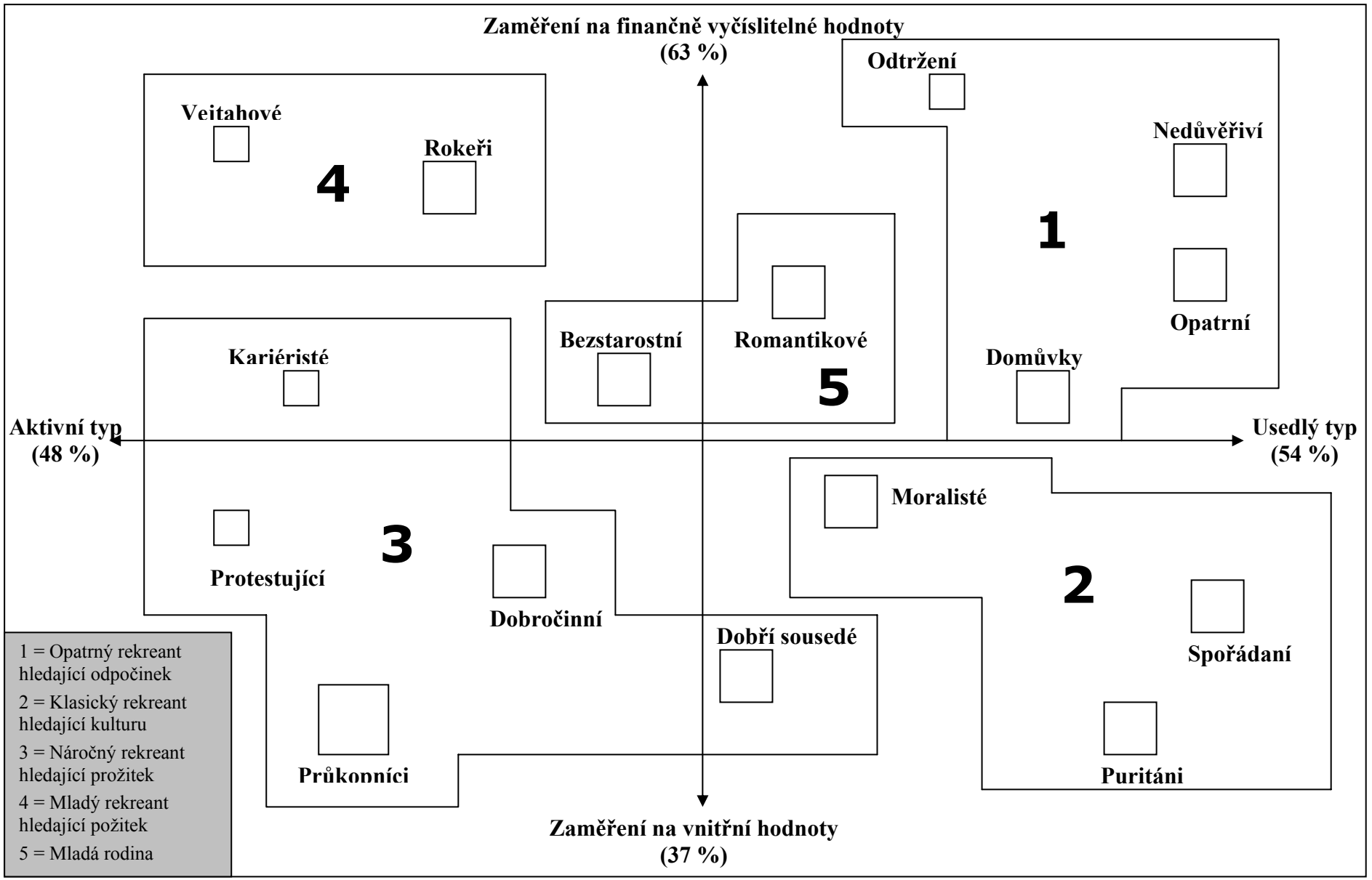
Způsob studia

Jednotlivé typy rekreantů jsou podrobně popsány v textu, který je dostupný na Studium on-line, www stránkách předmětu. Zde pouze uvádíme grafické schéma jejich umístění v socio-kulturním prostoru.

Obr. 5 – 3: *Kompas dovolené*



Obr. 5 – 4: Cílové segmenty podle turistických motivů a aktivit



5.4 Podmínky správné segmentace

Nejdříve uvedeme absurdní příklad segmentace trhu, který dokumentuje fakt, že ne všechny segmentace trhu musí být efektivní. Řekněme tedy, že kupující sůl by mohli být rozděleni na blondýny a brunety. Ale barva vlasů na nákup soli zjevně nemá vliv. Firma by s takovéto segmentace neměla absolutně žádnou výhodu. Aby byla segmentace užitečná, segment musí být:

- Měřitelný: velikost, kupní síla profily jednotlivých segmentů musí být měřitelné. Některé proměnné v rámci segmentace jsou však měřitelné velmi obtížně. (příklad leváků – jen málo firem se soustřeďuje na tento segment trhu, a to zejména z důvodů nedostatečných statistických dat o tomto segmentu, v žádných oficiálních statistikách nenajdete např. demografickou strukturu levorukých).
- Přístupný: jednotlivé segmenty trhu musejí být efektivně dosažitelné a musí být možné je efektivně obsloužit. V případě destinačního marketingu je logika věci opačná. Produkt totiž neputuje za návštěvníkem, ale návštěvník za ním. V této souvislosti roste význam dopravní infrastruktury destinace, která determinuje její dostupnost.
- Dostatečně velký: jednotlivé segmenty trhu musejí být dostatečně rozsáhlé a ziskové, aby se vyplatilo je obsluhovat.
- Rozlišitelný: segmenty jsou pojmově rozlišitelné a odpovídají různě na rozdílné marketingové mixy a programy. Je-li žena vdaná či svobodná, reaguje podobně na prodej parfému a není v tomto případě třeba vytvářet zvláštní segmenty.
- Akční: pro efektivní obsluhu vytvořených segmentů musí být k dispozici zdroje. Je jasné, že malý nepříliš turisticky významný region nemůže segmentovat návštěvníky na mnoho skupin. Tento region pravděpodobně nebude mít zdroje, aby vyvinul a nabízel separátní marketingové programy pro každou z těchto skupin.

Shrnutí kapitoly

Využívání segmentace trhu destinací se stává běžně používaným nástrojem řízení destinace. Důvodem je zvyšující se konkurence na trhu cestovního ruchu. Pouze destinace, která svoji nabídku přímo směřuje na vybrané segmenty trhu může být úspěšná. Pro segmentaci trhu jsou aplikována různá kritéria. Mezi nejednodušší patří geografická a demografická segmentace. Naopak mezi poměrně náročné segmentace, vyžadující speciální marketingový výzkum, patří psychografická segmentace. V praxi se nepoužívá pouze jedno segmentační kritérium, ale kombinace dvou a více třídících kritérií. Tato mnohoúrovňová segmentace představuje výrazné zvýšení efektivity marketingu.

Otázky k zamyšlení

1. Jaké je postavení segmentace trhu v systému cestovního ruchu?
2. Jaké jsou kritéria segmentace znáte? Stručně je charakterizujte a uveďte jejich výhody a omezení.
3. Jaké jsou podmínky správné segmentace?

6 Marketingová strategie – cílení a umísťování produktu

Obsah kapitoly

- Marketingové strategie výběru cílových trhů
- Strategie umiťování produktu na trhu
- Sestavení marketingového plánu

Cíl kapitoly

Vytvoření marketingové strategie představuje učinit řadu rozhodnutí. Jde především o výběr správných segmentů trhů, zaujetí vhodné pozice na trhu, určení cenové a komunikační strategie. V předchozí kapitole jste se zabývali kritérii segmentace trhu. Aby byla destinace na trhu úspěšná musí být její nabídka zaměřena pouze na určité segmenty trhu. Dále musí být tato nabídka správně vymezena vůči konkurenci. V této kapitole se tedy dozvíte jak správně vybírat správné segmenty trhu (cílování produktu) a také jakým způsobem se odlišovat od konkurence (umisťování produktu). V kontextu celého systému výkladu tvorby marketingové strategie je vypracování marketingové strategie a jejího realizačního plánu odpovědí na otázku: „Jak se na vytyčené místo dostaneme?“

Časová zátěž

4 hodin

6.1 Marketingové strategie výběru cílových trhů (targeting)

Strategie výběru cílových trhů navazuje na dříve provedenou segmentaci trhu. V rámci této strategie rozhodujeme o kombinacích cílových trhů a marketingových mixů. To předpokládá v první řadě rozhodnout o souboru cílových trhů. Tento proces je někdy nazýván anglickým pojmem „targeting“. Výběrem cílových trhů rozhodujeme o segmentech, které chceme obsluhovat. Cílový trh představuje skupinu potencionálních návštěvníků, kteří mají stejné potřeby a obdobné vlastnosti.

Při rozhodování o výběru cílových trhů musí destinace nejdříve vyhodnotit současné portfolio cílových trhů (strukturu návštěvnosti, jejich tržní podíl, atd.), které je výchozí bází hodnocení potenciálních cílových trhů. Při výběru cílových trhů bereme v úvahu tři základní faktory: velikost segmentu a jeho růst, strukturální atraktivitu segmentu a zdroje a cíle destinace.

Velikost segmentu a jeho růst

Definovat správnou velikost a míru růstu cílového trhu je velice obtížné. Nejrozsáhlejší, nejrychleji rostoucí segmenty nejsou vždy těmi nejatraktivnějšími (např. segment čínských návštěvníků pro destinaci jižní Moravy). Malé destinace mohou zjistit, že nemají potřebné zdroje k tomu, aby mohly obsluhovat rozsáhlejší segmenty, nebo zjistí, že tyto segmenty jsou silně obsazeny konkurencí.

Strukturální atraktivita segmentu

Dále je třeba zkoumat faktory, které ovlivňují dlouhodobou atraktivitu daného segmentu. Mezi tyto faktory patří obsazenost segmentu silnou a agresivní konkurencí, relativní kupní síla segmentu a od ní odvozené požadavky na kvalitu služeb, či demografickou strukturou segmentu.

Zdroje a cíle destinace

I pokud má segment tu správnou velikost a potenciál růstu a je strukturálně atraktivní, musí management destinace zvážit své vlastní cíle a zdroje destinace (jak ve smyslu potenciálu nabídky destinace, tak z pohledu lidských a finančních zdrojů).

Po vyhodnocení jednotlivých segmentů následuje rozhodnutí o počtu segmentů, které bude destinace obsluhovat a k tomu odpovídajícímu počtu marketingových mixů. Na základě přístupu ke kombinacím cílových trhů a marketingových mixů můžeme definovat několik marketingových strategií.

Upozornění!

Strategie jednoho cílového trhu

Strategie jednoho cílového trhu

V rámci celkového trhu se vybírá jeden segment trhu, na který je vytvořen marketingový mix (je vhodné použít pro specializovaný segment trhu – například tzv. birdwatchers, milovníci ptactva z Velké Británie). Produkt orientujeme většinou na malou specifickou skupinu. Cílem této strategie je vyloučit konkurenci a hlavně střet s vedoucími regiony v oblasti CR. Tato filozofie je postavena na budování silné vazby na cílový trh.

Koncentrovaná marketingová strategie

Koncentrovaná marketingová strategie

Je obdobná jako strategie jednoho cílového trhu s tím, že jsou navíc sledovány i další tržní segmenty. Významným prvkem je například zdůrazňování osobního přístupu. Nabídku tvoří jednotný produkt, který slouží k uspokojování potřeb několika tržních segmentů.

Totální marketingová strategie

Totální marketingová strategie

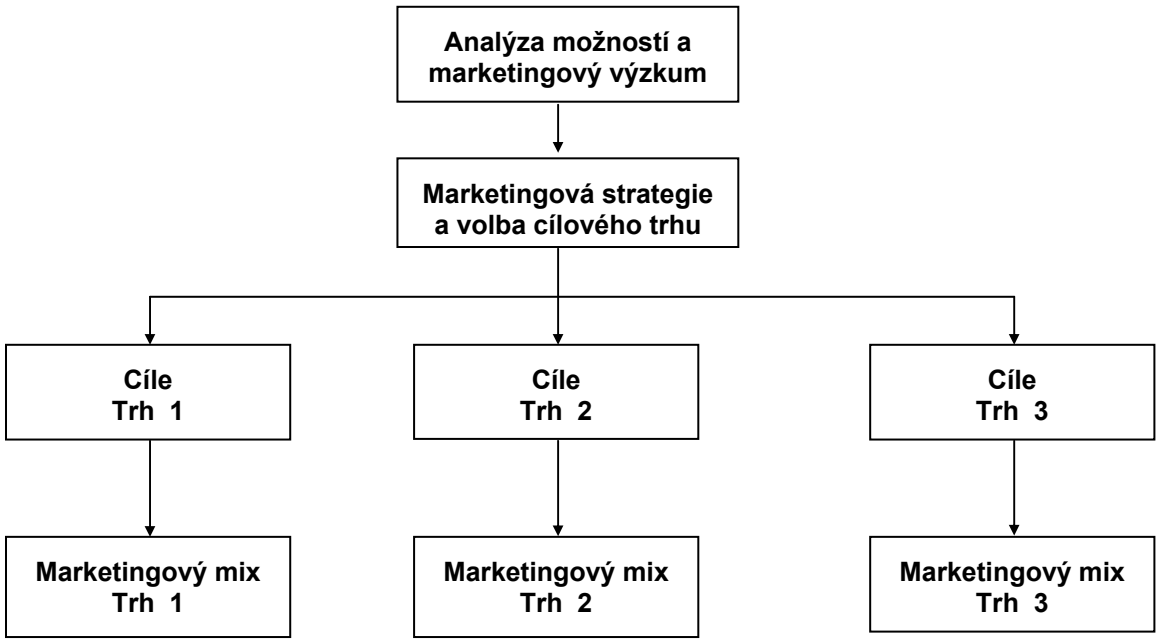
Jedná se o nejdražší strategii. Spočívá v nabídce služeb (programů) a vytváření specifického marketingového mixu pro každý cílový trh.

Nerozlišovací marketingová strategie

Nerozlišovací marketingová strategie

Tato strategie je strategií nesegmentační a v praxi to znamená, že používá stejný marketingový mix pro všechny cílové trhy. Tato strategie vychází z předpokladu, že sice cílové trhy jsou rozdílné, ale není třeba tvořit pro ně specifické marketingové mixy, pokud jeden univerzální mix dokáže působit na obecné (a tedy obdobné) potřeby různých cílových skupin.

Obr. 6 - 1: *Postup rozvoje marketingového plánu*



6.2 Strategie umisťování produktu na trhu

6.2.1 Diferenciace produktu

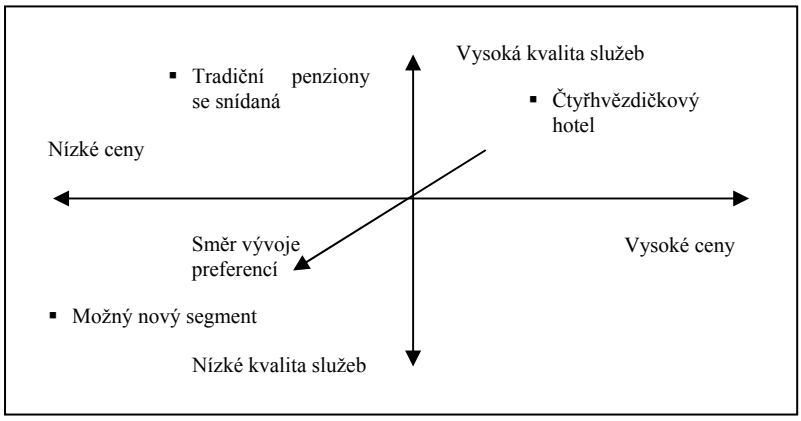
Vedle segmentace trhu a výběru cílových trhů musí management destinace rozhodnout o pozici produktu (destinace) v myslích návštěvníků. Stanovení místa produktu na trhu znamená definovat důležité atributy produktu ve srovnání s konkurenčními destinacemi.

Upozornění!

Proces umisťování je založen na identifikaci možných konkurenčních výhod destinace, na základě kterých dojde k volbě celkové strategie positioningu. Positionning musí vždy začít odlišením marketingové nabídky destinace. Odlišení nabídky se může uskutečnit v rámci vlastního produktu, služeb, distribučních sítí, kvality zaměstnanců nebo image.

Umisťování na základě obecnějších kritérií, které zahrnují všechny komponenty produktu může popsat v relaci ceny produkty a jeho kvality. Možné kombinace kvality a ceny produktu přibližuje následující obrázek.

Obr. 6 - 2: *Diagram britského průmyslu ubytovacích služeb před rozvojem trhu levných hotelů*



Pramen: Horner, S. – Swarbrooke, J. (2003:163)

6.2.2 Portfoliové modely hodnocení produktu a jejich využití – umísťování produktu

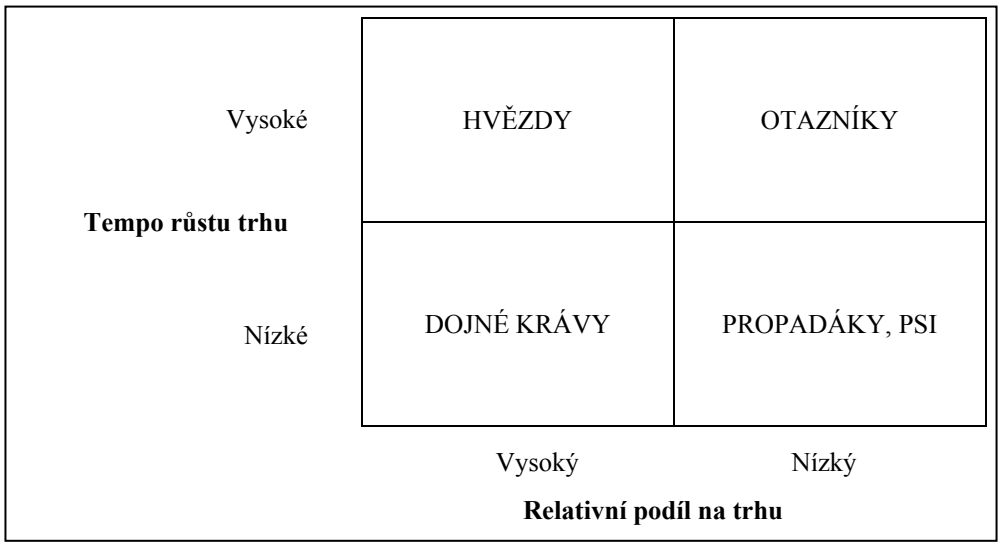
Jednou z metod používaných při marketingovém plánování jsou portfolia produktů. Základem je myšlenka, že s produkty organizace nelze zacházet izolovaně, ale je na ně třeba pohlížet jako na součásti portfolia. Celé portfolio je třeba pravidelně posuzovat, aktivně se zbavovat starých produktů a vyvíjet nové.

Matice BCG

Existují různé modely analýzy portfolia produktů v organizaci, které mají pomáhat při plánování marketingu. Jedním z nejznámějších je matice Bostonské poradenské skupiny (BCG).

