

# ŠKOLENÍ A VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V CESTOVNÍM RUCHU

VEŘEJNOST - ZÁKLADY CHOVÁNÍ K ÚČASTNÍKŮM  
CESTOVNÍHO RUCHU V BĚŽNÝCH SITUACÍCH

KOMUNIKACE A PRAKTICKÉ  
DOVEDNOSTI PRACOVNÍKŮ  
CESTOVNÍHO RUCHU

[www.vzdelavanivcr.cz](http://www.vzdelavanivcr.cz)



# ŠKOLENÍ A VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V CESTOVNÍM RUCHU

## KOMUNIKACE A PRAKTICKÉ DOVEDNOSTI PRACOVNÍKŮ CESTOVNÍHO RUCHU

**Kolektiv autorů**

**MAG CONSULTING s.r.o.**



**Praha 2006**

## **KOMUNIKACE A PRAKTICKÉ DOVEDNOSTI PRACOVNÍKŮ CESTOVNÍHO RUCHU**

Vydalo: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Praha, 2006  
Staroměstské náměstí 6, 110 15 Praha 1, [www.mmr.cz](http://www.mmr.cz)

Tato skripta byla vytvořena pro projekt „Školení a vzdělávání pracovníků v cestovním ruchu“, CZ.04.1.03./4.2.00.1/0001 KP 1/012, vzdělávací program: Veřejnost - základy chování k účastníkům cestovního ruchu v běžných situacích, Operační program Rozvoj lidských zdrojů (OP RLZ), Opatření 3.4.2, Specifické vzdělávání, oblast zásahu Odborné školení.

Tento vzdělávací program je spolufinancován Evropským sociálním fondem (ESF)  
a státním rozpočtem ČR.

# ÚVOD

Tato publikace je určena účastníkům vzdělávacího programu „Veřejnost – základy chování k účastníkům cestovního ruchu v běžných situacích“ pořádaného v rámci projektu „Školení a vzdělávání pracovníků v cestovním ruchu“, který je financován z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky.

Publikace rozvíjí jednotlivá témata a moderní trendy z oblasti cestovního ruchu se zaměřením na komunikaci s účastníky cestovního ruchu. První část se zabývá cestovním ruchem obecně. Obsahuje základní terminologii, charakteristiku služeb a typologii cestovního ruchu. Následuje charakteristika trhu cestovního ruchu s vybranými problémy a současnými trendy v dané oblasti a vymezení účastníků cestovního ruchu, jejich typologie a vztah organizace poskytující služby cestovního ruchu k zákazníkům.

Druhá část publikace popisuje typické situace vznikající při jednání se zákazníkem při prodeji, v průběhu zájezdu a při reklamaci. Jednotlivé podkapitoly se zabývají doporučenými metodami komunikace se zákazníkem v těchto situacích a komplikacemi, které mohou nastat.

Třetí kapitola pak vysvětluje jednotlivé komunikační techniky. Popisuje prvky verbální i neverbální komunikace za pomoci obrázků. V závěru jsou uvedeny základní modely chování, metody přesvědčování a usměrňování, které je možné využít například v situacích, kterými se zabývá předchozí kapitola.

Věříme, že předkládaná publikace bude oporou pro Vaše studium i pro následné využití v praxi. Přejeme mnoho úspěchů při studiu i v profesním životě!

Kolektiv autorů MAG CONSULTING s.r.o.

1	Definice základních pojmů.....	3
1.1	<i>Cestovní ruch (CR)</i> .....	3
1.1.1	Vymezení a základní pojmy .....	3
1.1.2	Typologie .....	6
1.1.3	Charakteristika trhu cestovního ruchu.....	8
1.1.3.1	Faktory ovlivňující poptávku po službách cestovního ruchu.....	9
1.1.3.2	Faktory ovlivňující nabídku služeb cestovního ruchu .....	11
1.1.3.3	Marketing v cestovním ruchu .....	12
1.1.3.4	Tvorba package a programování v oblasti cestovního ruchu .....	15
1.1.3.5	Geografie cestovního ruchu .....	16
1.1.3.6	Marketing destinace .....	27
1.1.3.7	Legislativa v cestovním ruchu v České republice.....	33
1.2	<i>Účastníci cestovního ruchu</i> .....	39
1.2.1	Vymezení .....	39
1.2.2	Typy osobností a jak s nimi jednat .....	39
1.2.3	Budování vztahu se zákazníkem.....	41
1.2.4	Poznávání potřeb zákazníka .....	42
2	Typické situace v cestovním ruchu – reakce na ně .....	44
2.1	<i>Prodej</i> .....	44
2.1.1	Jak zapůsobit na zákazníka při osobním jednání .....	44
2.1.2	Zásady telefonování .....	46
2.1.3	Průběh prodejního rozhovoru.....	47
2.1.4	Asertivita prodejce.....	50
2.2	<i>Zájezd</i> .....	51
2.2.1	Průběh zájezdu v návaznosti na vznik různých situací .....	51
2.2.2	Specifika zahraničních zájezdů .....	55
2.2.3	Jednání s dodavateli .....	55
2.2.4	Řešení krizových situací .....	56
2.2.5	Řízení konfliktů v jednání se zákazníkem .....	57
2.2.6	Stres.....	58
2.3	<i>Reklamace</i> .....	59
2.3.1	Přijímání a vyřizování reklamací .....	59
2.3.2	Oprávněná a neoprávněná kritika .....	59
2.3.3	Jednání s nespokojeným zákazníkem .....	60
3	Modely chování, metody usměrňování a přesvědčování.....	61

3.1	Komunikační schopnosti a dovednosti .....	61
3.2	Verbální komunikace .....	62
3.2.1	Řeč.....	62
3.2.2	Naslouchání .....	63
3.2.3	Kladení otázek .....	65
3.3	Neverbální komunikace .....	67
3.3.1	Gestika.....	68
3.3.2	Haptika (dotyky) .....	72
3.3.3	Mimická komunikace.....	73
3.3.4	Prostorová a teritoriální komunikace (proxemika) .....	74
3.4	Metody usměrňování a přesvědčování.....	76
3.4.1	Aktivní naslouchání .....	77
3.4.2	Kladení otázek .....	78
3.4.3	Argumentace.....	78
4	Zdroje .....	81
5	Právní předpisy upravující podnikatelskou činnost v cestovním ruchu.....	83
6	Slovník základních pojmů v cestovním ruchu.....	89

# 1 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ

## 1.1 Cestovní ruch (CR)

### 1.1.1 Vymezení a základní pojmy

Cestovní ruch je Světovou organizací cestovního ruchu (WTO) definován jako aktivity osob cestujících do míst mimo jejich obvyklé prostředí nebo pobývajících v těchto místech ne déle než jeden rok za účelem trávení volného času, sjednávání kontraktů pro následné podnikání apod. [8]

Autoři uvedené publikace definici rozšiřují a vycházejí z následujícího vymezení cestovního ruchu: „Cestovní ruch je komplexní, mnoha oblastmi a z mnoha hledisek se prolínající společenský jev bez jakýchkoli pevně stanovených hranic, který je synergickým souhrnem všech jevů, vztahů a dopadů v časoprostorovém kontextu, souvisících s narůstající mobilitou lidí, motivovanou uspokojováním jejich potřeb v oblasti využití volného času, rekreace, cestování a poznání, dále v oblasti sociální, kulturní a dalších oblastech. Jevovou náplní cestovního ruchu jsou především souhrnné aktivity jeho účastníků, procesy souvisící s budováním a provozováním zařízení poskytujících těmto účastníkům služby, aktivity spojené s rozvojem a ochranou zdrojů pro jeho funkci, souhrn politických a veřejněsprávních aktivit (politika, propagace a regulace cestovního ruchu, mezinárodní spolupráce apod.) a současně i reakce místních komunit a ekosystémů na uvedené aktivity (zpětná vazba).“

Pro identifikaci poptávky v cestovním ruchu se obvykle využívá pojmů průmysl cestovního ruchu a ekonomika cestovního ruchu. Do průmyslu cestovního ruchu se zařazují ta odvětví, která zajišťují přímou spotřebu návštěvníků, jako jsou ubytovací služby, stravovací služby, doprava, kulturní, zábavní a rekreační zařízení.

Do ekonomiky cestovního ruchu vedle odvětví zařazených do výše uvedeného průmyslu cestovního ruchu patří i další odvětví, která zabezpečují dodávky zboží a služeb pro průmysl cestovního ruchu, vč. dodávek stavebních prací, investičních produktů, potravin, služeb apod.

Mezinárodní cestovní ruch je nejširším pojmem z hlediska územní realizace cestovního ruchu. Zahnuje pohyby účastníků cestovního ruchu mezi státy, bez konkrétního teritoriálního určení. Jde tedy o zahraniční cestovní ruch více států či regionů.

Přestože hlavní cíle činnosti subjektů působících v cestovním ruchu jsou identické s činností podniků jiných odvětví, totiž dosažení zisku, lze nalézt i určité rysy, typické právě pro oblast služeb poskytovaných v cestovním ruchu. Nejdůležitějším specifikem v oblasti cestovního ruchu je sama podstata služeb, které jsou vázány na:

- místo, kde se vyskytují předpoklady cestovního ruchu a spotřebitel jde za těmito atraktivitami;
- klimatické podmínky, rozložení volného času (prázdniny, svátky apod.) – cestovní ruch se vyznačuje vysokou mírou sezónnosti a nerovnoměrným rozložením v průběhu roku či týdne;
- časovost, neboť tvorba, prodej a spotřeba služeb cestovního ruchu je místně i časově spojena;
- pomíjivost, která je dána tím, že pokud služby nejsou spotřebovány v době, kdy jsou k dispozici, jejich výkon je ztracen;
- osobní charakter, neboť slouží k bezprostřednímu uspokojování potřeb účastníků cestovního ruchu;
- výsledky společné činnosti mnoha odvětví, která se podílejí na zabezpečení a fungování systému cestovního ruchu;
- vliv mimoekonomických faktorů, jako je počasí, přírodní katastrofy, vnitřní i mezinárodní politická situace, válečné konflikty, terorismus, bezpečnost navštívených míst, kriminalita apod.;

Z výše uvedených důvodů se proto při podnikání v cestovním ruchu musí brát v úvahu následující skutečnosti:

- nelze podnikat kdekoli - úspěšnost využití ubytovacího zařízení pro podnikání v cestovním ruchu závisí na místě - oblasti, která vyvolává nebo může podnítit poptávku účastníků cestovního ruchu;
- je nutné znát okolní prostředí - cestovní ruch znamená zhodnocení přírodních, kulturních, společenských a ostatních vlastností rekreačního potenciálu příslušného místa a je konkrétním prostředím ovlivněn;
- působí vnější vlivy - podnikání v cestovním ruchu je silně závislé nejen na přírodních podmínkách, ale i hospodářských, politických a společenských jevech, které ovlivňují především stranu poptávky;
- je důležité respektovat sezónnost a nerovnoměrnost poptávky – v průběhu roku dochází ke značným výkyvům poptávky po službách v cestovním ruchu (klimatické vlivy, rozsah volného času atp.); to vyžaduje vysokou pohotovost podnikatelů a zároveň i schopnost zvládnout koncentrovanou poptávku ve vrcholných sezónních obdobích; na druhé straně se nesmí zapomínat ani na místní občany, zejména v mimosezónním období;
- poptávka cestovního ruchu je různorodá - účastníci cestovního ruchu vyžadují pro zajištění své cesty nebo pobytu celý komplex služeb, zahrnující dopravu, ubytování, stravování, programové služby atd.; z tohoto pohledu je konkrétní



podnikatel v cestovním ruchu součástí celého řetězce na sebe závislých podnikatelů, kteří služby cestovního ruchu v daném místě poskytují;

- turisté vyhledávají nové dojmy, zážitky a podmínky seberealizace - cestovní ruch je oblast spotřeby založená na využívání volného času; je proto třeba respektovat, že každý jej chce prožít co možná nejzajímavěji, nejpestřeji a tomu musí odpovídat i nabídka; účastník cestovního ruchu proto nevyhledává pouze služby, ale též zážitky.

Ačkoliv se cestovní ruch v některých oblastech neliší od jiných odvětví a řízení podniků cestovního ruchu je obdobné jako u výrobních organizací (např. zkoumání potřeb hostů, rozhodující role vrcholového vedení, vytváření partnerských vztahů s dodavateli atd.), lze nalézt i určité rysy, typické právě pro oblast služeb poskytovaných v zařízeních cestovního ruchu. Mezi ty zásadní patří:

Charakter naprosté většiny služeb je nehmotný, je tedy obtížnější měřit úroveň jejich jakosti.

Zkušenosti potvrzují, že cena často nehraje u služeb dominantní roli (viz např. vyhledávání drahých restaurací, služeb cestovních kanceláří apod.).

Pozitivní reference jiných vyplývající z maximální spokojenosti hostů hrají při vyhledávání dodavatelů služeb ještě důležitější úlohu, než je tomu u hmotných produktů. Proto i ztráta image může mít pro organizace služeb ubytování a stravování mnohem dramatičtější důsledky.

Zákazníci vnímají riziko při nákupu služeb (např. v cestovních kancelářích) mnohem intenzivněji než např. při nákupu elektrospotřebičů. Proto se ukazuje jako naprosto nezbytné informovat hosty v dostatečném předstihu o tom, co mohou od poskytnuté služby očekávat (např. cestovní smlouva v cestovní kanceláři).

Znaky jakosti služeb cestovního ruchu zahrnují kromě znaků zjistitelných a posuzovaných zákazníkem (např. přesnost příletů letadel, rychlost obsluhy) i znaky, které si zákazník ani neuvědomuje a které neposuzuje (rozsah práce s daty u poskytovatele služeb, přepravní kapacita apod.).

V oblasti služeb dramaticky roste role lidského faktoru, zejména ve chvílích přímého styku s hostem. Ten zde velmi citlivě vnímá pocit péče, neformálního zájmu, slušnosti i kompetence personálu. Význam trvalého vzdělávání a školení je tak pro jakost služby rozhodující.

Výraznější vliv emocí a psychiky při nákupu služeb cestovního ruchu. Lidé mají sklon nakupovat tyto služby podle toho, jak odpovídají jejich vlastní představě. Např. využívají služeb první třídy v letadle, ubytovávají se v pětihvězdičkových hotelech, neboť to odpovídá jejich momentální představě o sobě samých.

Kratší expozitura služeb. V případě služeb spojených s ubytováním a stravováním probíhá jejich spotřeba během velmi krátké doby, např. během návštěvy restaurací,

letů letadlem, nebo návštěvy cestovní kanceláře. Pro udělení dobrého nebo špatného dojmu na hosta je tedy méně času.

Velký význam mají „vnější stránky“ poskytovaných služeb. Pro nehmotný charakter těchto služeb klienti více spoléhají na hmatatelné záchytné body nebo na vnější stránku. Například dekorace hotelové haly u pětihvězdičkového hotelu musí být prvotřídní, aby host na první pohled viděl, že hotelovému vedení a zaměstnancům jde i o pocit spokojenosti jejich hostů.

Snazší kopírování služeb. Většina služeb cestovního ruchu je snadno napodobitelná. Výrobky hmotného charakteru jsou většinou chráněny patentem, u ubytovacích a stravovacích služeb tomu tak není.

Velký důraz na propagaci služeb mimo sezónu. Propagace v cestovním ruchu požaduje naprosto odlišný program než je tomu u propagace hmotných výrobků. Nejvhodnějším obdobím pro propagaci těchto služeb je období, kdy klienti plánují svou dovolenou.

Pomíjivost služeb cestovního ruchu. Služby nemohou být vyráběny na sklad jako výrobky. Pokud nejsou spotřebovány, nenávratně jsou ztraceny. Může jít o volné místo v letadle nebo neobsazený hotelový pokoj.

Složitější ověřování inovací. Vzhledem k tomu, že ubytování a stravování je velmi dynamickou oblastí, služby jsou lehce kopírovatelné a tudíž vyžadují častější inovace, které společnosti pochopitelně pomocí marketingových společností testují, ale doba na toto testování je poměrně malá.

### **1.1.2 Typologie**

Cestovní ruch lze členit v závislosti na charakteru poptávky po cestování a nabídce služeb cestovního ruchu na základě následujících kritérií:

- převažující motivace (rekreační, kulturně-poznávací, kongresový, lázeňský aj.)
- místo realizace (domácí, zahraniční),
- vztah k platební bilanci státu (zahraniční cestovní ruch aktivní nebo pasivní),
- délka pobytu (krátkodobý, dlouhodobý),
- způsob zabezpečení cesty a pobytu (organizovaný, neorganizovaný),
- počet účastníků (individuální, skupinový),
- věk účastníků (cestovní ruch dětí, mládeže, seniorů, rodin s dětmi apod.),
- převažující prostředí pobytu (městský, venkovský, lázeňský apod.).

Schématicky lze cestovní ruch a spotřebu v cestovním ruchu rozdělit do segmentů dle následující tabulky.

**Tab. 1 Segmenty cestovního ruchu**

<b>Domácí cestovní ruch</b> je cestovní ruch domácích návštěvníků na ekonomickém území sledované země	<b>Spotřebu domácího cestovního ruchu</b> tvoří spotřeba domácích návštěvníků na ekonomickém území sledované země
<b>Příjezdový cestovní ruch</b> je cestovní ruch cizích návštěvníků (nerezidentů) na ekonomickém území sledované země	<b>Spotřebu příjezdového cestovního ruchu</b> tvoří spotřeba cizích návštěvníků na ekonomickém území sledované země
<b>Vnitřní cestovní ruch</b> je cestovní ruch návštěvníků, domácích i cizích, na ekonomickém území sledované země	<b>Spotřebu vnitřního cestovního ruchu</b> tvoří spotřeba domácích a cizích návštěvníků na ekonomickém území sledované země a/nebo spotřeba nabízená rezidenty.
<b>Národní cestovní ruch</b> je cestovní ruch domácích návštěvníků na ekonomickém území a mimo ekonomické území sledované země	<b>Spotřeba národního cestovního ruchu</b> se skládá ze spotřeby domácích návštěvníků na ekonomickém území sledované země i mimo toto území

Zdroj: MAG CONSULTING, s.r.o.

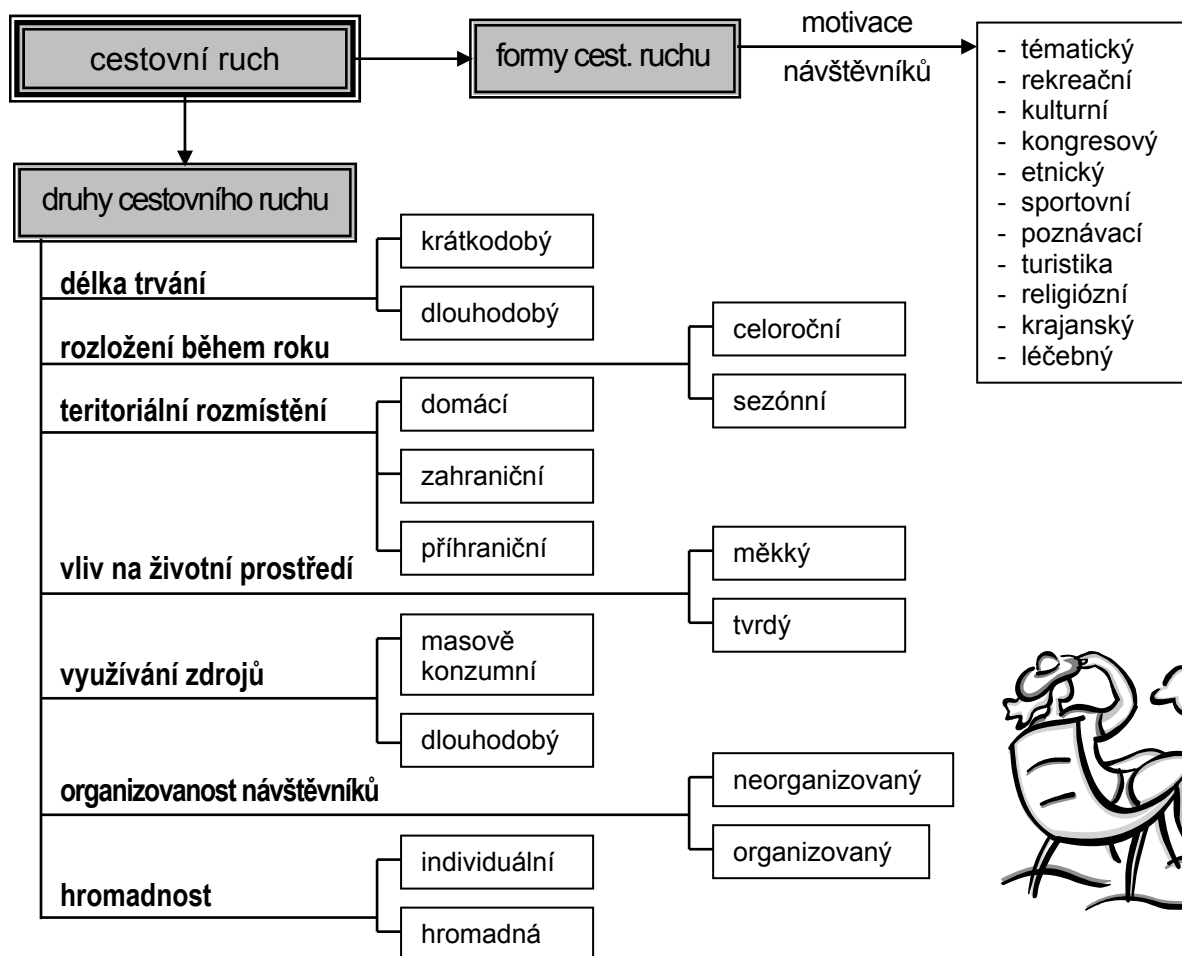
Typologie cestovního ruchu je možná z mnoha různých dalších hledisek podle volby kritérií. Terminologie v této oblasti je často nejednoznačná, některé pojmy se mohou překrývat, popř. neexistuje jejich přesná definice.

### **Podle hromadnosti**

Podle tohoto kritéria rozlišujeme dva základní druhy cestovního ruchu, a to cestovní ruch masový a cestovní ruch individuální. V případě masového cestovního ruchu se jedná o „hromadné přesuny osob do jednotlivých destinací, jejich pobyt v nich, často vývoz známého nebo standardizovaného kulturního a materiálně-technického prostředí, standardizace služeb, přesný popis destinace pomocí technických prostředků, výstavba, vytváření a podpora využívání atraktivit a atrakcí atd.“ [8] Individuální cestovní ruch je tamtéž definován jako cestovní ruch založený na „poznávání přírody a místních kultur za materiálně-technických podmínek blízkých místním zvyklostem (využíváním typických místních penziónů, ubytování v soukromí, spaní ve volné přírodě), zpravidla s malým (resp. prostorově i časově rozptýleným) vlivem na místní komunitu a přírodu“. Čisté formy se ale v praxi málokdy vyskytují, dochází spíše ke kombinacím obou výše zmíněných druhů cestovního ruchu.

Následující obrázek rekapituluje možnosti typologizace cestovního ruchu z různých hledisek.

**Obr. 1 Vybrané druhy a formy cestovního ruchu**



Zdroj: Cestovní ruch – výkladový slovník [8]

### 1.1.3 Charakteristika trhu cestovního ruchu

Na uspokojování aktivit v cestovním ruchu se podílí mnoho ekonomických odvětví a oborů, od ubytovacích a stravovacích služeb, dopravních služeb, kulturních, rekreačních a sportovních aktivit až po specializované podnikatelské subjekty, které organizují a zajišťují tyto aktivity a jako souhrnný „balíček“ těchto služeb (zájezd) je nabízejí zákazníkům – jedná se o cestovní kanceláře a zprostředkovatele – cestovní agentury.

Činnost cestovních kanceláří a cestovních agentur je podle odvětvové klasifikace ekonomických činností Českého statistického úřadu zařazena do sekce I – doprava, skladování a spoje, oddílu 63 – vedlejší a pomocné činnosti v dopravě; činnosti cestovních kanceláří a agentur. S účinností od 1. ledna 2004 byla skupina 63.3 – činnosti cestovních kanceláří a agentur; průvodcovské činnosti – upravena následovně:

- OKEČ 63.301 – činnosti cestovních kancelářů;
- OKEČ 63.302 – průvodcovské činnosti;
- OKEČ 63.303 – činnosti cestovních agentur;
- OKEČ 63.304 – činnosti turistických informačních středisek.

V rámci ekonomické analýzy kteréhokoli odvětví národního hospodářství je potřebné uvést důležité skutečnosti, týkající se základních hybných sil trhu – tj. poptávky a nabídky.

### 1.1.3.1 Faktory ovlivňující poptávku po službách cestovního ruchu

Poptávající na trhu cestovního ruchu představují zákazníci - turisté, návštěvníci, (dle statistického, územního a věcného chápání).

Turistická poptávka je ovlivňována všemi oblastmi společenského života. K hlavním skutečnostem ovlivňujícím rozhodování poptávajících subjektů v případě turistických služeb patří:

- Individuální vlivy - veškeré psychologické vlivy, vyplývající z vnitřních pohnutek člověka. Rozbor, vyhodnocení a především zjišťování individuálních vlivů je v přístupu k analýze poptávky nejproblematictější. Jak již ze samotného slova „individuální“ vyplývá, jedná se o skutečnosti, ovlivňující jedince ze zcela různých hledisek, v různé intenzitě a s různou hranicí významnosti těchto vlivů na konečné spotřební rozhodování. Jako hlavního představitele této kategorie lze uvést motivaci. Právě motivy prolínají veškerou duševní činnost člověka a podněcují ho k určité činnosti, v tomto případě k nákupu služby cestovního ruchu. Zkoumat motivační strukturu lidí lze mnoha způsoby, z nichž pro oblast cestovního ruchu se jako nejvhodnější jeví výzkum trhu realizovaný nejčastěji dotazníky, anketami atp.
- Společenské vlivy - významově navazují na vlivy výše uvedené, přičemž se více než oblasti psychologické dotýkají oblasti sociologické. Jejich dopad na rozhodování o realizaci volného času, jenž je pro cestovní ruch klíčový, je ve většině případů významnější než dopad vlivů individuálních. Typickým zástupcem společenských vlivů jsou hodnoty a normy. Ty podmiňují chování ve volném čase a během cestování. Utvářejí se za přispění názorových vůdců různých společenských a sociálních skupin a pro danou skupinu – určenou místně, demograficky, historicky, sociálně atp. – bývají určující. Typickými názorovými vůdci, neboli vůdci referenčních skupin jsou rodinní příslušníci, přátelé, známé osobnosti a představitelé různých skupin souvisejících se zájmovou orientací člověka.
- Vlivy životního prostředí - získávají na významu především v posledních několika letech. V první řadě do této kategorie patří počasí, krajina a poloha místa bydliště. Obyvatelé oblastí, kde je chladněji a prší, mají silnější touhu cestovat za teplem a sluncem. Ten, kdo u moře bydlí, zpravidla o dovolené příliš netouží po slané vodě a teple jako obyvatelé vnitrozemí. Mezi faktory životního prostředí lze dále

zařadit měnící se podmínky prostředí, jako jsou ekologie, změna na městský způsob života a okolí bydliště. Především poslední jmenované faktory jsou chápány jako podněty k cestování v moderních průmyslových společnostech. Zhoršené životní prostředí, hluk a znečištění vedou k opouštění míst trvalého bydliště a orientaci na místa rekreační, s lepší kvalitou životního prostředí, spojenou s lepší kvalitou života.

- Ekonomické vlivy - ve své široké struktuře patří snad k nejméně působícím vlivům na spotřební rozhodování. Neovlivňují totiž jen „ochotu“ k nákupu služby cestovního ruchu, nýbrž limitují jeho „možnost“ si danou službu koupit. Úroveň spotřeby a investic, HDP, daňová, sociální, monetární a fiskální politika a mnoho dalších ukazatelů vypovídajících o ekonomické úrovni dané země - případně oblasti se stávají limitujícími faktory pro rozvoj cestovního ruchu.
- Vlivy ze strany nabízejících - souvisí s faktory ovlivňujícími nabídku a zahrnují především produktovou, cenovou, odbytovou a komunikační politiku realizovanou konkrétním nabízejícím na trhu služeb cestovního ruchu. Produktová politika se pokouší vytvářet co nejvíce atraktivní formy a cíle cestování. Cenová politika se snaží pro každého zákazníka – vzhledem k jeho finančním možnostem - vytvořit odpovídající cestovní nabídku a cestující přimět k cestování i mimo sezonu. Odbytová politika se prostřednictvím různých zprostředkovatelů (cestovní kanceláře, kluby, všeobecně prospěšné spolky atp.) pokouší přimět poptávající k cestování. Komunikační politika (včetně reklamy) pak informuje poptávající o různých možnostech cestování. Všemi těmito prostředky se nabízející pokoušejí potenciální zákazníky motivovat, naladit nabízejícími žádaným směrem a nalákat na takové formy a do takových oblastí, jaké nabízejí.
- Vlivy státu - stát, prostřednictvím různých opatření v rámci politiky cestovního ruchu, má zásadní možnost ovlivňovat turistickou nabídku a poptávku. V rámci těchto vlivů nelze opomenout v první řadě legislativní politiku, informační politiku, regionální politiku atd. Státní úřady se dále prostřednictvím úprav prázdnin, pasových, zdravotních a devizových předpisů pokoušejí řídit proudy cestujících, a to z hlediska času a množství.
- Vliv teroristických útoků, náboženství a politických změn - světový vývoj příjezdů měl rostoucí trend až do roku 2001, kdy byly provedeny teroristické útoky v New Yorku. Turisté pocítili, že k teroristickým útokům může dojít nejen v zemích Středního Východu, ale kdekoli ve světě. Tyto agrese jsou obvykle motivovány extrémními projevy náboženství nebo snahou o dosažení politických změn, výsledkem těchto snah pak byly útoky v Londýně, Madridu, Egyptě a dalších turisticky atraktivních střediscích. Po útocích dochází, z krátkodobého hlediska, k snížení počtu turistů v dané lokalitě, ale v dlouhodobějším pohledu nemají ojedinělé útoky výraznější vliv.