Tato matice vychází z předpokladu, že relativní podíl na trhu a rychlost růstu trhu (tempo růstu počtu návštěvníků, kteří si koupili konkrétní produkt – wellness pobyt) jsou důležité pro stanovení marketingové strategie. Všechny produkty organizace (destinace) jsou nejprve sloučeny do jednoduché přehledné matice, kterou lze následné vyhodnotit a určit vhodné strategie pro jednotlivé produkty. Jako měřítko podílu na trhu se v této matici používá poměr podílu produktu vůči největšímu konkurentovi organizace (poměr podílu účastníků wellness pobytů k podílu účastníků wellness pobytů v nejsilnější konkurenční destinaci na trhu wellness). Tak je vyjádřena dominance produktu na trhu. Matice BCG je konstruována následovně.

Obr. 6 – 3 *Matice Bostonské poradenské skupiny*



Pramen: Horner, S. – Swarbrooke, J. (2003:241)

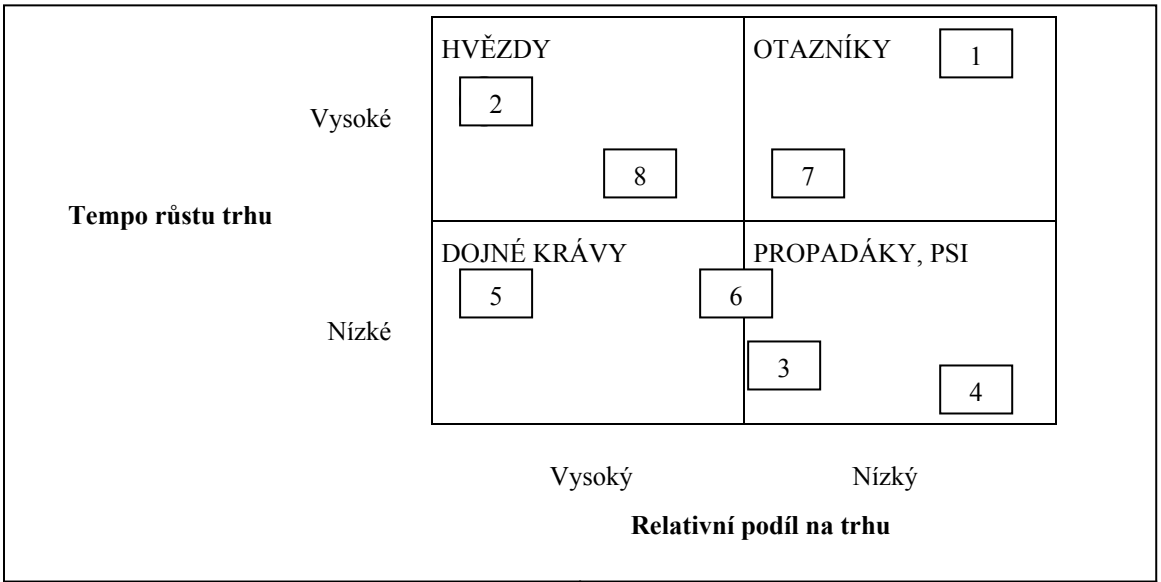
Matice dělí produkty do čtyř skupin:

- **Hvězda** je produkt (často nový), dosahující vysokého podílu na trhu, který roste.
- **Dojná kráva** je produkt s vedoucím postavením na trhu, ale s malým předpokladem dalšího růstu. Je vynikajícím zdrojem příjmů.
- **Otazník** je produkt, který ještě nedosáhl dominantní pozice na trhu nebo případně sklouzl zpět na horší pozici. Organizace se bude snažit jej posunout do kategorie hvězd.

- **Propadák, psi je produkt**, který nemá budoucnost a může být pro organizaci ztrátový. Pokud organizace nemá dobrý důvod k jeho dalšímu udržování na trhu, měla by se ho zbavit.

Úkolem marketingu je dosahovat vyváženého portfolia, zpravidla s maximem produktů – krav (značné stabilní výnosy, nízké udržovací náklady) a minimum produktů – otazníků (nejistota objemově nevýznamných příjmů, vysoké udržovací náklady). Produkty psi jsou nutné k udržení diverzity, standardu nabídky a spokojenosti zákazníků. Model slouží jako podklad pro hledání příčin pozice jednotlivých produktů, pro navržení ideálního portfolia a strategií vedoucích ke kýžené změně pozice jednotlivých produktů.

Obr. 6 – 4 *Matice BCG aplikovaná na cestovní kancelář*



1. Dálkové zájezdy 2. Dovolené pro mladé lidi 3. Dovolené na jezerech a na horách 4. Cesty autobusem	5. Dovolené pro starší lidi 6. Letní dovolené „na slunci“ 7. Dovolené spojené se zimními sporty 8. Zimní dovolené „na slunci“

Pramen: Horner, S. – Swarbrooke, J. (2003: 242)

Model General Electric

Model General Electric bere v úvahu, kromě tržního podílu a stupně růstu i další faktory, a to přitažlivost trhu a konkurenční postavení destinace. Přitažlivost trhu se přiřadí hodnocení velmi atraktivní, středně atraktivní a málo atraktivní, konkurenční pozici destinace hodnocení silné, střední a slabé. Vzniká tak matice o devíti polích, které vytváří tři zóny.

Tři pole vlevo nahoře představují strategicky výhodně postavené produktové řady/komponenty produktu, do nichž by sdružení mělo investovat a podporovat jejich růst (produktové řady/komponenty produktu se silnou konkurenční pozicí na vysoce atraktivním trhu, produktové řady/komponenty produktu se střední konkurenční pozicí na vysoce atraktivním trhu a produktové řady/komponenty produktu se silnou konkurenční pozicí na středně atraktivním trhu).

Diagonální pole ležící na úhlopříčce, která spojuje levý dolní a pravý horní roh, reprezentují průměrně výhodné strategické postavení produktových řad/komponentů produktu. Zde bychom měli hledat možnosti zvýšení jejich výnosnosti (produktové řady/komponenty produktu se silnou konkurenční pozicí na neatraktivním trhu, produktové řady/komponenty produktu se slabou konkurenční pozicí na vysoce atraktivním trhu, produktové řady/komponenty produktu se středně konkurenční pozicí na středně atraktivním trhu).

Tři pole v pravém dolním rohu představují nejméně výhodné postavení produktové řady/komponentů produktu. V tomto případě bychom se měli vážně zamyslet nad tím, jak zvýšit příjmy plynoucí z jejich prodeje nebo jak se jich zbavovat (produktové řady/komponenty produktu ve slabé konkurenční pozici na málo atraktivním trhu, produktové řady/ komponenty produktu ve slabé konkurenční pozici na středně atraktivním trhu, produktové řady/komponenty produktu ve střední konkurenční pozici na málo atraktivním trhu.)

Obr. 6 – 5: *Matice General Electric*

	Konkurenční prostředí		
	silné	průměrné	slabé
Přitažlivost trhu			
vysoká	Chránit své postavení, investovat (silný trh, silný produkt)	Expandovat, posilovat slabé stránky (průměrný trh, silný produkt)	Selektovat investice, případně se stáhnout (slabý trh, silný produkt)
průměrná	Selektovat investice, zvyšovat zisk (silný trh, průměrný produkt)	Investovat do jistoty je s malým rizikem (průměrný trh, průměrný produkt)	Expandovat jen omezeně, spíše sklízet (slabý trh, průměrný produkt)
nízká	Udržovat výnosy a bránit své postavení (silný trh, slabý produkt)	Chránit své postavení, minimalizovat investice (průměrný trh, slabý produkt)	Neinvestovat, prodat (slabý trh, slabý produkt)

Pramen: Kiráľová, A. (2003:92)

Nedostatky portfoliových modelů

Portfoliové modely, které vznikly jako pomůcka pro formulování strategie, pomáhají managementu destinace strategicky uvažovat, odhadovat budoucí situaci na trhu apod. Jejich nedostatkem je, že pracují se středními hodnotami a hodnocení jednotlivých produktových řad/komponentů produktu v destinaci je ovlivňováno subjektivním postojem analytiků, kteří mohou výsledky přizpůsobit své představě.

Problémy s aplikací uvedených modelů:

- Lze polemizovat s předpokladem autorů uvedených modelů, že podíl na trhu má největší vliv na formulaci marketingové strategie destinace.
- Tempo růstu na trhu není jediným faktorem, na základě kterého lze definovat příležitosti na trhu.

- Předpoklad BCG, že rychle rostoucí produkty vyžadují více disponibilních hotovostních finančních zdrojů se ukázal být neopodstatněný.
- Uvedené modely obvykle počítají se stabilními životními cykly produktu, což je v praxi cestovního ruchu mylná představa.
- Portfoliové modely ignorují vliv vnitřního prostředí a vnějšího okolí na destinaci.

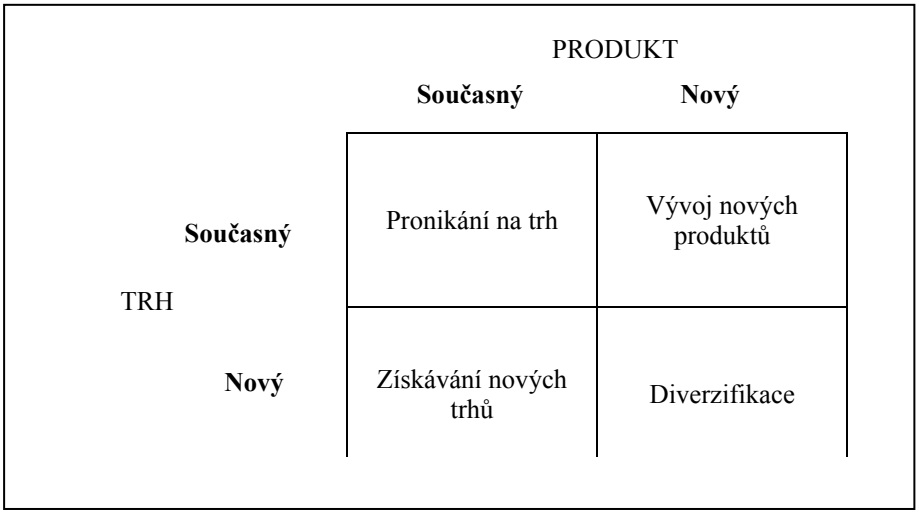
6.2.3 Marketingové strategie růstu tržního podílu

V případě těchto marketingových strategií může destinační společnost postupovat následovně:

- zvolit strategii intenzivního růstu,
- aplikovat strategii integračního růstu,
- využít strategii diversifikačního růstu,
- aplikovat obrannou strategii nebo naopak útočnou strategii.

Strategie intenzivního růstu vychází z tzv. Ansoffovy matice, která vyjadřuje vztahy mezi produktem a trhem a definuje tak čtyři typy této strategie.

Obr. 6 - 6: *Postup rozvoje marketingového plánu*



Pramen: Horner, S. – Swarbrook, J. (2003:248)

Strategií pronikání na trh se snažíme dosáhnout rozšíření prodeje produktu na stávajících trzích (destinace se snaží oslovit dosavadní návštěvníky věrnostními programy, informačními kampaněmi, atd.).

Strategii rozvoje trhu aplikuje destinace tehdy, jestliže se snaží prodávat dosavadní produkty na nových trzích, často v nových geografických oblastech (například Česká republika začne vyvíjet marketingové aktivity na čínském trhu).

Strategie rozvoje produktu se soustředí na vytváření nových služeb pro potenciální poptávku na stávajících trzích (destinace může podpořit výstavbu aquacentra – vznik nové atraktivity, nebo v rámci stávajících atraktivit vytvářet nové služby).

Diversifikační strategii je uskutečňována tehdy, jestliže destinace vytváří nové produkty pro nové trhy (například destinace začne nabízet golfové hřiště hráčům golfu z Japonska).

Dalším možným směrem, kterým se destinace může v budoucnu vyvíjet, je **integrační růst**. V praxi může mít strategie integračního růstu charakter:

- zpětné integrace, tj. spojení s některým s dodavatelů,
- horizontální integrace, kdy navážeme vztahy s některými konkurenty (například Praha se bude nabízet společně s Vídní na trhu v Japonsku),
- integraci vpřed, a to tak, že naváže integrační vztahy například s cestovní kanceláří.

V případě, že strategickým cílem je získat, resp. udržet určitou pozici destinace na trhu cestovního ruchu může destinační společnost využít buď obranné strategie nebo naopak strategie útočné. **Obrannou strategii** aplikujeme, jestliže chceme udržet dominantní postavení na trhu. Destinace například hledá nové segmenty trhu, jejichž požadavky může destinace uspokojit.

Útočnou strategii využívá destinace tehdy, kdy nemá dominantní postavení na trhu (např. nabízí se jako produkt typu „druhý nejlepší). V tomto případě destinační společnost aplikuje:

- *strategii za účelem dosažení vyššího podílu na trhu* – destinace nabízí návštěvníkům se specifickými požadavky a potřebami produkty, které konkurence neuspokojuje (například soustavu krasových jeskyní pro speleology-amatéry)
- *strategii spolupráce destinace s jinými destinacemi,* obvykle v bezprostřední blízkosti, za účelem společného postupu vůči konkurenci (například spolupráce několika vesnic ve venkovské turistice)
- *strategie ovládnutí trhů malých destinací,* kterým postupně přebírá návštěvníky a dostává se na dominantní pozici na trhu

V případě, že destinace má na trhu jen malý podíl, je možné aplikovat strategii specializace na jeden, maximálně dva segmenty, kterým bude destinace nabízet vysoce kvalitní nebo luxusní produkt, přizpůsobený požadavkům a potřebám vybraných segmentů.

Široká nabídka destinací na trhu cestovního ruchu může způsobit, že destinace ztratí po určitém čase své specifické přednosti a bude ji ohrožovat konkurence. V takovém případě je potřebné zvážit možnost aplikace strategie úplného, resp. částečného napodobování konkurence, tj. že destinace bude na trhu vystupovat na trhu jako produkt typu „já taky“, případně strategii doplňování , a to nabídkou destinace jako doplňku k jiné destinaci na rozšíření produktového mixu.

6.3 Sestavení marketingového plánu

V zájmu naplnění marketingových cílů a strategií sestavuje management destinace marketingový plán. Ten specifikuje jednotlivé činnosti včetně termínů jejich zahájení a ukončení a potřebné zdroje k jejich realizaci. Marketingové plány mohou být samozřejmě zaměřeny na různé oblasti – prodej, propagaci, péči o návštěvníka, atd.

Marketingový plán má obvykle dvě části, a to úvodní a realizační. V úvodní části objasňujeme jak a proč má být plán sestaven. Uvádí zde výsledky uskutečněných analýz, silné a slabé stránky destinace včetně možných příležitostí a ohrožení na trhu. Zároveň detailně popisuje přijatelné strategie a odůvodňuje jejich výběr.

Druhou částí marketingového plánu je realizační plán, ve kterém management destinace:

- Jasně a detailně specifikuje všechny činnosti tak, aby bylo možné aktivizovat marketingový mix pro všechny vybrané segmenty trhu.
- Konkretizuje časový horizont plnění plánu, tj. kdo, kde a kdy konkrétní činnosti uskuteční.
- Určí konkrétní odpovědnost (vzhledem k charakteru cestovního ruchu se vždy jedná o participaci několika subjektů na plnění plánu, což vyžaduje identifikaci každého subjektu a přesný popis odpovědnosti a přesný popis odpovědnosti za plnění plánu).
- Stanoví rozpočty, tj. stanoví objem potřebných finančních prostředků pro každou činnost, případně skupinu činností, včetně rezervních fondů (rozpočet může být stanoven i podle vybraných segmentů trhu nebo podle jednotlivých součástí marketingového mixu apod.).
- Určí způsob hodnocení plnění plánu, a to například finanční kontrolou (porovnání rozpočtovaných prostředků se skutečnými výdaji), kontrolou dosažených cílů (měřením dosažených objemů prodeje pobytů, produktových balíčků apod., celkových výnosů a zisku) či jiné, speciální metody kontroly (např. když cílem managementu je posílit image destinace).
- Po vypracování plánu management obeznámí s jeho zněním vedoucí pracovníky svých firem a institucí. Vysvětlí jim, jaká základní rozhodnutí byla přijata a jaké specifické akce se budou dělat, jaké výsledky se očekávají a co se v této souvislosti od koho očekává.

Důležitým momentem je také požadavek informovat o marketingovém plánu místní obyvatele (o jeho obsahu, plnění, výsledcích).

Plán musí být flexibilní, podmínky na trhu se mohou totiž velmi rychle měnit. Z této skutečnosti vyplývá nutnost úzké spolupráce všech aktérů cestovního ruchu při jeho vypracování.

Shrnutí kapitoly

Poté co management destinace provedl analýzu současné situace destinace, definoval cíle a segmentoval poptávku může přistoupit k formulaci marketingové strategie. Fakticky jde o rozhodnutí o několika směrech marketingové strategie. Destinace musí rozhodnout o počtu cílových trhů, na které se bude soustřeďovat a zároveň o počtu marketingových mixů, jež využije pro aktivaci jednotlivých segmentů trhu. Dále musí rozhodnout o vymezení produktu destinace vůči její konkurenci. V tomto případě mluvíme o tzv. umísťování produktu na trhu. Jako nástroj umísťování se používají tzv. portfoliové modely (BCG, General Electric). Konečně management destinace musí reagovat na své postavení na trhu, a to v souladu definovanými cíli destinace. Volba marketingové strategie definuje zevrubnou cestu k dosažení vytyčených cílů. Pro dosažení cílového stavu je však nezbytné tyto strategie rozpracovat v detailní marketingový plán.

Otázky k zamyšlení

1. Charakterizujte marketingové strategie výběru cílových trhů. V čem se liší?
2. Jaký je vztah mezi segmentací, cílením a umisťováním?
3. Proč je umisťování důležité pro úspěch destinace na trhu?

7 Marketingový mix: Tvorba tržní nabídky destinace

Obsah kapitoly

- Definice produktu destinace
- Strategie umisťování produktu na trhu
- Sestavení marketingového plánu

Cíl kapitoly

Klíčovým aspektem úspěchu destinace na trhu je nabídnou návštěvníkům konkurenceschopný produkt. Tato kapitola Vás seznámí se základní charakteristikou produktu a jeho základními komponentami. Dále se dozvíte o významu tzv. package (vytváření balíku nabídky služeb) a o možnostech jejich třídění. Poslední část kapitoly je věnovaná životnímu cyklu produktu, díky které pochopíte potřebu neustálé inovace produktů.

Časová zátěž

4 hodin

Marketingový mix

Pokud má být marketingová strategie úspěšná, musí být vždy orientována na konkrétní, přesně vymezené, cílové trhy a pro ně připravovat specifické marketingové mixy. Marketingový mix je možno považovat za kontrolovatelné proměnné, které management destinace využívá k dosažení vytyčených cílů. Marketingový mix představuje 6 hlavních prvků, které musí být brány v úvahu:

- produkt (služby),
- cena,
- distribuce,
- propagace,
- lidé,
- kooperace.

Po výběru cílového segmentu managementu destinace sestavuje marketingový mix, resp. mixy, v závislosti na počtu cílových segmentů a vybrané strategii.