- Vliv vízové povinnosti - zavedení vízové povinnosti je jedním z velmi výrazných faktorů, které ovlivňují poptávku turistů. Příkladem může být zavedení vízové povinnosti České republiky s Ruskem. Před jejím zavedením v roce 2000 přijíždělo ročně do Česka až 270 tisíc ruských turistů, po zavedení vízové povinnosti se jejich počet rapidně snížil na hodnotu 103 tisíc ruských turistů v roce 2000, tj. o 62%. Ztráty za období čtyř let po zavedení vízového styku se odhadují na 19 miliard Kč. Pokud by nebyla zavedena víza a nedošlo by k poklesu ruských turistů, bylo by ročně vytvořeno v Česku šest až šest a půl tisíce nových pracovních míst v ekonomice cestovního ruchu.

### 1.1.3.2 Faktory ovlivňující nabídku služeb cestovního ruchu

Spektrum subjektů nabídky cestovního ruchu je poměrně pestré. Mezi nabízející v sektoru cestovního ruchu lze zařadit hotely a další poskytovatele ubytovacích služeb, gastronomické provozovny, cestovní kanceláře, dopravní společnosti, zájmové spolky cestovního ruchu atd. Tato oblast je označována jako turistický průmysl.

- Společenské vlivy - turistická nabídka stejně jako turistická poptávka závisí na všeobecných společenských normách, hodnotách, kultuře, tradici a politice. Je spoluurčována společenským řádem, sociální strukturou a atraktivitami na pracovišti a ve volném čase v příslušné nabízející zemi. Obecně platí, že společnosti orientované na volný čas jsou turistické nabídce otevřenější než silně tradičně orientované a relativně uzavřené společnosti.
- Vlivy životního prostředí - významně ovlivňují velikost, strukturu a druh turistické nabídky. Patří sem přirozené danosti hostitelské země jako je klima, geografická poloha (hory, jezera), krajina, fauna a flóra. K faktorům životního prostředí můžeme částečně zařadit rovněž všeobecný vývoj infrastruktury - především doprava a zásobování destinace energií a vodou (tyto faktory je možné zařadit rovněž mezi faktory ekonomické).
- Ekonomické vlivy - rozsah ekonomických vlivů na oblast turistické nabídky je srovnatelný s výše uvedenými ekonomickými vlivy pro oblast turistické poptávky. Turistická nabídka je podstatně určována obecným hospodářským vývojem v zemi a světovým hospodářstvím. Pro mnoho turistických zemí má velký význam potřeba deviz, což často vede k urychlení vývoje turistické nabídky. Důležité je rozdělení a využití stávajících zdrojů pracovní síly a kapitálu. Turismus je v mnoha případech důležitým faktorem vývoje pro ekonomickou situaci země, přičemž využití pracovní síly a kapitálu v turismu je chápáno jako produktivnější než v jiných oborech národního hospodářství.
- Vlivy ze strany poptávajících - analogicky k významu nabízejících pro poptávku hrají pro turistickou nabídku centrální roli poptávající. Jejich přání související s cestou (kultura, krajina a stávající móda a možnost cestovat do určitých zemí), jakož i počet, druh a původ cestujících velmi podstatně určují strukturu nabídky.

- Vlivy státu - pro rozvoj a strukturu turistické nabídky v určité zemi je důležitá státní podpora a ovlivňování nabídky – od všeobecné úpravy podmínek volného pohybu, pasových a celních předpisů, přes mezinárodní politické a hospodářské vztahy s ostatními zeměmi k všeobecné hospodářské politice a speciálním opatřením v rámci podpory cestovního ruchu.
- Vlivy podnikatelských subjektů - v neposlední řadě je důležité zmínit podnikatelskou aktivitu určité země či regionu, jež představuje velmi významný předpoklad pro rozvoj turismu. Na pozadí obecných možností rozvoje, které jsou určovány skrze rozdělení zdrojů, státní podporu, jakož i obecnými místními okolnostmi a hospodářským prostředím, se objevují individuální podnikatelské aktivity, které určují, v jaké míře a formě vznikne turistická nabídka určité země. Vlastní podnikatelské aktivity, stav techniky a technologie, stejně jako výnosy z alternativních investic určují turistickou nabídku z pohledu daného podniku. Centrální význam pro rozhodnutí v rámci podniku mají především podnikové ukazatele. Očekávání výnosu na jedné straně a náklady (personální, spojené s úvěrem, investiční, daňové) a nabídky faktorů produkce (kvalita a pohotovost) na straně druhé jsou podstatnými podnikatelskými úvahami.

### 1.1.3.3 Marketing v cestovním ruchu

Existuje několik definic pojmu marketing, které se ale v zásadě shodují v tom, že marketing je proces, který zdůrazňuje uspokojování potřeb a přání zákazníků. Zákazník je ústředním bodem všech aktivit organizace. Jedna z nejuznávanějších definic marketingu je definice schválená Americkou marketingovou asociací, podle níž „marketing je procesem plánování a provádění koncepce, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, zboží a služeb s cílem vytvářet změny, které uspokojují cíle jednotlivce“. [1]

Marketing služeb má oproti klasickému marketingu jistá specifika, která vyplývají z charakteristiky služeb. V literatuře [3] se uvádí následující typické vlastnosti služeb, které je odlišují od výrobků:

- nehmotnost;
- neoddělitelnost;
- různorodost;
- dočasnost (netrvanlivost);
- neexistence vlastnictví.

Z existence těchto specifik vyplývá odlišné pojetí marketingu, jehož marketingový mix je oproti běžným součástí, kterými jsou produkt (Product), cena (Price), místo (Place), propagace (Promotion), rozšířen o další součásti, a to: účastníci, vnější prostředí a proces (viz následující obrázek).



**Obr. 2 Prvky marketingového mixu ve službách**



Zdroj: Horner, Swarbrooke: Cestovní ruch, ubytování a stravování [3]

Pro cestovní ruch je typická kratší expozitura služeb, které jsou vázány jen velmi krátkou dobu, proto je potřeba zaujmout zákazníka a zjistit jeho představy. Při nákupu hraje velkou roli psychika a emoce, důležitý je vzhled provozovny, jednání konkrétního pracovníka apod. Větší význam mají tedy vnější znaky poskytovaných služeb, uniformy, upravenost, image. Služby cestovního ruchu jsou ve velké míře závislé na komplementárních organizacích, jsou velmi komplexní. V cestovním ruchu se proto marketingový mix dále modifikuje a obsahuje následující prvky, tzv. 8P:

- výrobek (Product);
- cena (Price);
- místo (Place);
- propagace (Promotion);
- lidé (People);
- sestavování balíků služeb (Packaging);
- programová specifikace packagů (Programming);
- kooperace (Partnership).

Marketingová strategie představuje cestu, kterou si podnikatel vybere. Součástí dané marketingové strategie je definování poslání organizace, sestavení finančního přehledu a vymezení finančních cílů, provedení SWOT analýzy, vymezení hlavních předpokladů, cílů a strategie, sestavení marketingového mixu a rozpočtu.

Na zvolené marketingové cíle jsou kladeny určité požadavky, musí být konzistentní se zvolenou marketingovou strategií. Cíle by měly být specifikovány podle cílového trhu a měly by být stanoveny marketingové cíle pro každý jednotlivý cílový trh. Stanovené cíle musí odpovídat požadovaným výsledkům. Každý cíl by měl být jednoznačně kvantitativně i časově vymezen, měl by být měřitelný, termínovaný, realistický a jasně definovaný. Musí být stanovena odpovědnost za jeho splnění a zajištěna kontrola plnění stanovených cílů.

Pro získání relevantních informací a jejich následné vyhodnocení je využíván marketingový výzkum. Jeho provedení pomáhá zpravidla realizovat efektivnější marketingová rozhodnutí, získáme díky němu detailní znalosti o zákaznících, cílových trzích a úspěchu služeb poskytnutých organizací.

Marketingový výzkum může být zaměřen na:

- současnou situaci dotčené organizace – marketingové prostředí, umístění a společnost, hlavní konkurenti, služby, pozice na trhu apod.
- situaci, která je cílem organizace – výběr cílových trhů a jejich segmentace, marketingové mixy a přístupy k umístění na trhu;
- způsob dosažení cíle – výzkum probíhá zároveň s prováděním marketingového plánu a v případě potřeby ho modifikuje;
- zajištění cílů – kontrola průběžných i konečných výsledků.

Požadavky na informace z výzkumu jsou následující:

- použitelnost – shromáždění pouze relevantních informací;
- včasnost – může se stát, že není k dispozici dostatek času pro provedení primárního výzkumu; pak je lepší spolehnout se na výsledky výzkumů sekundárních;
- efektivnost vynaložených nákladů;
- přesnost;
- spolehlivost.

Proces marketingového výzkumu se skládá z několika základních kroků:

1. formulace problému;
2. uspořádání výzkumu a určení metody sběru dat;
3. výběr vzorku dat a jejich sběr;
4. analýza a interpretace údajů;
5. příprava výzkumné zprávy.

Existuje mnoho různých metod marketingového výzkumu, patří mezi ně tzv. experimentální výzkum (např. testy reakcí zákazníků na nové služby), pozorovací výzkum (sledování a zaznamenávání chování zákazníků), průzkum (anketa), simulační výzkum (simulace pomocí počítačů).

Marketingový plán je písemnou formou zpracovaný plán, který organizace využívá jako průvodce pro své marketingové činnosti na období jednoho roku nebo kratší. Je detailní a specifikovaný a pomáhá organizaci koordinovat postupy i pracovníky. Efektivní marketingový plán by měl být postaven na pečlivém výzkumu a analýze (situační analýza, marketingový výzkum, segmentace trhu, výběr marketingové strategie, výběr cílového trhu a umístování).

Požadavky na marketingový plán:

- měl by být založen na faktech, na předchozím výzkumu a analýze;
- organizovaný a koordinovaný, musí být určeny zodpovědné osoby atd.;
- programovaný, musí obsahovat detailní časový harmonogram;
- rozpočtovaný;
- flexibilní, musí se přizpůsobovat změněným podmínkám;
- kontrolovatelný, obsahuje měřitelné cíle;
- vnitřně konzistentní a propojený, jednotlivé části na sebe navazují;
- jasný a jednoduchý, cíle a úkoly jsou snadno sdělitelné.

#### **1.1.3.4 Tvorba package a programování v oblasti cestovního ruchu**

Packaging znamená vytváření balíku služeb za jednotnou cenu, která je často nižší, než by byl součet cen jednotlivých produktů.

Programming je obsahová specifikace programů v rámci těchto balíčků, tzn. různé programy, události a činnosti, které mají zvýšit prodej a zájem zákazníka o koupi. Většinou je součástí balíku služeb, někdy bývá dokonce hlavní příčinou jeho vytvoření.

Balíčky služeb vycházejí vstříc potřebám zákazníka a ulehčují mu organizaci a plánování dovolené, šetří jeho úsilí, čas a často i peníze. Výhodou pro zákazníka je i garance kvality, protože se může spolehnout na profesionalitu a znalosti organizátorů, kteří mají lepší možnost zajistit kvalitní služby, než pokud by si je zákazník zajišťoval sám. Balíček zároveň umožňuje splnit i specifické potřeby, a to při zachování pohodlí pro zákazníka.

Packaging snižuje náklady organizátora, protože obvykle nakupuje služby ve větším množství. Často zvyšuje poptávku v období mimo sezónu (restaurace v pondělí a úterý, letecké společnosti kolem poledne, destinace v zimě, hotely o víkendech), případně pomáhá prodat službu, která by samostatně neuspěla. Balíky šité na míru mohou přilákat nové segmenty trhu nebo pomoci prosadit novou destinaci. Protože je mnoho packageů placeno ve velkém předstihu, přináší to finanční jistotu a ulehčuje plánování poskytovatelům služeb. Packaging podporuje spolupráci subjektů.

Pokud je balík služeb správně použit, může prodloužit délku pobytu a průměrnou tržbu. Zajímavé package navíc přitahují pozornost médií a přinášejí tak organizaci publicitu.

Organizátory balíčků mohou být cestovní kanceláře, poskytovatelé stravovacích a ubytovacích služeb, půjčovny aut a lodí, dopravní společnosti, organizátoři konferencí atd.

Package můžeme dělit podle různých hledisek, např. podle součástí (all-inclusive, zájezd s průvodcem, fly-drive package, fly-cruise package, ubytování a stravování, společenské události, místní atrakce), cílového trhu (zájezdy za odměnu, konference, spřízněné skupiny podle hobby, sportu, náboženství apod., rodiny, páry), podle délky (víkend a minidovolená, státní svátky, konference, sezónní, mimosezónní), podmínek cestování (independent, charter, částečná přeprava), destinace a dalších.

Dobrý balíček by měl být především atraktivní a měl by umět vyvolat poptávku. Package poskytuje zákazníkovi nějakou hodnotu, zákazník by proto měl mít dobrý pocit z ušetřených peněz, využití speciální služby apod. Kvalita jednotlivých součástí by měla být srovnatelná. Package by měl být plánován a koordinován v souladu s cíli a strategií organizace, měl by být propracovaný do detailů a zohledňovat možný vznik nestandardních situací. Stejně jako zákazníkovi, i organizátorovi by měl package přinést určitý zisk.

#### **1.1.3.5 Geografie cestovního ruchu**

Geografie cestovního ruchu je obor, který se zabývá studiem zákonitostí, činitelů a faktickým rozmístěním cestovního ruchu, a orientuje se na:

- vyhodnocování činitelů (faktorů a podmínek) a jejich lokalizační váhy (obecně i v konkrétních oblastech);
- analýzu cestovního ruchu jako specifické formy migrace populace mezi oblastí původu a destinace;
- vliv cestovního ruchu na změny ve struktuře a rozmístění hospodářství v oblasti (regionální rozvoj);
- vyhodnocování oblasti pro různé formy cestovního ruchu na základě přírodních a společenských předpokladů.

Geografie cestovního ruchu se zabývá různými souvislostmi cestovního ruchu. Kromě ekonomického pohledu vyhodnocuje vztah cestovního ruchu a obyvatelstva, tzn. jeho vliv na kulturu, pracovní sílu, poptávku, popř. migraci, vztah cestovního ruchu a globalizace (jak se rozvíjí cestovní ruch v době rostoucí závislosti ekonomik), vztah cestovního ruchu a životního prostředí, šířeji udržitelný rozvoj v oblasti cestovního ruchu a další.

Cestovní ruch je jedním z hlavních světových socioekonomických sektorů, který má v druhé polovině 20. století roční průměrný růst okolo 4-5 %. V roce 1995 cestovní ruch tvořil 10,9 % světového HDP, vytvořil pracovní příležitosti pro 212 milionů lidí a odvedl státnímu sektoru na daních přes 637 miliard USD. Cestovní ruch je mnohostranným odvětvím, které zahrnuje především dopravu, turistická

zařízení poskytující ubytování a stravování, služby cestovních kanceláří a agentur, turistický informační systém. Cestovní ruch má nejen hospodářský přínos, ale také přínos pro oblast kultury a ochrany životního prostředí.

V roce 1996 průmyslově vyspělé a rozvinuté státy vyprodukovaly okolo 56 % z celkového mezinárodního cestovního ruchu, rozvojové státy 31 % a státy Střední a východní Evropy 13 %. Nicméně trendy vývoje cestovního ruchu ukazují, že rozvojové země a státy Střední a východní Evropy čím dál více participují na rozvoji cestovního ruchu. Pro zajištění zvyšujícího se podílu na mezinárodním cestovním ruchu dochází v těchto zemích k výrazným kvalitativním posunům v ukazatelích, jako je dopravní dostupnost, rozvoj turistických zajímavostí, služeb, zařízení a vybavenosti. Zvyšováním kvality těchto ukazatelů se vytvářejí přitažlivé turistické destinace. Pro příklad můžeme uvést region tichomořské východní Asie, který patří mezi regiony s největším růstem za posledních několik let.

Světový cestovní ruch můžeme charakterizovat jako vysoce koncentrovaný na území malého počtu zemí, turisté z 15 zemí utrácejí 75 % světových výdajů v cestovním ruchu a prvních 15 destinací soustřeďuje téměř 65 % příjmů z cestovního ruchu. Další důležitou charakteristikou je, že většina mezinárodního cestovního ruchu se odehrává v rámci daného regionu, Evropané cestují po Evropě, Američané v Americe, Japonci ve východní Asii atd. Během 90. let dochází k nárůstu cest do rozvojových zemí a klesá podíl Evropy a Severní Ameriky.

Co se týče příjezdů a výjezdů, vzrostl za uplynulých padesát let ve světě počet zahraničních cest téměř třicetinásobně, přitom za posledních deset let do roku 2005 se objem mezinárodního cestovního ruchu podle počtu příjezdů zvýšil o více jak 43 %, za stejné období vzrostly příjmy zhruba o polovinu. Podle údajů, které sleduje Světová organizace cestovního ruchu (WTO), došlo v roce 2001 po dvaceti letech k přerušení trvalého růstu turistického sektoru v důsledku teroristických útoků z 11. září 2001 a ekonomického oslabení v hlavních zdrojových zemích. Příjezdy v mezinárodním cestovním ruchu se meziročně snížily o 0,5 %, došlo rovněž k poklesu příjmů o 2,9 %. V roce 2002 však opět došlo k zvýšení a počet příjezdů v mezinárodním cestovním ruchu poprvé překročil hranici 700 milionů, devizové příjmy dosáhly 474,2 mld. USD. V roce 2004 dosáhly příjezdy v mezinárodním cestovním ruchu historického rekordu – 766 miliónů příjezdů, což je o 10 % více než v roce 2003. V roce 2005 podle předběžných údajů přesáhly 808 mil, což je meziroční nárůst o 5,5 %.

Vývoj příjezdů a příjmů v mezinárodním cestovním ruchu v posledním desetiletí je zřejmý z následující tabulky.

**Tab. 2 Vývoj příjezdů a příjmů v mezinárodním cestovním ruchu**

Ukazatel	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Počet příjezdů v mil.	618,3	636,7	652,2	689,2	688,5	708,9	696,6	766,0	808,3
Roční změna v %	3,5	3,0	2,4	5,4	- 0,5	2,7	-1,65	10,0	5,5
Příjmy v mld. USD	439,7	441,8	456,3	473,4	459,5	474,2	523	623	.
Roční změna v %	0,7	0,5	3,3	3,7	- 2,9	3,2	10,5	19,1	.

Zdroj: World Tourism Organisation [29]

Mezi hlavní světové zdrojové země v mezinárodním cestovním ruchu patří Německo, USA, Velká Británie, Japonsko, Francie, Itálie, Čína, Holandsko, Kanada a Ruská Federace (pořadí v roce 2004).

Nejvíce navštěvovanými zeměmi (podle údajů za rok 2004) jsou:

- Francie (75,0 milionů turistů);
- Španělsko (51,8 mil.);
- USA (46 mil);
- Čína (42 milionů);
- Itálie (37 milionů).

V predikci vývoje mezinárodního cestovního ruchu WTO se očekává, že v roce 2010 by počet zahraničních turistů (tj. turistů, kteří překročí hranice své mateřské země) mohl přesáhnout 1 miliardu, po dalších deseti letech by se mohl zvýšit na 1,5 mld. turistů.

Z hlediska světových turistických regionů zaujímá největší podíl Evropa, následuje Východní Asie a Amerika. Podíl Evropy na celosvětovém objemu příjezdů zůstává stabilní a podle předpovědí WTO se bude postupně snižovat, naopak roste podíl zejména Východní Asie a Pacifické oblasti. V souladu s tímto vývojem dochází k určité „restrukturalizaci“ mezinárodního cestovního ruchu.

Postupující restrukturalizaci světových trhů dokumentuje v následující tabulce podíl jednotlivých světových regionů na celkovém trhu (podle počtu příjezdů) od roku 1990.

**Tab. 3 Podíl světových regionů na globálním trhu (dle počtu příjezdů)**

	1995		2000		2003		2004		2005	
	příjezdy v mil.	podíl	příjezdy v mil.	podíl	příjezdy v mil.	podíl	příjezdy v mil.	podíl	příjezdy v mil.	podíl
Evropa	309,3	57,5%	384,1	56,4%	396,6	57,5%	416,4	54,6%	443,9	54,9%
Asie a Pacifik	85	15,8%	114,9	16,9%	119,3	17,3%	152,5	20,0%	156,2	19,3%
Amerika	109	20,3%	128,2	18,8%	113,1	16,4%	125,8	16,5%	133,1	16,5%
Afrika	20,4	3,8%	28,2	4,1%	30,8	4,5%	33,2	4,3%	36,7	4,5%
Střed. Východ	14,3	2,7%	25,2	3,7%	30	4,3%	35,4	4,6%	38,4	4,8%
<b>Svět</b>	<b>538</b>	<b>100,0%</b>	<b>680,6</b>	<b>100,0%</b>	<b>689,8</b>	<b>100,0%</b>	<b>763,3</b>	<b>100,0%</b>	<b>808</b>	<b>100,0%</b>

Zdroj: World Tourism Organisation [29]

Na světovém trhu cestovního ruchu se prosazují nové regiony – zvyšuje se podíl nových regionů na úkor tradičních:

- podíl Evropy poklesl z 65 % v roce 1980 na 55 % v roce 2005, a na předpokládaných 54,9 % v roce 2020;
- podíl Ameriky poklesl z 21,5 % v roce 1980 na 16,5 % v roce 2005, v roce 2020 se předpokládá 19,3 %;
- podíl Asie a Pacifiku vzrostl z 8,2 % v roce 1980 na 19,3 % v roce 2005 a na předpokládaných 25,4 % v roce 2020;
- podíl Afriky vzrostl z 2,6 % v roce 1980 na 4,5 % v roce 2005, ale očekává se růst až na 5 % v roce 2020;
- podíl Středního Východu se zvýšil z 2,7 % v roce 1980 na 4,8 % v roce 2005 a očekává podíl 4,4 % v roce 2020.

Cestovní ruch je v úzkém vzájemném vztahu s národním hospodářstvím a vzájemně se ovlivňují. Tvoří přibližně 10 % světového hrubého domácího produktu a dynamika cestovního ruchu přispívá k růstu HDP. Zároveň je významným světovým zaměstnavatelem (tvoří 8 % světové zaměstnanosti).

**Tab. 4 Pořadí zemí s nejvyšším počtem osob zaměstnaných v ekonomice cestovního ruchu (v mil.)**

	Země	Počet osob zaměstnaných v ekonom. cestovního ruchu v mil.
1.	Čína	62 310,0
2.	Indie	24 456,6
3.	USA	16 688,1
4.	Indonésie	8 519,9
5.	Japonsko	6 526,1
6.	Brazílie	5 401,3
7.	Ruská Federace	4 891,0
8.	Německo	4 057,4
9.	Španělsko	3 762,8
10.	Francie	3 690,5



Zdroj: The 2004 Travel & Tourism Economic Research, World Travel & Tourism Council [30]

Cestovní ruch pozitivně působí na rozvoj dané oblasti, často je profilujícím oborem hospodářské aktivity.. Má vliv na ekonomickou strukturu oblasti a rozvoj nových oborů.

Některé země mohou být vysoce závislé na cestovním ruchu a často se jedná o závislost na příjezdech turistů z poměrně malého počtu zemí. Cestovní ruch je pak velice citlivý na výkyvy v poptávce.

Faktory rozmístění cestovního ruchu představují soubor vnitřních a vnějších ekonomických i jiných vlivů, které určují vztah mezi cestovním ruchem a teritoriem. Podle funkce se dělí na selektivní a lokalizační.

Selektivní, nebo také stimulační, faktory rozmístění cestovního ruchu působí zevnitř z hlediska potřeb daných charakterem činnosti a stimulují vznik cestovního ruchu ve funkci poptávky. Patří mezi ně:

- objektivní faktory poptávky – politické (geopolitická situace, vnitropolitická situace, globální situace apod.), ekonomické (příjem, bohatství, životní úroveň, fond volného času, technický pokrok, změny životního stylu a hodnot), demografické (růst populace, demografická struktura, urbanizace, sociální struktura a rozmístění obyvatelstva, změny populace, sídelní struktura), kvalita životního prostředí (znečištění vzduchu, kyselá dešť, úbytek pralesů, ozónová vrstva, odpady, chemikálie, vyhubení živočišných a rostlinných druhů, znečištění pláží, doprava, udržitelný rozvoj a jeho dimenze atd.);
- subjektivní faktory poptávky – psychologické pohnutky, kulturní, sociální a osobní faktory, očekávání a motivace turistů, význam médií, doporučení známých apod.



Lokalizační podmínky oproti selektivním faktorům rozmístění představují skutečnosti, které působí zvenku a vytvářejí možnosti pro lokalizaci cestovního ruchu z pohledu nabídky teritoria. Mezi lokalizační podmínky patří:

- přírodní podmínky a atraktivita - klimatické poměry (teplota a vlhkost vzduchu, množství srážek, délka slunečního svitu, klimatická zóna - tropy, subtropy, mírný pás, studená zóna, polární zóna), hydrologické podmínky (podzemní vody - minerální prameny, radioaktivní prameny, gejzíry, povrchové vody - moře, jezera a umělé vodní plochy, řeky, vodopády), reliéf a morfologické poměry (horizontální morfologie - členitost pobřeží, vertikální členitost - vrchoviny a středohory, vysokohorské oblasti), rostlinstvo a živočišstvo (lesní porosty, atraktivní porosty, tropické pralesy, nížiny a vřesoviště, národní parky, safari a rezervace, lov a rybolov);
- společenské podmínky a atraktivita – kulturně historické památky (architektonická díla, náboženské stavby, moderní architektura, užitkové stavby, komplexy staveb, výzdoba památek, další objekty výtvarného umění, skanzeny, stavby a památníky vojenských bitev);
- kulturní zařízení, kulturní a jiné akce – zařízení soustřeďující sbírky různého druhu (muzea a galerie, knihovny, skanzeny), zařízení, kde se realizují kulturní a jiné akce (divadelní a operní představení, koncerty, hudební, dramatické a folklorní festivaly, filmové festivaly, kongresy a sympozia, náboženské slavnosti a poutě), sportovní zařízení a akce (sportovní mistrovství, olympijské hry, karnevaly, zábavní parky).

Posledním ze tří základních typů faktorů ovlivňujících rozmístění cestovního ruchu jsou tzv. realizační podmínky, které umožňují faktickou realizaci cestovního ruchu a využití přírodních a společenských podmínek pro cestovní ruch. Mezi ně patří především infrastruktura cestovního ruchu, tj. doprava a soustava ubytovacích a stravovacích zařízení.

V následujících odstavcích se budeme věnovat Evropě jako jednomu z nejrozvinutějších regionů světa s rozsáhlou nabídkou i poptávkou cestovního ruchu. Rozhodující část cestovního ruchu v Evropě tvoří vnitroregionální cestovní ruch. Pokud budeme uvažovat pouze původních 13 státech Evropské unie, pak 70 % příjezdů zde tvoří příjezdy z jiných členských států. Přitom hlavní zdrojové státy tvoří Německo, Velká Británie, Francie a Nizozemsko.

Cestovní ruch v evropských zemích tvoří integrální součást rozvinutého sektoru služeb a nabízí široký komplex podmínek, což tvoří předpoklad pro různé formy cestovního ruchu. Evropa disponuje velkým množstvím kulturních i společenských atraktivit. Na počátku 90. let došlo ke společenským změnám ve střední a východní Evropě, kde dochází k rozvoji cestovního ruchu všech forem, ale subregion se musí potýkat s nedostačující materiální základnou a nedostatkem vedlejších služeb.

## 1. Jižní Evropa

Jižní Evropa má pro rozvoj cestovního ruchu velmi příznivé klima, patří sem pobřeží Středoziemního moře a Atlantského oceánu. Má také rozsáhlý fond kulturních památek. Do Jižní Evropy patří země jako Španělsko, Portugalsko, Itálie, Řecko, Malta.

Do Španělska přijíždí ročně téměř 50 milionů turistů a můžeme zde najít množství přírodních atraktivit jak pro letní, tak i pro zimní rekreaci. Zimní sporty a klimatické lázně jsou provozovány v Pyrenejích, Sierra Nevada je nejjihnějším ledovcem v Evropě. Mezi známá přímořská střediska patří Baleárské ostrovy (Malorca, Menorca, Ibiza), Kanárské ostrovy (Gran Canaria, Fuerteventura, Tenerife, Lanzarote), pobřeží Středoziemního moře (Costa Dorada, Costa Brava, Costa de Valencia, Costa Blanca, Costa Calida, Costa de Almeria, Costa del Sol, Costa de la Luz) a pobřeží Atlantského oceánu (La Coruña, Vigo). Dále zde je mnoho kulturně historických památek, jako jsou jeskyně Altamira, římské památky (akvadukty, mosty, amfiteátry), památky různých slohů (Santiago de Compostela, Toledo, Barcelona, Sevilla, Madrid) a ze společenských atraktivit různé folklorní a jiné slavnosti (fiesty, tance, zpěv, flamenco) a býčí zápasy.

Portugalsko disponuje subtropickým podnebím, ale přichází sem vlhký atlantský vzduch, proto je deštivější. Přijíždí sem kolem 10 milionů návštěvníků ročně. Centry cestovního ruchu jsou letoviska jako Algarve, Batalha, Cascais, Costa Prata, Estoril. Má stejně jako Španělsko mnoho historických památek (Lisabon, Coimbra, Porto a Gale, Tomar, Évora, Fátima) a patří mu ostrovy Madeira a Azory.

Itálie je jednou z klasických zemí cestovního ruchu, má vynikající přírodní předpoklady i bohatství kulturně historických památek. Navštěvuje ji více než 34 milionů návštěvníků ročně, především z Německa, Švýcarska, Francie a Rakouska. Příjmy z cestovního ruchu tvoří kolem 7 % HDP, ovlivňují příznivě platební bilanci země a cestovní ruch je významným zdrojem zaměstnání. Itálie má velmi příznivé přírodní podmínky pro rozvoj cestovního ruchu, z nichž jmenujme např. teplé moře, poměrně dlouhé pobřeží, které tvoří 80 % hranice země, členitý povrch a příznivé klima. Z kulturních památek zde najdeme řecké, etruské, římské, starokřesťanské, byzantské, románské, gotické i renesanční a barokní umění. Nejvýznamnější centra cestovního ruchu tvoří města (Řím, Florencie, Benátky, Neapol, Pisa, Janov, Turín, Milán, Ravenna, Boloň, Pompeje), přímořské oblasti (Ligurské moře, Jaderské moře, Sardinie, Liparské ostrovy, Sicílie), Alpy a podhůří, San Marino.

Do Řecka přijíždí kolem 10 milionů turistů ročně. Jistou nevýhodou může být okrajová poloha, která zemi předurčuje především k letecké dopravě. Podnebí je subtropické. Nejvýznamnějšími centry cestovního ruchu v Řecku jsou Athény, Delfy, Olympia, Epidauros, Mykény, Korint, Soluň, Meteora. Přímořská rekreace na Attické riviéře, Chalkidikách a ostrovech (Naxos, Paros, Santorini, Rhodos, Kréta, Korfu, Samos).

## 2. Severozápadní Evropa

Nejvyšší návštěvnost v daném regionu má Francie, téměř 80 milionů návštěvníků ročně především z Německa, Velké Británie, Nizozemí a Ameriky. Francie je velice různorodá jak co se týče přírodních podmínek, tak co do bohatství kulturních a historických památek a má výbornou materiálně technickou základnu. Centra cestovního ruchu se nacházejí na pobřeží Středozemního moře (Azurové pobřeží, Nice Cannes, St. Tropez, St. Raphael, Antibes, Menton), Biskajského zálivu a Normandie, ve vysokohorských oblastech Alp (Chamonix, Val d'Isere, Grenoble) a Pyrenejí, v lázeňských střediscích (Vichy, Aix-les-Bains, Aix-en-Provence, Vittel, Lourdes), v Monaku (Monte Carlo), Andoře a samozřejmě nesmíme zapomenout Paříž.

Velká Británie nemá pro cestovní ruch příliš příznivé klima, ale má naproti tomu velmi zvláštní charakter přírody. Tvoří ji jezera ve Skotsku (Loch Lomond, Loch Ness), Lake District v Anglii, jezera v Severním Irsku, hory a mořské pobřeží (Brighton, Torquay, Dover, Devon, Cornwall). Ve Velké Británii je také množství kulturně historických památek (katedrály, univerzity, středověké hrady). Významná turistická centra v Anglii jsou Londýn, Oxford a Cambridge, Stradford upon Avon, Canterbury a Stonehenge. Ve Skotsku je významná především příroda a etnografické zvláštnosti, horská turistika, horolezectví, rybolov, z měst Edinburgh.

Irsko navštěvuje ročně přes 6 milionů turistů a disponuje četnými památkami a zvláštní přírodou. Klima je dáno vlivem Golského proudu, který se postaral o přezdívku „zelený ostrov“. Existují zde četná významná archeologická naleziště, z dalších center jmenujme především Dublin, Donegal, Kerry a Limerick.

Do Belgie přijíždí návštěvníci především na krátkodobé pobyty, ročně takto přijede kolem 10 milionů turistů. Mezi nejznámější turistická centra v Belgii patří pobřeží Severního moře (písečné pláže, termální pramen v Ostende), zalesněné středohory na východě (Ardeny, Hohes Venn, termální lázně Spa), kulturně historické památky v Bruselu, Antverpách, Waterloo, Bruggy a Gentu.

Nizozemí má většinou bažinaté pobřeží, přímořská rekreace je možná na Západofríských ostrovech a v Scheveningenu. Mezi kulturně historické památky patří památky v Amsterdamu, Haagu, Utrechtu, Ledenu, Naardenu, dále muzea a galerie, větrné mlýny a květiny.

## 3. Severní Evropa

V současnosti má relativně nízkou návštěvnost, která je ale na vzestupu. Jsou zde drsné přírodní podmínky, ale zároveň nepoškozená příroda.

Dánsko ročně navštíví kolem 9 milionů turistů. Je poměrně rovinaté a má velmi chladné léto, proto zde nejsou vhodné podmínky pro přímořskou rekreaci. Střediska letní rekreace jsou na západním pobřeží Jutského poloostrova, v okolí Kodaně a na

ostrově Bornholm v Baltském moři. Památky nalezneme v Kodani, Roskilde, Frederiksborgu, v Helsingoru, Jelsu. Známou dánskou atrakcí je též Legoland.

Norsko kvůli dopravní odlehlosti navštíví pouze kolem 1,5 milionu turistů ročně. Disponuje jedinečnou přírodou, fjordy, ledovci, vodopády, horskými masivy i exotickými druhy arktické fauny. Z turistických center jmenujme Oslo, Lillehammer, Trondheim, Stavanger, Narvik, dále souostroví Lofoty a Vesterály, národní parky Nordkapp, Jotunheimen a Rondare.

Švédsko navštěvuje ročně přibližně 3 miliony návštěvníků. Má nádhernou přírodu, lesy, jezera (Vännern, Vättern, Mälaren), řeky, hory, ostrovy (Götland, Ålandy, Öland). Přímořská rekreace je možná na pobřeží na jihu a západě. Dalšími turistickými středisky jsou Stockholm, Uppsala, Gotland, Dalarna, Falun, Kiruna, národní parky Laponsko, Sarek a Abisko.

Finsko má o něco menší roční návštěvnost než Švédsko, asi 2,5 milionu návštěvníků. Má o něco chladnější klima. Jsou zde dobré podmínky pro vodní sporty i lyžování, lov a rybolov. Důležitá města z hlediska cestovního ruchu jsou Helsinky, Tapiola, Onaniemi. Další turistickou atraktivitou je Laponsko se svým folklórem.

Litva, Lotyšsko a Estonsko mají z turistického hlediska podobné podmínky. Mají zajímavou historii a etnografické zvláštnosti. Je zde mírné klima, ploché pobřeží, ledovcová jezera. Krajina je spíše nížinného charakteru, má močálovitý povrch. Významná města jsou Talinn, Riga, Vilnius.

Island je nazýván ostrovem ohně, má velmi výjimečnou přírodu s vulkanickou činností, horkými prameny, gejzíry, ledovci a tundrou. Pro cestovní ruch je ale bohužel velmi dopravně odlehlý.

#### 4. Střední Evropa

Švýcarsko je zakladatelská země cestovního ruchu a je známé svou vysokou úrovní služeb. Ročně ho navštíví přes 11 milionů návštěvníků převážně z Německa Spojených států, Velké Británie a Francie. Dvě třetiny rozlohy tvoří Alpy (Walliské Alpy a Bernské Alpy) s množstvím údolí, ledovcových jezer a luk. Dále jsou zde jezera ledovcového původu (Vierwaldstättské, Neuchatelské, Bodamské, Ženevské) a řeky s peřejemi a vodopády (Rýn, Rhona, Ticino, Inn). Centra cestovního ruchu jsou v letní sezoně ve střediscích Lugano, Locarno, Montreux, Luzern, Ženeva, v zimním období Zermatt, Grindenwald, Davos, St. Moritz. Kulturně historické památky je možné nalézt v Ženevě, Basileji, Sankt Allen, Bernu, Luzernu, Zürichu, Lausanne.

Rakousko je typickou zemí cestovního ruchu, má ročně přes 16 milionů návštěvníků z USA, Německa, Velké Británie a Nizozemí. Má příhodné přírodní podmínky (horské masivy, jezera, řeky) i kulturně historické památky. 60 % rozlohy tvoří Alpy (vápencové Salzburské Alpy, centrální krystalické pásmo – Hohe Tauern s horou Grossglockner, jižní vápencové pásmo – Karavanek).

Vodstvo tvoří řeky vhodné pro vodní turistiku, rafting a rybolov (Salzach, Inn, Traun, Dunaj), jezera (Neusiedler See, Bodensee, Mondsee, Attersee, Traunsee). Alpská střediska jsou vhodná pro turistiku, horolezectví i lyžování (Kitzbühl, Innsbruck, Bischofshofen, klimatické lázně v Bad Ischl a Bad Gastein). Mezi velká města patří Vídeň, St. Pölten, Eisenstadt, Burgenland, Linz, Salzburg, Innsbruck, Bregenz, Graz. Rakosko je také známé dobrými podmínkami pro venkovskou turistiku a agroturistiku.

V Německu je významná oblast zejména domácího cestovního ruchu. Má velmi různorodý reliéf, je možné zde nalézt od nížin přes jezera a vřesoviště až po velehorské Alpy. Pro cestovní ruch jsou také významné ostrovy v Baltském moři, s nejvýznamnější Rujanou. Je zde také velice různorodý folklor. Centra cestovního ruchu jsou podhůrské a vysokohorské oblasti Alp v Bavorsku pro letní rekreaci, turistiku i zimní sporty (Obersdorf, Garmisch – Partenkirchen), Středoněmecká vysočina (Oberwiesenthal, Wernigerode), Saské Švýcarsko (Bad Schandau), Severní moře (Východofríské a Západofríské ostrovy), Baltské moře (Warnemünde, Wismar, Sasnitz, Bintz), lázně (Baden – Baden, Wiesbaden, Bad Meirang), města (Aachen, Bonn, Frankfurt nad Mohanem, Kolín nad Rýnem, Mnichov, Drážďany, Lipsko, Berlín, Postupim).

Polsko má přírodní předpoklady i kulturně historické památky. Ročně ho navštíví téměř 20 milionů návštěvníků, hlavně ze SRN. Jsou zde levné služby a existuje zde podpora rozvoje CR. Krajina má rozmanitý ráz, nalezneme zde jezerní plošiny (Mazurská a Pomořanská), lesní komplexy (Bělovežský prales – národní park), hory Biesezdy, vápencové Pieniny, Tatry, Bledowskou poušť. Centry cestovního ruchu jsou: pobřeží Baltského moře – písečné pláže (Sopoty – festival pop-music), architektonické památky: Gdaňsk (cihlová gotika), Oliwa – nejstarší varhany v Evropě, Malbork, jezera vhodná pro vodní turistiku, rybolov, horské oblasti – Krkonoše: Karpacz, Jelenia Gora, Tatry: Zakopane, lázně – Krynica, Kudowa Zdroj, Kolobrzeg, města: Varšava, Krakov, Poznaň, Vratislav s množstvím architektonických památek.

Maďarsko má výhodnou tranzitní polohu, přírodní i společenské podmínky. Ročně ho navštíví kolem 17 milionů návštěvníků. Nejvýznamnější centra cestovního ruchu jsou Balaton a jeho zázemí (letní rekreace, vodní sporty, pěší turistika): Tihány, Siofók, Kesthely, Balatonfurd, Hevíz, maďarské pahorkatiny s dobrým vybavením pro turistiku, vápencová oblast při slovenských hranicích (systém jeskyní Aggtelek – Baradia), Dunaj, Budapešť – památky, muzea, galerie, lázně, zábavní zařízení, Step Hortobágy (chov koní), města Esztergom, Eger, Pécs, Šoproň, Szegéd s románskými, starokřesťanskými, ale i muslimskými památkami.

## 5. Jihovýchodní Evropa

Slovinsko je nejvyspělejším státem regionu. Centra cestovního ruchu jsou hory (Julské Alpy, Karavanek), lázně v podhůří (Rogaška, Slatina, Dobrna), jezera (Bled, Bohinjské), střediska přímořské rekreace (Koper a Portož).

Chorvatsko má příznivé přírodní podmínky se subtropickou vegetací a cenné kulturní památky (Pula, Poreč, Split, Trogir, Dubrovnik). Existují zde ale oblasti postižené válkou se zatím nedostatečnou infrastrukturou cestovního ruchu. Centra cestovního ruchu se nacházejí na Jaderském pobřeží a ostrovech (Krk, Korčula, Hvar, Rab, Lošinj, Vis) a jsou to Makarská riviera, Dalmatská riviera, Plitvická jezera.

Centra cestovního ruchu v Rumunsku jsou díky příznivým klimatickým poměrům a vhodným plážím na Černomořském pobřeží, dále jsou v Rumunsku centra vhodná pro zimní i letní turistiku, rekreaci a sporty v Karpatech, Transylvánských Alpách (Reteat – národní park, střediska: Sinai, Poiana, Brašov), Dunajská delta, Bukurešť nazývaná Paříž Východu, Temešvár. Významný pro cestovní ruch je také folklor místního obyvatelstva v horských oblastech.

Bulharsko má poměrně moderní materiálně technickou základnu. Centra cestovního ruchu se nacházejí na Černomořském pobřeží, které má pestrou horizontální členitost, kvalitní pláže a nacházejí se zde střediska Albena, Zlaté písky, Varna, Burgas, Sozopol, Neseber – Slunečné pobřeží, dále v horských oblastech v terénech masivu Rila, Rodopy. Významná města jsou Sofia, Trnovo, Plovdiv.

## 6. Východní Evropa

Má příznivé přírodní předpoklady, zejména při pobřeží Černého moře, společenské atraktivitu – historicky cenné architektonické památky, kulturní památky a etnografickou a folklórní různorodost.

Rusko je v evropské části převážně rovinaté (s výjimkou Kavkazu), má kontinentální podnebí s dlouhou drsnou zimou. Pro cestovní ruch využívá hlavně kulturních památek v Moskvě (Kreml, Rudé náměstí, chrám Vasila Blaženého, Treťjakovská galerie, Velké Divadlo, Sergijevskij Posad – příměstská rekreační zóna), St. Peterburku (architektonické památky, Ermitáž, Petrodvorce) a Novgorodu.

Ukrajina má s výjimkou Ukrajinských Karpat na západě a Krymských hor na jihu rovinatý terén. Centry cestovního ruchu jsou hlavní město Kyjev (historické památky - chrám sv. Sofie, Zlatá brána, klášterní komplex) a pro přímořskou rekreaci Jalta se středomořským klimatem v letní sezóně, subtropickou flórou, oblázkovými plážemi a Oděsa, která má bohužel značně znečištěné moře.

### 1.1.3.6 Marketing destinace

Marketing destinace navazuje na [marketing v cestovním ruchu](#), jak byl popsán výše. Výstupem marketingové strategie je provedení a pochopení segmentace trhu. Každá jednotlivá destinace přitahuje různé skupiny zákazníků a segmentace umožňuje toto rozdělení na trhu pochopit.

Pro každou destinaci může existovat několik alternativních marketingových strategií, které mohou být více či méně úspěšné při dosahování cílů destinace, které si stanovila. Příkladem mohou být následující strategie:

- koncentrované strategie;
- strategie jednoho trhu;
- totální strategie;
- nerozlišovací strategie.

Úspěch destinace na trhu cestovního ruchu závisí na schopnosti identifikovat vlastní nabídku – produkt, potenciální návštěvníky (kteří disponují volným časem, penězi a chtějí navštívit destinaci), cílový trh, ohrožení a příležitosti na trhu a způsob, jak potenciální návštěvníky aktivizovat k návštěvě destinace.

Různorodost podnikatelských subjektů působících v destinaci na jedné straně a existence konkurence s komplementární nabídkou na straně druhé vyvolává potřebu koordinovaného postupu na trhu cestovního ruchu. Takovýmto postupem je marketingová koncepce destinace cestovního ruchu. Zpracování, akceptace a aplikace reálné marketingové koncepce je základním předpokladem úspěšnosti destinace na trhu.

Neoddělitelnou součástí tvorby marketingové koncepce je určení cílů. Vrcholem pyramidy cílů je mise (poslání) destinace – ucelená myšlenka, která zdůvodňuje nabídku destinace na trhu cestovního ruchu z hlediska návštěvníka.

Dosažení vytyčeného cíle předpokládá objektivní vyhodnocení východiskové pozice, tj. důkladnou analýzu primární a sekundární nabídky destinace. Analýza vnějšího prostředí destinace je analýzou makroekonomických faktorů, které mají vliv na úspěšnost destinace na trhu cestovního ruchu. V této souvislosti je nutné analyzovat ekonomické, politické, technologické, sociálně-kulturní a ekologické faktory. Důležitým vnějším faktorem, který má vliv na destinaci je i konkurenční nabídka. Vytvoření úspěšné marketingové koncepce předpokládá přizpůsobení nabídky potřebám a požadavkům návštěvníků destinace, a to na základě poznání jejich potřeb, požadavků, motivace, jakož i základních demografických, sociálně-ekonomických, psychografických i behaviorálních charakteristik.

Na základě analýzy potřeb a požadavků návštěvníků je možno uskutečnit segmentaci trhu, tj. rozdělit trh na určité homogenní skupiny lidí – segmenty, které mají relativně stejné potřeby a požadavky, úroveň spotřeby, očekávání vzhledem

k destinaci a je možné je oslovit prostřednictvím společných komunikačních médií. Cílovým segmentem v cestovním ruchu označujeme takový, kterému je možno destinaci „prodat“ nejlépe.

Na základě výsledků uskutečněného výzkumu sdružení cestovního ruchu vypracuje marketingovou strategii destinace. Její podstatou je najít atraktivní možnosti na trhu za účelem dosažení zisku. Marketingová strategie je obrazem toho, jaké aktivity bude sdružení na vybraném trhu cestovního ruchu vyvíjet a jaké nástroje k dosažení vytyčených cílů využije. [5]

Návštěvník nepřijíždí do turistické destinace proto, že si oblíbil určitý hotel nebo restauraci, ale přijíždí na určité místo, kde se tento hotel nebo restaurace nacházejí. Je pro něj rozhodující souhrnná nabídka služeb pro jím požadovanou formu dovolené. Hodnotí destinaci podle toho, jaké potřeby a přání, a v jaké kvalitě, je mu destinace schopna uspokojit. Při svém rozhodování nejprve vybírá určitou formu cestovního ruchu podle svých představ a zálib – odpočinkovou, sportovní, vzdělávací nebo kulturní dovolenou, případně různé kombinace těchto forem. Teprve potom se začne zajímat o atraktivitu místa, o ubytování, stravování a dodatečné služby, dopravní spojení, bezpečnost, přístup hostitelské populace aj. Všechny tyto faktory představují pro potenciálního hosta jeden produkt, definují turistickou destinaci z hlediska hosta.

Tvorba produktu destinace a zejména jeho rozvoj je natolik složitý a je sestaven z tolika různých složek, produkovaných často velmi odlišnými subjekty a sektory, že jeho řízení se neobejde bez spolupráce všech subjektů, tvořících produkt destinace.

Že se nejedná o jednoduchou záležitost, napovídá již ta skutečnost, že se na území určité destinace setkává několik trhů, které mají často protichůdné zájmy. Jedná se o tyto trhy:

- rezidentů a pracujících;
- návštěvníků (turistů, příbuzných a přátel, podnikatelů, vědců);
- podnikatelů a průmyslu;
- exportní trhy (i cestovní ruch lze pokládat za exportní trh, tzv. neviditelný export).

Každý z uvedených trhů lze dále podrobněji členit. Také trhy návštěvníků turistické destinace se člení na více segmentů, které mají mnoho protichůdných zájmů. Vytvořit určitou symbiózu trhu návštěvníků je velmi složité a klade poměrně vysoké nároky na kvalitu řízení nejen místa, jako turistické destinace, ale na celkovou kvalitu řízení místa.

K tomu, aby řízení destinace bylo úspěšné, docílilo se maximálního propojení zájmů všech zúčastněných trhů a požadovaných ekonomických efektů, je nutné toto řízení založit na marketingových principech.

Mezi destinacemi existuje velká konkurence. Proto je pro jednotlivé destinace životně důležitá spolupráce a koordinace, společné budování a udržování kvality



všech produktů poskytovaných destinací a neustálá kontrola dodržování kvality, to znamená kvalitativní marketingový management (Quality Marketing Management).

Produkt (destinace) je sestaven z různých komponentů. Cílem je uspokojit nejen potřebu a přání hostů, ale také jim nabídnout nevšední zážitek. Produkt lze také definovat jako komplex služeb, které si host nárokuje v určitém prostoru. Produkt destinace má dvě úrovně, a to celkový produkt a specifický produkt. Celkový produkt destinace obsahuje kombinaci všech služeb, které host „konzumuje“ od té doby, kdy opustí domov až do doby svého návratu domů. Specifický produkt tvoří většinou komerční produkty, představující komponenty celkového produktu, např. doprava, ubytování, stravování, atrakce, pronájem aut atd. Produkt destinace je tvořen těžkými a měkkými faktory. Mezi těžké faktory produktu destinace: ubytování, gastronomie, doprava, zařízení volného času. Měkké faktory produktu destinace představují přátelkost, pohostinnost, náladu, zábavu, vkus, radost, zážitek aj.

Produkt cestovního ruchu destinace je převážně nehmátatelný, neskladovatelný, neoddělitelný od osoby poskytovatele, heterogenní, relativně málo napodobitelný, má sezónní charakter a je realizovatelný v místě nabídky, tj. host se musí dostavit na místo jeho realizace. Na celkovém charakteru produktu se podílejí samotní hosté, kteří se spolupodílejí na vytváření atmosféry navštíveného místa.

Na produkt se musíme dívat očima hosta. Výběr turistické destinace je často ovlivněn očekáváním hosta, podle kterého host hodnotí image destinace. Image destinace je proto velmi významným komponentem produktu destinace.

Cenová politika je součástí marketingových strategií jednotlivých provozovatelů zařízení cestovního ruchu a dalších subjektů nabídky i strategií destinace. Cena, stejně tak jako produkt, je sestavena z mnoha dílčích částí. Obsahuje cenu za dopravu do destinace a dopravu v destinaci, cenu za ubytování, stravování a realizované služby.

Cenové hladiny destinací se různí. Výše ceny za pobyt v destinaci může sloužit jako regulace poptávky a ovlivňovat realizovanou formu cestovního ruchu v destinaci.

Distribuce produktů cestovního ruchu je zcela specifická. Zatímco výrobky jsou dodány na místo, kde si je zákazník kupuje, tj. výrobky jsou dodávány k zákazníkovi, služby cestovního ruchu může realizovat pouze v místě jejich produkce. Informace i nákup dílčích produktů si může zajistit kdekoliv, jejich realizaci ne.

Cílem marketingové komunikace je oslovit různé segmenty trhu tak, aby byl vzbuzen zájem o produkt cestovního ruchu, tj. o turistickou destinaci. Oslovit jednotlivé potenciální hosty mohou jak jednotliví provozovatelé zařízení cestovního ruchu samostatně, tak i společně. S ohledem na to, že host v destinaci realizuje množství služeb různých subjektů, je nutná spolupráce subjektů nabídky formou společných akcí, reklamy, tvorby propagačních materiálů, účasti na veletrzích atd.

Výsledkem spolupráce je nejen úspora nákladů všech zúčastněných subjektů nabídky, ale i společná tvorba odpovídající image.

Návštěva každé destinace je spojena se zajištěním dopravy, ubytováním, stravováním, případně nákupem dalších služeb. Host si může zakoupit pobyt v destinaci v cestovní kanceláři, nakoupit jednotlivé části celkového produktu přímo u provozovatelů jednotlivých zařízení, uskutečnit nákup prostřednictvím internetu, či mnoha jinými způsoby. Na tvorbě balíku služeb se podílí mnoho různých podniků a organizací, a také sám host. Každý z uvedených subjektů jak na straně nabídky, tak i na straně poptávky má své cíle, zájmy. Tvorba společných balíků služeb má své výhody. Ty spočívají v tom, že lze např. cíleně zvyšovat poptávku mimo sezónu, zvyšovat přitažlivost destinace pro specifické cílové trhy volbou vhodných forem cestovního ruchu, využívat komplementárních zařízení, společně budovat vztahy s veřejností, zvýšit průměrné tržby na jednoho zákazníka, prodloužit délku pobytu, nabízet tematicky zaměřené programy, atd.

Mnoho destinací má problémy s tím, že nabízí větší množství celkových produktů pro velké množství segmentů. Úspěch turistické destinace nespočívá v této strategii nabídky, ale spíše v koordinaci nabídky pro vybrané segmenty trhu. Z toho důvodu je nutné, aby balíky služeb byly sestaveny profesionálními firmami.

Tvorba balíku služeb nabízí hostům větší pohodlí, hospodárnost, možnost naplánovat si prostředky na zajištění kvality produktu.

Cestovní ruch je bezprostředně závislý na kvalitě lidských zdrojů. Kvalitativní změny v oblasti cestovního ruchu jsou závislé především na lidském faktoru. Lidé, to jsou nejen zaměstnanci podniků a hosté, ale také místní obyvatelstvo. To může, ale také nemusí být příznivě nakloněno budování určitého místa jako turistické destinace. S lidmi je nutno pracovat, trpělivě vysvětlit klady a zápory spojené s přeměnou místa na turistickou destinaci.

V cestovním ruchu dochází k neustálým změnám. Přibývá konkurence, roste komplexnost a členitost trhu, zákazníci jsou stále zkušenější, prolínají se jednotlivé kultury atd. Tyto změny kladou zvýšené nároky na řízení. Marketingový management se stává nutností. Profesionalita je nezbytná.

Charakter produktu cestovního ruchu nutí provozovatele zařízení cestovního ruchu stále více spolupracovat. Většina podniků cestovního ruchu je malých nebo středních. Vedle nich stojí nadnárodní společnosti, řetězce hotelů, restaurací, půjčoven aut atd. Osamělí podnikatelé musí čelit stále silnější konkurenci.

Jediným způsobem, který jim může pomoci v konkurenci obstát, je klást důraz na společné využívání zdrojů, které jim zvýší konkurenční schopnosti. Proto stále více dochází ke splývání a akvizici podniků s cílem koncentrovat sílu.

V mnoha oblastech je konkurence zbytečná, zvyšuje náklady. Je lepší vstoupit do partnerských vztahů a zaměřit se na společný cíl, kterým je získávání dalších návštěvníků, budování příznivé image destinace.

Spolupráce mezi různými subjekty nabídky posiluje možnost přesvědčit odpovědné činitele ve vládě a v parlamentu o hospodářském přínosu cestovního ruchu, o nutnosti podpory cestovního ruchu včetně uvolnění finančních prostředků na vybudování jak všeobecné infrastruktury (cesty, inženýrské sítě, telekomunikace), tak i na udržení a rozvoj stávající infrastruktury cestovního ruchu. [12]

Analýza turistické destinace se skládá z několika základních kroků:

### 1. Analýza strany nabídky

Nabídkovou stranu v tomto případě tvoří ubytovací kapacity podle jednotlivých druhů a kategorií, stravovací kapacity podle cenových kategorií, atraktivity cestovního ruchu a jejich dostupnost v průběhu hlavních turistických sezon, další složky infrastruktury cestovního ruchu (informační servis, orientační systémy, cestovní kanceláře atd.), parkovací kapacity. Tato analýza se provádí jak z kvantitativního, tak z kvalitativního hlediska. V závěru analýzy na měly být identifikovány veškeré limitující a omezující podmínky dalšího rozvoje cestovního ruchu.

### 2. Analýza strany poptávky

Jedná se o určení potenciálu trhu a tržních skupin. Jako minimální soubor dat a informací je nutné pořídit informace o trendech v současném tuzemském i zahraničním cestovním ruchu, zejména ve vztahu k regionálním destinacím zaměřeným na cílenou turistiku; informace o segmentaci trhu, kdy je nutné specifikovat klíčové tržní segmenty poptávkové strany (tzn. určit, jaké skupiny zákazníků by mohly mít o zkoumanou destinaci zájem, kdy a proč). K tomuto účelu se používá tzv. víceúrovňová segmentace trhu, kde zákazníci jsou rozděleni dle několika kritérií. Jako minimální by na úrovni regionální destinace měla být provedena úvaha nad geografickým původem zákazníka, důvodem k uskutečnění cesty ve vztahu k zájmovému území, dále by měla být provedena příjmová hierarchizace zákazníků, která patří mezi tzv. psychografická kritéria a analýza výhod.

### 3. Akční plán

Není standardní částí marketingové strategie, ale používá se tehdy, je-li potřeba přijetí okamžitých opatření, bez kterých by nebylo možné strategii dokončit. V akčním plánu by měly být identifikovány hlavní omezující podmínky a nedostatky a návrh okamžitých opatření ke zlepšení stavu, bude-li to v daném zájmovém území možné a proveditelné.

### 4. Syntéza – návrh pilotního produktu – marketingový mix

Nejdůležitější částí analýzy destinace je provedení syntézy analytických poznatků, formulace turistického produktu včetně marketingového mixu pro uvedení na trh, ve vztahu k již identifikovaným a odlišným segmentům trhu. Měly by být popsány

distribuční cesty produktu ve vztahu k existujícímu a navrženému způsobu prodeje a specifikovány zodpovědnosti za prodej produktu v rámci destinace.

Produkt je to, prostřednictvím čeho se region konkrétně prodává a získává své návštěvníky. Jedná se nejen o turistický program (ve smyslu identifikace cíle, tras a atraktivit), ale také o stanovení způsobu odbytu a zajištění zpětné vazby a monitoringu. Takto chápaný produkt umožňuje regionálním destinacím, aby podstatně zefektivnily vlastní propagaci a zvýšily tak úroveň využití lokálních kapacit služeb.