7.1 Definice produktu

Upozornění!

Charakteristickým rysem produktu cestovního ruchu je prolínání jeho hmatatelných (hotelová zařízení) a nehmatatelných (atmosféra destinace) složek. Produkt je tak složen z různých komponent. Cílem je uspokojit nejen potřebu a přání klientů, ale také nabídnout **nevšední zážitek**. Produkt lze také definovat jako komplex služeb, které si host nárokuje v určitém prostoru u poskytovatele služeb. Někteří autoři (M. Reime, C. Hawkins) zdůrazňují prvek zkušeností s destinací. Produktem cestovního ruchu je pak soubor zkušeností spojený s jednotlivými složkami produktu (ubytování, přírodní zdroje, zábava, doprava, stravování, atraktivity atd.).

Produkt destinace je definován různě, přičemž každá z definic akcentuje jinou složku produktu. Podle Wahaba a Schmolla se souborný produkt cestovního ruchu sestává z následujících komponent:

- **primární nabídka destinace**, která ovlivňuje motivaci a determinuje výběr destinace návštěvníků,
- **sekundární nabídka destinace**, která vytváří podmínky pro pobyt a umožňuje využít primární nabídku destinace,
- přístupnost destinace, kterou rozumíme náklady, rychlost a pohodlí návštěvníka při dosažení destinace,
- **image destinace**, který silně ovlivňuje výběr destinace, jakož i image zařízení v rámci destinace,
- **přiměřená cena**, která je pro návštěvníka sumou nákladů vynaložených na cestu ubytování, stravování a ostatní služby v destinaci, a je ovlivněna sezónou, výběrem aktivit, kurzem měny, vzdáleností destinace, způsobem dopravy, atd.

Z uvedených definic je možno odvodit základní vlastnosti, kterými musí souborný produkt cestovního ruchu disponovat, a to:

- užitelnost,
- dosažitelnost,
- použitelnost.

Zvláštnosti produktu cestovního ruchu:

- Klient, účastník cestovního ruchu musí být k produktu doveden.
- Produkt je nehmatatelný, a tedy jedinečný. Úkolem marketingu je zhmotnění produktu.
- Produkt je neskladovatelný, pomíjivý, proto je nutno využít marketingu k jeho synchronizaci.
- Často je produkt neoddělitelný od osoby poskytovatele. Díky této skutečnosti narůstá význam lidských zdrojů při nabídce produktu (výběr vhodných pracovníků,odměňování a uznání atd.).
- Produkt je heterogenní, mění se podle toho, kdo produkt vytváří i poskytuje. Zde je důležitá standardizace.
- Produkt je relativně snadno napodobitelný, právě proto, že je nehmotný.
- Produkt se velmi často nachází daleko od trvalého bydliště klienta, význam distribuce produktu.
- Produkt má často sezónní charakter.
- Na konečném produktu se podílí sám klient.
- Nabídka produktu je oproti proměnlivosti poptávky relativně stálá.

Z uvedených charakteristik produktu vyplývá důležitost ostatních prvků marketingového mixu.

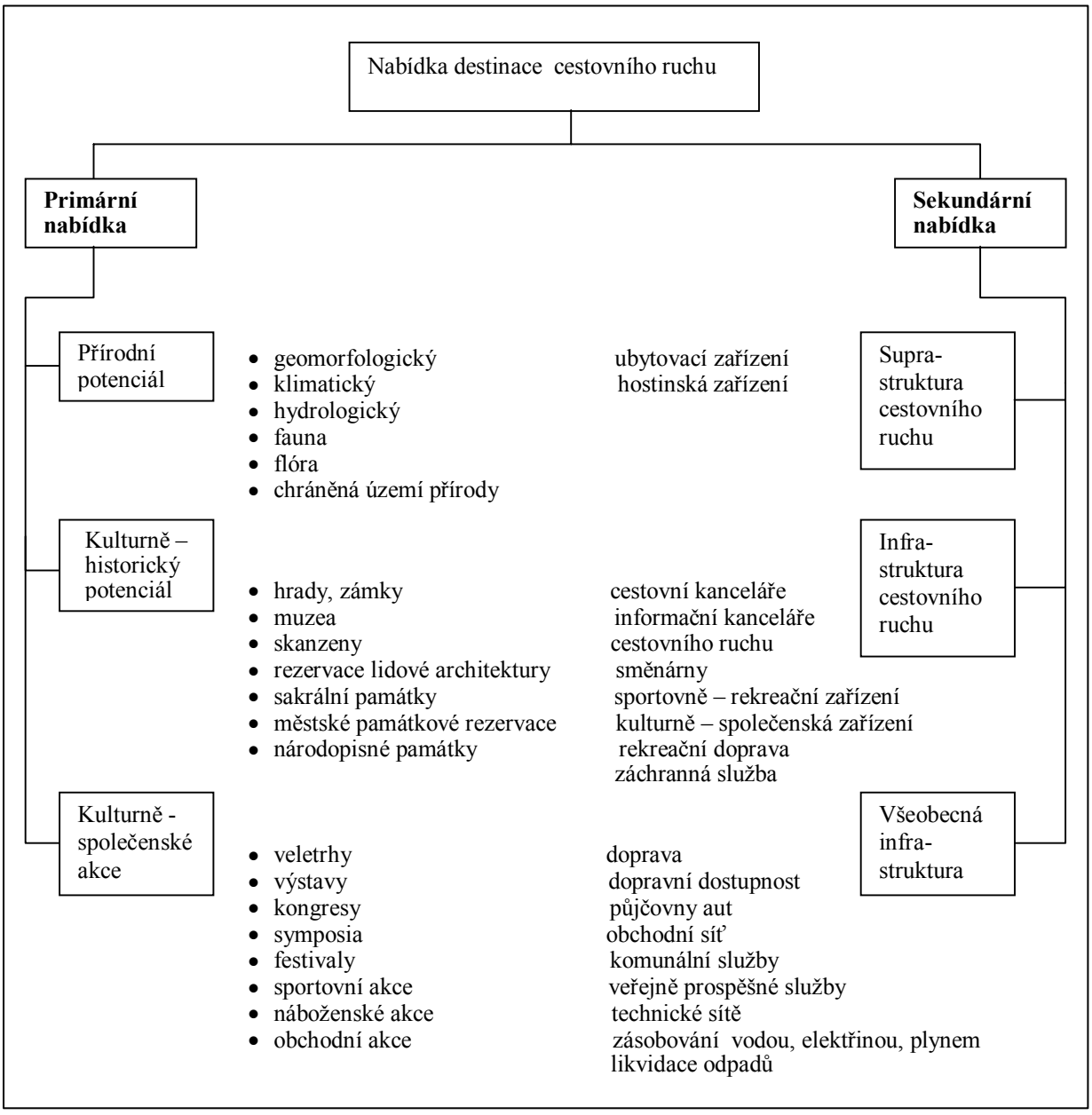
7.1.1 Úrovně produktu

Jádro produktu

Nabídku destinace (její primární a sekundární složky) je možné považovat za „surovinu“ pro tvorbu produktu. Jde o jakési jádro produktu, které tvoří jeho vnitřní část. Tato dimenze

produktu určuje základní motivaci výběru destinace návštěvníkem. Přehled nabídky destinace uvádí následující schéma.

Obr. 7 – 1: *Nabídka destinace cestovního ruchu*



Upozornění!

Kromě fyzických složek produktu, které determinují základní užitek zákazníka, je třeba formulovat další vrstvu produktu, kterou je image destinace. Tu lze chápat jako jakýsi obal produktu. Jaké faktory ovlivňují image destinace? Takovými faktory jsou kvalita poskytovaných služeb, tvorba corporate identity, budování značky destinace, vytvoření komunikační strategie či výroba a distribuce suvenýrů.

Image destinace

Každá destinace by měla mít vytvořenou značku destinace a heslo, která bude vystihovat základní charakteristiku regionu. Značka, loga či hesla destinací jsou jakousi pomůckou pro

rozhodování návštěvníků o výběru destinace. Značka by měla být vyjádřením užitných hodnot, které návštěvníci v destinaci hledají. Z každým produktem návštěvníci spojují určitá očekávání, hodnoty, které jim produkt přinese. Příklady takových spojení uvádí následující tabulka.

Tab.7 – 1: *Typy atraktivit a hodnoty vyhledávané zákazníky*

Typ atraktivity	**Hlavní očekávání hodnoty**
Zábavní park	Vzrušení Rozsáhlá nabídka atrakcí Atmosféra Společnost ostatních návštěvníků Hodnota zážitků odpovídající vynaloženým penězům Nenáročná zábava
Pláž	Opalování Koupání v moři Úspornost Společnost druhých nebo samota
Katedrála	Historie Estetický zážitek z prohlídky architektury Atmosféra – vnímání míru a duchovna
Muzeum	Nové poznatky Nostalgie Nákup suvenýrů
Divadlo	Zábava Atmosféra Postavení
Rekreační sportovní centrum	Cvičení Fyzická výzva a soutěž s druhými Postavení

Pramen: Swarbrooke - Horner (2003:159)

Existence značky vyžaduje zpracování design manuálu, v němž jsou obsaženy a detailně zpracovány pravidla užití značky destinace v různých situacích (např. podmínky, za kterých budou moci značky – loga užít veřejné instituce a představitelé podnikatelských subjektů působících v oblasti cestovního ruchu).

V komunikační strategii jsou navrženy různé komunikační nástroje definované s ohledem na charakter oslovené cílové skupiny. Mezi takové nástroje patří např. hromadné sdělovací prostředky, propagační tiskoviny, nástroje PR. Jednotlivým nástrojům bude však věnována hlubší pozornost v kapitole o komunikačním mixu.

Na image destinace mají nemalý vliv i suvenýry, které destinaci zviditelňují, propagují a mohou být zdrojem dodatečných příjmů destinační společnosti. Suvenýry destinace by měly nést logotyp destinace, aby se tak staly nositelem zviditelnění destinace. Předpokladem úspěšného uvedení suvenýrů na trh je vytipování vhodných předmětů, definování distribučních kanálů a spolupracujících subjektů. Prodej suvenýrů musí být průběžně vyhodnocován, s tím, že by měly být realizovány pouze ty suvenýry, po kterých je nejvyšší poptávka.

Vnější obal produktu

Poslední vrstvou produktu destinace je jeho vnější dimenze. Sem zahrnujeme služby, které jsou turistům poskytovány po návštěvě destinace (informování turistů o nových produktech destinace, věrnostní systémy slev, atd.)

7.2 Tvorba produktových balíčků (pagkage)

Přestože nejnovější prognózy nepřikládají produktovým balíčkům velký význam (příklon k větší flexibilitě a individualizaci cestovního ruchu) neznamená to konec takto tvořených produktů cestovního ruchu. Spíše dojde k posunům v rámci jednotlivých typů balíčků, tak aby odpovídaly požadavkům návštěvníků. Dnes je stále tvorba produktových balíčků velice rozšířená. Smyslem jejich tvorby je nabídnout návštěvníkovi výhody, které by nezískal v případě koupi jeho jednotlivých součástí.

Výhody tvorby produktových balíčků z pohledu destinace

Důvody pro tvorbu produktových balíčků existují jak na straně destinace (nabídky), tak na straně návštěvníka (poptávky). Z pohledu destinace můžeme identifikovat následující výhody:

- zvyšování poptávky v době mimo sezónu,
- zvyšování přitažlivosti pro specifické cílové trhy,
- pomáhají budovat dobré jméno destinace na novém trhu,
- zefektivňují distribuční cesty,
- využívají komplementárních zařízení, atraktivit a společenských událostí,
- zvyšují tržby na jednoho zákazníka a prodlužují délku pobytu,
- stimulují opakované návštěvy,
- umožňují kombinovat méně atraktivní komponenty produktu destinace s atraktivními.

Výhody tvorby produktových balíčků z pohledu návštěvníků

Návštěvníci preferují produktové balíčky především proto, že :

- šetří čas při plánování pobytu v destinaci,
- cena je většinou nižší než součet cen komponentů,
- uspokojují specializované zájmy návštěvníků,
- zajišťují určitou úroveň kvality,
- umožňují lépe plánovat předpokládané výdaje s pobytem v destinaci.

Klasifikace package

Package lze klasifikovat čtyřmi rozdílnými způsoby. Mohou být kategorizovány dle:

- součástí package
- cílového trhu
- délky nebo doby realizace package
- podmínek programů cestování nebo destinace

Klasifikace podle součástí package

Všezahrnující package – all inclusive. Všezahrnující package je obecný termín používaný pro označení skupiny, která obsahuje všechny nebo téměř všechny součásti požadovaných služeb (včetně letenky, ubytování, pozemní dopravy, stravování, sportovních a společensko-zábavních aktivit, daní a spropitného).

Zájezdy s průvodcem. Klíčovým pojmem je v tomto případě zájezd; zájezdy s průvodcem se řídí předem připraveným itinerářem a sledují svého průvodce nebo doprovod.

Fly and drive package – jsou package za jednotnou cenu, které zahrnují zpáteční letenky a pronájem automobilů v destinaci. Například package „flyDRIVE Classics“ společností Lufthansa/Avis nabízí zajištění letecké dopravy ze Spojených států do Německa a Rakouska, plus pronájem automobilu na pět dnů a déle. Tyto package jsou přitažlivé pro turisty, kteří chtějí sladit dohromady vlastní cestovní plány s rychlým dosažením destinace.

Ubytovací a stravovací package. Většina středisek a některá další ubytovací zařízení podporují package, které obsahují jedno nebo více přenocování, plus určitý počet jídel (Bed&Breakfast, plná penze, polopenze).

Fly-cruise package – zahrnují zpáteční letenku do přístavu lodi odplutí lodi, plus cenu plavby.

Package společenských událostí. Do balíčku je zahrnuta nějaká společenská událost, včetně sportovních – olympijské hry, světové šampionáty, kulturních – karnevaly, fiesty, hudební festivaly, masopustní festivaly, atd. Tyto package mohou být velmi jednoduché, zajišťující pouze dopravu a vstupenku, nebo mohou nabízet ubytování a stravování v místě.

Package s programovou náplní podle speciálních zájmů. Hlavní atraktivitou těchto package jsou speciální činnosti, programy nebo události sestavované pro jednoho nebo více účastníků. Mohou to být sportovní aktivity a výukové lekce, koníčky nebo další záliby (tenis, golf, potápění, testování vína, fotografování), případně i programy sebevzdělávání (cizí jazyky, literatura, překonávání stresu).

Package místních atrakcí a společensko-zábavní package – obvykle nezahrnují ubytovací služby a jsou zaměřeny výhradně na místní klientelu. Příkladem mohou být package restaurace/divadlo, tematické parky/stravování atd.

Klasifikace podle cílového trhu

Zájezdy nebo package za odměnu. Společnosti, asociace a ostatní skupiny nakupují tyto package obvykle jako odměnu za dosažení vynikajících výsledků.

Package konference/pracovní jednání – obvykle tento package zahrnuje ubytování a stravování, ale také výlety do okolí, vstupenky do různých atraktivit cestovního ruchu nebo vstupenky na rozmanité společenské události. Package může být doplněn rekreačními či soutěžními programy.

Package a zájezdy pro skupiny stejných zájezdů nebo jinak spřízněné skupiny (afinity packages). Jsou připravovány pro skupiny, které mají nějakou formu příbuznosti – obvykle společenské, náboženské nebo etnické pouto. Do této skupiny patří package připravované pro abiturienty univerzit, farní skupiny, lidi tělesně postižené, atd.

Package rodinných dovolených – nabízí něco pro každého člena rodiny. Obvykle zahrnují specializované programy pro děti.

Klasifikace podle délky nebo doby realizace package:

- víkendové a miniprázdninové package,
- holiday package (uskutečňované s ohledem na státní svátky, Vánoce, Velikonoce, Nový rok, Dušičky),
- sezónní package,
- před a post konferenční package a zájezdy.

Klasifikace podle podmínek programů cestování nebo destinace:

- Foreign independent tour (FIT) – bezstarostné cestování v zahraničí.

- Group inclusive tour (GIT) – minimální počet účastníků nebo skupin.

7.3 Model životního cyklu destinace

Poptávka po jakémkoliv produktu se mění v čase. Protože cestovní ruch má sezónní charakter s velkým vlivem módnosti, pro poptávku po destinaci cestovního ruchu platí uvedené tvrzení v plné míře. Zájem či nezájem trhu o destinaci v čase je možno vyjádřit pomocí životního cyklu. Produkt může mít krátký (veletrhy, jarmarky, sportovní akce, apod.) nebo dlouhý (hrady, národní parky) životní cyklus. Všeobecně může destinace procházet šest základními fázemi životního cyklu:

- **Fáze vývoje produktu**, kdy management destinace hledá náměty a nápady pro tvorbu produktu, poptávky ještě nemusí existovat. Destinační společnost již vynakládá finanční prostředky.
- **Stadium zavedení** nastává, když je nová nabídka (programy, package) poprvé nabídnuta klientům (spotřebitelům i zprostředkovatelům služeb). Toto období je obdobím nízkého zisku (jsou totiž velké počáteční náklady na propagaci a další aktivity). V první fázi jsou většinou oslovováni tzv. ”průzkumníci”. Často je nabídka zaváděna za vyšší ceny. V tomto stadiu lze použít čtyři strategie založené na dvou přístupech k cenové tvorbě: sběrnou strategii (vyšší ceny) a prolínací strategii. Dalším prvkem je výše nákladů na reklamu.
- **Stadium růstu**, zde rapidně narůstá prodej a také úroveň zisku se zvyšuje. Zde již konkurenti nastupují do boje. V oblasti CR je velmi snadné kopírovat služby. V tomto období je možné použít následující strategie:
    - zlepšit kvalitu služeb (nabídky), dát službě nový charakter nebo ji doplnit,
    - sledovat nové cílové trhy,
    - používat nové distribuční cesty,
    - snížením ceny zaujmout více cenově senzitivních klientů,
    - přesunout důraz reklamy z budování povědomí o nové službě na vyvolání přání a akce.
- **Stadium vyzrávání** je charakteristické snižováním procenta růstu prodeje. Příliš velká nabídka se valí na příliš malou poptávku. Růst prodeje se dá udržet použitím následujících strategií:
    - strategie modifikovaného trhu,
    - strategie modifikované nabídky,
    - strategie modifikovaného marketingového mixu.
- **Stádium stagnace,** které může skončit třemi způsoby, a to **fází úpadku**, kdy snižování prodeje a zisku může vést až ke ztrátě a odstranění destinace z nabídky, **fází stabilizace**, kdy se prodej ustál na určité výši a dál už neklesá, nebo **fází inovace**, kdy management vhodně zvolenou strategií původní nabídku inovuje a poptávku oživí.

Aby destinace předcházela vnějším rizikům, měla by mít ve svém portfoliu produkty v každé fázi životního cyklu.