Dobře navržený produkt v regionálním cestovním ruchu je výsledkem a završením dlouhodobé marketingové práce, a proto by měl splňovat následující vlastnosti. Je zacílen na konkrétní zákaznické skupiny, je reálný a zároveň přiměřeně smělý. Musí odpovídat skutečné nabídce regionální destinace a splňovat požadavky turistů. Zároveň by měl být dostatečně flexibilní, aby byl schopen reakce na dynamickou změnu poptávky. Jednotliví regionální činitelé v cestovním ruchu a profesionální konzultační a marketingové společnosti ho podporují.

##### 5. Plán realizace projektu

Jedná se nejen o návrh časového harmonogramu pro realizaci produktu na trhu, ale zejména o určení návrhu rozpočtu a o návrh personálního zajištění realizace strategie a výsledných regionálních produktů. Zvažování celkových finančních nákladů, které je nutné do přípravy jednotlivých produktů vložit, stejně jako odhad jejich návratnosti a celkového výnosu, jsou klíčovými úvahami, které je nezbytné plánovat na všech úrovních, počínaje státní správou a konče jednotlivými subjekty, pohybujícími se na trhu cestovního ruchu. Rovněž podrobná znalost potenciálu lidských zdrojů hraje významnou roli při úspěšnosti přípravy a realizace projektu.

Plán realizace projektu na regionální úrovni by měl obsahovat ve svém minimálním standardu následující kroky: identifikaci zákaznických skupin; jasně formulovanou marketingovou strategii; propočet nákladů nezbytných pro realizaci produktu;

Stanovení očekávaných přímých a nepřímých výnosů projektu, specifikovaných v místě a čase;

Zajištění požadavků na lidské zdroje v regionu, formulovaných jak kvantitativně, tak kvalitativně; stanovení potřeb budování infrastruktury cestovního ruchu v závislosti na úspěšnosti realizace produktu, včetně stanovení prahových situací a limitů projektu; určení kompetencí a způsobu kooperace jednotlivých subjektů, podílejících se na realizaci projektu; zpracování harmonogramu jednotlivých kroků při realizaci projektu, včetně předpokládaných finančních zdrojů a stanovení kompetencí jednotlivých účastníků projektu; průběžné vyhodnocování realizace projektu se zpětnou vazbou na případné změny nabídky a poptávky.

### 1.1.3.7 Legislativa v cestovním ruchu v České republice

Na počátku 90. let, kdy se uvolnily podmínky pro podnikání, se na českém trhu objevilo velké množství cestovních kanceláří (v té době ještě neexistovalo rozdělení na cestovní kanceláře a cestovní agentury). Ve druhé polovině 90. let však docházelo k podvodným zakládáním a masovým úpadkům cestovních kanceláří a tím také k problémům s vrácením peněz zákazníkům a jejich repatriací v případech, kdy zůstali bez prostředků a pomoci v zahraničí. Proto bylo třeba přijmout legislativu, která by zákazníky cestovních kanceláří před podobnými problémy ochránila. Druhým důvodem byla příprava České republiky na vstup do Evropské unie a potřeba sladit českou legislativu s tou evropskou.

Výsledkem těchto potřeb bylo přijetí zákona č. 159/1999 Sb., ze dne 30. června 1999, o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu a o změně zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, a zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon č. 159/1999 Sb.“), který nabyl účinnosti 1. 10. 2000.

Významnou novelou pak tento zákon prošel přijetím zákona č. 214/2006 Sb., kterým se mění zákon č. 455/2001 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony. Hlavním cílem bylo eliminovat nežádoucí chování cestovních kanceláří a cestovních agentur, které se v praxi v jejich činnosti v minulých letech vyskytovalo. Novela, která nabyla účinnosti dne 1. 8. 2006, přináší rozšíření výčtu povinností těchto podnikatelských subjektů. S tím souvisí také upřesnění platnosti smlouvy o povinném pojištění záruky pro případ úpadku cestovní kanceláře. Do novely zákona je také nově zařazena úprava podnikání cestovních kanceláří ze zemí Evropské unie a Evropského hospodářského prostoru. Za další podstatnou změnu považujeme nové vymezení pojmu „zájezd“ – změna jeho definice přináší zúžení podnikatelských činností pro cestovní agentury.

Zájezd je v tomto zákoně vymezen jednak pozitivně, jednak negativně. Pozitivní vymezení zájezdu zůstává nezměněno (viz obrázek), vychází přesně ze Směrnice Rady ze 13. června 1990, o souborných službách pro cestování, pobyty a zájezdy (90/314/EHS).

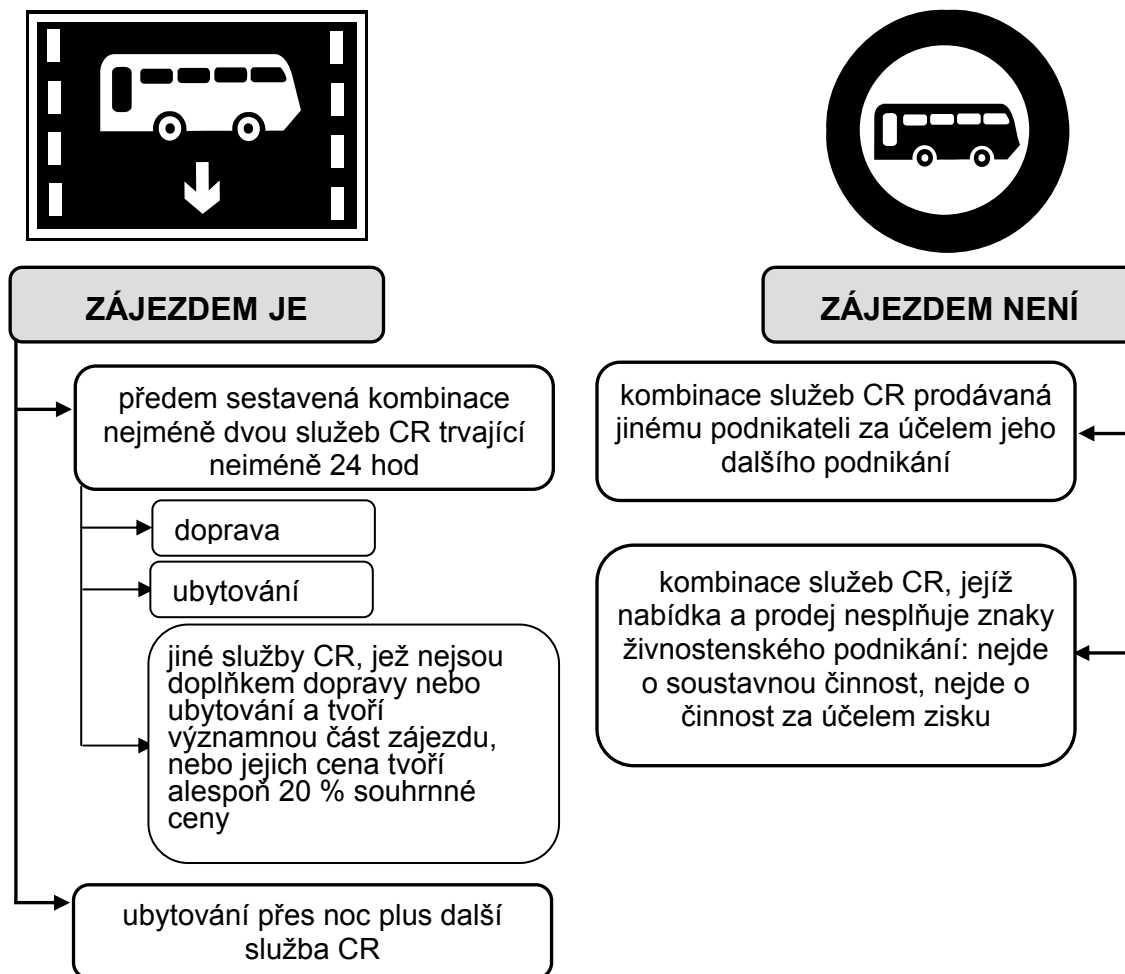
Ke změně však došlo v negativním vymezení pojmu zájezd. Zatímco dosud zájezdem nebyla „kombinace služeb cestovního ruchu sestavená až na základě individuálního požadavku“ (tzv. forfaity), v předložené novele již tato výjimka z definice zájezdu nefiguruje. Tzn. že ve smyslu tohoto zákona jsou nově forfaity zájezdem (viz obrázek).

O zařazení forfaitů do definice zájezdu bylo rozhodnuto na základě nového výkladu směrnice 90/314/EHS Evropským soudním dvorem. Ten stanovil, že směrnice neobsahuje žádné ustanovení, které by vedlo k názoru, že zájezdy

organizované teprve na žádost zákazníka nebo skupiny zákazníků nelze považovat za zájezd (soubor služeb) ve smyslu této směrnice.

Od 1. srpna 2006 tedy už nezáleží na tom, zda byl zájezd sestaven předem nebo až na základě individuálního požadavku zákazníka. Povinnost pojištění se vztahuje i na tuto kombinaci služeb.

Obr. 3 Vymezení „zájezdu“ ve smyslu novely zákona č. 159/1999 Sb.



Poznámka: CR = cestovní ruch  
 CK = cestovní kancelář  
 CA = cestovní agentura

Zdroj: MAG CONSULTING, s.r.o.

Příslušná legislativa také definuje rozdíl mezi cestovní agenturou a cestovní kancelář. Činnost cestovní kanceláře a cestovní agentury se v mnohém překrývá, takže při běžném pohledu může jejich rozlišení někdy působit problémy. Je to tím, že s ohledem na ochranu podnikatele je v činnosti cestovní kanceláře jakožto živnosti "nejvyšší" - koncesované - již obsažena i činnost živnosti "nižší" – vázané (cestovní agentury). To umožňuje, že provozovateli cestovní kanceláře postačí k jeho činnosti pouze jediná živnost (koncesovaná) a přitom není ve své činnosti omezován pouze na prodej zájezdů. V praxi je totiž spíše výjimečné, že provozovatel cestovní kanceláře neposkytuje i jiné služby cestovního ruchu než prodej zájezdů. Pokud by k této subsumaci nedošlo, byl by provozovatel cestovní kanceláře nucen, pokud by chtěl např. poskytovat i jednotlivé služby cestovního ruchu nebo provozovat jinou činnost provozovanou cestovními agenturami, mít živnosti dvě, což by ho zcela zbytečně administrativně zatěžovalo.

Jediný, ale zcela zásadní rozdíl mezi činností cestovní kanceláře a cestovní agentury spočívá v tom, že pouze cestovní kancelář je oprávněna organizovat, nabízet a prodávat zájezdy a uzavírat cestovní smlouvu vlastním jménem. Proto také pouze na cestovní kancelář se vztahují všechny povinnosti a omezení spojené s nabídkou, organizací a prodejem zájezdu a cestovní smlouvou. Všechny ostatní činnosti může vykonávat jak cestovní kancelář, tak cestovní agentura.

Jak již bylo uvedeno výše, je třeba dát pozor na to, že zatímco dříve kombinace služeb sestavené až na základě individuálního požadavku zákazníka nebyly brány jako zájezd (ve smyslu zákona č. 159/1999 Sb.) a mohla je tudíž organizovat jak cestovní kancelář, tak cestovní agentura, dle nové právní úpravy mohou být forfaity organizovány a nabízeny pouze cestovní kanceláří, neboť i na tuto kombinaci služeb se vztahuje povinnost pojištění (viz obrázek).



## Obr. 4 Vymezení podnikatelských činností cestovních kancelářů a cestovních agentur

Živnost koncesovaná ⇒ Koncesní listina

### **Provozování cestovní kanceláře (CK)**

- oprávnění organizovat, nabízet a prodávat **zájezdy**
- nabízet a prodávat jednotlivé služby CR;
- organizovat kombinace služeb CR a nabízet je a prodávat jiné CK za účelem jejího dalšího podnikání;
- zprostředkovávat prodej jednotlivých služeb CR pro jinou cestovní kancelář nebo cestovní agenturu (CA), příp. pro jiné osoby (dopravce, pořadatele kulturních, společenských a sportovních akcí apod.);
- zprostředkovávat prodej zájezdů pro jinou CK (v tomto případě musí být cestovní smlouva uzavřena jménem CK, pro kterou je zájezd zprostředkován);
- prodávat věci související s CR, zejména vstupenky, mapy, plány, jízdní řády, tištěné průvodce a upomínkové předměty.

Povinnost mít uzavřené povinné pojištění záruky pro případ úpadku CK

Živnost ohlašovací vázaná ⇒ Živnostenský list

### **Provozování cestovní agentury (CA)**

- nabízet a prodávat jednotlivé služby CR;
- organizovat kombinace služeb CR a nabízet je a prodávat jiné CK za účelem jejího dalšího podnikání;
- zprostředkovávat prodej jednotlivých služeb CR pro jinou cestovní kancelář nebo cestovní agenturu (CA), příp. pro jiné osoby (dopravce, pořadatele kulturních, společenských a sportovních akcí apod.);
- zprostředkovávat prodej zájezdů pro jinou CK (v tomto případě musí být cestovní smlouva uzavřena jménem CK, pro kterou je zájezd zprostředkován);

Ize vykonávat i v rámci živnosti ohlašovací volné mimo působnost zákona č.159/1999 Sb., v platném znění

prodávat věci, související s CR, zejména vstupenky, mapy, plány, jízdní řády, tištěné průvodce a upomínkové předměty.

Zdroj: MAG CONSULTING, s.r.o.

Jak již bylo zmíněno výše, jedním ze základních rozdílů mezi podmínkami pro provozování cestovní kanceláře a cestovní agentury je povinnost cestovních kanceláří mít po celou dobu své činnosti sjednané povinné pojištění záruky pro případ úpadku cestovní kanceláře.

Úpadek vymezuje § 1 odst. 2 a odst. 3 zákona č. 328/1991 Sb., o konkursu a vyrovnání, ve znění pozdějších předpisů takto:

Dlužník je v úpadku, jestliže má více věřitelů a není schopen po delší dobu plnit své splatné závazky. Jestliže dlužník zastavil platby, má se za to, že není schopen po delší dobu plnit své splatné závazky. Fyzická osoba, je-li podnikatelem, a právnická osoba je v úpadku i tehdy, jestliže je předlužena. O předlužení jde tehdy, jestliže tato osoba má více věřitelů a jestliže její splatné závazky jsou vyšší než její majetek; do ocenění dlužníkovy majetku se zahrne i očekávaný výnos z pokračující podnikatelské činnosti, lze-li příjem převyšující náklady při pokračování podnikatelské činnosti důvodně předpokládat.

Na základě povinného pojištění záruky pro případ úpadku pak vzniká zákazníkovi pojištěnému cestovní kanceláři právo na plnění v případech, kdy cestovní kancelář z důvodu svého úpadku:

- neposkytne zákazníkovi dopravu z místa pobytu v zahraničí do České republiky, pokud je tato doprava součástí zájezdu,
- nevrátí zákazníkovi zaplacenou zálohu nebo cenu zájezdu v případě, že se zájezd neuskutečnil, nebo
- nevrátí zákazníkovi rozdíl mezi zaplacenou cenou zájezdu a cenou částečně poskytnutého zájezdu v případě, že se zájezd uskutečnil pouze z části.

Novela zákona č. 159/1999 Sb. doplňuje ustanovení § 6 takto: Pojistná smlouva musí být sjednána tak, aby se pojištění vztahovalo na veškeré zájezdy prodané v době platnosti smlouvy, ledaže cestovní kancelář uzavře pojistnou smlouvu novou. Okamžikem prodeje zájezdu se rozumí okamžik uzavření cestovní smlouvy. Ujednání pojistné smlouvy, která jsou v rozporu s touto podmínkou, jsou neplatná.

Cílem je zvýšit ochranu zákazníka, který se rozhodne koupit v tu dobu pojištěný zájezd. V důsledku toho, že se pojistné smlouvy zpravidla uzavírají na dobu určitou, by se však tento zájezd mohl stát nepojištěným, což by zákazníka vystavovalo zvýšenému finančnímu riziku. Povinností tedy je mít takovou pojistnou smlouvu, která zaručí, že se pojištění bude vztahovat na veškeré zájezdy prodané v době její platnosti, tj. i na ty, které budou realizovány až po jejím zániku. V ustanovení je zakotvena také situace, kdy cestovní kancelář uzavře novou pojistnou smlouvu. To vylučuje souběh dvou pojistných smluv a z toho vyplývající komplikace v případě pojistného plnění.

V případě, že zákazníkovi nebude poskytnuta doprava z místa pobytu v zahraničí do České republiky, poskytne pojišťovna plněním zabezpečením dopravy z místa pobytu do ČR, včetně nezbytného ubytování a stravování do doby odjezdu, a to i v případě, že se

pojišťovně nepodaří do 12 hodin po oznámení škodné události průkazně ověřit u odpovědného zástupce cestovní kanceláře, že došlo k pojistné události. V případě, že se následným šetřením pojišťovny neprokáže, že došlo k pojistné události, je cestovní kancelář povinna uhradit pojišťovně to, co za ni plnila. Zajistí-li si zákazník dopravu včetně nezbytného ubytování a stravování na vlastní náklady, poskytne mu pojišťovna peněžní plnění pouze do výše, jakou by musela vynaložit, pokud by dopravu, ubytování a stravování zajišťovala sama. Pojistné plnění poskytne pojišťovna okamžitě po ověření pravdivosti oznámení pojistné události. Pro oznámení pojistné události se v tomto případě nevyžaduje písemná forma.

Pojišťovna není oprávněna odmítnout pojistné plnění nebo snížit jeho výši v případě, dozví-li se po pojistné události, že cestovní kancelář vědomě poskytla nepravdivé nebo neúplné podklady, které byly pro uzavření pojištění podstatné. Pojišťovna je však v tomto případě oprávněna domáhat se náhrady škody na cestovní kanceláři.

## **1.2 Účastníci cestovního ruchu**

### **1.2.1 Vymezení**

Účastník cestovního ruchu je v publikaci Cestovní ruch – výkladový slovník definován jako „každá osoba, která pobývá přechodně mimo místo svého běžného pobytu, přičemž motivací pro cestu není výdělečná činnost v tomto místě, a účastní se tedy některého druhu nebo formy cestovního ruchu“. [8]

### **1.2.2 Typy osobností a jak s nimi jednat**

Typ osobnosti člověka představuje určité složení vlastností a rysů osobnosti. V druhé polovině 20. století se typ osobnosti začal posuzovat podle pěti základních faktorů [13]:

- extroverze - mezilidská interakce, začlenění do společenských vztahů;
- přívětivost - kvalita mezilidských vztahů od soucítění k nenávisti;
- svědomitost - chování jedince vedoucí k určitému cíli;
- emocionální stabilita - stálost citů;
- intelekt, kultura a otevřenost - přístupnost k vzdělání a získávání zkušeností.

Určení a uvědomění si typu osobnosti, se kterou jednáme, je základní dovedností každého dobrého prodejce nebo jiné osoby, která při vykonávání své profese jedná s lidmi. Znalost protějšku umožní prodejci odhadnout jeho přání a tužby, jeho motivaci a také jeho reakce. Umožní mu zjistit, zda dotyčný potřebuje spíše poradit a doporučit např. příslušnou destinaci, nebo zda již přichází pevně rozhodnutý a ví, co chce.

Pro jednání s obtížnými partnery je velice důležitá důkladná předchozí osobní příprava. Podrobněji je tato příprava popsána v [kapitole 2.1.4](#) o asertivitě. Zahrnuje

především uvědomění si sama sebe a své pozice a trénink zvládnání náročných situací pomocí různých komunikačních technik.

Obtížný partner zpravidla využívá „nekalých“ komunikačních taktik, jako je manipulativní a nátlakové jednání, které může přecházet až v napadání a agresi. Profesionální prodejce, případně jiný pracovník přicházející do kontaktu se zákazníkem (významné je zvládnutí komunikačních technik zejména průvodci a delegáty) nebo s dodavateli, by měl umět takovéto techniky včas rozpoznat a umět se jim bránit. Měl by zvládat zklidňovací a pozitivní taktiky a umět je využít pro zvládnutí náročných situací, které při komunikaci mohou vzniknout.

Po určení typu osobnosti partnera a rozpoznání jeho slabých a silných stránek je možné zvolit vhodnou taktiku a přejít k argumentaci a přesvědčování tak, jak je popsáno v [kapitole 3.4](#).

Typologii můžeme provádět z hlediska tržních segmentů, např. podle úrovně příjmů, geografické lokalizace, vzdělání, povolání, věku, pohlaví, zájmů apod. Zákazníci ze stejné skupiny budou pravděpodobně podobně reagovat na nabídku, cenu, způsob prodeje a reklamu. Další možností je využití psychologických charakteristik, z nichž některé jsme uvedli výše. Další používané typologie jsou následující:

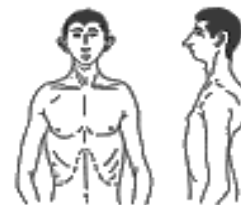
### Podle extroverze

Pro introverty jsou důležité úplné informace, uvažují analyticky. Zpravidla vědí, co chtějí, jsou racionální a těžko ovlivnitelní. Při jednání bývají klidní, ale je těžké zjistit, co si myslí.

Extroverti jsou naopak velmi komunikativní, aktivně reagují a jsou impulzivní. Jsou méně analytičtí a výrazněji reagují na nonverbální komunikaci. Rádi žertují.

### Konstituční typologie

Asthenik je typ, který je charakterizován vytáhlou postavou s úzkým hrudníkem a protáhlými končetinami. Jedinci asthenického typu bývají důslední, úzkostliví, chladnokrevní, někdy také podráždění.



Pyknik má postavu střední, s objemným trupem, který se směrem dolů rozšiřuje, krátký krk a většinou tukový polštářek na břicho. Bývá společenský, otevřený a má sklon ke smyslovým požitkům.



Pro atletický typ je charakteristická souměrná, dobře stavěná postava s vyvinutým svalstvem. Je vyrovnaný, nekomplikovaný a racionální.



## Podle vztahu ke koupi

Prestižní zákazník je takový, pro kterého je důležitá prestižnost výrobku/služby, kvalita, světovost, certifikáty a to, kdo si daný produkt kupuje.

Zákazník bez vlastní vůle přichází nerozhodnutý a je na schopnosti prodejce, jaký produkt mu prodá. Pro jeho rozhodnutí o koupi je důležité, aby byl prodejcem přesvědčen, že právě tento produkt je pro něj nejvhodnější.

V případě rozhodného, racionálního zákazníka je vhodné vysvětlit mu věcné parametry produktu. Zákazník poté posoudí, zda je pro něj výrobek vhodný či ne. Je ochoten vést dialog, negativně reaguje na útok na emoce.

Sociolog Cohen (1979) dělí zákazníky na čtyři základní typy, které uvádí Čertík [1]:

- Organizovaný masový turista – turista, který si kupuje dovolenou jako balíček služeb, volí některou populární destinaci, většinou jede společně 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) – plánuje si 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 – chce se stát součástí místní komunity, i když dočasně. Tento turista nemá žádný předem připravený itinerář a snaží se distancovat od jakékoli formy cestovního ruchu.

U veškerých výše uvedených nebo podobných typologií je třeba brát v úvahu, že jsou zjednodušující a nepopisují všechny možnosti. Každý zákazník zůstává individuální osobností a individuálními charakteristikami a je potřeba k němu takto přistupovat. Nejrůznější typologie nám mohou poskytnout pouze určité vodítko a ideální je tyto typologie vzájemně kombinovat a zároveň si všimnout zvláštností toho kterého zákazníka.

### 1.2.3 Budování vztahu se zákazníkem

Vybudování kvalitního vztahu se zákazníkem je dlouhodobý proces, který závisí na mnoha faktorech. Základními všeobecnými předpoklady jsou otevřenost, proaktivita společnosti, férovost jednání a výborná znalost zákazníka. [10]

Společnost by se měla snažit co nejlépe poznat svého zákazníka - jeho potřeby a očekávání - nejprve podle jednotlivých [zákaznických typů a segmentů](#), poté podle individuálních potřeb každého jednotlivého zákazníka. K tomu využívá psychologické a komunikační metody, které jsou popsány v [kapitole 3](#) této publikace.

Pro komunikaci a udržování vztahu se zákazníkem je také důležité vybrat, vyškolit a následně motivovat personál tak, aby byl schopen a ochoten vztah se zákazníkem budovat.

Pro poskytování kvalitních služeb je třeba ve společnosti nastavit procesy s ohledem na přání zákazníků a efektivně je řídit (tzn. definovat také kontrolní procesy a implementaci nápravných a preventivních opatření v případě nedostatků). Zajištění vybavení potřebného pro výkon nastavených procesů je samozřejmostí.

Pro budování vztahů se zákazníky se úspěšně využívají různé věrnostní programy, kterých je mnoho typů. Na ukázkou jmenujme čtyři nejvýznamnější:

- zákaznické kluby;
- e-marketing – internetové zákaznické kluby;
- databázový marketing – analýzy zákaznických databází;
- programy pro jednotlivé zákaznické skupiny.



#### 1.2.4 Poznávání potřeb zákazníka

Různí zákazníci mají různé potřeby a úkolem prodejce je tyto potřeby co nejpřesněji poznat a snažit se je co nejlépe uspokojit. Někdy se může stát, že skutečné potřeby zákazníka, a tím i pravá motivace pro nákup toho kterého produktu, zůstávají skryté za proklamované potřeby. Pak by měl prodejce vhodně mířenými otázkami zjistit pravé potřeby zákazníka, ale brát přitom ohled na jeho prestiž.

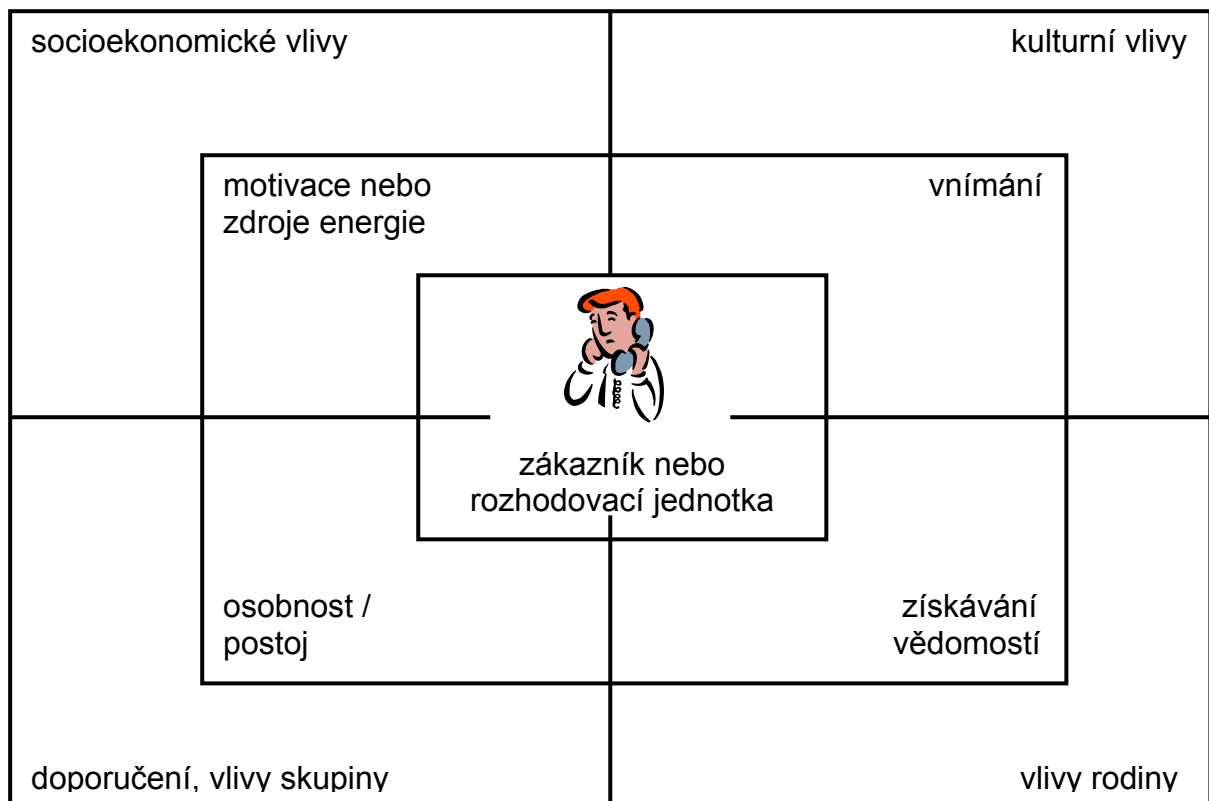
Základem je proto schopnost vést se zákazníkem rozhovor tak, abychom se o něm dozvěděli co nejvíce relevantních informací, tzn. vhodně formulovat a [klást otázky](#), [naslouchat](#), správně chápat a analyzovat získané odpovědi a [směřovat rozhovor k danému cíli](#).

Existují důležitá pravidla pro vedení rozhovorů s cílem poznat zájmy, vlastnosti a motivaci druhé osoby. Základem je oprostít se od vlastních hodnotících soudů a postojů. Vhodné je naopak projevení pochopení a účasti a vzbuzení důvěry. Cílem je podnícení protistrany k co největší sdílnosti.

Horner a Swarbrooke [3] uvádí čtyři hlavní prvky, které vytvářejí rozhodnutí zákazníka o koupi, tzv. Schmollův model:

- 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 služby a mínění o ní, například názor na úměrnost ceny a hodnoty, šíře nabídky atraktivit a zařízení.