Impacts Analysis	Introduc-tion	Growth	Maturity	Saturation	Decline Life Cycle Supply Demand
SITUATION	New trendy destination	More people interested Investment on accommodation & facilities	Maximum visitation Increasing facilities	Oversupply, Original demand moves	Reduction of demand Special offers to boost visitation
DESTINATION CHARACTERISTICS					
Visitor Number of Tourists	Few	Many	Too Many	Many	Many
Growth rate	Low	Fast growth	Fast growth	Slow growth	Decline
Accommodation Capacity	Very low	Low	High	Very High	Very High
Occupancy levels	Low	Very High	Very High	High	Low
Prices of Services	High	Very High	High	Low	Very Low
Expenditure per capita	High	Very High	Very High	Low	Very Low
Visitor types	Drifters	Innovators	Innovators	Followers	Cheap-mass market
Image and attractions	Low	Very High	High	Low	Very Low
Tourists are perceived as	Guests	Guests	Customers	Customers	Foreigners
MARKETING RESPONSE					
Marketing Target	Awareness	Inform	Persuade	Persuade	Loyalty/new market
Strategic Focus	Expansion	Penetration	Defence	Defence	Reintroduce
Marketing Expenditure	Growing	High	High	Falling	Consolidate
Product	Basic	Improved	Good	Deteriorates	Decay
Promotion	Introduction	Advertising	Travel Trade	Travel Trade	Travel Trade
Price	High	High	Lower	Low	Below cost
Distribution	Independent	Independent	Travel Trade	Travel Trade	Travel Trade

Shrnutí kapitoly

Produkt destinace je komplexem vzájemně propojených služeb, které poskytují různé subjekty. V obecné rovině se na nabídce destinace podílejí vlastníci suprastruktury, infrastruktury, dopravci, zprostředkovatelé či marketingové organizace. Nabídku však tvoří i prvky, které mají charakter veřejných statků (přírodní pozoruhodnosti, genius loci místa, atd.). Struktura produktu cestovního ruchu je tak poměrně složitá, která se pak projevuje ve specifických vlastnostech produktu. Jedním z možných forem produktu je tzv. package, který je pro cestovní ruch nejvíce charakteristický. Jeho obliba vyplývá ze skutečnosti, že poskytuje výhody jak zákazníkům, tak zainteresovaným subjektům. Slouží k dosažení dokonalejšího souladu mezi potřebami zákazníků a nabízeními službami. Současně je i nástrojem pro řešení sezónnosti návštěvnosti destinace.

Úspěšnost produktu na trhu se v čase mění. Tuto závislost popisuje model životního cyklu destinace, resp. produktu. Model definuje šest fází životního cyklu, od fáze vývoje produktu po fázi úpadku (případně fázi inovace či stabilizace).

Otázky k zamyšlení

1. Uveďte specifika produktu destinace?
2. Zhodnoťte úlohu obchodních značek pro destinaci cestovního ruchu.
3. Prodiskutujte pojem „užitná hodnota pro návštěvníka“ ve vztahu k městské, horské a přímořské turistice.
4. Vysvětlete význam pojmu životní cyklus destinace. Aplikujte tento model na jiný typ produktu.

8 Marketingový mix: Propagace destinace

Obsah kapitoly

- Reklama
- Osobní prodej
- Podpora prodeje
- Public relations

Cíl kapitoly

Propagace je nejvýraznějším prvkem marketingového mixu. V této kapitole se dozvíte jaké nástroje může destinace využívat k propagaci svého území. Vaše pozornost bude zaměřena na čtyři prvky propagačního mixu: reklamu, osobní prodej, podporu prodeje a public relations.

Časová zátěž

3 hodin

Propagace je jednou z nejvýznamnějších složek marketingového mixu. Záměrem propagace je modifikovat prostřednictvím marketingové komunikace spotřební chování zákazníka. Propagaci lze považovat za kulminaci výzkumu, analýzy a rozhodovacího procesu.

Upozornění!

Často se o ní hovoří jako o propagačním mixu, jehož cílem je **informovat, přesvědčovat nebo připomínat.** Každý z těchto cílů působí na jiné stádium nákupního procesu zákazníka. Ve stádiu, kdy si klient uvědomuje své potřeby a hledá informace o možnostech uspokojení svých potřeb vystupuje propagace v roli informátora. Přesvědčovací funkci plní propagace ve stádiu vyhodnocování možností uspokojení potřeb a ve stádiu rozhodování o koupi. V posledním stádiu nákupního procesu (postnákupní hodnocení, osvojení) je třeba, aby propagace klientovi připomínala koupi produktu a stimulovala ho k dalšímu nákupu.

Každá regionální propagace je součástí marketingového mixu a je kombinací následujících prvků:

- reklama
- osobní prodej
- podpora prodeje
- interní reklama
- PR (public relations)

8.1 Reklama

Reklama je doporučována zejména pro vytváření image organizace, regionu nebo nového produktu a pro oblasti, kde není možné použít osobní prodej. **Je optimální ji využívat v období poskytování informací.**

Úkolem reklamy je popsat destinaci způsobem, který bude atrahovat cílový segment, přičemž komunikační sdělení musí být formulováno řečí návštěvníka. Vzhledem k náročnosti vedení reklamní kampaně je možno doporučit, aby management cestovního ruchu reklamní kampaň

připravilo ve spolupráci s reklamní agenturou, dohlíželo na její realizaci, kontrolovalo její průběh a spolu s agenturou ji vyhodnotilo.

Cílem reklamní kampaně může být:

- Zvýšení spontánní znalosti destinace z 55 % na 70 %.
- Dosáhnout o 30 % více preferencí než konkurenční destinace.
- Do konce roku obeznámit obyvatele ČR s nabídkou destinace apod.

Vzhledem k finanční náročnosti reklamy je nutné každou připravovanou reklamní kampaň předběžně testovat. Testování se doporučuje provádět ještě v době tvorby kreativního řešení reklamy. Smyslem testování je ověření naší koncepce reklamy s cílem kampaně (zda naše pojetí reklamy vyvolá očekávané reakce na straně potencionální poptávky).

Měření efektu reklamní kampaně

Měřitelným efektem reklamní kampaně je komunikační efekt, který se pohybuje v rozmezí od znalosti přes oblíbenost po preferenci a přesvědčení.

Znalost destinace – nejsnadněji zjistitelný efekt. Zjistíme kolik lidí ví o destinaci, resp. kolik lidí ji zná. Příkladem mohou být otázky typu: „Jaké lyžařská střediska v Rakousku znáte?“ Spontánní odpovědi respondentů vypovídají o spontánní znalosti destinace, podpořená znalost se zkoumá, když má respondent k dispozici seznam destinací a má označit ty, které zná.

Oblíbenost destinace – znamená, že dojem z destinace je pozitivní, naznamená však, že si respondent půjde koupit pobyt, nebo že destinaci skutečně navštíví. Příklad, otázky typu: „Jak hodnotíte lyžařské středisko Kitzbül?“ „Jaké jsou Vaše oblíbená lyžařská střediska?“

Preference jsou silnějším stupněm komunikačního efektu, kdy lze předpokládat, že si respondent koupí pobyt nebo navštíví právě preferovanou destinaci. Realizovaná reklamní kampaň má být v tomto případě rozhodujícím faktorem při vytváření preferencí. Příklad, otázka typu: „ Kterou z destinací A, B, C upřednostňujete?“

Vytvoření **přesvědčení** ve většině případů znamená, že reklama už nemůže ovlivnit nákupní rozhodnutí respondenta. Znamená to, že respondent už destinaci zná, líbí se mu, začíná ji preferovat, přesvědčuje se, že koupě bude výhodná, a tak kupuje. Příklad otázky: „V jaké destinace obvykle trávíte svoji dovolenou? Kam se chystáte příští rok? apod.

Mezi nejčastěji používané techniky reklamy patří informační tiskoviny, noviny, časopisy (odborné turistické, odborné pro jednotlivé zájmové skupiny, pro širokou veřejnost), rozhlas, TV, venkovní reklama, direct mailing**,** internet.

Tištěné reklamní prostředky

Tištěné reklamní prostředky patří v destinaci k nejčastěji využívaným reklamním prostředkům. Řadíme sem leták, prospekt, katalog, inzerát v novinách a časopisech.

Leták obvykle využívaný na podporu speciálních akcí. Mají za úkol vzbudit pozornost, vyvolat zájem, připomenout nebo upozornit na akci. Text i grafická úprava je co nejednoduší, titulek výrazný, důležitou součástí letáků jsou kontaktní údaje.

Prospekt podává vyčerpávající informace o destinaci a vede k rozhodnutí. Text prospektu je věcný, informativní, pravdivý a aktuální. Na kvalitu zpracování a design prospektu je třeba klást důraz. Nesmíme zapomenout na zpracování prospektu v různých jazykových mutacích. Prospekt obvykle obsahuje:

- logo destinace,

- fotografie charakteristické pro destinaci,
- mapu destinace s popisem,
- základní charakteristiku a fakta o destinaci,
- popis poskytovaných služeb,
- seznam atrakcí a zajímavostí,
- informace o dopravní dostupnosti destinace,
- informace o dopravě v destinaci,
- důležitá telefonní čísla, e-mailové adresy,
- odkaz na webovou stránku,
- další údaje.

Katalog – podává stručné informace o nabídce destinace tak, aby se potenciální návštěvník mohl lehce orientovat a měl usnadněný výběr. Katalog by měl být opět k dispozici v různých jazykových mutacích.

Inzeráty v časopisech a novinách - obvykle mají čtyři části: titulek, text, závěr a vizuál. Titulek inzerátu vyjadřuje příslib (například slunce), v titulku je obvykle uveden název značky (destinace), měl by vzbudit zvědavost, být jasný a lehce zapamatovatelný. Text inzerátu obsahuje vlastní reklamní sdělení, psané řečí cílové skupiny. Závěr je poslední informací, kterou příjemce přečte, často mu zůstane nejdéle v paměti, a proto zpravidla obsahuje určitou výzvu, apel. Někdy je vhodné do závěru uvádět slogan destinace. Vizuál je obrázek vyjadřující stejný příslib jako titulek.

V cestovním ruchu se často setkáme s inzerátem, jehož součástí je kupon. Kupon umožní přímí kontakt s návštěvníkem destinace. Může obsahovat anketní otázku, objednávkový formulář, poukázku na dárek, poukázku na slevu, atd. Inzerát rozdělený na několik na sebe navazujících částí tvoří inzertní seriál.

Úspěšnost inzerátu ovlivňuje také výběr média, způsob propojení s jinými reklamními prostředky destinace, frekvence opakování, celkový design a srozumitelnost komunikačního sdělení. Například určité segmenty trhu může destinace oslovit prostřednictvím specializovaných časopisů.

Audiovizuální reklama

Mezi audiovizuální reklamní prostředky patří hlavně televize a rádio. Patří mezi nejúčinnější formy komunikace. V případě marketingu destinace se jich však využívá málo. Je to díky finanční náročnosti audiovizuální reklamy a její menší flexibilitě (krátká životnost komunikačního sdělení).

Televizní reklamu využívají především destinace na úrovni státních jednotek. Cílem televizních reklamních spotů je spíše podpora image destinace, než informovat o konkrétní nabídce destinace. Televizní reklama tak útočí na citové vnímání potenciálního návštěvníka a zdůrazňuje prvek zážitku. Abstrahujeme-li od nutnosti zaměřit reklamu na námi sledovaný cílový trh, pak nesmíme při tvorbě reklamy zapomenout na definování strategického motivu reklamní kampaně, jež vyjadřuje cíl, obsah a pozadí připravovaného televizního spotu. Reklamní sdělení by mělo dále dosáhnout harmonie stylu, tónu, slova a formy reklamy. A konečně spot musí být jasný a srozumitelný.

Oproti televizní reklamě, reklamu v rádiu častěji využívají menší destinace (regiony, střediska). V tomto případě umisťují reklamní spoty spíše do regionálních rádií. Vzhledem k absenci vizuální složky komunikačního sdělení se důraz posouvá k větší informovanosti a racionálnosti reklamního sdělení.

Venkovní reklama

Venkovní reklama zahrnuje billboardy a bigboardy, značky na cestách, malované tabule, elektrické světelné značky, reklamu na vozech veřejné dopravy a pouličních panelech, reklamní balony a vzducholodě atd.

Účelem venkovní reklamy je obvykle vzbudit pozornost a připomenout značku, v důsledku čehož je pro ni charakteristická výrazná převaha grafiky a fotografií nad textem. Hlavními přednostmi venkovní reklamy je velký dosah a velká frekvence, a také geografická selektivita.

Webové stránky – tvorba webových stránek se musí stát integrální součástí marketingového plánu. Nejde tedy pouze o prostředek reklamy. Obsahově mohou být webové stránky zaměřeny jednak na potenciálního návštěvníka destinace, jednak na profesionály působící v cestovním ruchu (obchodní partnery, aktéry cestovního ruchu v destinaci, veřejnou správu, atd.). Obsah webových stránek se tak bude lišit podle jejich zaměření na jednu z cílových skupin.

Direct mail je jednou z forem přímého marketingu. To znamená, že destinace svoji nabídku představuje přímo, bez využití zprostředkovatelů. Cílem direct mailu je oslovit přesně vymezený okruh členů cílové skupiny. Tento typ reklamy také umožňuje aplikovat zpětnou vazbu, v podobě různých forem návratek. Tímto způsobem pak lze měřit efektivitu komunikace. Direct mail se využívá k zasílání aktuálních nabídek destinace, prospektů, katalogů, přihlášek, pozvánek, tiskových zpráv a celé řady dalších materiálů. Zaslané materiály mohou být mnohdy považovány za nevyžádaný mail. Důležitým aspektem této formy reklamy je tak neustálá aktualizace seznamu mailových adres. Direct mail je také třeba dobře načasovat, a to tak, aby příjemce byl schopen či spíše ochoten námi zaslaný mail přečíst.

8.2 Osobní prodej

Realizuje se prostřednictvím telefonu nebo osobního setkání. Nevýhodou jsou zejména vysoké náklady. Je zde možnost přímo uzavírat obchody. **Je optimální v pozdějších fázích.**

Týká se zejména provizních prodejců, kteří v podstatě uzavírají obchod s potenciálním návštěvníkem. Měl by se také realizovat ve vztahu k nejvýznamnějším partnerům (zprostředkovatelům služeb - např. nejvýznamnějším touroperátorům regionu). S nimi je nejvhodnější jednat vždy osobně. Osobní prodej totiž umožňuje poskytovat nejvíce konkrétních a detailních informací. Zprostředkovatelé služeb musí mít výborné informace, aby mohli komunikovat s konečnými zákazníky. Ve vztahu ke klíčovým klientům je osobní kontakt stejně důležitý. Osobní prodej umožňuje na druhé straně také získávat velmi kvalitní informace o konkurenčním prostředí a o potřebách konečných zákazníků.

8.3 Podpora prodeje (prodejní propagace)

Kombinuje výhody reklamy a osobního prodeje. Zákazníkovi je dán motiv k okamžitému nákupu. Rychle zde funguje zpětná vazba. Problémem však bývá krátkodobost efektu a nestálost takto získaných klientů. Tato technika musí být z dlouhodobého hlediska podporována ostatními propagačními technikami. Podpora prodeje dokáže zajistit výrazné zvýšení prodeje během krátké doby. Podpora prodeje dokáže přimět zákazníka, aby si

vyzkoušel naše služby, a **dokáže zvýšit mimosezonní prodej**. Použití podpory prodeje v tomto útlumovém období je asi nejvýznamnějším využitím této formy propagace. Podpora prodeje je velmi úzce spojena s interní reklamou.

Nejčastěji používané techniky podpory prodeje:

- Seznamovací zájezdy (fam trips) – organizuje management pro zprostředkovatele prodeje v případě, kdy je chce obeznámit s novým produktem. Cílem je stimulovat jejich zájem na prodeji nabídky destinace. Akce tohoto typu mají bohatý program tak, aby si účastníci mohli vyzkoušet co nejvíce z aktuální nabídky.
- Programy uznání jako ocenění pro nejlepší zprostředkovatele CR (na závěr nějaké soutěže nebo hodnocení podle kritérií, uzavření turistické sezóny atd.). Uznání nemusí být peněžité, ale velký význam má prezentace odměněných v časopisech, novinách atd. Jedná se často o velmi prestižní záležitost.
- Programy ocenění věrnosti (používá se například forma členství v klubu, výhody formou karet atd.). Návštěvník se při opakovaném nákupu stává členem klubu přátel destinace s oprávněním k využití výhod vyplývající z členství.
- Dárkové certifikáty (poukázky, šeky) pro zprostředkovatele i konečné klienty – mohou fungovat jako package. Umožňují, aby návštěvník koupil produkt pro někoho jiného (prodloužené víkendy pro dva na sv. Valentýna apod.)
- Kupóny, případně prémie (nejpopulárnější nástroj podpory prodeje), používají se nejčastěji jako slevy za více služeb, slevy za určitou výši útraty, studentské a seniorské slevy, děti zdarma, při nákupu jednoho produktu další zdarma, kupóny na vymezenou dobu (platí například mimosezonní sleva) atd. Cílem distribuce kuponů je motivovat návštěvníka k vyzkoušení nového produktu, stimulovat prodej, případě na základě návratnosti kupónů zjistit efektivnost reklamy
- Soutěže, loterie – může management destinace organizovat přímo v destinaci, případně může management poskytnout výhry do různých televizních, rozhlasových, novinových či jiných soutěží.
- Snížení ceny (neobsahuje použití kupónů) se může realizovat pro určité služby, cílové trhy, zdrojové oblasti nebo období (příkladem je nabídka čtyř přenocování za cenu tří, čtrnáctidenního pobytu za cenu deseti dnů apod.).
- Specializovaná reklama ”pozornost regionu”.
- Prodejní výstavy a veletrhy.
- Vzdělávací semináře, odborná setkání, recepce pro zprostředkovatele služeb CR (zejména pro touroperátory).
- Vizuální pomůcky (videokazety, katalogy ...).

Kooperativní podpora prodeje

Kooperativní podpora prodeje je velmi účinný nástroj v oblasti propagace CR, je možné například seznamovací zájezdy (fam trips) nabízet zprostředkovatelům služeb zdarma nebo s výraznou slevou, aby u nich byla podnícena podpora prodeje právě našeho produktu. Náklady je možné dělit mezi dopravce, dodavatele služeb, marketingové organizace.

Interní reklama

Jedná se o prostředky vnitřně stimulující prodej. Jde především o propagaci místní (plakáty, nápisy, vývěsní tabule, billboardy atd.). Součástí interní propagace jsou rovněž propagační

brožury, katalogy, plakáty, reklamní předměty atd. poskytované zprostředkovatelům služeb jako podpora nabídky produktu konečným zájemcům.

8.4 Vztahy s veřejností (public relations)

Hlavním cílem public relation (PR) je budování trvalých vztahů s veřejností. Není možné poskytovat informace jen v případě pozitivních nebo negativních událostí. Je třeba vytvořit průběžný dlouhodobý plán práce v rámci PR. Public relations zahrnují všechny aktivity, které jsou používány k udržování a zlepšování vztahů s ostatními organizacemi a jednotlivci.

Trvalé vztahy a aktivity

Nejčastěji používané techniky PR se zaměřují na budování trvalých vztahů. Aktivity PR tak mají trvalý charakter.