**Obr. 5 Schéma rozhodování zákazníka**



Zdroj: Horner, Swarbrooke: Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času [3]

## 2 TYPICKÉ SITUACE V CESTOVNÍM RUCHU – REAKCE NA NĚ

### 2.1 Prodej

#### 2.1.1 Jak zapůsobit na zákazníka při osobním jednání

Způsob, jakým prodejci vystupují při kontaktu se zákazníkem, se promítá do celkové představy, kterou si zákazník o společnosti vytvoří. Kontakt se zákazníkem je v oblasti služeb cestovního ruchu obvykle velmi krátký a tak rozhodující roli zde hraje první dojem, který zákazník získá jak ze vzhledu pracoviště, tak především z vystupování a chování prodejce.

Prodejce by se měl chovat tak, aby měl zákazník pocit, že je tu pouze pro něj. V každé situaci by měl zachovat svou profesionalitu, tzn. nedávat najevo své osobní problémy, pocity, rozpaky, antipatie apod. Vždy se snaží vyhledat pro zákazníka takový produkt, který bude maximálně vyhovovat jeho požadavkům a potřebám. Měl by jednat tak, aby získával nové zákazníky a udržel zákazníky stávající.

#### Vzhled zaměstnance

Prodejce reprezentuje společnost, proto by měl vždy působit čistě a upraveně, tzn. vhodný oděv (pokud není předepsaný firemní), přiměřený make-up, vhodný účes.

Důležitou součástí vystupování prodejce je [nonverbální komunikace](#) – musí dbát na to, aby jeho řeč těla byla v souladu s tím, co říká. Není vhodné používat příliš výraznou gestikulaci, která by mohla zákazníka vystrašit a odradit od další komunikace.

#### Pracovní návyky

Úkolem prodejce je:

- navodit příjemnou atmosféru a získat zákaznickou důvěru;
- být slušný a pozorný jak k zákazníkům, tak ke svým kolegům na pracovišti;
- působit energicky, čile, pracovat aktivně a spolehlivě, aniž by musel být kontrolován (zejména je nepřijatelné projevovat únavu nebo špatnou náladu nepříjemným výrazem v obličeji nebo liknavým držením těla);
- být připraven pohotově reagovat na všechny otázky zákazníka;
- být schopen pomoci zákazníkovi překonat rozpaky a neschopnost rozhodnout se;
- dokonale znát nabízené produkty;
- věnovat každému zákazníkovi dostatek času, trpělivě mu naslouchat, ukázat pochopení pro jeho problémy, vysvětlovat a vyvracet jeho námítky;
- vždy vyžadovat zpětnou vazbu od zákazníka – ujistit se, že zákazník pochopil smysl informací, údajů a vysvětlení, které mu poskytl.



## Obr. 6 Zásady prodejce

### ZÁSADY PRODEJCE:

- Pohled do očí
- Úsměv
- Mluvit srozumitelně, zřetelně, neunavovat zákazníka přílišným mluvením, neskákat mu do řeči
- Přesvědčivé vystupování
- Empatie, pochopení
- Zájem
- Asertivní chování
- Nereagovat na urážky, nepoučovat zákazníka



Zdroj: MAG CONSULTING, s.r.o.

### **Organizace pracoviště**

Společnost se zákazníkem komunikuje i tím, jakým způsobem je organizováno pracoviště, se kterým přijde do kontaktu. Všimá si toho, zda je pracoviště uklizené a čisté, protože to mu dává nevědomý signál o tom, že i poskytnuté služby budou kvalitní a jednání společnosti bude seriózní. Proto je potřeba prostorům prodejny věnovat mimořádnou pozornost a důsledně od prodejců vyžadovat, aby dodržovali následující pravidla:

- prostory prodejny a veškeré vnitřní zařízení musí být vždy uklizené, čisté a urovnané;
- materiály na stolech (reklamní předměty, plakáty, katalogy, vizitky atd.) musí být aktuální, v dobrém stavu, nesmí překážet zákazníkům;
- pracovníci nesmí v prostoru prodejny konzumovat či odkládat jídlo;
- je povoleno kouřit jen ve vyhrazeném prostoru;
- pracovníci si nesmí vyřizovat soukromé telefony v prostoru prodejny, a to i v případě, že v prodejně není žádný zákazník; pokud si pracovník potřebuje zavolat, musí odejít do zázemí;
- chodník před vstupem do prodejny musí být uklizený, vnější reklamy čisté, čitelné, případně zapnuté;
- pracovní stoly musí být přehledně uspořádané a uklizené a mohou na nich být pouze pracovní pomůcky.

### **Osobní kontakt se zákazníkem**

Zákazník musí být přivítán ihned poté, co vstoupí do prodejny. Prodejce se usmívá, udržuje oční kontakt, hovoří vlídně a přátelsky, snaží se navodit příjemnou atmosféru. Při osobním kontaktu se zákazníkem je velice důležité, aby prodejce splňoval veškeré výše uvedené požadavky na vzhled a vystupování.

Podrobnosti k průběhu prodejního rozhovoru jsou uvedeny v [kapitole 2.1.3](#) Průběh prodejního rozhovoru.

Po ukončení jednání prodejce ujistí zákazníka, že bude-li něco potřebovat, může se kdykoli na společnost obrátit buď osobně nebo telefonicky. Poté se se zákazníkem rozloučí, případně mu popřeje příjemnou dovolenou apod.

## 2.1.2 Zásady telefonování [\[11\]](#)



Správná technika telefonování je zcela zásadní pro získání a udržení si zákazníka. Dobrý zákazníkuv dojem z telefonátu ho může přesvědčit, že právě naše cestovní kancelář, hotel či restaurace je to místo, kde by chtěl trávit svůj volný čas. Zároveň ale špatně vedený telefonní rozhovor může odradit i takového zákazníka, který byl původně přesvědčen, že chce využít našich služeb. Uvádíme proto některé hlavní zásady telefonického rozhovoru, které by se měly dodržovat, samozřejmě s přihlédnutím ke konkrétní situaci a podmínkám.

### Délka telefonátu

Průměrná délka telefonního hovoru by neměla být delší než 3 minuty. Telefon by měl sloužit k rychlé domluvě a k poskytnutí základních informací. Je-li však potřeba poskytnout více podrobných informací, popř. různé podklady, je vhodnější využít jiných komunikačních prostředků (fax, e-mail, osobní setkání).

### Příjemné vystupování

V telefonu by nikdy neměly být znát naše momentální nálady, pocity, nervozita či spěch. Během telefonátu reprezentujeme jak sebe, tak společnost, jejímž jménem jednáme a měli bychom si toho být po celou dobu telefonátu vědomi. Stejně tak musíme umět rozhovor zdvořile ukončit v případě, že je rozhovor zdlouhavý, nevěcný, popř. přichází v nevhodnou dobu.

### Představování

Při každém přijetí hovoru se jasně a zřetelně představíme jménem. Většina společností má svá vlastní pravidla pro přijímání telefonních hovorů. Pokud takové pravidlo není dáno, je vhodné se představit názvem společnosti, jménem a pozdravem v tomto pořadí. Zbytečně dlouhé představování může volajícího zaskočit. Klademe důraz na to, abychom vyslovovali zřetelně a jasně.

Pokud se nám v telefonu představí zákazník, zapamatujeme si jeho jméno a ve vhodnou chvíli zákazníka v průběhu hovoru oslovíme. Vyvolá to v něm dojem, že vnímáme jeho potřeby, a odnáší si z telefonátu příjemný pocit. Pokud na začátku hovoru přeslechneme jméno nebo mu špatně porozumíme, můžeme volajícího zdvořile požádat o jeho zopakování. V žádném případě není dobré jméno zkomolit, protože na své jméno lidé bývají velmi citliví.

## Rychlost a modulace hlasu

Základním pravidlem při telefonním rozhovoru je mluvit zřetelně a pomalejším tempem než při osobním setkání. Důvodem je to, že při telefonátu nás protějšek nevidí a nemůže vyhodnotit takové prostředky [neverbální komunikace](#), jako je výraz naší tváře, postoj atd. Je tedy odkázán pouze na náš hlas, jeho sílu, barvu, na rychlost mluvy, intonaci apod. Rychlost a modulace není tedy důležitá pouze proto, aby protějšek rozuměl slovům, která říkáme, ale také proto, aby správně porozuměl našemu sdělení.

## Přijetí hovoru

Je neslušné nechat telefon příliš dlouho vyzvánět. Volající, pokud nezavěsí dříve, než telefon zvedneme, je negativně naladěn již na počátku hovoru a můžeme tak o zákazníka přijít. Pokud nemůžeme hovor přijmout, je vhodné sluchátko zvednout a poprosit o okamžik strpení (pak se ovšem musí jednat skutečně o okamžik), popř. požádat volajícího o telefonní číslo s příslibem, že zavoláme zpět a udáme čas, kdy zavoláme (tento pak musíme dodržet).

Není ale také dobré zvednout telefon okamžitě, protože tím vyvoláme ve volajícím dojem, že nemáme nic jiného na práci než čekat u telefonního aparátu. Obecně se proto doporučuje zvedat telefon po druhém, maximálně po třetím zazvonění.

## Stavba telefonického hovoru

Každý telefonický hovor by měl mít ustálenou stavbu sestávající z úvodu, vlastního jádra sdělení a závěru. Je potřeba zvládnout správně všechny složky telefonického hovoru tak, aby hovor byl zdvořilý, věcný a aby nebyl zdlouhavý. Doporučuje se maximální délka hovoru cca 10 minut.



### 2.1.3 Průběh prodejního rozhovoru

#### Zahájení prodejního rozhovoru

Funkcí úvodní části prodejního rozhovoru je navození prvního dojmu a následné zjištění potřeb zákazníka. První dojem, který zákazník o prodejci, a tím i o celé společnosti, získá, je velice významný a může ovlivnit celý další průběh rozhovoru i rozhodnutí o koupi.

Základní součástí komunikace, která vytváří první dojem, je neverbální komunikace. Podrobněji jsou prvky neverbální komunikace popsány v [kapitole 3.3](#) této publikace. Neverbální komunikace by měla být přiměřená osobě, se kterou komunikujeme.

V úvodu prodejního rozhovoru je důležité si zapamatovat jméno zákazníka, případně se ujistit, že jsme správně rozuměli. Jméno po celý zbytek rozhovoru používáme při oslovení ve spojení se slovem „pane“, „paní“, u velmi mladých žen můžeme použít označení „slečno“. Pokud známe správně titul zákazníka, používáme ho při oslovení. Jeho použití ale nesmí znít strojeně nebo nepřirozeně. Zásadně neoslovujeme prvním pádem „pane Novák“, ale pro oslovení používáme pátý pád „pane Nováku“.

Po pozdravu a představení je vhodné uvolnit atmosféru tématem, které se přímo netýká produktu. Zákazník se uvolní a zbaví se napětí a nejistoty, která může být spojena s touto formou nákupu. Zpravidla se doporučuje krátká konverzace o něčem, co se zákazníka nějak týká, důležitá je pozorovací schopnost prodejce a situace. Prodejce by měl volit neutrální témata, která zákazníka neurazí a dobře pozorovat, zda neodpovídá odměřeně, vyhýbavě nebo je mu téma nepříjemné. Pokud ano, raději téma změňme. Nejvhodnějšími tématy jsou rodina, koníčky, počasí apod. Vyhýbáme se tématům jako politika, náboženství, národnost, vtipy apod.

Po navázání vztahu se zákazníkem můžeme přejít ke zjištění jeho potřeb. Zde se uplatní prodejceva schopnost naslouchat a klást otázky (viz kapitola [3.2.2](#) a [3.2.3](#)). Informace získané v této části rozhovoru využije prodejce v dalších krocích při nabízení produktu a jsou proto mimořádně důležité. Prodejce klade otevřené otázky tak, aby se zákazník rozpovídal, a pouze ho usměrňuje směrem, který potřebuje. Prodejce si v této fázi může dělat poznámky, ale je vhodné, aby nejprve zákazníka požádal o svolení („nebude vám vadit, když si budu občas dělat poznámky, abych na něco důležitého nezapomněl“). Situace ale nesmí působit dojmem vyplňování formuláře. Někdy zákazník své skutečné důvody ke koupi může tajit a navenek prezentovat důvody jiné. Prodejce by měl podle odpovědí a náznaků poznat skutečné potřeby a přání zákazníka.

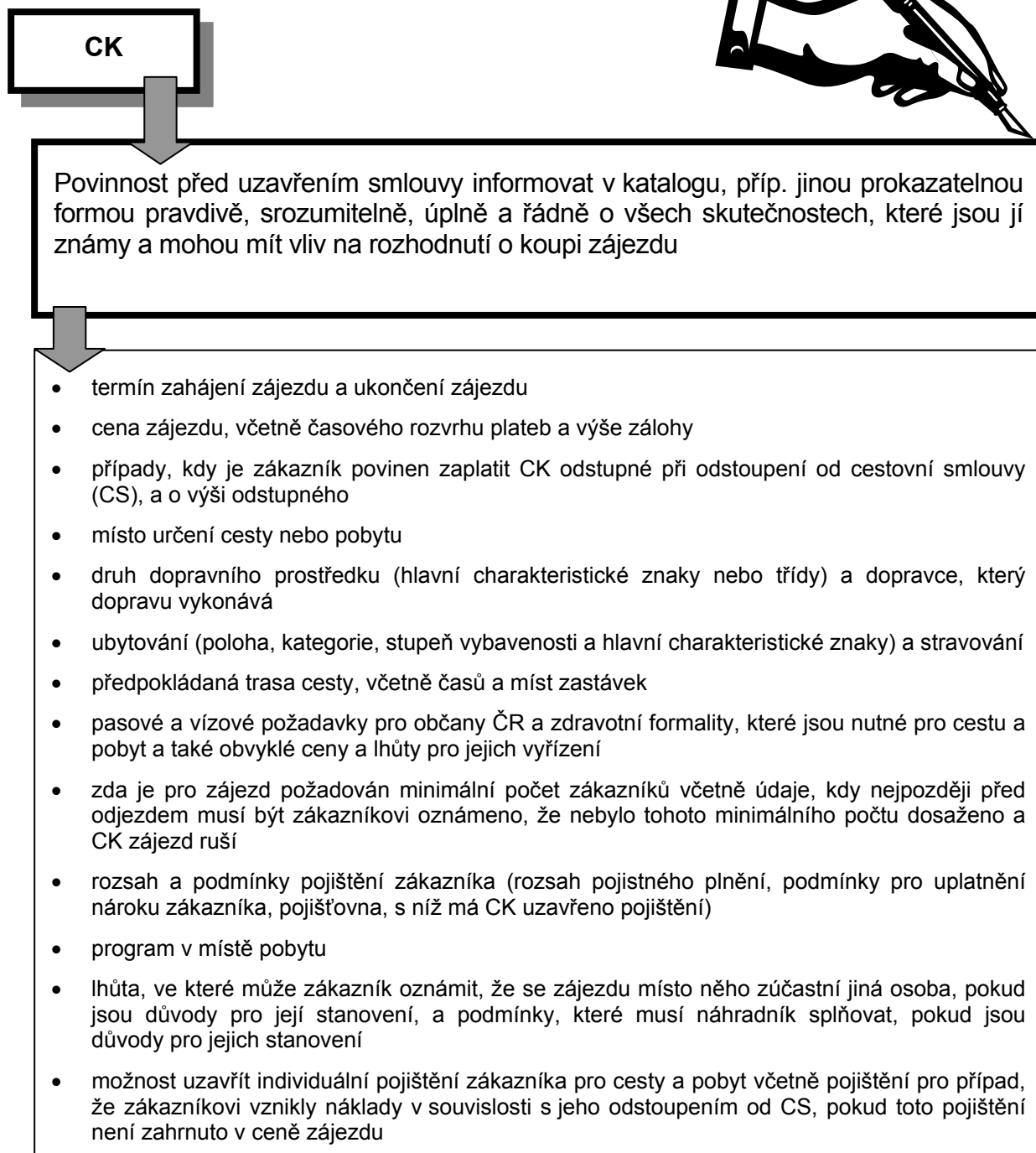
Prodejce by měl také rozpoznat, jestli zákazník přichází již rozhodnutý o koupi např. určitého zájezdu, jestli má určitou představu nebo jestli se naopak jedná o zákazníka nerozhodnutého, který očekává radu. To by měl rozpoznat s využitím typologie zákazníků (viz [kapitola 1.2.2](#)). Existují zákazníci, kteří budou prodejceva doporučení vnímat jako manipulaci a vnučováním, jiní naopak vyžadují, aby prodejce rozhodl v podstatě za ně a poradil jim.

### **Představení produktu**

V úvodu navážeme na předchozí část a potřeby zákazníka. Tím upoutáme jeho pozornost a zájem o nabízený produkt. Poté popíšeme všechny důležité vlastnosti produktu, které by měly být konkrétní a je možné navázat konkrétní fakta na potřeby zákazníka. Na závěr vyslovíme cenu a popíšeme, co je v ní obsaženo. Když hovoříme o ceně, nesmí to vypadat tak, že se za její výši omlouváme. Poté následuje stručné zopakování řečeného tak, aby vyplynul pro zákazníka jasný důvod ke koupi produktu, a diskuze se zákazníkem.

Následující grafika zobrazuje, které informace je prodejce povinen zákazníkovi sdělit.

**Obr. 7 Povinné informace CK pro zákazníky o zájezdech**



Zdroj: MAG CONSULTING, s.r.o.

## Vizuální pomůcky

Mezi takové patří při prodeji zájezdu např. katalog, mapa, fotografie cílové destinace apod. Umožňují zákazníkovi poznat blíže nabízený produkt a oživují prezentaci produktu.

### 2.1.4 Asertivita prodejce

Asertivita je definována jako komunikační technika charakterizovaná přijetím odpovědnosti za sebe sama, zdravým sebevědomím a sebestopázením bez použití agrese, nátlaku, manipulace a podobných „nekalých“ komunikačních technik. Asertivní techniky zároveň umožňují se zmíněným taktikám účinně bránit. Součástí asertivního chování je také schopnost aktivně naslouchat a porozumět druhým, zároveň ale nepodlehnout nátlaku.

Existují základní asertivní práva, která má podle této teorie každý člověk, a ta jsou následující [14]:

- Máme právo sami posuzovat své chování a city a být za ně odpovědni.
- Máme právo nenabízet žádné omluvy a výmluvy ospravedlňující naše chování.
- Máme právo posoudit, zda a nakolik jsme zodpovědní za řešení problémů druhých lidí.
- Máme právo změnit svůj názor.
- Máme právo říci: „Já nevím“.
- Máme právo být nezávislí na dobré vůli ostatních.
- Máme právo dělat chyby a být za ně odpovědni.
- Máme právo dělat nelogická rozhodnutí.
- Máme právo říci: „Nerozumím.“
- Máme právo říci: „Je mi to jedno.“

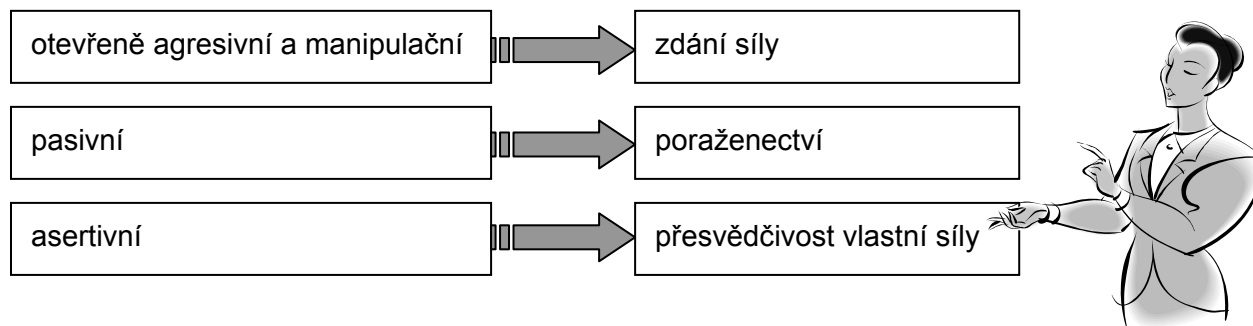
Asertivní chování pak umožní jedinci zvládnout i krizovou situaci a zároveň nepodlehnout stresu. Správná komunikační technika mu umožní lépe dosáhnout stanoveného cíle.

Pozitivní aspekty asertivity, jak je uvádí Vališová [15], jsou následující:

- preferuje neagresivní chování;
- napomáhá rozvíjet zdravé sebevědomí;
- zvyšuje sebeúctu a seberepekt;
- projasňuje mezilidské vztahy, jejich otevřenost, srozumitelnost a přímost;
- vytváří atmosféru pro spolupráci;
- umožňuje předcházet a efektivně řešit konflikty;
- rozvíjí samostatnost v rozhodování;
- zvyšuje odpovědnost za vlastní chování;
- zvyšuje tvořivost a zdravé riskování;
- umožňuje být sám sebou.

V případě prodeje využijeme nejlépe asertivní techniky odolávání manipulaci a jednání s agresivním zákazníkem (a na tomto místě nemáme na mysli pouze fyzickou agresi, ale spíše agresivní způsob prosazování se).

**Tab. 5 Způsoby jednání**



Zdroj: <http://tbsd-eq.wz.cz/zasert.php> [16]

## 2.2 Zájezd

### 2.2.1 Průběh zájezdu v návaznosti na vznik různých situací

#### Průvodce cestovního ruchu

Většina služeb cestovního ruchu má tak osobitý charakter, že vyžaduje přítomnost a aktivitu lidského činitele při jejich poskytování. Měřítkem hodnocení standardu služeb cestovního ruchu je nejen jejich rozsah a kvalita, čistota a vzhled prostředí, ve kterém se služby poskytují, ale i vystupování a chování pracovníků cestovního ruchu. Jde především o odbornost, zručnost, pohotovost, jazykové schopnosti a morální vlastnosti těchto pracovníků. Toto vymezení v plné míře platí o průvodcích cestovního ruchu.

Činnost průvodců se člení dle rozsahu a zaměření poskytovaných služeb dle Evropské normy EN 13 809: 2003 „Služby cestovního ruchu – cestovní agentury a touroperátoři – terminologie“, která sjednocuje odbornou terminologii v dané oblasti služeb cestovního ruchu na tzv. vedoucí zájezdu (tour manager), doprovod zájezdu (tour escort), průvodce cestovního ruchu (tourist guide), horský průvodce (mountain guide), včetně dalších příbuzných činností jako je činnost místního zástupce (local representative), animátora (animateur) atd.

V české legislativě (Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, v platném znění, Nařízení vlády č. 469/2000 Sb., kterým se stanoví obsahové náplně jednotlivých živností, v platném znění) rozeznáváme tři základní druhy průvodcovské činnosti: průvodcovskou činnost horskou, průvodcovskou činnost tělovýchovnou a sportovní a průvodcovskou činnost v oblasti cestovního ruchu.

Průvodci v cestovním ruchu poskytují osobní služby spojené zejména s doprovodem zájezdu, zajištěním sjednaného programu zájezdu, včetně zajišťování

služeb účastníků cestovního ruchu v místě pobytu a dále doprovod skupin osob, či jednotlivců při němž je v jazyku dle jejich výběru poskytován výklad o kulturním a přírodním dědictví dané země.

#### Pracovními činnostmi průvodců cestovního ruchu jsou:

- doprovod tuzemských zájezdových skupin na cestách do zahraničí a zpět bez dalších průvodcovských služeb (např. zájezdy k moři);
- organizování a doprovod zájezdových skupin v zahraničí spojené s kvalifikovaným výkladem a odpověďmi na dotazy (především tzv. poznávací zájezdy);
- kontrola přítomnosti účastníků zájezdu i jeho jednotlivých akcí;
- zajišťování kompletních programů pro účastníky zájezdu včetně nakupování potřebných vstupenek, jízdenek, rezervace míst v restauraci, placení útraty v restauraci za celý zájezd apod.;
- projednávání případných speciálních přání účastníků zájezdu či vyvstalých problémů s pracovníky hotelů, kde je zájezd ubytován;
- řešení problémů, které se během zájezdů vyskytnou (např. krádeže, onemocnění, ztráta cestovních dokladů, nezajištěná rezervace apod.) včetně potřebných jednání na místních úřadech, policii, nemocnicích, pojišťovnách a dalších institucích;
- rozhodování o případných nutných změnách programu;
- provádění potřebného tlumočení;
- jednání se zahraničními partnery;
- zajišťování doplňkových služeb účastníkům zájezdů (např. výlety lodí) včetně jejich prodeje a vyúčtování (za devizy);
- materiální a finanční zabezpečování zájezdů;
- organizování a doprovod zahraničních zájezdových skupin v ČR spojený s kvalifikovaným výkladem a tlumočením, popř. i s dalšími organizačními činnostmi.

#### **Odjezd a cesta**

Technický průvodce nebo průvodce zájezdu je povinen se především včas dostavit na místo převzetí skupiny, nejlépe alespoň půl hodiny před začátkem akce. Připevní si jmenovku a označí také dopravní prostředek. Po shromáždění všech účastníků zkontroluje podle jmenovitého seznamu jejich skutečný počet.

Po nastoupení do dopravního prostředku účastníky uvítá a představí sebe, popř. další průvodce a řidiče. Poté seznámí účastníky s programem akce, trasou a časovým plánem, důležitými údaji a podmínkami akce, které je třeba respektovat.

Pokud nastane nepředvídatelná událost, jejímž důsledkem je změna časového plánu nebo programu oproti původnímu, uvedenou situaci operativně řeší, informuje o této skutečnosti účastníky akce a dodavatele služeb (oznámí pozdní příjezd do ubytovacího zařízení apod.). [7]



## **Příjezd a ubytování**

Činnosti prováděné při příjezdu zákazníků do cílové destinace se do jisté míry liší v závislosti na typu dopravy. V případě přiletu zákazníků letadlem je úkolem delegáta zajistit jejich přepravu do místa pobytu transferovým autokarem. Ještě před přiletem zákazníků označí transferový autokar tabulkou s názvem a logem cestovní kanceláře nebo jiným vypovídajícím způsobem. Poté očekává přilet zákazníků na viditelném místě a označen identifikační tabulkou. Po vystoupení všech zákazníků organizuje jejich přesun a nástup do transferového autokaru. Během cesty podá zákazníkům základní informace o pobytu a pozve je na úvodní informační schůzku.

Pokud zákazníci přijíždí autokarem, komunikuje v průběhu cesty s technickým doprovodem autokaru, aby měl aktuální informace o čase příjezdu. V prvním ubytovacím objektu autokar očekává a organizuje ubytování zákazníků (viz níže). Zároveň zákazníkům předá informaci o informační schůzce.

Při nástupu zákazníků vlastní dopravou zajistí jejich informovanost o informační schůzce, popř. o ubytování v závislosti na tom, jaká je dohoda zákazníka s odbavujícím referentem cestovní kanceláře.

Ubytování zajišťuje delegát ve spolupráci s místními poskytovateli ubytování dle roaming listů dodaných předem cestovní kanceláří. S těmito roaming listy seznámí v předstihu i recepce ubytovacích zařízení tak, aby zajistil co nejrychlejší odbavení zákazníků. Pokud takovýto roaming list není k dispozici, dbá pokynů ubytovacího zařízení. Oproti tomuto roaming listu připustí změny pouze v odůvodněných případech. Pokud je počet účastníků nižší než podle původní objednávky, upozorní na tuto skutečnost příslušného pracovníka ubytovacího zařízení. Před časem nastěhování do pokojů organizuje delegát čekání na pokoje s cílem maximálně snížit nepohodlí účastníků. Zejména pečuje o uložení zavazadel a v případě možnosti ve spolupráci s ubytovacím zařízením ubytování účastníků ještě před oficiálním časem nastěhování. Delegát je povinen řešit veškeré nedostatky související s ubytováním s příslušným pracovníkem ubytovacího zařízení. Celému procesu ubytování je delegát osobně přítomen.

Současně s ubytováním klientů zajišťuje v případě potřeby ubytování řidičů a pendlových průvodců a pomáhá při zajištění parkovacího místa pro autokar. V případě potřeby a možnosti též zajišťuje parkovací místa pro zákazníky cestující vlastní dopravou.

## **Informační schůzka**

Úvodní informační schůzka slouží k podrobnějšímu seznámení zákazníka s cílovou destinací, organizací pobytu a možnostmi zakoupení výletů nebo jiného programu. Podle okolností se koná buď přímo v den příjezdu nebo v den následující. Místem konání je buď ubytovací objekt zákazníků, popř. objekt přilehlý, pokud jsou zákazníci ubytováni ve více objektech. Delegát organizuje občerstvení při úvodní informační schůzce.

Kromě úvodní informační schůzky organizuje delegát oficiální návštěvní hodiny v rozsahu nejméně dvakrát týdně a zajistí svoji nepřetržitou dosažitelnost (uvedením svého kontaktu na informační tabuli).

### **Stravování**

Delegát organizuje poskytování stravovacích služeb, příchod zákazníků do stravovacího zařízení a spolupracuje s personálem ubytovacího zařízení. V průběhu pobytu provádí nepřetržitou namátkovou kontrolu stravovacích služeb a případné nedostatky ihned operativně řeší. V případě reklamace zajistí nápravu a poté kontroluje její realizaci.

Pokud je delegát osobně přítomen v prostoru stravovacího zařízení spolu se zákazníky, pozdraví je a popřeje jim dobrou chuť.

### **Pobyt**

Delegát zajišťuje nabídku a prodej výletů s cílem jejich maximálního prodeje. Někdy se delegát výletů osobně zúčastňuje a provádí zde průvodcovskou činnost (záleží na místních podmínkách a způsobu organizace výletů v destinaci). O prodaných výletech vede evidenci, kterou předává při vyúčtování sezony centrále.