Mezi takové techniky patří:

- zařazení se do místní společnosti (platí zejména ve vztahu k organizaci),
- spolupráce s ostatními odvětvími v regionu (sem patří zejména členství a aktivní účast v důležitých sdruženích a asociacích, pořádání ročních setkání různých skupin podnikatelů, podpora různých vzdělávacích a odborných programů atd.),
- vlastní vydávání bulletinů, časopisů a novin (jedná se o výborný prvek udržování permanentní komunikace s potřebnými subjekty uvnitř i vně systému – regionu),
- vztahy se zaměstnanci a sdělovacími prostředky,
- fotografie a kolekce pro sdělovací prostředky,
- vztahy se vzdělávacími institucemi v oblasti CR (podpora pořádání odborných setkání, udržování pozitivního image o aktivitách regionu ve školách atd.),
- vztahy s dodavateli služeb, dopravci a zprostředkovateli služeb CR (pro konečný úspěch prodeje regionu je nutná co nejlepší spolupráce všech složek, minimálně je třeba udržovat pravidelnou korespondenci s těmito subjekty, vydávat bulletiny a informovat o krocích, které mají být v regionu učiněny),
- vztahy s úřady,
- vztahy se zákazníky,
- ostatní.

Předem plánované krátkodobé aktivity

Dále PR oddělení připravuje a realizuje aktivity směřované ke krátkodobým akcím. Jde především o tyto činnosti:

- tiskové zprávy a konference,
- slavnosti, společenské akce,
- tiskové a odborné semináře,
- marketingový výzkum (výsledky marketingového výzkumu mohou sloužit pro potřeby PR, pokud jsou pozitivní).

Pracovníci PR musí také reagovat na nepředvídatelné události. V tomto kontextu patří mezi nejčastější činnosti řešení negativní publicity a interview pro sdělovací prostředky.

Způsob komunikace s návštěvníky je v destinaci determinován charakterem, počtem, a koncentrací návštěvníků, informacemi, které vyžadují, charakterem a stadiem životního cyklu destinace (produktu), pozicí destinace na trhu, konkurencí, distribuční a cenovou strategií destinace, charakterem jednotlivých složek propagačního mixu a finančními možnostmi destinace.

Vzhledem k uvedenému je možno doporučit, aby při realizaci propagace se vycházelo z definované komunikační strategie destinace. Komunikační strategie je posloupností několika po sobě jdoucích kroků.

Shrnutí kapitoly

Propagace představuje veškerou komunikaci, k níž dochází mezi destinací a jejími návštěvníky. Explicitní propagace je souborem čtyř dílčích technik propagačního mixu: reklamu, osobní prodej, podporu prodeje a vztahy s veřejností. Samotný propagační mix, někdy nazývaný komunikační mix, je součásti marketingového mixu. Právě ostatní složky marketingového mixu, na rozdíl od propagace, mají povahu implicitního zprostředkovatele informací návštěvníkům. Volba jednotlivých nástrojů je určena především zvolenými cílovými trhy a marketingovými cíli. Mimo to musíme brát v úvahu i jiné faktory, jako jsou typ nákupního rozhodování návštěvníka, stádia životního cyklu destinace, konkurenci a dostupné finanční zdroje. Reklama je nejpronikavější součástí propagačního mixu. Je sama o sobě minisystémem, který začíná stanovením cílů a končí měřením výsledků. Naopak podpora prodeje není vždy součástí propagačního mixu. Její největší výhoda spočívá v dosažení téměř bezprostředního zvýšení prodeje, které je zvláště důležité v období mimo sezónu. Jako doplňkový nástroj lze použít osobní prodej. Je využíván zejména pro jednání s velkými zprostředkovateli. Posledním prvkem propagačního mixu je činnost public realtions, která má mnohem širší zaměření než ostatní prvky mixu. Představuje hlavně rozvíjení vztahů destinační společnosti s ostatní veřejností (tedy nejen s návštěvníky nebo zprostředkovateli).

Otázky k zamyšlení

1. Jaké jsou úlohy public relations v destinačním marketingu?
2. Jaké nosiče informací lze využít pro potřeby public relations?
3. Podpora prodeje slouží nejlépe podpoře reklamy a osobního prodeje. Je toto tvrzení pravdivé? Vysvětlete svoji odpověď.
4. Jaké jsou tři hlavní cíle propagačního mixu?
5. Popište úlohu propagace v rámci marketingu ve vztahu k ostatním prvkům marketingového mixu.

9 Marketingový mix: Distribuce, Cenová politika, Kooperace

Obsah kapitoly

- Distribuční cesty
- Cenová politika
- Lidé a kooperace

Cíl kapitoly

Tato kapitola je zaměřena na ostatní prvky marketingového mixu. Nejdříve se budete zabývat možnostmi způsobu prodeje produktu, následně se seznámíte s problematikou cenové politiky v souvislosti s její obtížnou aplikovatelností na destinaci a v poslední části kapitoly se dozvíte o vzájemné interakci různých skupin lidí v rámci destinace.

Časová zátěž

3 hodin

9.1 Distribuční cesty

Poznání stávajících cest distribuce služeb v regionu čili způsobu prodeje je velmi důležité, protože právě zde může být slabé místo celého systému. V každé destinaci musí být ustanoven standardní systém prodeje, který je kombinací přímého prodeje a prodeje prostřednictvím zprostředkovatelů služeb. Bez funkčního systému prodeje není možné zajistit komplexnost a koordinaci služeb a produktů.

Upozornění!

Pro každý produkt je potřeba zvolit optimální systém prodeje vyhovující zákazníkovi a odpovídající produktu. Distribuční kanály plní několik funkcí:

- Informační – sběr a distribuce informací z marketingového výzkumu a zpravodajství.
- Propagační – šíření informací o nabídce destinace, jejímž úkolem je přilákat návštěvníky.
- Kontaktní – zajištění cest pro objednávky návštěvníků.
- Srovnávací – distribuční kanály umožňují zpětnou vazbu s návštěvníky (přizpůsobování nabídky destinace potřebám návštěvníků).
- Finanční – zabezpečují tok plateb od návštěvníků směrem k poskytovatelům služeb.

Některé funkce představují tok aktivit od organizace k návštěvníkovi (propagace), jiné naopak zachycují tok aktivit od návštěvníka k organizaci (objednávky, platby). Úkolem managementu destinace je definovat všechny distribuční kanály a pro tyto kanály určit řídící subjekty. Nemusí jít vždy pouze o samotný management destinace, ale některé funkce distribučních kanálu mohou plnit externí subjekty.

V zásadě existují dva základní způsoby prodeje (distribuce) – přímý a nepřímý. Dělení nám umožňuje vymezit skupinu zprostředkovatelů. Společně s konečnými spotřebiteli je třeba na ně nahlížet jako na specifické cílové skupiny.

Upozornění!

Přímý prodej

Přímý prodej je realizován přímo návštěvníkovi od dodavatelů služeb, dopravců nebo marketingových organizací v regionu. Není využíváno služeb zprostředkovatelů služeb. Jednotlivé komponenty produktu jsou prodávány např. v recepci hotelu či restauraci.

Mezi nástroje přímého prodeje řadíme osobní prodej, telemarketing, přímé zásilky, rezervační systémy a internet. Některé nástroje slouží k distribuci produktu, některé zajišťují sběr objednávek a některá zase informují potenciálního návštěvníka o aktuální nabídce destinace.

Osobní prodej představuje individuální, osobní komunikaci. Při prodeji produktu „destinace“ je možné osobní prodej využít při prodeji zprostředkovatelům, velkým firmám a podnikům nebo agenturám organizující kongresy, zdravotním pojišťovnám.

Podstatou telemarketingu je komunikace s vybranými segmenty trhu pomocí telekomunikačních prostředků (nejčastěji telefonem). Rozlišujeme mezi pasivním telemarketingem – zpracovávaní příchozích hovorů (poskytování informací o destinaci, přijímání objednávek) a aktivním telemarketingem – kdy oslovujeme předem definovanou skupinu osob s cílem zodpovězení určitého dotazníku, průzkumu trhu, sledování spokojenosti.

Přímé zásilky (direct mail) jsou hlavně nástrojem propagace (v tomto kontextu o nich bylo pojednáno výše). Tento nástroj nemusíme pouze využívat pro zasílání propagačních materiálů, ale lze jej použít i pro uzavírání konkrétních kontraktů (obchodů).

Rozvoj internetu přinesl nové možnosti distribuce produktů destinace. Jednou z využitých příležitostí je provoz on-line rezervačním systémům v prostředí internetu. Tyto systémy poskytují potencionálním návštěvníkům detailní informace o službách v destinaci a možnost jejich okamžité rezervace (ubytovací zařízení, půjčovny aut). Vedle této funkce může internet plnit funkci propagačního kanálu (viz kapitola propagace) nebo funkci kanálu pro marketingového výzkumu (potenciální návštěvník může být geograficky zařazen a mohou být sledovány jeho preference – podle typu navštívených stránek).

Upozornění!

Nepřímý prodej

Nepřímý prodej je realizován prostřednictvím zprostředkovatelů služeb, kterými jsou nejčastěji: turistická informační centra, touroperátoři, provizní prodejci, organizátoři konferencí a veletrhů, organizátoři incentivního cestovního ruchu.

Zákon č. 159/99 Sb. definuje dvě základní kategorie nepřímých distributorů v cestovním ruchu, a to cestovní kanceláře a cestovní agentury.

Cestovní kanceláře (tour operátoři) nakupují služby ve velkém, vytvářejí pobyty a zájezdy, které publikují v katalozích a prodávají cestovním agenturám nebo přímo jednotlivým zákazníkům. Protože nakupují velké množství služeb, dokážou nakupovat za výhodné ceny.

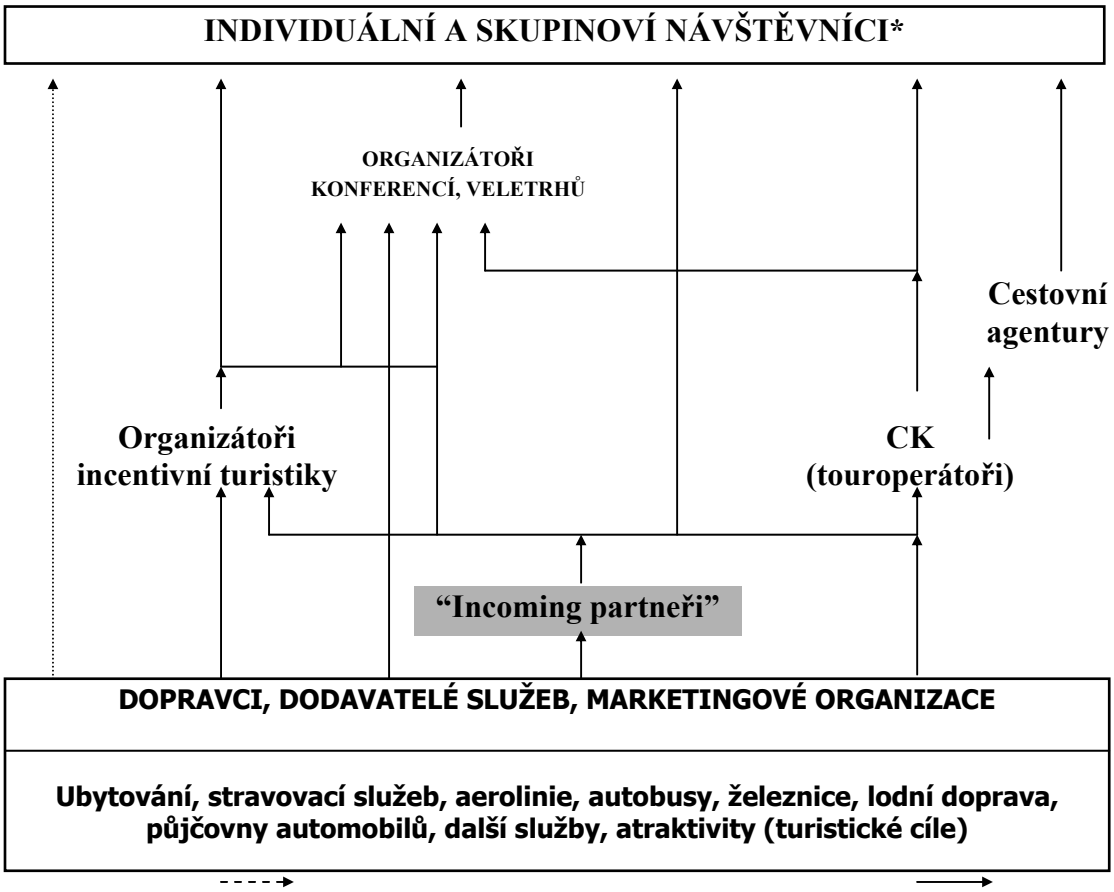
Cestovní agentury prodávají zájezdy a pobyty vytvořené tour operátorem/cestovní kanceláří.

Organizátoři konferencí, veletrhů pracují zejména pro asociace, sdružení, velké neziskové organizace, státní a vzdělávací instituce. Podílejí se nejen na zprostředkování služeb, ale také na přípravě rozpočtu, výběru místa, vytvoření programu, zajištění rezervací, koordinací jednání, zabývají se administrativou spojenou s konáním konference atd. Této skupině je dobré věnovat mimořádnou pozornost.

Organizátoři incentivního cestovního ruchu jsou vysoce specializovanou částí velkoobchodníků, kteří se od klasických liší tím, že přímo vstupují do vztahu s klienty, kterými jsou nejčastěji právnické osoby. Sestavují package ”šité na míru”, pracují na základě provizí. Obvykle konkrétní klient (právnická osoba) platí veškerý package za příjemce (nejčastěji zaměstnanec).

Destinace nabízí svoje produkty také prostřednictvím turistických informačních center. Jejich zařazení mezi zprostředkovatele je problematické. Do této skupiny patří pouze tehdy, nejsou-li součástí vnitřní struktury destinační společnosti (musí vystupovat jako samostatné právnické subjekty). Za zprostředkovatele tedy můžeme považovat ty TIC, které většinou geograficky působí mimo destinaci. Turistická informační centra uvnitř destinace jsou ve velké většině součástí organizační struktury destinace.

Schéma 9 – 1: *Standardní systém prodeje služeb*



Pramen: A.M. Morrison (1995, str. 293)

Tab. 9 – 1: *Příklady kombinace nástrojů (zprostředkovatelé), způsobu prodeje a forem distribučních kanálů*

Forma distribučního kanálu	Nástroje/subjekty	Způsob prodeje
Propagace	▪ přímé zásilky ▪ internet ▪ telemarketing	▪ přímý ▪ přímý ▪ přímý
Objednávky	▪ rezervační systémy ▪ telefonní linky ▪ TIC	▪ přímý ▪ přímý ▪ nepřímý/přímý
Platby	▪ banky ▪ splátkové společnosti	▪ nepřímý ▪ nepřímý
Produkt	▪ internet	▪ přímý

	▪ TIC ▪ CK	▪ nepřímý/přímý ▪ nepřímý

9.2 Cenová politika

Cena je tradičně hlavním faktorem, který ovlivňuje rozhodování návštěvníků při výběru destinace. Citlivost návštěvníka na cenu je tím vyšší, čím nižší je jeho životní úroveň. S růstem životní úrovně návštěvníků stoupá význam ostatních faktorů ovlivňujících rozhodování návštěvníka. Cena je jediným prvkem marketingového mixu, který je zdrojem příjmů. Ostatní prvky produkují pouze náklady. Z tohoto pohledu je tento prvek kriticky důležitý.

Upozornění!

Přestože existuje celá řada cenových technik, které umožňují naplňovat stanovené marketingové cíle, jejich uplatnění v destinačním marketingu má výrazná omezení. V klasickém marketingu je totiž cena jednou z kontrolovatelných proměnných. Její výše, resp. celá cenová strategie, závisí na rozhodnutí producenta produktu. Avšak v případě destinace je stanovování ceny velice obtížným procesem. Destinační společnost má totiž velmi malé možnosti jak její utváření ovlivňovat. Důvody mohou být dva., jeden mikroekonomický a druhý makroekonomický.

Mikroekonomickými důvody rozumíme fakt, že cena v destinace je primárně vytvářena jednotlivými poskytovali služeb, popř. zprostředkovateli služeb v zemi původu návštěvníka. Místní subjekty mají vlastní cenovou politiku, která můžeme být velmi rozdílná od představ managementu destinace. Koordinace cenové politiky a vytvoření jednotné cenové strategie je proto velmi obtížný, ne-li nedosažitelný úkol. Jedinou možností destinační společnosti je vytvářet partnerství a spolupracovat se soukromým sektorem (např. v rámci zavádění certifikačních systémů kvality). V některých případech dokonce může přistoupit k regulaci cen (určení cenového stropu pro taxi službu).

Zprostředkovatelé služeb mají také výrazný vliv na konečnou cenu služeb poskytovaných v destinace. Máme na mysli především velké tour operátory (TUI, Thomson, Neckerman), kteří díky nákupu ve velkém dosahují výrazných slev. Jimi nastavená cenová úroveň však nemusí krýt náklady (resp. zabezpečovat dostatečný zisk) malých a středních firem v destinaci. Na druhou stranu jsou však účinným prostředníkem pro realizaci produktu na vysoce konkurenčním trhu.

Makroekonomické důvody můžeme ztotožnit s celkovým ekonomickým prostředím země. V tomto případě cenu nejvíce ovlivňuje vývoj inflace v destinaci v relaci k vývoji mezd v zemi původu návštěvníka a vývoj směnného kurzu. Depreciace domácí měny povede k zvýšení konkurenceschopnosti destinace na trhu cestovního ruchu, naopak apreciace domácí měny způsobí relativní zvýšení cenové hladiny v destinaci, a následně dochází ke ztrátě konkurenceschopnosti destinace. Vývoj těchto makroekonomických veličin tedy výrazně ovlivňuje vnímání úrovně cenové hladiny potenciálními návštěvníky destinace. Cenu poskytovaných služeb také určuje výše jejich zdanění (daň z přidané hodnoty), které se může stát od státu lišit.

Cenové strategie

Aplikování některých z běžně používaných cenových strategií v destinaci tedy vyžaduje spolupráci zainteresovaných subjektů. Ty by se měly shodnout na cílech cenové tvorby a následně přistoupit k vlastní tvorbě ceny. Podle Morrisona (1995) lze přístupy k tvorbě ceny rozdělit na nevědecké, vědecké a mnohaúrovňové.

Do první kategorie patří všechny metody, které nevycházejí z výzkumu či analýzy nákladů, většinou jsou založeny na intuici. Řadíme sem:

- konkurenční přístup – cena se určuje na základě cen konkurentů,
- přístup založený na následování tržních vůdců – modifikace výše uvedené přístupu,
- intuitivní přístup – tato metoda neuvažuje s žádnou analýzou nákladů, cen konkurence nebo předpokladů a očekávání návštěvníků,
- tradiční přístup (ze zkušenosti) – v odvětví se mohou vytvořit tradiční způsoby stanovování cen. Mechanismus tohoto přístupu je jednoduchý, stačí stanovit obecné pravidlo a potom je aplikovat na vlastní podmínky. Např. odvození ceny pokoje od nákladů na stavbu ubytovacího zařízení (na tisíc investovaných peněžních jednotek by měla být za každý pokoj účtována jedna peněžní jednotka).