### **Odjezd**

Před odjezdem zákazníků organizuje delegát uvolnění pokojů tak, aby maximálně snížil nepohodlí zákazníků. Zejména zajistí možnost uložení zavazadel, možnost použít sanitárního pokoje pro osobní hygienu a ve spolupráci s ubytovacím zařízením uvolnění pokojů později, než je oficiální čas vystěhování.

V případě zpoždění příjezdů a odjezdů organizuje všechna opatření směřující ke snížení nepohodlí zákazníků. V první řadě se omluví a zajistí okamžitou informovanost všech dotčených zákazníků, jakmile se o této mimořádné události dozví. Současně zákazníkům vydá pokyny pro organizaci čekání, zejména sdělí, kdy a jak bude podána další informace o dopravě a dále jim navrhne, jak nejlépe čekání přečkat. Pokud délka zpoždění přesáhne běžnou dobu čekání, organizuje ve spolupráci se všemi dotčenými stranami mimořádná opatření (doprava, ubytování, stravování).

V případě ubytování zákazníků ve více střediscích komunikuje s delegáty v těchto střediscích a organizuje odjezd zákazníků ve spolupráci s nimi.

Zajišťuje informovanost všech zákazníků o čase a místě odjezdu, popř. o zpožděních a změnách. Kontroluje, aby všichni odjíždějící zákazníci dopravu skutečně nastoupili. Poté se se zákazníky rozloučí jménem svým i jménem vysílající cestovní kanceláře, vyjádří přání opětovného shledání a popřeje zákazníkům šťastnou cestu.

## **Specifika domácího cestovního ruchu**

Hlavním produktem domácího cestovního ruchu bývá pobyt nebo zájezd. Hlavní součástí nabízeného produktu bývají zejména ubytování a stravování, dále nabídka různých výletů, exkurzí apod. Na rozdíl od výjezdového cestovního ruchu zde nejsou v popředí služby průvodce ani dopravní služby. Ty bývají součástí produktu jen, jedná-li se o poznávací zájezdy. Zpravidla veškeré služby v místě poskytuje zákazníkům příslušné ubytovací zařízení nebo místní operátoři, informační centra atd. [1]

## **Specifika incomingu**

Produktem bývá kombinace služeb, která je nabízena zahraničnímu touroperátorovi. Zpravidla se jedná o ubytovací a stravovací služby, místní dopravu, místní služby a služby průvodce. Z hlediska vzniku různých situací dochází stejně jako v případě výjezdového cestovního ruchu k nutnosti vyzvednout zákazníky na letišti a poskytnout jim transfer do ubytovacího zařízení. Průvodce, stejně jako bylo popsáno výše u delegáta, zde hraje úlohu organizátora a informátora o místě pobytu. Má stejné povinnosti, které se týkají vyřizování formalit spojených s lékařským ošetřením a vznikem dalších nepříjemných situací, které mohou nastat. Zároveň reprezentuje nejen cestovní kancelář, jejímž jménem vystupuje, ale i celý region a zemi. [1]

### **2.2.2 Specifika zahraničních zájezdů**

Specifika zahraničních zájezdů spočívají především v jazykové bariéře a ve formalitách spojených s přechodem hranic. Průvodce nebo technický doprovod přítomný v autokaru organizuje předání seznamu cestujících a jejich cestovních dokladů při přechodu hranic, případně problémy vznikající při proclení. Dále funguje zároveň jako tlumočnick.

Delegát přítomný na místě pobytu řeší veškeré problémy zákazníků vzniklé v souvislosti s jazykovou bariérou při vyřizování formalit, např. při zajištění lékařské péče, jednání s úřady při vzniku mimořádných situací apod.

### **2.2.3 Jednání s dodavateli**

V případě dodavatelů cestovních kanceláří se zpravidla jedná o mezinárodní jednání s veškerými jeho specifiky. Dodavateli mohou být místní cestovní kanceláře, místní průvodci, hoteliéři a další poskytovatelé ubytování, poskytovatelé dopravních služeb a další dodavatelé, kteří významným způsobem ovlivňují kvalitu nabízené služby a jejich výběr i vyjednané podmínky jsou proto pro tvorbu produktu zásadní. Pro výběr dodavatelů by cestovní kancelář měla mít stanovená kritéria, podle kterých volí, zda bude s daným dodavatelem jednat. Samotné jednání pak vyžaduje velkou dávku obchodního citu, empatie pro cizí kulturu a také dobrých znalostí místního prostředí. Tedy důkladnou přípravu nebo dostatečné zkušenosti.

V každé kultuře existuje mnoho nuancí v komunikaci, jejichž znalost a využití může pozitivně ovlivnit obchodní jednání nebo naopak další spolupráci zcela vyloučit.

Svoji roli hraje čas smluvené schůzky, oděv, nonverbální i verbální komunikace, témata rozhovoru, způsob vyjednávání a spousta dalších faktorů. To, co v jedné zemi znamená projev srdečnosti, může v jiné zemi působit jako drzost a nevhodné chování a naopak.

Je definováno několik základních kategorií kultury, které významným způsobem ovlivňují jednání a chování lidí v této kultuře a způsob jejich komunikace, z nichž zde dvě zmíníme.

### **Vědomí sebe a prostoru**

Ovlivňuje to, zda je kultura spíše individualistická nebo zda je v popředí tým. V prvním případě jedinci vystupují spíše nadřazeně a sebevědomě a mají sami rozhodovací pravomoc. Naopak kolektivistické kultury mají vystupování více pokorné a skromné, naslouchají a rozhodují v týmu. Taková jednání se mohou protáhnout.

Do této kategorie patří také vědomí prostoru a vzdálenost mezi lidmi při jednání, popř. při zdravení. V České republice je tato vzdálenost cca 60 centimetrů až jeden metr, ale např. v Asii může být až tři metry. Naopak v arabských zemích je tato vzdálenost kratší. Tento fakt může způsobovat nepříjemnosti, protože jedinec z kultury s kratší vzdáleností narušuje svému protivníkovi jeho osobní zónu, naopak příliš velká vzdálenost může působit odtažitě.

### **Komunikace a jazyk**

Do této kategorie spadá způsob verbální i neverbální komunikace a to, která z nich v dané kultuře převažuje. U některých kultur je nepřipustná jakákoli gestikulace, pro jiné je naopak gestikulace důležitým projevem. Dalším bodem, který se mezi jednotlivými kulturami liší, je fixování očima a jeho význam. Zda je zvykem dívat se na osobu, která právě mluví, nebo je to nevhodné a rušivé. V Evropě a arabských zemích je zvykem dívat se na toho, kdo právě hovoří, v asijských zemích se jednající dívají spíše z okna, do papírů a podobně.

Jednotlivé země se budou lišit i způsobem obchodního jednání. Patří sem místo schůzky, doba jednání (ráno, večer), počet a funkce jednajících osob, míra improvizace při jednání, úloha času atd.

## **2.2.4 Řešení krizových situací**

V průběhu zájezdu může dojít k nejrůznějším krizovým situacím, které je průvodce, technický doprovod nebo delegát povinen řešit. Může se jednat např. o nemoc zákazníka, živelné katastrofy v místě pobytu, krádež nebo selhání subdodavatele. Průvodce či delegát je osobou, která zná místní prostředí a zákazník proto u ní hledá jistotu, kterou on sám v zahraničí nemá. Měl by zvládnout vyřešit jakoukoli situaci s přehledem a zákazníka uklidnit a pomoci mu. Zásadně řeší veškeré situace osobně, v žádném případě ne pomocí vzkazů a podobně.

## **Nemoc zákazníka**

Průvodce nebo delegát, popř. jiný pracovník cestovního ruchu (dále jen pracovník) by měl znát základy první pomoci a mít k dispozici lékárníčku se základními potřebami. Měl by být schopen zajistit odbornou lékařskou pomoc i v zahraničí a doprovázet zákazníka k lékaři. V cizí zemi navíc přibývá problém s cizím jazykem a s vyřizováním formalit, zejména pojištění. V případě úmrtí zákazníka se pracovník podílí na repatriaci jeho ostatků do vlasti. Podrobně se tematikou plateb v zahraničí a zdravotního pojištění zabývá Centrum mezistátních úhrad se sídlem v Praze. CMU je sdružení zdravotních pojišťoven založené Ministerstvem zdravotnictví ČR a funguje jako styčný orgán České republiky pro oblast zdravotní péče. Na své internetové prezentaci uvádí různé užitečné rady týkající se poskytování zdravotní péče v zahraničí.

## **Živelné katastrofy**

Nemusí se jednat jen o živelné katastrofy velkých rozměrů, ale také o běžnější záležitosti, jako je například požár apod. Pracovník, jako zástupce společnosti poskytující služby, je povinen chovat se dle pokynů záchranných týmů a zprostředkovat veškeré informace zákazníkovi. Zákazník se na pracovníka obrací také se žádostí o nové ubytování, návrat do vlasti nebo plnění jiné náhrady.

## **Krádež, ztráta zavazadel**

Stejně jako v předchozích případech, i zde se zákazník může obrátit na pracovníka, aby mu byl nápomocen při vyřízení formalit s místní policií apod.

## **Selhání subdodavatele**

Pracovník je povinen řešit na místě selhání subdodavatelů sjednáním nápravy. Jedná se například o nedostatky v poskytování stravovacích služeb, ubytovacích služeb, zpoždění dopravy apod. Pracovník náplní pracovníka je průběžně kontrolovat dodavatele služeb a sjednávat nápravu i v případech, kdy zákazník nepodal stížnost ani reklamaci. Pokud se nedostatky nepodaří odstranit, postupuje se dále podle interních dokumentů společnosti, reklamačního řádu, smlouvy s dodavatelem apod.

### **2.2.5 Řízení konfliktů v jednání se zákazníkem**

Dobrý profesionál by měl zvládat vzniklé konflikty se zákazníkem tak, aby zákazníka uklidnil, ale zároveň nesmí ustupovat a musí si zachovat autoritu. Proto by měl mít dobrou zásobu rozhovorových technik, flexibilitu a cit pro rozpoznání a posouzení konkrétní situace v rozhovoru.

Někdy konflikty vznikají pouze vinou nedorozumění, které je potřeba včas identifikovat a objasnit. Nesvalujeme vinu za nedorozumění na protějšek, vhodnější je vzít nedorozumění na sebe a pokusit se situaci vyjasnit a sdělení znovu vysvětlit. Je důležité zůstat klidný, i když je protějšek rozčilený nebo dotčený.

Profesionál, tedy zástupce cestovní kanceláře, či zaměstnanec hotelu nebo stravovacího zařízení svým chováním reprezentuje celou společnost, pro kterou

pracuje. Měl by proto lépe než kdo jiný ovládat negativní pocity, jako je hněv a vztek. Za každých okolností se musí k zákazníkovi, ale i ke svým kolegům, chovat slušně a nenechat za sebe jednat své emoce. V případě, že je zákazník rozčilený, agresivní apod., je na pracovníkovi, aby zákaznickovy emoce uvedl do správných mezí a nenechal se vyprovokovat k neuváženému jednání. V případě, že se zákazník rozhněvá, nejprve ho vyslechneme, pozorně mu nasloucháme, později případně parafrázujeme hlavní body jeho kritiky. Snažte se porozumět tomu, co ho tak rozčílilo. Někdy se nám rozčilený člověk snaží něco sdělit nepřímo. Můžeme protějšek požádat o věcnost, ale není dobré mu říkat, aby se uklidnil. Mohlo by to způsobit pravý opak. Pokud nás přímo napadá urážkami nebo obviněními, je potřeba je jasně odmítnout a pokud ani to nepomůže, pak rozhovor důrazně ukončit.

V případě, že nás někdo napadne, ovládneme své emoce, které tímto napadením vzniknou, a snažíme se daný problém spíše analyzovat. Osobní útoky zpravidla sledují nějaký cíl, mají nám něco sdělit, zastrašit nás nebo urazit. Proto je dobré rozpoznat motivaci protivníkovy chování, uvědomit si, co útoku předcházelo, a definovat protivníkovy důvody k výpadu. Může se cítit uražený nebo v úzkých, motivací může být odvedení pozornosti od nějakého tématu nebo se nás může snažit zastrašit. Nebo je prostě jen ukvapený. Ve všech případech je důležité zachovat chladnou hlavu a nenechat se do hádky zatáhnout. Nejvhodnější je snažit se setrvat věcně u tématu a situaci konstruktivně řešit. Musíme dát protivníkovi jasně najevo, že v případě, že bude se svými útoky pokračovat, nejsme ochotni vést s ním nadále rozhovor. Pokud i přes varování pokračuje, pak rozhovor zřetelně a důrazně ukončíme, případně odložíme na dobu, kdy bude protivník schopen respektovat naše podmínky (tzn. vést rozhovor konstruktivně). [4]

## 2.2.6 Stres

Stres je soubor reakcí organismu na vnitřní nebo vnější podněty, narušující normální chod funkcí organismu. Stresové podněty se nazývají stresory, které mohou být fyzikální, toxické, infekční, fyzické, psychické nebo sociální.

Podle působení rozeznáváme stres jednorázový a stres chronický. Jednorázový stres bývá způsoben například náhlým návalem práce, jednotlivým selháním nebo konkrétním zákazníkem. Naproti tomu chronický stres působí trvale a může být zapříčiněn trvalou přetížeností, ztrátou důvěry ve vlastní síly nebo obecně kontaktem se zákazníky. Podle některých autorů může být jednorázový stres dokonce prospěšný, působení chronického stresu ale může způsobit vážné psychické nebo fyzické obtíže.

Reakce na stres bývají velice individuální, stejně jako hranice, kdy se normální zátěž stává již stresem. Na tuto hranici může mít svůj vliv i aktuální situace a prožívání dané osoby. Člověk vědomě nebo podvědomě reaguje na situaci, která nastala – stresor. Pokouší se dané situaci přizpůsobit. Poté nastává fáze vyrovnání neboli adaptace. V případě, že adaptace nenastane nebo dojde ke špatné adaptaci, mohou nastat tělesné nebo duševní poruchy. K poruše adaptace může dojít,

například když stres trvá příliš dlouho nebo se často opakuje. To pak bývá příčinou psychosomatických chorob. [10]

## **2.3 Reklamace**

### **2.3.1 Přijímání a vyřizování reklamací**

Za reklamaci můžeme považovat každé ústní i písemné podání zákazníka, kterým se snaží uplatnit práva z odpovědnosti za vady poskytnutých služeb nebo z odpovědnosti za vady sjednaných, ale buď zcela nebo zčásti neposkytnutých služeb. Zákazník má podle povahy poskytovaných služeb právo požadovat bezplatně odstranění vady, slevu z ceny nebo může odstoupit od smlouvy a požadovat vrácení zaplacené částky.

Prodávající je povinen zákazníka řádně informovat o rozsahu, podmínkách a způsobu uplatnění odpovědnosti za vady výrobků a služeb, včetně podmínek uplatnění rozporu s kupní smlouvou spolu s údaji o tom, kde lze reklamaci uplatnit a o provádění záručních oprav. Uplatní-li zákazník toto právo, je prodávající povinen mu vydat písemné potvrzení o tom, kdy právo uplatnil, co je obsahem reklamace a jaký způsob vyřízení reklamace zákazník požaduje, včetně potvrzení o provedení nápravy, případně písemné odůvodnění zamítnutí reklamace.

Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, v aktuálním znění ukládá prodávajícímu povinnost, aby v provozovně byl po celou provozní dobu přítomen pracovník pověřený vyřizováním reklamací. Tento pracovník rozhodne o reklamaci ihned, ve složitých případech do tří pracovních dnů. Do této lhůty se nezapočítává doba přiměřená podle druhu výrobku či služby potřebná k odbornému posouzení vady. Reklamace včetně odstranění vady musí být vyřízena bez zbytečného odkladu, nejpozději do 30 dnů ode dne uplatnění reklamace, pokud se prodávající se zákazníkem nedohodne na delší lhůtě. Po uplynutí této lhůty má zákazník stejná práva, jako by se jednalo o vadu, kterou nelze odstranit.

Při prodeji nebo poskytování služeb mimo ohlášenou provozovnu je prodávající povinen písemnou formou poskytnout zejména název nebo jméno a adresu prodávajícího, kde může zákazník i po ukončení takového prodeje nebo poskytování služeb uplatnit reklamaci.

### **2.3.2 Oprávněná a neoprávněná kritika**

Zákazníková kritika poskytnuté služby může být jak oprávněná, tak neoprávněná. Poskytuje ale v každém případě důležitý zdroj informací o názoru zákazníků na poskytované služby a také o možnostech dalšího zlepšování, proto je třeba na každou kritiku brát ohled. Pracovník, který kritiku přijímá musí v poměrně krátkém časovém okamžiku zvážit, jak bude na kritiku reagovat. Měl by v každém případě zachovat zásady slušného chování, ale zároveň být zdravě asertivní. Někdy je lepší zákazníkovi jeho názor nevyvracet i v případě, že jeho kritika není zcela oprávněná.

V takovém případě je třeba zvážit, zda škoda, která by vznikla neuznáním neoprávněné reklamace či kritiky, není větší než náklady vzniklé uznáním kritiky.

### 2.3.3 Jednání s nespokojeným zákazníkem

Jednání s nespokojeným zákazníkem je jedna z velice důležitých dovedností jak pracovníka zodpovědného za reklamace, tak i jakéhokoli jiného pracovníka přicházejícího do kontaktu se zákazníky. Ten je totiž zpravidla tím prvním, na kterého se nespokojený zákazník obrátí. Nespokojený nebo reklamující zákazník zpravidla přichází rozhněván a rozčilen a úkolem pracovníka společnosti je ho nejprve uklidnit. Měl by proto v první řadě sám zůstat klidný a uvědomit si, že nespokojený zákazník nám vlastně prokazuje službu tím, že nás na nedostatky upozorní. Stížnost by měla být vyřízena bez zbytečné prodlevy a ke spokojenosti zákazníka. Nespokojený zákazník nám totiž může způsobit poměrně vysoké ztráty tím, že se se svou zkušeností svěří svým přátelům, takže přicházíme nejen o něj, ale ještě o poměrně početnou skupinu potenciálních zákazníků. Naopak rychlé vyřízení stížnosti a napravení nedostatku, doplněné například o „pozornost podniku“, nám může pomoci získat jednoho z nejuvěrnějších zákazníků, kteří toto naše jednání ocení.

Při jednání s rozčileným zákazníkem se doporučuje nejprve ho nechat vyventilovat svůj hněv a teprve když se vypovídá, začít se k věci vyjadřovat. Důležité je projevit zájem a pochopení pro jeho rozčilení, naslouchat zákazníkovi. Poté se zákazníkovi omluvíme za vzniklé nepříjemnosti, ale neslibujeme mu žádné ústupky a podobně – ty by měly následovat až po prověření stížnosti. Pracovník přijímající stížnost by se měl zajímat především o to, co způsobilo zákazníkovo nespokojení a co od nás očekává. Měl by se umět do zákaznickovy situace vcítit a projevovat zákazníkovi pochopení, nechat ho, aby se vypovídal. Zákazník se tímto způsobem odreaguje a poté je schopen reagovat věcně.

V poskytování služeb – a služby cestovního ruchu zde nejsou výjimkou – se často stává, že chyba je způsobena subdodavatelem. V tomto případě není absolutně vhodné začít svalovat vinu na subdodavatele, protože ve vztahu zákazník – služba neseme odpovědnost my.

Reklamující zákazník od nás očekává především rychlé vyřízení své stížnosti a na rychlosti vyřízení přímo závisí jeho spokojenost. Dále by mu měla být poskytnuta jistota, že se daná chyba již nebude opakovat – tedy provedení preventivních opatření. [6]





# 3 MODELY CHOVÁNÍ, METODY USMĚRŇOVÁNÍ A PŘESVĚDČOVÁNÍ

## 3.1 Komunikační schopnosti a dovednosti

Od každého pracovníka ve službách cestovního ruchu se očekává, že bude mít dobré komunikační schopnosti a dovednosti, které jednoznačně tvoří základní stavební kámen úspěchu každého člověka. Pro ty, kteří pracují v oblasti cestovního ruchu a prodávají služby zákazníkům, je zvládnutí efektivní komunikace velkou výhodou a zárukou prodejního úspěchu.

Umění jednat s druhými lidmi spočívá v:

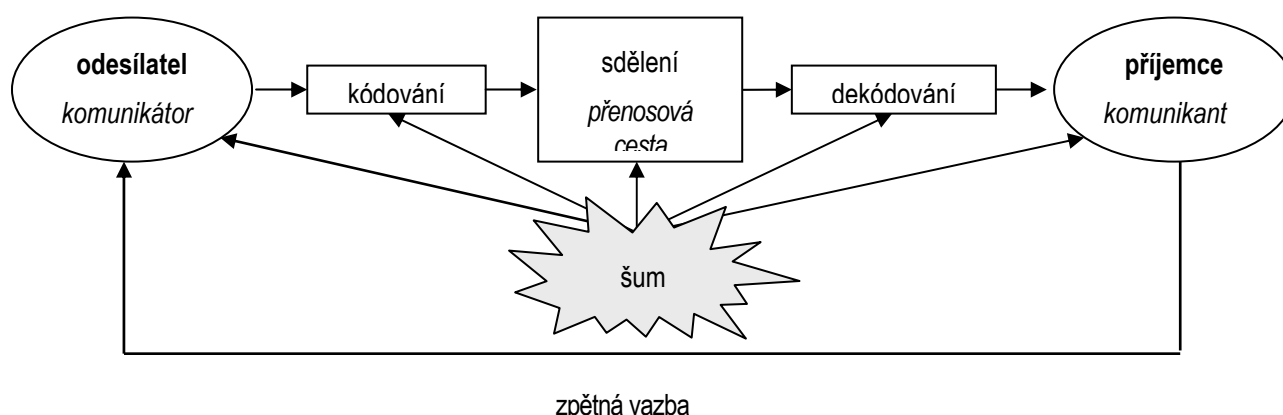
- umění mluvit a sdělovat informace (rétorika, prezentační schopnosti),
- umění naslouchat (aktivní pozornost věnovaná druhé straně).

Výsledkem efektivní komunikace je přesvědčení zákazníka o zakoupení nabízené služby, ale na druhé straně se zákazník nesmí cítit nepříjemně s pocitem, že byl zmanipulován.

Slovo komunikace vzniklo z latinského slova communis = společný. Podstatou komunikace je nalezení něčeho společného, což při komunikaci se zákazníkem rozhodně platí.

Proces komunikace spočívá v přenosu informací od jedné osoby ke druhé. Jediněm vysílaná informace může být zabarvena jeho aktuálním rozpoložením, náladou, zvyklostmi či zkušenostmi. Myšlenka převedená do řeči se zakóduje. Než se tato informace dostane k příjemci, může být v průběhu přenosu zkreslena dalšími vlivy (šumy) z okolí, které mohou odpoutat pozornost od formy sdělení nebo pozměnit jeho obsah. Na základě těchto okolností a samotném rozpoložení příjemce se může stát, že přijaté sdělení bude pochopeno zcela jinak.

**Obr. 8 Komunikační kanál**



Zdroj: MAG CONSULTING, s.r.o.

Při komunikaci se zákazníkem je nezbytné se neustále přesvědčovat o tom, že to, co mu bylo sděleno, bylo správně pochopeno. Důležité je, aby rozhovor se zákazníkem nebyl monologem, jelikož zákazník potom ztrácí pozornost a přestává se v nabídce orientovat. Pracovníci, kteří osobně komunikují se zákazníkem, by měli mít na vědomí, že komunikace musí být oboustranná, tedy se zpětnou vazbou od zákazníka. Pro ověření, že si obě strany porozuměli, je vhodné pokládat zákazníkovi kontrolní otázky.

Sdělení člověka je vyjádřeno ze 7 % verbálně (slovy), z 38 % vokálně (tón hlasu, síla hlasu, intonace, ostatní zvuky) a z 55 % nonverbálně (řeč těla).

## 3.2 Verbální komunikace

Verbální komunikaci lze charakterizovat jako vyjadřování myšlenek pomocí slov. Disponovat verbálními schopnostmi znamená, že člověk umí přesně vyjádřit své myšlenky tak, aby byly pro posluchače pochopitelné. Právě u této formy komunikace může docházet někdy k nedorozuměním, neboť v praxi slova neodrážejí vždy to, co si člověk myslí nebo co chce daným výrazem říci.

### 3.2.1 Řeč

Mluvený projev má jak objektivní věcný obsah, tak odráží vnitřní pocity a rozpoložení řečníka.

V řeči jsou vedle obsahu sdělení, logiky, stavby vět, slovní zásoby, výskytu cizích slov vnímány i hlasové prostředky řeči jako barva hlasu, síla hlasu, výška a melodie, rychlost, plynulost, přízvuk či artikulace. Je nezbytné, aby řeč byla posuzována společně s [nonverbální komunikací](#), jelikož někdy může být interpretace některého jevu značně odlišná.

Aby bylo mluvené slovo pro posluchače co nejsrozumitelnější, je důležité respektovat nejen tematiku, ale i samotný protějšek, dle kterého je nutné použít vhodné jazykové a výrazové prostředky. **Tichý hlas** může vyjadřovat strach, úzkost, nejistotu, nízké sebevědomí či pokus o upoutání pozornosti. **Nepřiměřená hlasitost** představuje snahu upoutat pozornost a dodat na důležitosti. **Pomalá řeč** bude na zákazníka působit nepřesvědčivě. Naopak **rychlou řeč** používá člověk v silné emoci. Použije-li pracovník na zákazníka **monotónní hlas**, tak ho svou řečí zajisté nezaujme a neudrží si ani jeho pozornost. Při komunikaci se zákazníkem se musí pracovníci vyvarovat jakýchkoli povzdechů či oddechů, jelikož by se zákazník mohl domnívat, že je na obtíž a že pracovníka obtěžuje.

Je-li si člověk jistý tím, co říká, a stojí si pevně za svými slovy, není důvod, aby mluvil nesměle a potichu.

Při jakémkoli jednání, stejně tak i při komunikaci se zákazníkem, je nezbytné vyvarovat se tzv. řečnickým zlovykům, které slouží k vyplnění volných míst v řeči. Z používání těchto „zlovyků“, jako je „ehm“, „e“, „tak“ „takže“, může zákazník vycítit

mírnou nejistotu, neurčitost či náznak lhostejnosti. Pro zaujetí zákazníka je dobré používat krátké věty, ve kterých je lehké vyhnout se těmto výplňkovým slovům. Při komunikaci se zákazníkem se snažte mluvit srozumitelně, jednoduše a stručně, zkrátka tak, aby věty měly logickou stavbu a byly konkrétní.

**Tab. 6 Řečnické zlozvyky**

Řečnické zlozvyky prodejce	Zákazníkuv dojem: prodejce je
používání kondicionálu: bych, byl bych, měl bych, mohl bych, musel bych atd.	neurčitý, nejistý
prodlevy způsobené vycpávkami „eee“, „ehm“	nekoncentrovaný, zaražený, rozvláčný
zeslabování hlasu	unavený, lhostejný

Zdroj: Leicher, R.: Prodávějte s úspěchem [6]

Při rozhovoru se zákazníkem neopomínejte, že jste odborníci. Ve většině případů je zákazník laik, a tak je pravděpodobné, že nebude některým odborným výrazům rozumět. Právě z tohoto důvodu je nezbytné vždy přizpůsobit úroveň vyjadřování svému protějšku a slang či odborné termíny si nechat jen pro rozhovor s osobou, o které víte, že vám bude rozumět.

Mluvíte-li se zákazníkem, musíte vyzdvihoval jeho osobu, a proto by se v hovoru nemělo objevovat žádné „já“. Budete-li používat v řeči svou vlastní osobu, může se zákazníkovi zdát, že jeho zájmy a potřeby jsou odsunuty do pozadí. Například místo „ukážu vám“ řekněte „zde vidíte“ nebo místo „dám vám“ „dostanete“. Používat „já“ se hodí v případě, že zákazník žádá nějakou radu a obrací se na vás jako na odborníka.

Základní pravidla verbální komunikace lze shrnout do následujících bodů [17]:

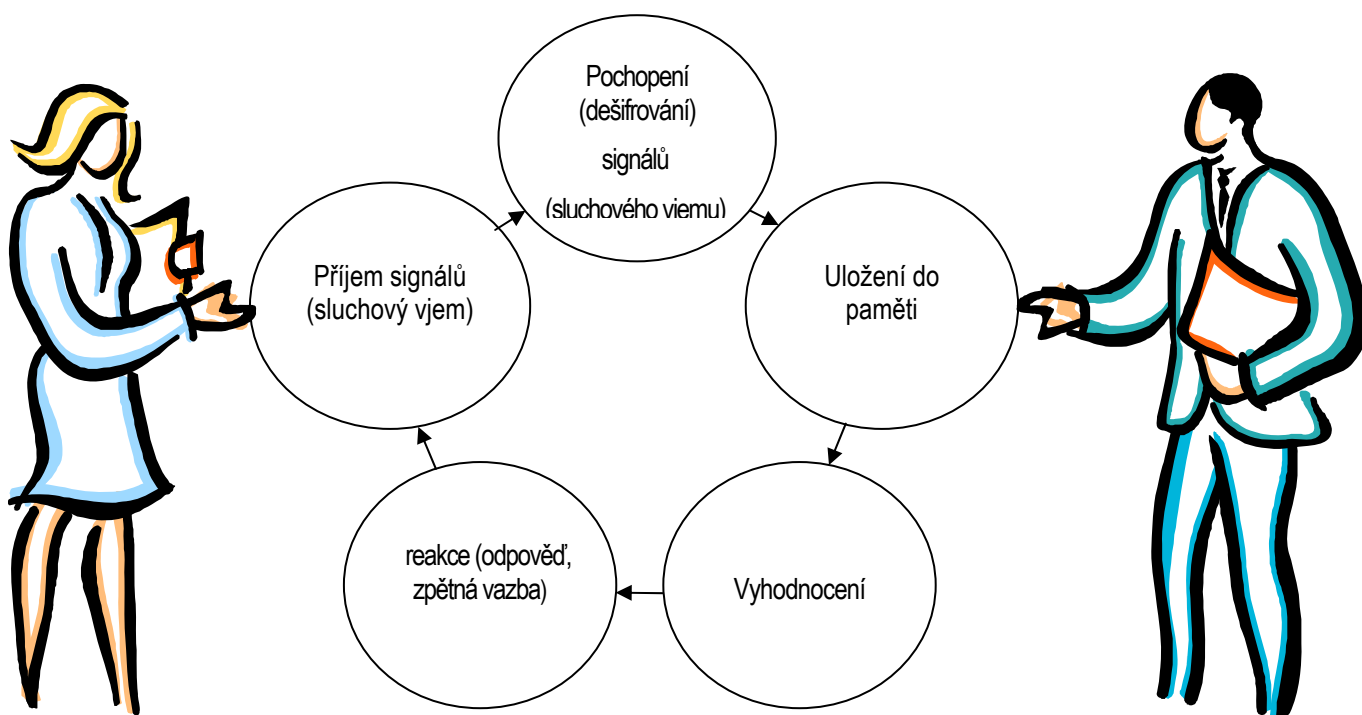
- zaměřit se na to, co má být cílem hovoru a kam má rozhovor směřovat,
- vycházet vždy z toho, komu je sdělení určeno,
- preferovat v řeči jednoduchost, konkrétnost, systematičnost,
- nechávat při rozhovoru prostor druhým, zároveň jim naslouchat a získávat zpětnou vazbu,
- používat praktické příklady,
- při vzájemné komunikaci používat oslovení.

### 3.2.2 Naslouchání

Pouhé mluvení nečiní komunikaci efektivní. Jedním z nejdůležitějších prvků komunikačních dovedností je naslouchání, které představuje určitý způsob vnímání, při kterém jsou přijímány a zpracovávány zvukové signály.

Proces naslouchání se skládá z pěti fází: příjem signálu, dešifrování, zapamatování, vyhodnocení a reakce na ně. [2]

**Obr. 9 Model procesu naslouchání**



Zdroj: DeVito, J. A.: Základy mezilidské komunikace [2]

Pozorným nasloucháním lze od zákazníka získat důležité informace, a to nejen z mluveného slova, ale i z gestikulace či mimiky protějšku. Z takto získaných informací si lze utvořit představu o postojích, přáních či očekávání zákazníka. Mimo jiné aktivní naslouchání spoluvytváří atmosféru hovoru a přispívá tak k budování vzájemného vztahu. Ochota naslouchat je důležitým prostředkem k tomu, aby se druhý rozprávěl.

Aktivní naslouchání dává druhému najevo, že jsou jeho slova skutečně vnímána. Aktivně naslouchat znamená slyšet motivy a vnímat pocity, slyšet i nevyslovené. [11]

V čem spočívá dovednost aktivního naslouchání zákazníkov?

- Soustředěně zákazníka poslouchat.
- Udržovat se zákazníkem oční kontakt, mít oči ve stejné rovině jako on.
- Zaznamenat si důležité informace, je-li to potřeba.
- Používat slovní přitakání a citoslovce jako „ano“, „aha“, „pokračujte“.
- Vyzdvihnout klíčová slova, které zákazník řekl.
- Parafrázovat, co zákazník řekl.
- Přikyvovat souhlasně hlavou.
- Používat přiměřenou gestikulaci a mimiku.

Jednou z výše uvedených dovedností aktivního naslouchání je parafrázování myšlenek mluvčího. Člověk vlastními slovy rekapituluje, čemu a jak porozuměl z vyjádření, výroku nebo vypravování někoho druhého. Přitom se nic nedodává, nedoplňuje, nekomentuje a původní myšlenka se také nijak nerozvádí, nerozvíjí. [4] Zopakujete-li vlastními slovy, požadavky a přání zákazníka, projevíte mu váš zájem vyhovět jeho požadavkům a přáním. Jestliže posluchač opakuje myšlenky mluvčího vlastními slovy, umožňuje tak dále rozvést to, co řekl původně. [2] Parafráze je dobré používat vždy, když cítíte, že může dojít k vzájemnému nepochopení nebo pro vyjádření podpory protějšku či udržení konverzace.

Za nejčastější chyby, kterých se při naslouchání lze dopustit, jsou považovány [9]:

- **Skákání druhým do řeči** – tohoto zlovyku se dopouštějí především netrpěliví lidé nebo ti, kteří se chtějí prosadit a nemají zájem toho druhého vyslechnout. Nejenže se nedozvědí, co jim druzí chtěli říci, ale hovořící budou po chvíli znechuceni.
- **Nesoustředěnost** – pozornost je rozptýlována pohledem na telefon, počítač, pohledem z okna, hudbou, lidmi.
- **„Čtení“ myšlenek** – sdělení je přikládán jiný význam, neboť se vychází z vlastních zkušeností, obav či očekávání. Čtení myšlenek může být zdrojem mnoha nedorozumění a konfliktů.
- **Zaměření se pouze na část sdělení** – dopředu jsou hledány argumenty a připravovány odpovědi, zákaznickova slova prodejce přestává vnímat, což může zapříčinit, že nejsou zaregistrovány důležité informace.
- **Vlastní emoce, starosti a problémy** – mohou prodejce ovládnout natolik, že se projeví ve vystupování a chování k zákazníkovi.
- **Chybějící reakce** – vyvolává pocit, že neposloucháme.

### 3.2.3 Kladení otázek

S aktivním nasloucháním úzce souvisí kladení otázek. Pro získání informací o přáních a potřebách zákazníka je kladení otázek nutností. Čím větší množství informací o přáních a potřebách zákazníka prodejce získá, tím lépe a snadněji mu bude moci vyhovět.

K čemu jsou otázky dobré?

- Jsou nejlepším prostředkem získání informací o požadavcích a přáních zákazníka.
- Kladené otázky ukazují zájem o zákazníka.
- Usměrnují žádoucím způsobem spád rozhovoru.
- Udrží pozornost a soustředěnost partnera.

Pro správné kladení otázek je velice důležité vědět, jaký typ otázky v jaké situaci použít.

## Typy otázek

### Otevřená otázka

Otevřená otázka poskytuje dotazovanému více prostoru pro odpověď, jelikož na ni nelze odpovědět „ano“ nebo „ne“. Tento typ otázek zpravidla začíná tázacími slůvky jako „jak“, „kdo“, „co“, „kde“, „proč“ apod. Prostřednictvím těchto otázek lze získat dostatečné množství informací, jelikož svou skladbou dokáží zákazníka rozpovídat o jeho požadavcích. Poskytují větší pohled na konzultovanou situaci. Poněvadž dávají tyto otázky partnerovi větší volnost ve formulaci odpovědi, zpomalují rozhovor. Otevřenou otázku je vhodné položit na začátku rozhovoru. Prostřednictvím kladení těchto otázek bude komunikace aktivní a efektivní.

*Př.: Jak Vám mohu pomoci?*

*Co pro Vás mohu udělat?*

### Uzavřená otázka

Uzavřené otázky jsou vždy zaměřeny na získání konkrétní informace. Zpravidla odpovědi na tyto otázky znějí ano/ne. Není doporučováno pokládat více uzavřených otázek za sebou, neboť by jednání mohlo vypadat jako výslech. Většinou je vhodné tyto otázky situovat na závěr jednání, kdy veškeré potřebné informace byly již získány.

*Př.: Líbil se Vám pobyt v našem hotelu?*

*Byli jste spokojeni s doplňkovými službami?*

### Vylučovací otázka

Vylučovací otázka spočívá v nabídce ze dvou možností. Typickým slovem pro tento typ otázek je „nebo“. Alternativa, které je dávana přednost, by měla být vyslovena vždy na druhém místě, aby si ji zákazník lépe zapamatoval. Doporučuje se nedávat na výběr z více než dvou možností, neboť by mohlo dojít k dezorientování zákazníka. Vylučovací otázky jsou vhodným prostředkem, jak přimět zákazníka k rozhodnutí.

*Př.: Dáváte přednost písčité nebo oblázkové pláži?*

*Budete chtít dvojlůžkový pokoj nebo dva jednolůžkové?*

### Sugestivní otázka

Sugestivní, jinými slovy potvrzující otázka, v sobě předem zahrnuje odpověď. Do jisté míry představují tyto potvrzující otázky nástroj manipulace, a proto je velice důležité zvážit, za jakých okolností je vhodné takovou otázku položit. Typická slova používaná v otázkách sugestivního charakteru jsou: „přece“, „jistě“, „zajisté“, „určitě“. Při jednání se zákazníkem je nezbytné dávat pozor na to, aby se zákazník nezačal otázkami cítit manipulován a nedošlo tak k ukončení hovoru či jeho ztrátě.

*Př.: Přece byste nechtěl přijít o slevu?*

*Záleží Vám přece na tom, aby jste byl spokojen?*

Na co si dávat pozor při kladení otázek?

- Být trpělivý, neboť zákazníkovi může chvíli trvat, než vysloví odpověď.
- Vyvarovat se odborným termínům a pokládat otázky srozumitelně.
- Střídat typ otázek.
- Vyvarovat se negativních otázek, začínajících na „ne“.

### **3.3 Neverbální komunikace**

Neverbální (nonverbální) komunikace je komunikace beze slov. Probíhá prostřednictvím způsobů držení těla a jeho pohybů, výrazů obličeje, pohledů a pohybů očí, změn vzdálenosti mezi komunikujícími, signálů ovládní prostoru, druhu oděvu a jeho barev, dotyků, rychlosti a hlasitosti řeči, a dokonce i způsobem, jakým komunikující zachází s časem. [2]

Jak již bylo dříve zmíněno, prostřednictvím řeči těla získáváme ze sdělení druhé osoby více než 50 % informací.

Zaznamenat a rozpoznat všechny signály vyslané prostřednictvím neverbální komunikace není lehkou záležitostí. Člověk v jedinou chvíli vysílá řadu různých signálů a jeho protějšek se zaměří jen na ty, které je schopen vnímat a zpracovat.

Dalším důvodem je i to, že řada sdělení neverbální komunikace je vnímána jen podvědomě a následkem toho se pak člověk nějak cítí, zaujímá postoje a reaguje na druhé. V neposlední řadě je neverbální komunikace nejen vrozená, ale zároveň i výrazně ovlivněna kulturou a prostředím, v němž je člověk vychováván a ve kterém žije. [9]

Právě z těchto důvodů je pro efektivní komunikaci důležité naučit se interpretovat nejen vlastní neverbální komunikaci, ale i řeč těla komunikačních partnerů.

Neverbální komunikace podléhá mnohem méně možnosti zkreslení, lze v ní méně klamat, protože na rozdíl od verbální nebývá tak striktně kontrolována vůlí.

Mezi prostředky neverbální komunikace patří:

- [gestika](#),
- [haptika](#),
- [mimická komunikace](#),
- [proxemika](#),
- vzhled zevnějšku,
- paralingvistika.

### 3.3.1 Gestika

Gesta jsou symboly, které přímo tlumočí slova nebo fráze, například znak O.K., palec a ukazovák spojené do tvaru písmene o – „všechno v pořádku“, palec vzhůru – „dobrá práce“, ukazovák a prostředník do V – „vítězství“ [2]. Symbol spojeného palce a ukazováčku do tvaru písmene „o“ znamená v převážné části Spojených států „O.K.“, ale v Japonsku „peníze“, v některých středomořských státech „nula“ a v Tunisku „zabiju tě“ [2].

**Obr. 10 „Všechno v pořádku“**



**Obr. 11 „Dobrá práce“**



**Obr. 12 „Vítězství“**



Zdroj: MAG CONSULTING, s.r.o.

Gesta pomáhají dokreslit a zvýraznit myšlenky, pocity a představy. Na podobu gest má vliv kultura, prostředí, emoce, etiketa určité země. Větší množství gestikulace je přisuzováno lidem temperamentnějším, příkladem jsou jižní národy.

Gestikulací je částečně odbourávána nervozita a vnitřní napětí.

Každá kultura má svá vlastní gesta, která se nemusí ztotožňovat s ostatními kulturami. Pracovníci v cestovním ruchu musí být proto obezřetní jaká gesta budou používat k zákazníkům jiných národností, a především by měli mít dostatečné znalosti o jiných kulturách.

Např. sevřená pěst se vztyčeným ukazováčkem a malíčkem se v Texasu považuje za pozitivní signál podpory, protože tam symbolizuje texaského dlouhorohého býka. Naproti tomu v Itálii je to urážka, která znamená „paroháče“. V určitých částech jižní Afriky znamená toto gesto odhánějící zlo a jiných zase kletbu „Ať se ti vede špatně“. [2]

Dle autorů [2] patří mezi signály těla demonstrovány nějakým pohybem kromě gest také:

#### Ilustrátory

Zesilují verbální signály, které doprovázejí. Ilustrátory se používají především k ukázení směru (např. hovoří-li se o něčem, co je po levé ruce, gestikuluje se tím směrem), k naznačení tvaru nebo velikosti předmětu. Ilustrátory zdůrazňují, naznačují nebo udávají tempo a rytmus mluvenému slovu. Především se jedná o ruce, hlavu a celé tělo.



### Obr. 13 Ilustrátory



Zdroj: MAG CONSULTING, s.r.o.

#### Afektivní projevy

Jsou mimické projevy (úsměv, zamračenost), ale také gestikulace rukou nebo pohyby celého těla (strnulý nebo uvolněný postoj), které vyjadřují emocionální významy. Tyto efektivní projevy se používají k doplnění a zesílení slovních projevů a také jako náhrada slov (např. úsměv, když chcete někomu vyjádřit, jak rádi ho vidíte). Mezi těmito projevy převažuje mimika obličeje.

#### Regulátory

Regulátory jsou signály, které monitorují, kontrolují, koordinují nebo udržují řeč druhého (např. přikývnutím dáváte protějšku najevo, aby pokračoval v řeči, vztyčený prst pro převzetí slova).

### Obr. 14 Regulátory



Zdroj: MAG CONSULTING, s.r.o.

#### Adaptéry

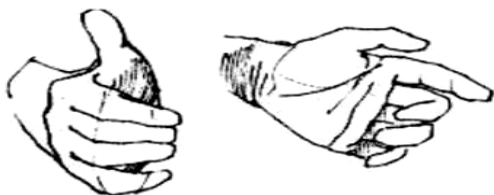
Jedná se o gesta, která uspokojují nějakou osobní potřebu (např. poškrábání na ruce nebo odhrnutí vlasů spadlých do obličeje). Adaptéry mohou být zaměřené na vlastní osobu (tření nosu) nebo na osobu s níž právě hovoříte (seberete druhému smítko ze saka).

#### **Význam některých gest [9]:**

- **Ruce s otevřenými dlaněmi** – jsou vnímány pozitivně, jelikož otevřená dlaň směrem vzhůru obvykle představuje otevřenost a nezákladnost protějšku, prosbu a

laskavost. Komunikace s otevřenými dlaněmi působí pozitivně na mezilidské vztahy, přispívá k vytváření důvěry druhých a k navození dobré atmosféry.

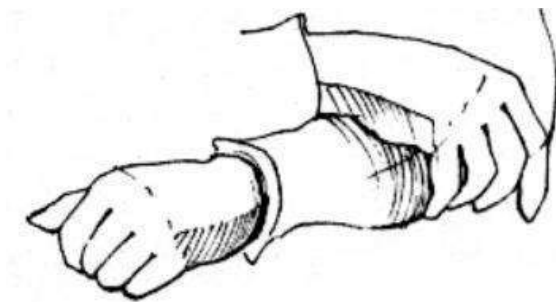
#### Obr. 15 Ruce s otevřenými dlaněmi



Zdroj: <http://www.rovnesance.cz/images/emetodika2.doc> [18]

- **Zdvižený ukazováček** – znamená zdůraznění toho, o čem se právě hovoří.
- **Zatáté pěsti** – poukazují na napětí (agresivitu) člověka.
- **Zkřížené ruce, zkřížené nohy** – obvykle znamenají obranu, člověk je nejistý a necítí se dobře. Avšak je nutné umět rozeznat, kdy si protějšek dal nohu přes nohu, aby si odpočinul při dlouhém sezení.

#### Obr. 16 Zkřížené ruce



Zdroj: <http://www.rovnesance.cz/images/emetodika2.doc> [18]

- **Ruce v kapsách** – toto gesto není vhodné při komunikaci, jelikož je vnímáno negativně (lze se domnívat, že daná osoba má v kapse zbraň).
- **Stříška z prstů** – vyjadřuje projev sebejistoty až lehké arogance typu „všechno vím, všechno znám“. Pokud je toto gesto doprovázeno poklepáváním prstů o sebe, můžeme se jednat o netrpělivost.

#### Obr. 17 Stříška z prstů



Zdroj: <http://www.rovnesance.cz/images/emetodika2.doc> [18]

- **Ruce založené za zády** – obvykle je má tak člověk, který „neví co“ s rukama, schovává ruce, protože nemá dost sebedůvěry k otevřeným gestům.
- **Sepjaté ruce** – vyjadřují negativní pocity jako nejistota či netrpělivost. Člověk si z nich může také udělat jakousi bariéru vůči okolnímu světu.

**Obr. 18 Sepjaté ruce**



Zdroj: <http://www.rovnesance.cz/images/emetodika2.doc> [18]

- **Ruce založené za hlavou** – toto gesto vyjadřuje sebevědomí, sebejistotu a někdy i nadřazenost
- **Dotýkání se rukou nosu, přikrývání si úst** – gesto vyjadřuje určité napětí, stresovou situaci
- **Upravování vlasů, uhlazování vousů** – používá se v situacích, kdy se člověk necítí moc dobře, kdy prožívá úzkost nebo rozrušení.
- **Podpírání hlavy** – vyjadřuje nezáměr nebo nudu naslouchajícího.

**Obr. 19 Podpírání hlavy**



Zdroj: <http://www.rovnesance.cz/images/emetodika2.doc> [18]

Gestikulace by neměla být přehnaná, ale měla by podtrhávat slovní sdělení a jeho význam. Vysílaná gesta je nezbytné posuzovat komplexně a dávat je do souvislosti s ostatními projevy.

**Tab. 7: Co vyjadřují gesta**

	GESTO, POLOHA	SIGNÁL, INFORMACE
<b>ZÁJEM</b>	nakloněná hlava ke straně ukazovák směřující k uchu hlazení, škrabání na hřbetu nosu hlazení po bradě	zaujetí pozornost, zájem zamyšlení se zvědavost, pozornost
<b>NEZÁJEM</b>	pohled do stropu masírování čela hraní si se šperky kreslení si na papír	nepřítomnost, nezáměr únava, nesoustředěnost snaha o ukončení neúčast
<b>OPOZICE</b>	posazení v čele stolu hlava mírně předkloněná brýle v ústech vztyčený ukazovák přivírání očí obě ruce v kapsách	autorita, nadřazenost útok pasivní nesouhlas poučování, pokárání nelibost, příprava na útočení pohrdání, opovržení

Zdroj: [http://poradna-prace.jobs.cz/image\\_a\\_uspech/rec\\_tela/](http://poradna-prace.jobs.cz/image_a_uspech/rec_tela/) [21]

### 3.3.2 Haptika (dotyky)

Haptika spočívá v komunikaci prostřednictvím doteků mezi komunikujícími. Vzájemné vztahy se liší mezi podle jednotlivých kultur. Například Afroameričané se navzájem dotýkají více než Evropané [2].

Jistě nejznámějším a nejrozšířenějším dotykem při komunikaci se zákazníkem je podání ruky. Při podání ruky, které je oproti gestům intimnějšího charakteru, je prožívána řada hmatových vjemů, které mohou výrazně ovlivnit názor na danou osobu. Podání ruky je jednoznačně součástí utváření prvního dojmu o druhém.

Pocity a dojmy, které jsou získávány z podání ruky, se především řídí dle [19]:

- vzhledu ruky (délka a tvar dlaně, prstů, nehtů, včetně jejich čistoty a upravenosti),
- hmatového vjemu stisku (zda je ruka měkká a jemná nebo upracovaná s mozoly),
- vlhkosti nebo suchosti dlaně,
- síly stisku (silný stisk, „leklá ryba“),
- délky stisku,
- stylu uchopení ruky.

Pro člověka je nejpříjemnější podání ruky suché a teplé na dotyk, s pevným stiskem a dobrou trváním přiměřenou k povaze setkání [9]. Člověk, který používá silný stisk ruky, může velmi často u druhé osoby vzbudit negativní pocity, jako je snaha o dominantní postavení, nadvládu či nadřazenost. Jistě nikoho nepotěší stisk typu „leklé ryby“, která může vyvolat pocity, že daná osoba má obavy a pocit strachu. Celkově tak člověk může zapůsobit dosti nezajímavě. Délka stisku by neměla být nikterak krátká, neboť by se člověk mohl jevit jako nedočkavý, ale ani není vhodné

tisknout ruku dlouho. Dlouhý stisk by mohl vyvolat stísněné pocity, že člověk je polapen a uvězněn. Nabídne-li člověk ruku vlhkou a studenou, lze o něm usuzovat, že je nervózní, nejistý s pocitem úzkosti.

Značný vliv na první dojem při podání ruky má vzhled ruky. Roztřepené, špinavé a okousané nehty nevyvolají příznivý dojem. Okousané nehty jsou jedním z nejznámějších příznaků nervozity, zatímco špína pod nehty vyvolává pochybnosti o sebeúctě jejich vlastníka a jeho přání působit dobrým dojmem.

Úsudek o druhém si lze udělat i ze způsobu, jakým ruku podává. Směřuje-li nabízená dlaň kolmo k zemi, je tímto gestem nabízeno spojenectví a především rovnost – kooperativní stisk. Chce-li člověk naznačit převahu a dominanci, podá ruku tak, že dlaň bude směřovat dolů k zemi – dominantní stisk. V případě, že dlaň směřuje ke stropu, je naznačována ochota se podřídit. Tento podřízený styl dává najevo mírnou pasivitu protějšku.

### **Obr. 20 Kooperativní stisk**



Zdroj: <http://office.microsoft.com/clipart> [22]

Jak tedy správně podávat ruku?

- Udržovat dlaň suchou.
- Používat přiměřenou sílu stisku.
- Ruku druhého držet přibližně pět až šest vteřin.
- Pro vyjádření přátelství a ochoty spolupracovat se zákazníkem používat kooperativní stisk o průměrné síle a délce.
- První nabízí ruku žena muži, starší mladšímu, osoba pracovně výše postavená níže postavené osobě.

### **3.3.3 Mimická komunikace**

Při osobním kontaktu bývá zpravidla obličej a jeho výraz prvním, čeho si na druhém člověk všimne. Mimikou obličeje je značně dáváno najevo emocionální rozpoložení člověka. Mimika zřejmě jako jediná vyjadřuje míru pocitu potěšení, souhlasu nebo sympatie, zatímco ostatní části těla v tomto směru nepřidávají příliš mnoho dalších informací [2]. Z mimických výrazů je možné jednoznačně identifikovat následující druhy emocí:

- štěstí,
- překvapení,
- zloba,
- smutek,
- zájem,
- strach,
- znechucení.

Nejdůležitějšími partiemi obličej, na které je při hovoru s druhou osobou zaměřován pohled nejvíce, jsou oči a ústa.

Stejně tak jako u podání ruky, lze ze směru a délky pohledu vyčíst něco o pocitech partnera. Krátký pohled může působit nedůvěryhodně, stejně tak i klopení či vyhýbání zraku. Může se zdát, se s druhou osobou není něco v pořádku, že má strach, něco zatajuje či lže. Naopak příliš dlouhý a upřený pohled může druhého zneklidňovat a u slabších partnerů může vzbudit i úzkost. Zlatou střední cestou je pohled přiměřeně dlouhý, přímý a pevný. Z takového pohledu lze vyčíst, že protějšek jeví zájem o rozhovor. Soustředěným pohledem lze druhého vybídnout ke komunikaci a získat tak od něho zpětnou vazbu.

Délka pohledu při jednání či rozhovoru může být ovlivněna nejen emocemi, ale i kulturou, ve které je člověk vychován. Například Američané považují přímý zrakový kontakt za výraz poctivosti a otevřenosti, zatímco Japonci na něj často pohlížejí jako na signál nedostatečného respektu. Japonci se dívají druhému do očí jen zřídka a pohled trvá velmi krátkou dobu [2].

Kromě očí upoutají i ústa. Při komunikaci se zákazníkem by se měl prodejce usmívat, neboť přirozený a upřímný úsměv může pomoci překonat počáteční rozpaky a bariéry. Avšak intenzita úsměvu by měla být přizpůsobena výrazu tváře druhého člověka, aby nevyvolala zbytečné negativní pocity. Přejde-li zákazník zamračený, může ho široký úsměv prodejce rozzlobit.

Mezi negativní mimické prvky, které mohou při komunikaci druhou osobu značně odradit, patří:

- úšklebky a grimasy,
- zdvižené obočí,
- vyhýbání se očnímu kontaktu,
- strnulý pohled do očí nebo ulpívající na jednom bodě,
- koulení očima, oči v sloup.

### **3.3.4 Prostorová a teritoriální komunikace (proxemika)**

Jedním z významných aspektů neverbální komunikace je prostorová vzdálenost. Proxemika představuje komunikaci prostřednictvím vzdálenosti. Každý jedinec má kolem sebe určitý prostor, tzv. osobní zónu, která je pro každého individuální. Osobní

zónu si lze představit jako kruh kolem každého člověka, který se rozšiřuje nebo smršťuje podle toho, s kým a při jaké příležitosti se komunikuje. Každý si tuto zónu určitým způsobem chrání a ne vždy bude její překročení druhým člověkem považovat za příjemné. Na velikost tohoto prostoru mají vliv různé faktory jako [9]:

- znalost toho druhého (čím důvěrnější vztah mají komunikující osoby, tím menší vzdálenosti mezi nimi bude, a naopak),
- účel setkání (čím oficiálnější jednání, tím vzdálenější odstup),
- věk a osobnost (lidé mladšího věku a extroverti preferují menší vzdálenosti, a naopak ženy stojí k sobě blíže než muži),
- národní a kulturní zvyklosti (např. menší odstupy udržují jihoevropané).

Rozlišují se **čtyři typy vzdáleností**:

#### Intimní zóna

Typická vzdálenost intimní zóny se uvádí v rozmezí 15 cm až 45 (50) cm. Člověk je na své těsné okolí velmi citlivý, a proto do intimní zóny pustí pouze osoby sobě nejbližší. V tomto prostoru je přítomnost druhého nepřehlédnutelná, je slyšet i cítit jeho dech [2]. Narušení intimní zóny může v někom vyvolat pocity nedůvěry vůči druhému, úzkost, strach či může navodit agresivitu. Typickým místem, kde dochází k narušení intimního prostoru člověka, jsou dopravní prostředky. V dopravních špičkách se v malém prostoru tísní mnoho lidí a tak člověk zákonitě ztrácí kontrolu nejen nad svou intimní zónou, ale může narušit intimní zónu jiné osoby. Pokud se v intimní zóně ocitne někdo cizí, může toto narušení prostoru vyvolat zrychlení tepu, pocity úzkosti, tendence vyvarovat se očnímu kontaktu a snahu používat osobní věci jako bariéry (kabelka, taška).

Vždy si je tedy nutné všimnout, zda nebyl námi narušen intimní prostor někoho jiného. Jeho signály budou mluvit jasně – bude couvat, přešlapovat, odmítat zrakový kontakt. V takovém případě bychom měli ustoupit a dodržovat větší vzdálenost. [9]

#### Osobní zóna

Osobní vzdálenost je v rozmezí od 45 (50) cm do 120 cm. Tato vzdálenost definuje ochrannou „bublinu“ člověka, kterou se každý snaží udržet nenarušenou vniknutím někoho druhého [2]. Do tohoto prostoru jsou pouštěny bez jakýchkoli negativních pocitů osoby blízké a známé, od kterých se nečeká žádné ublížení.

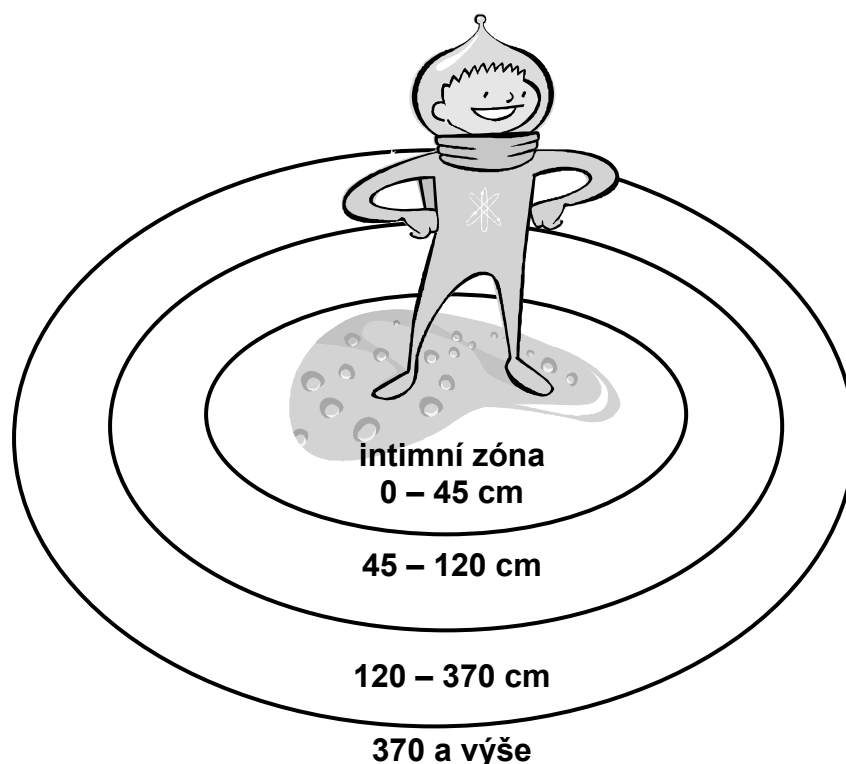
#### Společenská zóna

Obvyklá vzdálenost pro společenskou zónu je 120 cm až 370 cm. V tomto prostoru si člověk může udržet značný odstup od osoby, s kterou komunikuje. Vzdálenost mezi komunikujícími je tím větší, čím menší jsou oboustranné sympatie.