Vědecké přístupy berou v úvahu velké množství faktorů, nikoliv pouze jeden (konkurenci), jako v případě nevědeckých metod. Sofistikovanějšími metodami tedy jsou:

- nákladový cenový přístup – cena je stanovena na základě marginálních nebo na úplných vlastních nákladech. Vhodná v případě, že jsme schopni určit uvedené náklady, přičemž je nutné brát v úvahu i potřeby a požadavky cílového segmentu. Nákladová cena neberu v úvahu pokles nebo zvyšování poptávky po produktu, ani ceny konkurence.
- tvorba ceny přirážkou – představuje přidání standardní přirážky ke skutečným nebo odhadovaným nákladům,
- cenová tvorba s ohledem na psychologické vlivy (vliv lichých čísel) – postup při finalizaci ceny, při které je cena lehce upravena tak, aby zapůsobila na vnímání hodnot u zákazníků (jsou používány nevýrazně nižší ceny, aby klienti nabyli přesvědčení o zvýšené hodnotě, např. 999 Kč),
- cenové slevy a cenová diskriminace – je formou propagační cenové tvorby, při které destinace nabízí jeden nebo více dílčích prvků produktu za ceny, které jsou mnohem nižší než náklady. Dalším možným přístupem je zdůraznění nižší ceny produktu v porovnání s dříve zveřejněnou. Cenová diskriminace je také formou slev. Souvisí se sezónností cestovního ruchu. V případě této metody se slevy týkají vybraných segmentů trhu, aplikované v určitém období.

Vědeckých metod lze využít ke stanovování cen nových produktů. Existují čtyři základní zaváděcí strategie založené na dvou přístupech k cenové tvorbě: **sběrnou strategii** (vyšší ceny) a **strategii prolínání**. Sběrná strategie vychází z předpokladu, že disponujeme exkluzivním produktem, jehož poptávka není elastická. Proto můžeme nasadit již od začátku vysokou cenu, která v čase klesá (tak jak ztrácí pozici exkluzivity produktu). Tato metoda má dvě varianty, rychlý a pomalý sběr, které se liší intenzitou propagační podpory (rychlá varianta – vysoká podpora a naopak). Také strategie prolínání se využívá ve výše uvedených variantách. Na rozdíl od sběrné strategie jsou ceny stanoveny na výrazně nižší úrovni, aby se produkt prosadil na co nejširším trhu.

Poslední metodou cenové tvorby je mnohoúrovňový přístup, který předpokládá pečlivý výzkum faktorů ovlivňující tvorbu ceny. Těmi jsou:

- konkurence,
- charakteristika klienta,
- velikost poptávky,

- náklady na produkt,
- distribuční kanály,
- cíle destinace,
- image destinace a její umístění na trhu,
- ceny komplementárních služeb,
- ostatní komponenty marketingového mixu strategie.

9.3 Lidé a kooperace

Upozornění !

Poslední dva prvky marketingového mixu jsou úzce propojeny. Různé skupiny lidí v destinaci vstupují do rozličných interakcí, které většinou od zúčastněných subjektů vyžadují určitou míru spolupráce. Můžeme identifikovat následující skupiny lidí, přičemž každou z nich spojují odlišné zájmy. První skupinou jsou návštěvníci destinace, dále pak poskytovatelé služeb, představitelé veřejné správy a konečně místní obyvatelstvo.

Úspěšnost destinace na trhu závisí na míře kooperace mezi poskytovateli služeb navzájem a představiteli veřejného sektoru. Na tvorbě produktu se totiž podílí mnoho soukromých provozovatelů, ani veřejný sektor nelze vynechat. Každý však primárně sleduje své vlastní zájmy. Potom právě střet veřejného a soukromého sektoru vytváří živnou půdu pro vznik konfliktů a nekoordinovanost postupů zainteresovaných subjektů. Spotřebitele však nepochybně zajímá konečný efekt, produkt, který uspokojuje jeho potřeby a přání. Předpokladem uspokojení potřeb a přání klienta je potom spolupráce všech aktérů, tedy státní správy, územní samosprávy, podnikatelských subjektů, občanských sdružení a dalších. Velmi důležitým aspektem spolupráce je i její institucionální zajištění a definování činností takové organizace.

Další významnou interakcí je vztah návštěvníků destinace a poskytovatelů služeb. Odvětví cestovního ruchu je specifické velkým zastoupením lidské práce. Lidé jsou vlastně součástí produktu destinace. Tento fakt klade důraz na velice citlivý výběr lidí, zvláště těch, kteří pracují přímo s návštěvníkem. Proto je třeba věnovat zvláštní pozornost požadavkům na zaměstnance, výběru, školení a kontrole motivace pracovníků. Kvalita nabídky jednotlivých subjektů cestovního ruchu, a zároveň i kvalita lidské složky nabídky je zajišťována pomocí zavádění různých systému kvality (např. certifikační systémy).

Díky cestovnímu ruchu nedochází pouze ke kontaktu mezi návštěvníky a poskytovateli služeb, ale také mezi návštěvníky a místními obyvateli. Návštěvníci totiž sdílejí s místními obyvateli infrastrukturu destinace. Z hlediska návštěvníků je pro pobyt v destinaci, kromě kvality nabídky služeb, důležitý i pozitivní přístup místních obyvatel, jejich chování, pohostinnost, srdečnost, jazyková připravenost. Místní obyvatelé mohou návštěvníky vnímat jak pozitivně, tak negativně. Aby představitelé destinace předešli negativním postojům místních obyvatel, musí znát názory, požadavky a potřeby místních obyvatel. Místní obyvatelé musí být informováni o záměrech destinace. Současně by management destinace neměl podcenit výchovu k vytváření pozitivního vztahu k návštěvníkům.

Shrnutí kapitoly

Distribuční systém se v cestovním ruchu výrazně odlišuje od ostatních distribučních systémů používaných v jiných odvětvích. Jeden z prvků distribučního systému – zprostředkovatelé zde totiž sehrává několik klíčových rolí, včetně šíření informací o produktu. Zároveň napomáhá

jednotlivým subjektů zpřístupňovat a zatraktivňovat nabízené služby. Rozvoj informačních technologií na druhou stranu přináší výrazný rozvoj přímé distribuce. Máme na mysli zejména internet a globální rezervační systémy.

Tvorba cen je nesnadným a složitým strategickým úkolem. V případě tvorby ceny v rámci destinačního marketingu je tento proces ještě komplikovanější. Cena je totiž pro management destinace proměnou, kterou nemohou příliš ovlivňovat. Příčiny této skutečnosti mají povahu makroekonomických (vývoj inflace, měnového kursu) a mikroekonomických vlivů (cena je primárně vytvářena jednotlivými poskytovateli služeb) na destinaci.

V rámci destinace dochází ke vzájemným kontaktům různých skupin lidí. Z pohledu cestovního ruchu můžeme identifikovat čtyři typy skupin lidí: návštěvníky destinace, poskytovatele služeb, místní obyvatelstvo a představitelé veřejné správy. Každá z těchto skupin má své vlastní zájmy, které mohou být ve vzájemném rozporu. Předpoklady udržení určité míry rovnováhy mezi jednotlivými skupinami lidí jsou vzájemná informovanost, diskuse a kooperace.

Otázky k zamyšlení

1. Jaký je rozdíl mezi přímou a nepřímou distribucí v cestovním ruchu?
2. Identifikujte příčiny obtížné tvorby cen v destinaci.
3. Jaké cenové strategie znáte?
4. Identifikujte nejvýznamnější vazby mezi hlavními skupinami osob v destinaci.

POT

Vašim úkolem bude navrhnout produkt vybrané destinace a zpracovat pro něj marketingovou strategii. Bližší informace získáte v internetové aplikaci Studium on-line.

10 Marketingové rozpočtování a kontrola

Obsah kapitoly

- Stanovení marketingových rozpočtů
- Marketingová kontrola

Cíl kapitoly

V šesté kapitole jste se dozvěděli jaké základní položky obsahuje marketingový plán. Bez finančních prostředků však nelze realizovat žádný marketingový plán. V první části této kapitoly se proto budete zabývat přístupy k rozpočtování marketingových aktivit. Nicméně ani formálně správná tvorba marketingového plánu a celý proces rozpočtování jsou zbytečné, jestliže nezměříte dosažený pokrok a nezrekapitulujete jejich výsledky. V této souvislosti se v druhé části kapitoly dozvíte, jakým způsobem lze kontrolovat a hodnotit dosavadní marketingové aktivity.

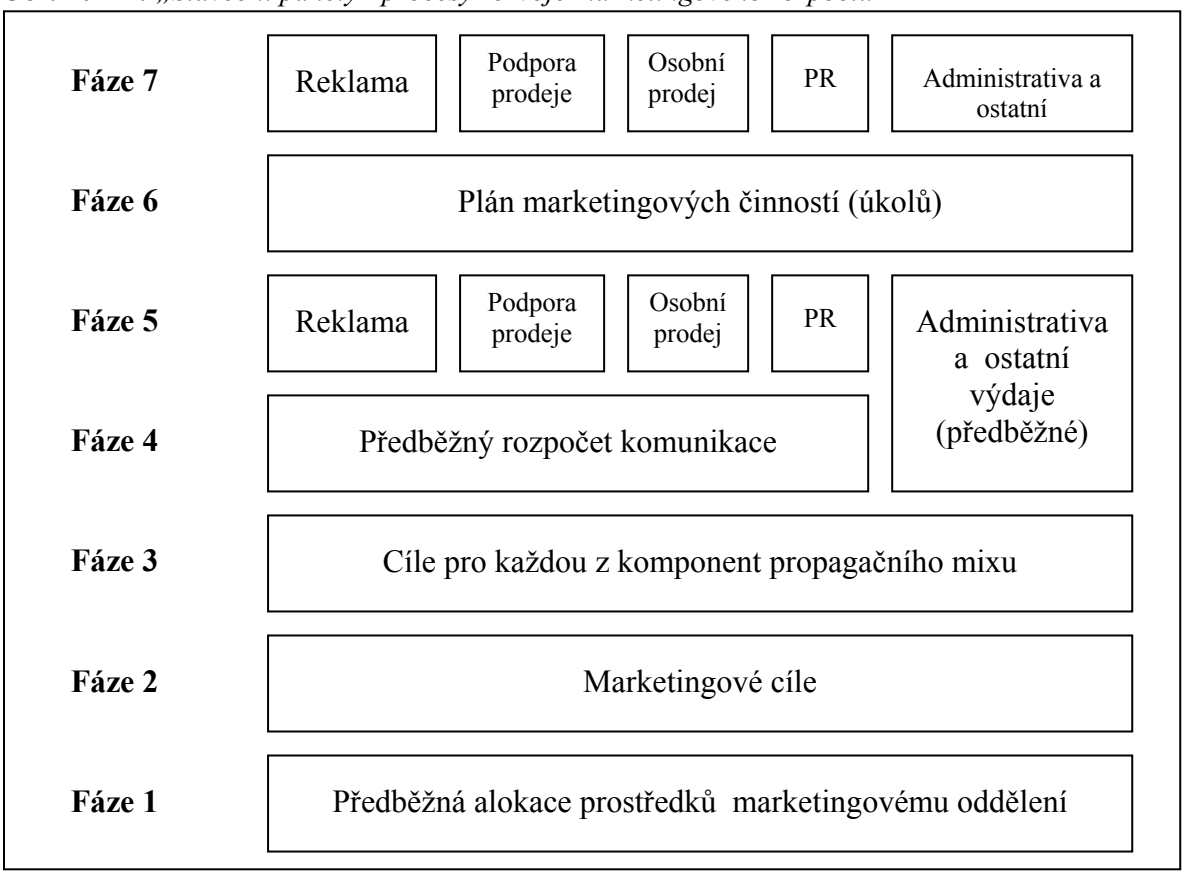
Časová zátěž

2 hodin

10.1 Stanovení marketingových rozpočtů

Proces rozpočtování primárně vychází z marketingových cílů, které doplníme o informace o konkurenci a momentálních finančních možnostech destinační společnosti. Nejvhodnějším přístupem je takový přístup rozpočtování, který je založen na sestavení jednotlivých „stavebních panelů“ tak, jak tento postup zachycuje obr. 10 – 1.

Obr. 10 – 1: *„Stavební panely“ procesy rozvoje marketingového rozpočtu*



Pramen: Morrison, M. A.: Marketing pohostinství a cestovního ruchu (1995:495)

Tento proces se skládá z následujících fází:

- předběžná alokace celkového rozpočtu na marketing nebo marketingové oddělení,
- vymezení cílů marketingu,
- stanovení cílů pro jednotlivé součásti propagačního mixu, které vycházejí z celkových cílů marketingu,
- předběžné rozdělení celkových prostředků rozpočtu na komunikační (propagační mix), administrativní a ostatní marketingové výdajové položky,
- sestavení marketingového plánu, vymezení všech činností a úkolů vyžadovaných pro reklamu, podporu prodeje, osobní prodej a public relation a publicitu,
- určení finálního rozpočtu prostředků alokovaných na reklamu, podporu prodeje, osobní prodej, public relations a publicitu a administrativu a ostatní v závislosti na aktivitách obsažených v marketingovém plánu. V této fázi je také třeba udělat další úpravy, které jsou potřebné k zajištění shody faktické a předběžné alokace prostředků celkového předběžného rozpočtu na marketing.

Nejpoužívanější metodou je přístup „cíl-úkol“, podle kterého management stanovuje své cíle, kvantifikuje procesy, které musí být realizovány k jejich dosažení (úkoly), a poté odhaduje náklady na zajištění splnění těchto cílů (nebo aktivit). Tento tří fázový proces je vhodný pro stanovení rozpočtu na reklamu, podporu prodeje, osobní prodej a public relations a publicitu.

10.2 Marketingová kontrola

Cílem marketingové kontroly je pravidelné porovnávání výsledků s plánem a přijímání korekčních opatření v zájmu uspokojení potřeb a požadavků návštěvníků a následné realizaci zisku, v souvislosti ze změnou podmínek na trhu, i potřebu změny cílů nebo přijatých plánů..

Kontrola marketingu tedy zahrnuje všechny kroky, které organizace realizuje v souvislosti se sledováním a posuzováním vývoje plnění marketingového plánu, stejně všech postupů, které se rozhodla realizovat k dosažení vymezených cílů. Následně musí být provedena analýza výsledků s cílem zhodnotit úspěšnost realizovaného marketingového plánu. V této souvislosti by mělo uskutečňovat tři typy kontroly, a to roční kontrolu plánu, kontrolu ziskovosti a strategickou kontrolu.

Roční kontrola plánu

Základem roční kontroly plánu je kontrola všech činností v průběhu roku v zájmu odhalení a korekce diferencí. Cílem roční kontroly je zjištění informací o prodeji produktu a plnění ostatních vytýčených cílů. Management destinace určí cíle na sledované období, porovná plán se skutečností, zjistí a vyhodnotí příčiny nesrovnalostí a přijímá korekční opatření k odstranění rozdílů mezi cíli a skutečností. Roční kontrola plánu se uskutečňuje ve čtyřech rovinách:

- Na úrovni prodeje produktu – zkoumá se podíl jednotlivých komponentů na prodeji produktu.
- Na úrovni marketingu – analýza nákladů spojených s marketingovými aktivitami.
- Na úrovni trhu – management tržní podíl v porovnání s konkurencí.
- Na úrovni návštěvníků – hodnotí se jejich postoj k destinaci.

Kontrola ziskovosti

Kontrola ziskovosti zahrnuje hodnocení ziskovosti jednotlivých komponentů produktu vzhledem k cílovému segmentu a vnějšímu okolí destinace.

Strategická kontrola

Podstatou strategické kontroly je systematické vyhodnocování strategií destinace z hlediska využití možností na trhu. V souvislosti ze změnou podmínek na trhu může nastat situace, kdy je nevyhnutelné změnit strategii destinace. Jednou z nejefektivnějších, i když náročných metod strategické kontroly je marketingový audit. Jedná se o souhrnné, systematické, nezávislé a periodické přezkoumání prostředí, cílů, strategií a činností destinace. Předmětem marketingového auditu destinace je:

- Audit vnějšího prostředí (opětovná PEST analýza, analýza konkurence, návštěvníků, trhů, distributorů, zprostředkovatelů, atd.).
- Audit cílů a strategie (mise, úkoly, cíle, a strategie marketingu).
- Organizační audit (formální struktura, pracovní výkonnost, účinnost spolupráce) z hlediska schopnosti marketingové organizace realizovat vybranou strategii.
- Systémový audit (systém marketingových informací, marketingových informací, marketingové plánování, marketingové kontroly, vývoje nových produktů) z hlediska analýzy vynaložených nákladů.
- Audit marketingové produktivity (analýza rentability, analýza efektivnosti).
- Audit marketingového mixu (produkt, cena, distribuce, komunikace s návštěvníky, lidé).

Výstupem marketingového auditu v destinaci cestovního ruchu je měřitelné ohodnocení plnění marketingových cílů a strategií, které slouží managementu jako podklad pro přijetí korekčních opatření v oblasti strategii destinace na trhu cestovního ruchu.

Shrnutí

Vyspělé státy světa zažily postupný posun ve struktuře národního hospodářství, a to z výrobního sektoru směrem k sektoru služeb. Tato skutečnost se projevila i ve vývoji marketingu. První zásady a praktické postupy marketingu vyvinuli výrobci zboží. V poslední době se však objevují i publikace, které se věnují pouze marketingu služeb. Důvodem jsou specifické vlastnosti služeb, které marketing služeb odlišují od marketingu fyzických statků.

Marketing cestovního ruchu je aplikovaným marketingem služeb. S růstem zájmu o marketing služeb logicky rostl i zájem o problematiku marketingu cestovního ruchu. Ten je uplatňován v rozmanitých sektorech turistického průmyslu. Předmětem marketingu mohou být cestovní kanceláře, ubytovací a stravovací zařízení, dopravní společnosti, návštěvnické atraktivity, ale také celé destinace.

Vámi studovaný text se převážně zabýval marketingem destinace. Aby destinace byla na trhu úspěšná musí management destinace při aplikaci marketingu postupovat systematicky a s využitím poznatků ze strategického plánování. Jako nástroj tohoto přístupu lze využít koncept marketingové strategie destinace. Toto pojetí v sobě kombinuje strategický přístup k řešení problémů s marketingovým, který klade důraz na orientaci na návštěvníka.

Základním rámcem konceptu je nalezení odpovědí na pět základních otázek: Kde jsme nyní? Kde bychom chtěli být? Jak se tam dostaneme? Jak zjistíme, že se tam dostaneme? Jak zjistíme, že jsme se tam dostali?

Odpověď na první otázku dostaneme na základě objektivní analýzy primární a sekundární nabídky destinace. Kromě destinace samotné také musíme vyhodnotit vnější prostředí destinace, tj. faktory, které mají vliv na její úspěšnost na trhu cestovního ruchu. Velmi důležitým vnějším faktorem je i konkurenční nabídka jiných destinací. Také nesmíme zapomenout analyzovat vnitřní organizaci a řízení cestovního ruchu v destinaci.

Vedle nabídky a vnějších faktorů musíme podrobit zkoumání i poptávkovou stranu trhu cestovního ruchu. Na základě poznání přání a požadavků návštěvníků destinace přizpůsobujeme nabídku destinace v podobě různých programů a produktů.

Dalším krokem je segmentace trhu, tj. rozdělení trhu na homogenní skupiny lidí, které mají relativně stejné potřeby a očekávání. Segmentace trhu je, vedle výše zmíněných analýz (porovnáváme nabídku destinace, potřeby a požadavky jednotlivých segmentů trhu) posledním předpokladem pro výběr cílových segmentů trhu. Vybrané segmenty je poté nutné otestovat z hlediska jejich měřitelnosti, přístupnosti, početnosti, jedinečnosti, stability a konkurenceschopnosti.

Neoddělitelnou součástí tvorby marketingové strategie je určení cílů. Vrcholem pyramidy cílů je mise (poslání) destinace – ucelená myšlenka, která zdůvodňuje nabídku destinace na trhu cestovního ruchu z hlediska návštěvníka. Dalším v hierarchii je strategický cíl, který je určen všem zainteresovaným na nabídce destinace Za strategickým cílem následují již specifické cíle vztahující se k postavení destinace na trhu, k rentabilitě, atd.

Způsob jak dosáhneme vytyčených cílů je definován v marketingové strategii. Marketingová strategie je tedy obrazem toho, jaké aktivity bude management destinace na vybraných trzích vyvíjet a jaké nástroje k dosažení vytyčených cílů použije. Součástí marketingové strategie je marketingový mix, který Kiráľová definuje jako „soubor kontrolovaných proměnných, které aktivizujeme v zájmu uspokojení potřeb a požadavků vybraného segmentu trhu“. Marketingový mix tvoří produkt, cena, distribuční cesty, komunikace s návštěvníky a lidské zdroje.

Posledním krokem při aplikaci marketingového přístupu je kontrola realizace marketingové strategie. Zvolené cíle a způsoby jejich naplnění musíme neustále konfrontovat s aktuální situací a případně operativně přijímat rozhodnutí v zájmu využití (eliminace) nových skutečností na realizovanou strategii. Operativní rozhodnutí nemají za cíl změnit základní marketingovou koncepci. V případě, že kontrola ukáže, že operativní rozhodnutí nepřinesla očekávaný výsledek, musí management přehodnotit marketingovou strategii.

Přílohy

Příloha č. 1: Zákonné normy v oblasti cestovního ruchu a marketingových aktivit

Právní normy v oblasti cestovního ruchu

- Zákon č. 121/2000 o právu autorském, o právech související s právem autorským (autorský zákon)
- Zákon č. 326/1999 o pobytu cizinců na území České republiky
- Zákon č. 455/1991 o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)
- Vyhláška č. 295/2001 o provádění a obsahové náplni zkoušky odborné způsobilosti pro výkon průvodcovské činnosti v oblasti cestovního ruchu
- Vyhláška č. 37/1994 České národní banky, kterou se stanoví postup při příjmu peněz a nakládání s nimi a při poskytování náhrad za necelé a poškozené bankovky a mince
- Zákon č. 565/1990 o místních poplatcích
- Zákon č. 159/1999 o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu
- Zákon č. 329/1999 o cestovních dokladech
- Vyhláška č. 177/2000, kterou se provádí zákon o evidenci obyvatel, zákon o občanských průkazech a zákon o cestovních dokladech
- Zákon č. 164/2001 o přírodních léčivých zdrojích, zdrojích přírodních minerálních vod, přírodních léčebných lázních a lázeňských místech a o změně některých souvisejících zákonů (lázeňský zákon)
- Zákon č. 101/2000 o ochraně osobních údajů

Zákonné normy upravující prostředí marketingových aktivit jako celku

- Zákon č. 46/2000 o právech a povinnostech při vydávání periodického tisku
- Zákon č. 231/2001 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání
- Zákon 483/1991 Sb. ze dne 7. listopadu 1991 o České televizi ve znění pozdějších předpisů
- Zákon 484/1991 Sb. o Českém rozhlasu ve znění pozdějších předpisů
- Zákon 40/1995 Sb. o regulaci reklamy a o změně a doplnění zákona č. 468/1991 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon 106/1999 Sb. o svobodném přístupu k informacím
- Zákon 137/1995 Sb. o ochranných známkách

Kondexy a stanovy sdružení a organizací působících v oblasti marketingu

- Minimální standardy SIMAR (sdružení agentur pro výzkum trhu) - Tazatelské sítě
- Minimální standardy SIMAR (sdružení agentur pro výzkum trhu) - Sběr a kontrola pořizovaných dat
- Minimální standardy SIMAR (sdružení agentur pro výzkum trhu) - Kvalitativní výzkum

- Minimální standardy SIMAR - pro realizaci projektů MYSTERY SHOPPING
- Stanovy UVDT - Stanovy Unie vydavatelů, dobrovolného sdružení podnikatelů a zaměstnavatelů v oboru vydávání periodického tisku
- Stanovy APSV - Stanovy zájmového sdružení - Asociace provozovatelů soukromých rozhlasových stanic v České republice
- Statut Českého rozhlasu
- Statut České televize (v lednu 2002 aktualizovaná verze)
- Kodex České televize - Zásady a etika práce ve veřejnoprávní České televizi
- STANOVY České asociace kabelových komunikací
- Manuál APRA - Jednotné metodické postupy pro vyhledávání a výběr PR agentury a řízení vzájemných vztahů Asociace PR agentur
- Stanovy AKA - Stanovy Asociace komunikačních agentur České republiky
- Římská charta ICCO (International Communications Consultancy Organisation / Mezinárodní asociace sdružující národní asociace PR agentur)
- Etický kodex Asociace direct marketingu a zásilkového obchod

Glosář

8P marketingu cestovního ruchu (angl. 8P tourism marketing) = koncepce, jejímž autorem je Morrison, a která rozšiřuje tradiční pojetí součástí (prvků) marketingového mixu (Product, Price, Promotion, Place - produkt, cena, propagace a způsob distribuce) o další čtyři součásti, které vycházejí ze specifik odvětví cestovního ruchu - People, Partnership, Packaging, Programming (lidé, spolupráce, vytváření "balíků" služeb, programování nabídky).

aktivní dovolená (angl. activity holidays, activity vacations) – obecný pojem pro dovolenou, jejímž obsahem jsou sportovní aktivity a realizace různých dalších aktivit, které vedou k aktivní rekreaci účastníků. (např. cykloturistika, dobrodužný CR, pěší turistika vysokohorská turistika).

analýza portfolia (též Bostonská matice; angl. Portfolio analysis, Boston diagram) – model sloužící k podchycení relativní pozice jednotlivých produktů (původně akcií) na trhu. Produkty jsou v diagramu rozmístěny do jednotlivých kvadrantů diagramu dle jejich tržního podílu (osa x) a růstu trhu (osa y). Jednotlivé produkty jsou podle umístění v určitém kvadrantu jsou označovány symbolickým přídomkem psi, otazníky, hvězdy, krávy (někdy přídomek „dojné krávy“, převzato z angl. terminologie). S vysokým tržním podílem jsou spjaty stabilní a objemově významné příjmy, kdežto s růstem trhu nejistota a náklady na proniknutí a udržení pozice na trhu (náklady propagace, marketingového výzkumu apod.).

Ansoffova matice (též analýza mezery; angl. Ansoff matrix, gap analysis) = marketingový model sloužící k identifikování způsobů vedoucích k dosažení konkrétního cíle plánujícího subjektu a k ocenění rizikovosti těchto čtyř základních přístupů: zefektivnění, ověřování, prolínání a pronikání.

antropogenní (angl. anthropogenic) – vyvolaný (související s), změněný lidskou činností.

atraktivita cestovního ruchu (též turistická atraktivita, atraktivita; angl. tourist attraction, visitor attraction) – zajímavá součást přírody a přírodní podmínky (klima, léčivé prameny, krajinná scenérie, jeskyně, moře, skalní města, gejzíry, atoly atd.), sportovní, kulturní nebo společenský objekt, kulturní, sportovní, společenská nebo jiná událost, které přitahují účastníky cestovního ruchu. Lze je dělit na přírodní a společenské, hmotné (např. přírodní úkazy, historické objekty) a nehmotné (genius loci, společenské události, životní styl aj.). Vybrané lidmi vytvořené atraktivity vznikly jako součást infrastruktury CR (vysoké mosty, horské železnice, dobová ubytovací zařízení aj.). Někdy je nesprávně místo pojmu atraktivita CR používán pojem atrakce CR (užší význam).

benchmarking (angl. benchmarking) - jeden z marketingových nástrojů, spočívající v porovnávání kvality produktů nebo činností (procesů) vlastní organizace s konkurenčními produkty a konkurenčními organizacemi. Pro srovnání se nejčastěji vybírají špičkové produkty a organizace z oboru, resp. z jiných oborů (srovnávání oborově nespecifických procesů, produktů).

Bostonská matice (angl. Boston matrix) viz *analýza portfolia*

celoroční cestovní ruch – druh CR, probíhající celoročně - typicky městský CR

cestovní ruch (turismus, zkratka CR, angl. tourism) – souhrn aktivit osob cestujících do míst mimo jejich obvyklé prostředí a pobývajících v těchto místech po dobu ne delší než jeden rok, za účelem trávení volného času, podnikání či jiným účelem (WTO).

demarketing angl. demarketing) – marketing, zaměřený na snížení poptávky po produktu. V cestovním ruchu může být využit mimo jiné pro snížení poptávky po destinacích, kde byla překročena únosná kapacita území (např. redukce/vypuštění informací o dané destinaci

z propagačního, mapového nebo jiného materiálu, způsob značení v terénu – dostupnost atraktivit, informační toky v TIC). Příklady: cesta Lyke Wake ve Velké Británii je vypuštěna z topografických map; v oficiálních průvodcích není zmiňováno místo Lacock, které do vypuštění zmínky o něm navštěvovalo 500.000 návštěvníků ročně.

destinace cestovního ruchu (angl. tourism destination) – **1. v užším smyslu**: cílová oblast v daném regionu, typická významnou nabídkou atraktivit CR a služeb CR; **2. v širším smyslu:** země, regiony, lidská sídla a další oblasti, které jsou typické velkou koncentrací atraktivit CR, rozvinutými službami CR a další infrastrukturou, jejichž výsledkem je velká dlouhodobá koncentrace návštěvníků.

destinační management (angl. destination management) **-** soubor technik, nástrojů a opatření používaných pří koordinovaném plánování, organizaci, komunikaci, rozhodovacím procesu a regulaci CR v dané destinaci.

domácí cestovní ruch (zkratka DCR; angl. domestic travel/tourism) – cestování a pobyty občanů mimo místo jejich obvyklého pobytu za účelem využití volného času realizace obchodu nebo profesních povinností, nebo za jiným účelem, trvající ne déle než jeden rok a realizované kompletně ve vlastním státě na rozdíl od mezinárodního cestovního ruchu (podle WTO).

dotazníkové šetření (angl. questionaire survey) – metoda shromažďování dat o respondentech v rámci primárního výzkumu, založená na využití více či méně sofistikovaných dotazníků. Každý respondent buď odpovídá na stejnou sadu otázek, pokládaných ve stejném pořadí a stejným způsobem školenými tazateli (řízený rozhovor, nejpřesnější výsledky, nejdražší), anebo dotazníky vyplňují respondenti samostatně. Příklady zaměření dotazníkového šetření: motivace návštěvníků, vztah rezidentů k cestovnímu ruchu, spokojenost návštěvníků s kvalitou služeb.

druh cestovního ruchu (angl. type of tourism) – typ CR, pro jehož určení je klíčovým kriteriem „jevový průběh cestovního ruchu a způsob jeho realizace v závislosti na geografických, ekonomických, společenských a jiných podmínkách, jakož i jeho účinky“.

fam trip (angl., zkráceno z familiarization trip**)** viz *promoční zájezd*

forma cestovního ruchu (angl form of tourism) – typ CR, pro jehož určení je klíčovým kriteriem motivace návštěvníka. Základními motivacemi CR jsou odpočinek, poznávání prostředí a kontakty s lidmi, odtud základní formy CR: rekreační (CR mimo veřejné formy CR, pobytový “plážový” CR, lázeňský CR, sportovně orientovaný CR, lovecký CR), poznávací (kulturně poznávací, přírodně poznávací, historicky poznávací), socio-profesní (profesně orientovaný CR: např. obchodní CR, kongresový CR, incentivní CR a společenský CR: např. krajanský CR, etnický CR, návštěvy přátel a příbuzných – VFR).

incentivní cestovní ruch – forma cestovního ruchu, která je zároveň nástrojem managementu, který využívá cestovní ruch pro motivaci zaměstnanců a nalezení těch, u kterých lze zvýšit míru ztotožnění se s cíli firmy. Nejčastější formou incentivního cestovního ruchu je zájezd zaměstnanců organizace placený organizací za odměnu, nebo v souvislosti s posilováním vztahu zaměstnanců k vlastní organizaci. Incentivní cestovní ruch může mít vedle rekreační a poznávací funkce i náplň vzdělávací.

infrastruktura cestovního ruchu (angl. tourist infrastructure) – souhrn organizačně – technických předpokladů pro uspokojování potřeb účastníků CR v dané destinaci (doprava, komunikace, zásobování elektřinou, pitnou vodou, kanalizace, maloobchodní síť, banky, směnárny, kulturní zařízení, zábavní zařízení, sportovní zařízení atd.). Kvalita této infrastruktury má výrazný dopad na prožitek návštěvníků, kteří jsou sice prvotně motivováni

atraktivitami CR, ale potřebují též čerpat služby spojené s kultivovaným pobytem v blízkosti těchto atraktivit. Infrastrukturu CR lze rozdělit na základní (doprava, ubytovací a stravovací služby) a doplňkovou.

koncepce rozvoje cestovního ruchu (angl. tourism development concept) – systematicky utříděná soustava názorů na rozvoj CR v dané destinaci, jedná se o součást politiky CR a strategického plánování dané destinace. Jde o způsob nazírání a chápání cestovního ruchu, prezentovaného ve formě osnovy, rozvrhu a plánu rozvoje. Účelem je navržení efektivních strategií, nástrojů a kontrolního mechanismu realizace cílů vytyčených destinačním managementem nebo nositeli politiky CR. Výstupem je dlouhodobý (10 – 20 let) program rozvoje CR v určité destinaci CR, klíčový podklad pro systematickou práci destinačního managementu.

makroregion cestovního ruchu (angl. tourist macroregion, global tourism regions) = mezinárodní region CR. Pro statistické účely CR stanovila WTO následujících šest makroregionů CR: Evropa, Amerika, Východní Asie a Pacifik, Afrika, Střední východ, Jižní Asie.

marketing (angl. marketing) – sociální a manažerský proces, v němž jednotlivci a skupiny získají, co potřebují (chtějí) prostřednictvím vytváření a výměny produktů a peněz s ostatními, resp. proces dosažení cílů organizace spočívající ve zjištění potřeb cílového trhu a uspokojení těchto potřeb lépe než konkurence (obě definice Kotler).

marketing místa (angl. place marketing, site marketing) – marketing, jehož aktivity jsou rozvíjeny ve vztahu k určitému místu, prostoru (destinace, atraktivita CR, obec aj.). V CR je jeho cílem mimo jiné zvýšení (udržení, regulace – viz demarketing) návštěvnosti místa, budování image místa. Jeho součástí (nástrojem) může být marketing událostí, využití a rozvíjení místních symbolů, tradic, kulturní diverzity atd.

marketing událostí (též event marketing; angl. event marketing) – marketing, využívající pro zvýšení návštěvnosti a zlepšení image destinace místní akce (kulturní, sportovní, společenské aj.).

marketingová komunikace (angl. marketing communication) – plánovitý kontinuální proces komunikace mezi firmou a potenciálním zákazníkem. Marketingová komunikace využívá různá komunikační média, různý obsah sdělení, jsou plánovány její frekvence a termíny, je důležitou součástí marketingových nástrojů a zejména propagace, její efektivita úzce souvisí s účinností realizace záměrů marketingové strategie.

marketingová strategie (angl. marketing strategy) – ucelený způsob jednání organizace vůči zákazníkům, zahrnující orientaci na určité segmenty zákazníků, výběr marketingových nástrojů, marketingového mixu, způsobu marketingové komunikace (včetně distribučních kanálů, způsobu propagace, reklamy, cenové politiky atd.).

marketingové nástroje (angl. marketing tools) – **1. *obecně***: všechny kontrolovatelné faktory externího a interního působení v rámci marketingu - součásti marketingového mixu, interní metody a postupy, plánování, strategie atd. **2. zúženě** (běžné pojetí): součásti marketingového mixu. Viz též marketingová strategie.

marketingový mix (angl. marketing mix) – všechny kontrolovatelné faktory, které byly vybrány, aby uspokojily potřeby zákazníka, resp. vhodná kombinace součástí marketingového mixu, sestavená pro prosazení marketingového cíle a využívaná jako součást marketingové strategie.

marketingový výzkum (angl. marketing research) – systematické zkoumání a analýza různých aspektů trhu, marketingových aktivit vlastních i aktivit konkurence, chování

spotřebitelů, distribučních kanálů apod. Podle způsobu provedení se rozděluje na *primární výzkum* (angl. field research), který vychází z přímo zjištěných dat (angl. primary data) - např. z dotazníkových šetření, řízených pohovorů, a *sekundární výzkum* (angl. desk research), který vychází z dat již publikovaných, agregovaných, zpracovaných (angl. secondary data), podle zaměření a výstupů na kvantitativní výzkum, kvalitativní výzkum a teoretický výzkum. Často jsou kombinovány různé způsoby a metody marketingového výzkumu.

mezoregion (angl. mesoregion) – region velikosti mezi makroregionem a mikroregionem. Z globálního hlediska představuje územní jednotku přibližně v rozmezí 100.000 až 1000.000 km^2 (zpravidla několik států). Příklad: střední Evropa. V rámci určitého státu představuje územní jednotku střední velikosti, např. kraj v ČR, vojvodství v Polsku atd. Zpravidla se ve srovnání s mikroregionem a makroregionem jedná o územní jednotku s nejméně vyvinutými vnitřními vazbami (integritou).

MICE (zkratka z angl. Meetings, Incentive Travel, Conventions and Exhibitions) – označení trhu služebních a podnikových cest, zahrnujícího obchodní schůzky, podnikové zájezdy za odměnu, podnikové motivační a studijní zájezdy, kongresy a výstavy. Viz též incentivní CR.

národní turistická centrála (též národní centrála cestovního ruchu; angl. National Tourist Boards, zkratka NTB, též National Tourist Authorities, zkratka NTA) – statutární organizace odpovědná za podporu rozvoje cestovního ruchu a jeho marketing na úrovni států (zemí). Mezi její typické aktivity patří: vydávání propagačních materiálů, vytváření a provoz WWW stránek, organizování dotazníkových průzkumů, zajišťování národní a regionální účasti na výstavách a veletrzích. Může částečně plnit také roli národní správy CR, resp. s příslušnou organizací úzce spolupracuje. Může také podporovat rozvoj CR na úrovni regionů, na lokální úrovni

necenová konkurence (angl. non-price competition, high-road competition) – konkurence na trhu, která primárně nevychází z ceny produktu (v opačném případě je označována jako konkurence cenou; angl. low-road competition), ale především z výhod nebo odlišností produktu a firmy: ze specifických vlastností produktu (způsob platby, balení, užitná hodnota, design), ze způsobu platby a dodávek (flexibilita platebních instrumentů, možnost leasingu, rychlost dodávek), z dalších výhod poskytovaných zákazníkovi (servis, způsob komunikace se zákazníkem, image firmy nebo produktu.

obchodní cestovní ruch (angl. business travel) – forma CR, souhrn aktivit cestujících, spojených s profesí (povoláním) a odehrávající se mimo místo trvalého pobytu. Vedle obchodních cest a služebních cest zahrnuje kongresový cestovní ruch - pasivní i aktivní účast na workshopech, veletrzích, výstavách, kongresech atd. Tvoří zvláštní a významnou součást trhu služeb CR a vyžaduje některé specifické služby – hotely s konferenčními salónky a s nadstandardním vybavením pokojů (psací stoly, připojení na Internet), konferenční salónky na letištích, asistentky apod. Teprve v poslední dekádě byl obchodní cestovní ruch zahrnut do statistik cestovního ruchu.

oblast cestovního ruchu (angl. tourism region) **–** územní celek převážně stejných (homogenních) přírodních podmínek, vlastností a předpokladů pro rozvoj cestovního ruchu a rekreace.

package (angl. package) – „balík" služeb cestovního ruchu, pojem používaný pro dvě nebo více služeb rezervovaných nebo zakoupených přesně podle přání zákazníka za jednu cenu, resp. pro předem připravený soubor služeb. Při nabídce package a jeho realizaci je typická vertikální kooperace i horizontální kooperace různých podnikatelských subjektů. Častým tvůrcem packagů jsou touroperátoři, letecké společnosti, hotely a hotelové řetězce, package jsou typickou součástí masového CR. Mezi nejčastější package patří poznávací zájezdy a

pobytové zájezdy (moře, hory). Vytváření packagů je nástrojem pro vyrovnávání sezónnosti), pro prodej obtížně samostatně uplatnitelných služeb, pro návštěvnický management.

podpora prodeje (angl. sales support) – různé aktivity stimulující vedle reklamy a publicity prodej, součást propagace. V cestovním ruchu jsou součástí podpory prodeje snižování ceny a výhodné cenové nabídky, nabídky pro časté klienty, předávání drobných dárků zákazníkům, systémy slev pro dopravní ceniny, výhodné nabídky pro vybrané segmenty trhu, atd.

poznávací cestovní ruch (angl. cognitive tourism) – forma CR, u níž je primární motivací účasti poznávání přírody, společnosti, historie navštívené země, oblasti. V rámci jednoho zájezdu bývá zpravidla navštíveno více míst.

primární výzkum (též výzkum v terénu; angl. field research) – získávání informací a názorů od respondentů přímým kontaktem s nimi (užší pojetí - řízené rozhovory, vyplňování dotazníků apod.), resp. v širším pojetím přímým kontaktem s nimi a kontaktem zprostředkovaným přenosem přes různá média (telefon, pošta, e-mail atd.).

produkt cestovního ruchu (angl. tourist product) – souhrn veškeré nabídky soukromého či veřejného subjektu podnikajícího v CR nebo CR koordinujícího. Patří mezi kontrolovatelné faktory - součást marketingového mixu, v případě produktu orientovaného na specifický segment trhu jde o nástroj výklenkového managementu. Produkt CR může dosahovat různé úrovně komplexnosti (obecně však výrazně vyšší, než je tomu u většiny ostatních ekonomických odvětví), od poskytnutí či zprostředkování jednotlivé služby (např. dopravy), přes komplex služeb (package, zájezd) až po destinaci jako ucelenou nabídku atraktivit, služeb a potenciálních zážitků. Z pohledu návštěvníka je produktem CR kompletní zážitek od chvíle, kdy opustil domov, do doby návratu.

programování (angl. programming) – v marketingovém významu: vytváření vzájemně navazující nabídky služeb a atraktivit CR, typický postup pro kvalitní destinační management.

promoční zájezd (též seznamovací zájezd, seznamovací cesta; angl. familiarization trip, fam trip, educational trip, v Americe agency tour) – poznávací zájezd pro zástupce touroperátorů, referenty cestovních kanceláří a cestovních agentur (smluvní dealery), domácí nebo zahraniční novináře, poskytovaný obvykle zdarma nebo za sníženou cenu. Motivací pro realizaci zájezdu je propagace nového produktu CR nebo destinace, public relations a publicita (články o destinaci), podpora pro prodej zájezdu na základě bezprostřední znalosti destinace a poskytovaných služeb, odměna za dobrou spolupráci s partnerem.

propagace (angl. promotion) – jeden z marketingových nástrojů, který slouží pro podporu prodeje a marketingovou komunikaci se stávajícími i potenciálními zákazníky. Součástí propagace je reklama, vztahy s veřejností (public relations), osobní prodej, interní reklama, publicita (viz promoční zájezd). Specificky v cestovním ruchu je kladen důraz na zážitek a emociální stránku, spolehlivost, neobvyklost nebo odlišnost nabídky.

public relations (angl. public relations, PR) - "vztahy s veřejností", plánované i neplánované kontinuální působení na veřejnost a zájmové skupiny (zákazníci, potenciální zákazníci, zaměstnanci, držitelé akcií, hostitelská komunita, nevládní organizace aj.) s cílem vytváření jejích pozitivních názorů na daný subjekt, jeho činnost pro veřejnost, jím poskytované služby atd. Jedná se o marketingový nástroj – součást propagace. Na rozdíl od reklamy jde o jejich tvůrcem neplacené aktivity, jako např. články v periodickém tisku, veřejné projevy, výroční zprávy, tiskové zprávy atd. Součástí aktivit public relations je publicita.

publicita (angl. publicity) – oslovení veřejnosti neplacenou formou, bez možnosti kontrolovat obsah sdělení (odlišnost od reklamy) – články v novinách, časopisech, vysílání v televizi.

V cestovním ruchu je obvyklou formou podpory publicity pro turistické destinace pořádání promočních zájezdů pro novináře.

region cestovního ruchu (angl. tourist region) – jeden z typů regionů, který může být vymezen jako homogenní region (území relativně homogenní z hlediska předpokladů pro realizaci CR - typů atraktivit CR, dostupností a úrovní infrastruktury CR) nebo heterogenní region. Příkladem homogeního regionu je CHKO s předpoklady pro přírodní CR. Příklady pro heterogenní regionu: atraktivita CR a její infrastrukturální zázemí – např. středisko zimních sportů představující vlastní lyžařský areál a jeho infrastrukturální zázemí. Odlišné pojetí turistické regionalizace představuje členění na marketingové regiony cestovního ruchu, kde hlavní kriterium spočívá v organizačně-ekonomických vazbách, v ochotě obcí a mikroregionů daného regionu komunikovat a spolupracovat na společném marketingu a rozvoji infrastruktury CR.

reklama (angl. advertising) – placená forma propagace a představení výrobku, služeb či myšlenek, zprostředkovaná obvykle reklamní agenturou, využití placeného prostoru v médiích (časopisy, noviny, rozhlas, televize, WWW stránky aj.) a na plakátovacích plochách (venkovní reklama – angl. outdoor advertising). Plní tři základní funkce – informační, přesvědčovací, připomínací.

rezervační systém (angl. reservation system) – software, který provádí *rezervaci* služeb, ať již lokálně (v rámci jednoho subjektu CR), nebo na počítačové síti (intranet, extranet, Internet).

segment trhu (angl. market segment) – skupina zákazníků se stejnými (blízkými) potřebami (fyzickými, psychologickými, emočními, prožitkovými aj.), resp. vzorci chování, vzorci spotřeby, životním stylem.

segmentace návštěvníků (angl. visitor segmentation) – marketingová spočívající v rozdělení potenciálních návštěvníků do relativně homogenních od sebe se dostatečně lišících skupin na základě jednoho (jednoúrovňová segmentace) či více kriterií (víceúrovňová segmentace). Tato kriteria vytvářejí tzv. segmentační základny pro různé typy segmentace (např. geografická, demografická, segmentace podle účelu cesty, psychografická, socio-ekonomická, atd.) Segmenty by měly disponovat následujícími vlastnostmi: měřitelnost, vydatnost, přístupnost, udržitelnost, trvalost, konkurenceschopnost.

služby cestovního ruchu (nepřesně též turistické služby; angl. tourism services) – služby poskytované turistům, návštěvníkům a cestujícím - ubytovací, stravovací, dopravní včetně silničního servisu pro motoristy, informační, zprostředkovatelské, směnárenské, sportovně - rekreační, zábavní, kulturní, lázeňské aj.

společnost destinačního managementu (angl. Destination Management Company - DMC, též Destination Management Organization - DMO) – organizace zaměřená na management destinace v oblasti vytváření a prosazení destinace a jejích produktů CR na trhu, realizuje záměry destinačního managementu. DMC je zaměřena na vývoj a aktivní prodej hlavních produktů, koordinuje a řídí tvorbu produktů CR, cenovou politiku a aktivní prodej destinace. DMC je zpravidla podporována nebo vytvořena hlavními poskytovateli služeb v destinaci.

spolupráce cestovního ruchu (např. Morrison) jeden z marketingových nástrojů – spolupráce podnikatelů, místní komunity a místní samosprávy v destinaci při vytváření regionálního produktu a jeho propagaci, spolupráce podnikatelů při realizaci package a při jeho propagaci apod. Mnohdy není doceňován jeho význam a potenciál. **2.** jeden z důležitých přístupů při realizaci udržitelného rozvoje cestovního ruchu – spolupráce všech podnikatelů, místní komunity, místní samosprávy, státní administrativy, asociací a zájmových skupin.

strategické plánování (angl. strategic planning) – komplexní, soustavný dlouhodobý proces cílený na optimalizaci rozvoje, popř. změny směru vývoje plánované aktivity. Jedná se o proces velmi systematický, převzatý z oblasti vojenství. Strategické plánování probíhá obvykle v několika po sobě následujících krocích (stanovení mise, vize, provedení situační analýzy, klíčových oblastí, sestavení realizačních týmů, v rámci jejich programů podrobněji dílčí cíle a konkrétní úkoly, následuje sestavení monitorovacího týmu sledujícího průběžně pomocí vhodných indikátorů míru úspěšnosti realizace plánu). V průběhu plánování je vždy nutné počítat s možnými variantami budoucího vývoje a mít připraveno více scénářů a alternativních postupů.

SWOT analýza (angl. SWOT analysis, Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) – metoda analýzy vnitřních silných stránek a slabin organizace, jejích vnějších příležitostí (ekonomická situace, demografické změny, trh, technologie aj.) a vnějších omezení (aktivity konkurence, demografické změny, legislativa aj.). SWOT analýza se využívá v *managementu* i *marketingu* (mimo jiné jako jeden z podkladů vytvoření *marketingové strategie*), soustřeďuje se na kritické faktory úspěchu organizace, je jednou z metod zhodnocení potenciálu dalšího rozvoje organizace a jeho rizik.

touroperátor (angl. touroperator, tour wholesaler, méně často obecněji wholesaler) – velkoobchodník v cestovním ruchu, který vyhledává pro CR atraktivní místa, nasmlouvá zde ubytování, stravování a doplňkové služby CR. Vytváří zájezdy, organizuje služby CR a nabízí a prodává je přímo nebo prostřednictvím prodejců. Sestavuje katalogy, kde nabízí jednotlivým cestovním kancelářím (v ČR je pojmu touroperátor ekvivalentní pojem cestovní kancelář) a cestovním agenturám pobytová místa nebo zájezdové trasy. Vytváří většinou i širokou reklamní kampaň pro dané teritorium.

turistické informační centrum (zkratka TIC; angl. Tourist Information Centre, zkratka TIC) – účelové zařízení poskytující informace a případně i služby ze všech oblastí souvisejících z cestovním ruchem pro potřeby návštěvníků a rezidentů, včetně postupně realizovaných rezervací služeb CR s využitím IT. Součástí služeb TIC je prodej informačních materiálů, publikací, map, průvodců, upomínkových předmětů. Označuje se mezinárodní značkou „i", jsou vytvářeny a zaváděny standardy služeb pro minimální rozsah, podmínky realizace a způsob realizace služeb TIC. TIC často spolupracuje s místními podnikateli a municipalitou při vytváření a realizaci produktů CR.

veletrh cestovního ruchu (angl. travel fair) – pravidelně pořádaná, obvykle tematicky (nebo i regionálně) komponovaná kontraktační a prodejní výstava produktů cestovního ruchu, zpravidla přístupná i veřejnosti. Vybrané veletrhy: ITB Berlín, BIT Miláno, FITUR Madrid, Holiday World Praha, GO Brno, WTM Londýn.

VFR (Visiting Friends and Relatives) – návštěvy přátel a příbuzných, označení segmentu návštěvníků, pro něž je motivací pro cestu návštěva přátel a příbuzných.

vnitřní marketing (též interní marketing; angl. internal marketing) – marketing organizace poskytující služby, která vychovává a motivuje osoby přímo poskytující služby zákazníkům a všechny své dodavatele dílčích služeb tak, aby pracovali jako sehraný tým s cílem uspokojit potřeby zákazníků. Je typický pro cestovní ruch, v mnoha případech jsou využívány až "ritualizované", resp. přesně specifikované postupy pro obsluhující personál (McDonald's, Disney World).

výklenkový marketing (angl. niche marketing, target marketing) – marketing CR orientovaný na specifický segment CR. Tento přístup sice přináší kvantitativní omezení klientely, avšak zvyšuje její kvalitu: věrnost, stálost a udržitelnost. Příkladem může být marketing pozorování ptactva, v národních parcích či marketing agroturistiky.

životní cyklus destinace (angl. destination lifecycle, resort area lifecycle, tourist area lifecycle - TALC) – aplikace klasického ekonomického a marketingového modelu „životního cyklu produktu“ na složený produkt - destinaci, která se skládá z mnoha rozdílných produktů (ubytování, provoz turistických atraktivit, TIC aj.) s odlišným průběhem a délkou životního cyklu. Pomocí vhodně zvolených indikátorů a s nutnou korekcí na působení dalších jevů a procesů - globalizace, urbanizace atd. lze sledovat kvantitativní, ale i kvalitativní změny v destinaci vlivem rozvoje cestovního ruchu. Odvozování životního cyklu destinace na základě dat z minulých období představuje významný nástroj pro destinační management. Tradičně nejpoužívanějším modelem je Butlerův životní cyklus destinace, zachycující vývoj destinace v šesti fázích: Objevení, Vtažení, Rozvoj, Konsolidace, Stagnace a Poststagnace.

životní styl (angl. life style) – způsob života jednotlivce, skupiny osob nebo sociální skupiny (rodina), charakteristický hmotnými podmínkami existence, metodami a podmínkami práce, povahou zdrojů, formami bydlení, chováním v určitých situacích a rolích, sociálními vztahy, preferencemi, žebříčkem hodnot, formou spotřeby zboží a služeb, způsobem trávení volného času, vztahem k životnímu prostředí. Životní styl souvisí s místní kulturou, životní zkušeností, sociální skupinou a sociálním postavením individua. Výzkum životního stylu je důležitým podkladem pro segmentaci trhu.

Rejstřík

A

ACORN (A Classification of Residental Neighbourhgoods) 68
analýza konkurence 39, 42
analýza prostředí destinace 38, 43
Ansoffova matice 82
atraktivita cestovního ruchu 44, 88

B

Benchmarking 38, 43

C

cenová politika 109
cenová strategie 109

D

destinace 20, 21, 22
destinační marketing 20
direct mail 97, 99, 107
distribuční cesty 106, 67, 90, 92
dotazování 30, 31, 32, 33

F

fam trips 100, 101
fáze životního cyklu 62

I

Image 19, 56,78, 87, 88, 89, 96, 98
Incoming 108

K

Kooperace 22, 86, 111

M

marketingová strategie 22, 60, 76, 81
marketingové cíle 55, 109, 116
marketingový mix 19, 86, 96, 106
marketingový plán 83, 116
marketingový výzkum 26, 27
Maslowova teorie 47
matice BCG 38, 79
mise 54
Model General Electric 80, 81
Model životního cyklu destinace 92

N

nákupní chování 47

O

osobní prodej 96, 99

P

Pagkage 89, 90, 91
PEST analýza 38, 39
podpora prodeje 100, 116
positioning 60, 78
primární nabídka 44
primární výzkum 30
produkt cestovního ruchu 86
public relation 101

R

Reklama 96

S

Segmentace 60
sekundární nabídka 44
sekundární výzkum 29
SWOT 50

T

targeting 60
typologie turistů 48, 49, 50

Ž

životní styly 69, 70

Použitá literatura

[1] Buhalis, D.: Marketing the Competitive Destination of the Future. In: Tourism Management: Research Policies Practise, 1/2000

[2] Hofman, J.: Marketing, region a cestovní ruch. In: Sborník referátů z 4. mezinárodní konference Cestovní ruch, regionální rozvoj a školství. Zemědělská fakulta Jihočeské univerzity. Tábor, 1999, str. 1 - 11

[3] Horner, S. – Swarbrook, J.: Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0202-9

[4] Jakubíková, D.: Aplikace marketingu v cestovním ruchu. In: Sborník referátů z 4. mezinárodní konference Cestovní ruch, regionální rozvoj a školství. Zemědělská fakulta Jihočeské univerzity. Tábor, 1999, str. 20 – 29

[5] Jakubíková, D.: Spolupráce mezi subjekty působící v cestovním ruchu v České republice a ve světě. In: Sborník referátů z 3. mezinárodní konference Cestovní ruch, regionální rozvoj a školství. Zemědělská fakulta Jihočeské univerzity. Tábor, 1998, str. 209 – 217

[6] Kaspar, C.: Základy cestovného ruchu. Ekonomická fakulta UMB, Banská Bystrica 1995

[7] Kiráľová, A.: Marketing destinace cestovního ruchu. Praha: Ekopress, s.r.o., 2003. ISBN 80-86119-56-4

[8] Kotíková H.: Strategie rozvoje cestovního ruchu v destinaci. In: Sborník referátů z 5. mezinárodní konference Cestovní ruch, regionální rozvoj a školství. Zemědělská fakulta Jihočeské univerzity. Tábor, 2000, str. 70 - 73

[9] Kotler, Ph – Armstrong, G.: Marketing. Praha: Grada, 2004. ISBN 8024705133

[10] Kotler, Ph: Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola,10. rozšířené vydání. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-247-0016-6

[11] Kotler, Ph – Bowen, J. – Makens, J.: Marketing for Hospitality and Tourism. New Jersey: Pearson Education, Inc., 2003. ISBN 0-13-120057-7

[12] Morgen, N. – Pritchard, A. – Pride, R.: Destination branding: creating the unique destination proposition. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004. ISBN 0-7506-5969-6

[13] Morrison, A. M.: Marketing pohostinství a cestovního ruchu. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-90-2

[14] Page, S.: Urban tourism. London: Routledge, 1995

[15] Pásková, M. – Zelenka, J.: Výkladový slovník cestovního ruchu. Praha: MMR, 2002

[16] Raši, Š.: Marketing podniku cestovného ruchu. Banská Bystrice: UMB, 2003. ISBN 8080558426