#### Veřejná zóna

Veřejná zóna představuje odstup od druhého větší než 370 cm. Tato zóna je používána při komunikaci k více lidem a do jisté míry zvyšuje autoritu mluvčího.

**Obr. 21** Prostorová komunikace



Zdroj: MAG CONSULTING, s.r.o.

Při komunikaci se zákazníky by se vzdálenost měla odehrávat v rozmezích osobní a společenské zóny. Odstupy by měly být takové, aby si komunikující plně rozuměli.

Výše uvedené rozdělení je bráno z horizontálního pohledu. Avšak při komunikaci hraje roli také vzdálenost měřená vertikálně. Pro komunikaci se zákazníkem je nejvhodnější mít oči ve stejné úrovni jako on.

Důležitá je i poloha, jaká je vůči druhé osobě zaujata. Výzkumy potvrdily, že preference mužů a žen se liší. Postavíte-li se proti muži přímo – tváří v tvář, bude mít tendenci považovat to za konfrontační pozici a je možné, že zareaguje agresivně. Proto je lepší stát k muži spíše z boku a teprve později se přesunout na pozici proti němu. U žen je to přesně naopak. Pozici bok po boku považují ženy za důvěrnější, a pokud tak stojí cizí osoba, budou se cítit ohroženy. Proto je lepší postavit se tváří v tvář. [9]

### **3.4 Metody usměrňování a přesvědčování**

Pro organizace, které se chtějí udržet na trhu cestovního ruchu, je podstatné získat a udržet si co největší počet zákazníků. Konkurenční prostředí mezi poskytovateli služeb cestovního ruchu neustále sílí, a tak je nezbytné zaměřit pozornost na zákazníka, na jeho potřeby a očekávání.



Při komunikaci se zákazníky musí být prodávající služeb vytrvalý, umět naslouchat a komunikovat se zákazníky, budovat vzájemné vztahy, posilovat důvěryhodnost a především získávat zpětnou vazbu od zákazníků.

K získání sympatií zákazníků používají pracovníci občas při obchodních jednáních metody usměrňování či přesvědčování.

Usměrňování (ovlivňování) lze chápat jako proces záměrného působení prodávajícího na zákazníka (na jeho emoce), jehož cílem je vyvolat změny v postojích a stanoviscích zákazníka. Příkladem usměrňování je demonstrování či využívání příkladů. [20]

Schopnost ovlivnit zákazníka a přesvědčit ho o tom, že právě vámi nabízené služby jsou pro něho ty pravé, patří k základním stavebním kamenům úspěchu prodejce. [9]

Přesvědčování lze chápat jako metodu ovlivňování, při které se zákazník pod vlivem verbálního i nonverbálního působení prodejce dobrovolně, zainteresovaně a zúčastněně ujišťuje o zdůvodněnosti nějakého stanoviska. Prodejce může zákazníka přesvědčovat např. předkládáním argumentů, kladením otázek, získáváním kladných odpovědí, používáním emocionálních apelů. [20]

Ne však každý zákazník se nechá prodávajícím přesvědčovat či usměrňovat. Míra ovlivnitelnosti je u různých lidí různá a souvisí [20]:

- s věkem,
- pohlavím (větší přesvědčitelnost žen než mužů je vysvětlována větší flexibilitou, lepším vnímáním),
- vzdělanostní úrovní,
- úrovní obecných rozumových schopností (inteligentnější lépe chápou obsah zprávy, rychleji se orientují v protikladných argumentech),
- úrovní ego-zaměřenosti (lidé s nižší úrovní jsou náchylnější k ovlivňování),
- úrovní sebehodnocení (osoby s nízkým nebo vysokým sebehodnocením jsou ve větší míře odolné vůči ovlivňování než ostatní jedinci).

Je-li cílem obchodního jednání přesvědčení zákazníka, záleží do jaké míry dovede prodejce při obchodním jednání vystupovat přesvědčivě. Přesvědčivost souvisí s takovými psychickými kvalitami, jakými jsou upřímnost, věrohodnost, síla a atraktivnost zdroje [20].

### 3.4.1 Aktivní naslouchání

K tomu, aby byly potřeby a přání zákazníků plně naplněny, je nezbytné zákazníka nejdříve pochopit. Nejen poslouchat jeho slova, ale i sledovat způsob jeho neverbální komunikace. Pro případ, že bude prodejce chtít zákazníka přesvědčovat o kvalitě poskytovaných služeb, musí mu nejdříve aktivně naslouchat.

Pro aktivní naslouchání je nutné dodržet pravidla aktivního naslouchání, kterým se věnovala [kapitola 3.2.2](#).

Aktivní naslouchání je tedy charakterizováno:

- uvolněným držením těla,
- klidným přerušovaným očním kontaktem,
- úsměvy a příkyvováním povzbuzujícími hovořícího,
- rekapitulací myšlenek (nebo zápisem poznámek) hlavních bodů sdělení.

V závěru rozhovoru je vhodné využít metodu shrnutí, kdy si ujasníte a shrnete hlavní myšlenky, fakta a pocity. Aktivním nasloucháním lze předejít mnoha zbytečným nedorozuměním, která mohou vyústit až v nepříjemný konflikt.

### 3.4.2 Kladení otázek

Pro získání dostatečného množství informací a pro oboustranné porozumění je dobré klást zákazníkovi otázky.

Při přesvědčování a ovlivňování zákazníka je kladení otázek nesmírně důležité. Je však důležité umět s otázkami pracovat a pokládat je tak, aby nedošlo k narušení komunikace se zákazníkem. Nevhodně položené otázky mohou zákazníky i odradit.

Je tedy dobré vědět, čeho lze určitými typy otázek, respektive způsobem dotazování, dosáhnout, abyste mohli promyšleně, cílevědomě a účinně používat vhodné otázky v pravou chvíli [4].

Při formulaci otázek je třeba si uvědomit nebezpečí, která přinášejí otázky chybně volené, formulačně nevhodné či přímo kontraproduktivní. Otázky slouží více cílům, přinášejí mnohostranný užitek [11].

Kromě již dříve uvedených důvodů kladení otázek lze mezi jejich výhody řadit:

- Otázky jsou projevem zájmu o druhého člověka.
- Otázky nutí druhého přemýšlet.
- Otázky vedou k získání informací nejen o požadavcích a přáních protějšku, ale i o jeho názorech, postojích, vlastnostech či povahových rysech.
- Otázky mohou snížit napětí a zabránit konfliktu.
- Kladením otázek se stáváme tím, kdo rozhovor řídí a určuje jeho směr.

### 3.4.3 Argumentace

Argumentovat znamená racionálně dokazovat, zdůvodňovat svá tvrzení [11]. Při získávání a přesvědčování zákazníka se občas prodejce argumentaci nevyhne. Aby argumentace byla efektivní, musí být mířena a přizpůsobena vždy konkrétnímu zákazníkovi.

Řadu poskytovatelů služeb cestovního ruchu při jednání se zákazníkem napadne otázka: „Jaký argument použít, abych zákazníka přesvědčil?“

Argumenty by měly být věcné, srozumitelné a logicky vystavěné [9]. Při řešení konkrétní otázky se zákazník nijak nepřesvědčí obecným argumentem, který s tematikou souvisí jen okrajově, či argumenty, které jsou zveličené či nevěrohodné.

## Jak postupovat při argumentaci? [6]

- na začátku uvést silný argument, po něm slabší a zakončit argumentem silným,
- zákazník by neměl být zahrnut velkým množstvím argumentů, neboť uvedením několika argumentů za sebou se snižuje účinek každého z nich,
- je-li nutné uvést několik argumentů za sebou, je vhodné mezi nimi udělat menší pauzy,
- po každém argumentu žádat od zákazníka zpětnou vazbu,

Pro dosažení působivější argumentace je vhodné podpořit svá tvrzení příklady z praxe či dosavadními zkušenostmi.

Nejdůležitější pravidla pro argumentaci se zákazníkem [6]:

- Důležitý argument vždy uvádět osobním oslovením. Vzbudíte tak pozornost a pro vašeho partnera to bude představovat signál, že teď následuje něco, co je určeno speciálně jemu.
- Po oslovení udělejte malou pauzu. Tím vytvoříte napětí a předem zvýšíte význam toho, co bude následovat.
- Dbejte na to, abyste argumentům přizpůsobili svůj hlas. Mluvte působivě a jistě. Na začátku zvyšte hlas (signál očekávání, pozornosti a zapálení pro věc), na konci hlasem výrazně klesněte (tečka, přesvědčení, koneční platnost).
- Popište výhody tak konkrétně, jak jen to je možné. Vyličte je do detailu, díky tomu si partner vytvoří konkrétní představu.
- Svým argumentům dejte pokud možno podobu srovnání a obrazů. To zvýší názornost a zapůsobí přímo na emocionální stránku.
- Zvolte příklady zákazníkovi šité na míru. Za takové situace může vaše argumenty snáze sledovat a bude je emocionálně spíše akceptovat.
- Použijte strategii: ohlášení argumentu, argumentace, otázka na závěr. Poté nechte zákazníka, aby pronesl svůj názor.
- Opakujte důležité argumenty z různých úhlů pohledu, tak se uzavře logický kruh. Poskytněte zákazníkovi velké pauzy, dejte mu šanci reagovat. Možná ho přesvědčí už první argumentace a bude souhlasit.

**Tab. 8 Jak působí řeč těla**

Doporučené chování	Nevhodné chování
Usmívejte se - ve všech kulturách je úsměv znamením přátelských pocitů a podobné pocity vyvolává.	Neustálý úsměv, natrvalo přilepený k tváři, jí dává nepříliš chytrý výraz nebo působí jako neupřímná grimasa.
Pohled do partnerových očí dává vědomí otevřenosti, upřímnosti a věrohodnosti.	Roztěkaný pohled nebo uhýbání zrakovému kontaktu je podezřelý. Pohled zabodnutý do jednoho místa uvádí partnera do rozpaků a způsobuje, že se cítí nesvůj.
Široce otevřené oči jsou vnímány jako znamení zájmu a příznivého vztahu k osobě, s níž hovoříme.	Pohled zpod přimhouřených víček budí ironický až přezíravý dojem. S pokrčeným obočím vypadáme rozzlobeně nebo nespokojeně.
Uvolnění svalů ve tváři působí uklidňujícím dojmem jak na nás samé, tak na naše partnery. Působíme klidně a uvolněně.	Sevřené rty působí, jako bychom chtěli říci něco nepříjemného. Křečovitě stažené čelisti naznačují napětí nebo vzdor.
Tvář obracíme k partnerovi, aby mohl sledovat její výraz a mimiku.	Nezakrýváme si ústa dlaní – slova by mohla být nesrozumitelná. Výzkumem se zjistilo, že si ústa často zakrýváme v případech, jestliže neříkáme pravdu.
Přítakávání znamená, že hovořícímu rozumíme a sledujeme jeho myšlenku.	Zívání, vycpávání tváří jazykem, žvýkání, vrtání se v nose nebo uších či škrubání nehtů je neestetické.
Mírná, vhodná gesta umocňují působivost daného sdělení.	Kdo si mne dlaně, kroutí pramínek vlasů, vousy nebo knír, nebo kdo manipuluje věcmi v kapsách, působí nervním dojmem.
Dobrý dojem dělá gestikulace otevřenou dlaní.	Zaťaté pěsti nebo mávání ukazováčkem naznačují pokus o útok nebo obvinění.
Vzpřímené, rovné držení těla a hlavy vzbuzuje respekt, avšak neměli bychom příliš vystrkovat bradu.	Shrbená postava je vnímána jako známka nedostatečné iniciativnosti nebo sebedůvěry. Skloněná hlava svědčí o nesmělosti, znechucení nebo rozpacích.
Postava mírně nakloněná dopředu svědčí o zaujetí rozmlouvou.	Podpírat se v bocích, sedět nebo stát se založenými rukama působí na zákazníka arogantně.
Vestojte ani vsedě nehýbeme nohama. Také ruce by měly zůstat v klidu.	Vrtění se na židli, bubnování prsty nebo chodidly, hraní s propisovačkou, opakované otevírání a zavírání kabelky znamená neschopnost ovládnout své nervy.
Sedíme s nohama u sebe nebo zkříženými v oblasti kotníků.	Protahování nebo houpání se na židli, sezení s roztáženými nohama svědčí o špatném vychování.
Ohýbáme-li se, abychom něco zvedli z podlahy, pokrčíme nohy v kolenou.	Ohýbání se a vystrkování zadní části těla je neestetické.

Zdroj: <http://www.rovnesance.cz/images/emetodika2.doc> [18]

## 4 ZDROJE

### *Literatura*

- [1] Čertík, M.: Cestovní ruch – Vývoj, organizace a řízení, OFF, s.r.o. - BAR&MAN, Praha 2000, ISBN 80-238-6275-8
- [2] DeVito, J. A.: Základy mezilidské komunikace, Grada Publishing, Praha 2001, ISBN 80-7169-988-8
- [3] Horner, S., Swarbrooke, J.: Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času – Aplikovaný marketing služeb, Grada Publishing, Praha 2003, ISBN 80-247-0202-9
- [4] Kanitz, A. von: Umění úspěšné komunikace, Grada Publishing, Praha 2005, ISBN 80-247-1222-9
- [5] Kiráľová, A.: Marketing destinace cestovního ruchu, Ekopress, Praha 2003, ISBN 80-86119-56-4
- [6] Leicher, R.: Prodávajte s úspěchem, Grada Publishing, Praha 2005, ISBN 80-247-1439-6
- [7] Oriška, J.: Metodika činnosti průvodce, 3. upravené vydání, IDEA SERVIS, Praha 1995, ISBN 80-85970-03-1
- [8] Pásková, M., Zelenka, J.: Cestovní ruch - výkladový slovník, Česká republika, Ministerstvo pro místní rozvoj 2002
- [9] Rezek, J., Filipová, A.: Umění prodávat, Grada Publishing, Praha 2000, ISBN 80-7169-905-5
- [10] Spáčil, A.: Péče o zákazníky, Grada Publishing, Praha 2003, ISBN 80-247-0514-1
- [11] Štěpaník, J.: Umění jednat s lidmi 2, Komunikace, Grada Publishing, Praha 2005, ISBN 80-247-0844-2

### *Časopisy*

- [12] Jakubíková, D: Marketingový management turistické destinace In: C. O. T. business 1/2002

### **Internet**

- [13] <http://cs.wikipedia.org/wiki/Osobnost>, 1.9.2006
- [14] <http://www.zena-in.cz/rubrika.asp?idc=10554&id=2>, 1.9.2006
- [15] <http://coney.webpark.cz/valisova.html>, 1.9.2006
- [16] <http://tbsd-eq.wz.cz/zasert.php>, 1.9.2006
- [17] <http://www.oskovo.cz>, 1.9.2006
- [18] [http://www.rovnesance.cz/images/emetodika2.doc#\\_Toc99535589](http://www.rovnesance.cz/images/emetodika2.doc#_Toc99535589), 1.9.2006
- [19] <http://www.dama.cz/clanek.php?d=4148>, 1.9.2006
- [20] <http://obchod.portal.cz/scripts/detail.asp?id=3109&tmplid=27>, 1.9.2006
- [21] [http://poradna-prace.jobs.cz/image\\_a\\_uspech/rec\\_tela/](http://poradna-prace.jobs.cz/image_a_uspech/rec_tela/), 1.9.2006
- [22] <http://office.microsoft.com/clipart>, 1.9.2006
- [23] <http://www.lonelyplanet.com>, 1.9.2006
- [24] <http://www.encarta.com>, 1.9.2006
- [25] <http://www.ourplanet.com>, 1.9.2006
- [26] <http://www.geography.about.com>, 1.9.2006
- [27] <http://www.nationalgeographic.com>, 1.9.2006
- [28] <http://www.world-tourism.org>

### **Statistické ročenky**

- [29] Tourism Highlights, Edition 2005, World Tourism Organization
- [30] The 2004 Travel & Tourism Economic Research, World Travel & Tourism Council

## 5 PRÁVNÍ PŘEDPISY UPRAVUJÍCÍ PODNIKATELSKOU ČINNOST V CESTOVNÍM RUCHU

### 1. Zákony

- Zákon č. 140/1961 Sb., Trestní zákon, v platném znění
- Zákon č. 141/1961 Sb., Trestní řád (o trestním řízení soudním), v platném znění
- Zákon č. 99/1963 Sb., Občanský soudní řád, v platném znění
- Zákon č. 40/1964 Sb., Občanský zákoník, v platném znění
- Zákon č. 65/1965 Sb., Zákoník práce, v platném znění
- Zákon č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu, v platném znění
- Zákon č. 50/1976 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon), ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, v platném znění
- Zákon č. 37/1989 Sb., o ochraně před alkoholismem a jinými toxikomániemi, v pl. znění
- Zákon č. 200/1990 Sb., o přestupcích (přestupkový zákon), v platném znění
- Zákon č. 526/1990 Sb., o cenách, v platném znění
- Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, v platném znění
- Zákon č. 328/1991 Sb., o konkursu a vyrovnání, v platném znění
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), v pl. znění
- Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník, v platném znění
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v platném znění
- Zákon č. 570/1991 Sb., o živnostenských úřadech, v platném znění
- Zákon č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení, v pl. znění
- Zákon č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku, v platném znění
- Zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí, v platném znění
- Zákon č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny, v platném znění
- Zákon č. 119/1992 Sb., o cestovních náhradách, v platném znění
- Zákon č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků, v platném znění
- Zákon č. 338/1992 Sb., o daní z nemovitosti, v platném znění
- Zákon č. 357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí, v platném znění
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, v platném znění
- Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, v platném znění
- Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, v platném znění
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, v platném znění
- Zákon č. 13/1993 Sb., Celní zákon, v platném znění
- Zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční, v platném znění

- Zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy, v platném znění
- Zákon č. 219/1995 Sb., Devizový zákon, v platném znění
- Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění, v platném znění
- Zákon č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu, v platném znění
- Zákon č. 326/1999 Sb., o pobytu cizinců na území ČR, v platném znění
- Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, v platném znění
- Zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), v platném znění
- Zákon č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze, v platném znění
- Zákon č. 133/2000 Sb., o evidenci obyvatel a rodných číslech, v platném znění
- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, v platném znění
- Zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže, v platném znění
- Zákon č. 164/2001 Sb., o přírodních léčivých zdrojích, zdrojích přírodních minerálních vod, přírodních léčebných lázních a lázeňských místech (lázeňský zákon), v pl. znění
- Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů, v pl. znění
- Zákon č. 231/2001 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání, v pl. znění
- Zákon č. 254/2001 Sb., o vodách a změně některých zákonů (vodní zákon), v pl. znění
- Zákon č. 477/2001 Sb., o obalech, v platném znění
- Zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, v platném znění
- Zákon č. 86/2002 Sb., o ochraně ovzduší, v platném znění
- Zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních, v platném znění
- Zákon č. 441/2003 Sb., o ochranných známkách, v platném znění
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, v platném znění
- Zákon č. 321/2004 Sb., o vinohradnictví a vinařství a o změně některých souvisejících zákonů, v platném znění
- Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, v platném znění
- Zákon č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů, v platném znění
- Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, v platném znění
- Zákon č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích, v platném znění

## **2. Prováděcí předpisy – vyhlášky a nařízení vlády**

- Vyhláška ČÚBP č. 18/1979 Sb., kterou se určují vyhrazená tlaková zařízení a stanoví některé podmínky k zajištění bezpečnosti, v platném znění
- Vyhláška ČÚBP č. 19/1979 Sb., kterou se určují vyhrazená zdvihací zařízení a stanoví některé podmínky k zajištění jejich bezpečnosti, v platném znění
- Vyhláška ČÚBP č. 20/1979 Sb., kterou se určují vyhrazená elektrická zařízení a stanoví některé podmínky k zajištění jejich bezpečnosti, v platném znění



- Vyhláška ČÚBP č. 21/1979 Sb., kterou se určují vyhrazená plynová zařízení a stanoví některé podmínky k zajištění jejich bezpečnosti, v platném znění
- Vyhláška FMPSV č. 149/1988 Sb., kterou se provádí zákon o sociálním zabezpečení, v platném znění
- Vyhláška MZ ČSR a MSV ČSR č. 187/1989 Sb., kterou se provádí zákon o ochraně před alkoholismem a jinými toxikomaniemi, v platném znění
- Vyhláška FMF č. 580/1990 Sb., kterou se provádí zákon o cenách, v platném znění
- Vyhláška MF č. 12/1993 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení ČNR č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitostí
- Vyhláška MF č. 146/1993 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona ČNR č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- Vyhláška ČNB č. 37/1994 Sb., kterou se stanoví postup při příjmu peněz a nakládání s nimi a při poskytování náhrad za necelé a poškozené bankovky a mince
- Vyhláška MMR č. 137/1998 Sb., o obecných technických požadavcích na výstavbu
- Vyhláška MDS č. 478/2000 Sb., kterou se provádí zákon o silniční dopravě, v pl. znění
- Vyhláška MV č. 246/2001 Sb., o stanovení podmínek požární bezpečnosti a výkonu státního požárního dozoru (vyhláška o požární prevenci)
- Vyhláška MŽP č. 383/2001 Sb., o podrobnostech nakládání s odpady, v platném znění
- Vyhláška ČNB č. 547/2002 Sb., kterou se stanoví náležitosti žádosti o předchozí souhlas k vydávání elektronických peněžních prostředků
- Vyhláška MZ č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných
- Vyhláška MV č. 642/2004 Sb., kterou se provádí zákon o občanských průkazech a zákon o cestovních dokladech
- Vyhláška MV č. 645/2004 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů
- Nařízení č. 303/1995 Sb., o minimální mzdě, v platném znění
- Nařízení č. 21/2003 Sb., kterým se stanoví technické požadavky na osobní ochranné prostředky
- Nařízení č. 101/2005 Sb., o podrobnějších požadavcích na pracoviště a prac. prostředí

### **3. Státní dozor**

- Zákon č. 174/1968 Sb., o státním odborném dozoru nad bezpečností práce, v pl. znění
- Zákon č. 50/1976 Sb., Stavební zákon (o územním plánování a stavebním řádu) v platném znění
- Zákon č. 64/1986 Sb., o České obchodní inspekci, v platném znění
- Zákon č. 505/1990 Sb., o metrologii, v platném znění
- Zákon č. 531/1990 Sb., o územních finančních orgánech, v platném znění
- Zákon č. 565/1990 Sb., o místních poplatcích, v platném znění
- Zákon č. 265/1991 Sb., o působnosti orgánů ČR v oblasti cen, v platném znění

- Zákon č. 282/1991 Sb., o České inspekci životního prostředí, v platném znění
- Zákon č. 283/1991 Sb., o policii České republiky, v platném znění
- Zákon č. 552/1991 Sb., o státní kontrole, v platném znění
- Zákon č. 553/1991 Sb., o obecní policii, v platném znění
- Zákon č. 301/1992 Sb., o Hospodářské komoře ČR a Agrární komoře ČR, v pl. znění
- Zákon č. 166/1993 Sb., o Nejvyšším kontrolním úřadu, v platném znění
- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, v platném znění
- Zákon č. 452/2001 Sb., o ochraně označení původu a zeměpisných označení a o změně zákona o ochraně spotřebitele
- Zákon č. 76/2002 Sb., o integrované prevenci a omezování znečištění, o integrovaném registru znečištění, v platném znění
- Zákon č. 146/2002 Sb., o Státní zemědělské a potravinářské inspekci, v platném znění
- Zákon č. 251/2005 Sb., o inspekci práce, v platném znění
- Vyhláška ČÚBP č. 85/1978 Sb., o kontrolách, revizích a zkouškách plynových zařízení, v platném znění
- Vyhláška ČÚBP č. 91/1993 Sb., k zajištění bezpečnosti práce v nízkotlakých kotelnách,
- Nařízení Vlády ČR č. 21/2003 Sb., kterým se stanoví technické požadavky na osobní ochranné prostředky

#### **4. Prováděcí předpisy – vyhlášky a nařízení magistrátu hl.m. Prahy**

- Vyhláška hl. m. Prahy č. 5/1968 Sb., o prohlášení chráněných přírodních výtvorů v Praze a jejich ochranných pásem, v platném znění
- Vyhláška hl. m. Prahy č. 8/1980 Sb., o čistotě na území hlavního města Prahy, v platném znění
- Vyhláška hl. m. Prahy č. 15/1991 Sb., o prohlášení části území hl. m. Prahy za památkové zóny a o určení podmínek jejich ochrany, v platném znění
- Vyhláška hl. m. Prahy č. 14/1997 Sb., o stání silničních motorových vozidel na vymezených místních komunikacích na území městské části Praha 1 za cenu sjednanou podle cenových předpisů, v platném znění
- Vyhláška hl. m. Prahy č. 39/1997 Sb., o schůdnosti místních komunikací, v pl. znění
- Vyhláška hl. m. Prahy č. 26/1998 Sb., o místním poplatku za provozovaný výherní hrací přístroj
- Vyhláška hl. m. Prahy č. 17/1999 Sb., kterou se stanoví podmínky k zabezpečení plošného pokrytí území hlavního města Prahy jednotkami požární ochrany
- Vyhláška hl. m. Prahy č. 18/1999 Sb., kterou se vydává požární poplachový plán hlavního města Prahy
- Vyhláška hl. m. Prahy č. 26/1999 Sb., o obecných technických požadavcích na výstavbu v hlavním městě Praze
- Vyhláška hl. m. Prahy č. 42/1999 Sb., o omezujících opatřeních k zabezpečení místních záležitostí veřejného pořádku při užívání pyrotechnických předmětů

- Vyhláška hl. m. Prahy č. 24/2000 Sb., o maximálních cenách osobní taxislužby, v platném znění
- Vyhláška hl. m. Prahy č. 48/2000 Sb., úplné znění vyhlášky hl. m. Prahy č. 27/1998 Sb., hl. m. Prahy, kterou se vydává tržní řád
- Vyhláška hl. m. Prahy č. 55/2000 Sb., kterou se vydává statut hl. m. Prahy, ve znění pozdějších předpisů
- Vyhláška hl. m. Prahy č. 16/2001 Sb., o výši koeficientu pro výpočet sazby daně z nemovitostí, v platném znění
- Vyhláška hl. m. Prahy č. 24/2003 Sb., o místním poplatku za užívání veřejného prostranství, v platném znění
- Vyhláška hl. m. Prahy č. 25/2003 Sb., o místním poplatku ze vstupného
- Vyhláška hl. m. Prahy č. 26/2003 Sb., o místním poplatku z ubytovací kapacity
- Vyhláška hl. m. Prahy č. 27/2003 Sb., o místním poplatku za lázeňský nebo rekreační pobyt
- Vyhláška hl. m. Prahy č. 2/2005 Sb., kterou se stanoví poplatek za komunální odpad
- Vyhláška hl. m. Prahy č. 21/2005 Sb., kterou se stanoví systém shromažďování, sběru, přepravy, třídění, využívání a odstraňování komunálních odpadů vznikajících na území hlavního města Prahy a systém nakládání se stavebním odpadem (vyhláška o odpadech), v platném znění
- Nařízení hl. m. Prahy č. 15/2003 Sb., kterým se stanoví podmínky k zabezpečení požární ochrany při akcích, kterých se zúčastňuje větší počet osob
- Nařízení hl. m. Prahy č. 16/2005 Sb., kterým se vydává tržní řád
- Nařízení hl. m. Prahy č. 26/2005 Sb., kterým se zakazuje reklama šířená na veřejně přístupných místech mimo provozovnu

Použité zkratky v textu:

NS – Národní shromáždění

ČNR – Česká národní rada

ČNB – Česká národní banka

FS – Federální shromáždění

MMR – Ministerstvo pro místní rozvoj

MŽP – Ministerstvo životního prostředí

MV – Ministerstvo vnitra

FMF – Federální ministerstvo financí

MZ – Ministerstvo zdravotnictví

MSV – Ministerstvo sociálních věcí

MF – Ministerstvo financí

FMPSV – Federální ministerstvo práce a sociálních věcí

MDS – Ministerstvo dopravy a spojů

MŠ – Ministerstvo školství

ČÚBP – Český úřad bezpečnosti práce

ČBÚ – Český báňský úřad

NVP – Národní výbor hl. m. Prahy

## 6 SLOVNÍK ZÁKLADNÍCH POJMŮ V CESTOVNÍM RUCHU

### **all inclusive**

sazba, při které je do ceny zahrnuto ubytování, strava a určené nápoje, společně s užíváním stanovených zařízení

### **animátor**

fyzická osoba odpovídající za plánování a dozor nad programy v rámci volného času a sportovními programy, která povzbuzuje cestující, aby se těchto programů účastnili, a mluví jazykem, jemuž rozumí většina cestujících

### **apartmá**

ubytování poskytující oddělenou místnost pro spaní a místnost se sedací soupravou a kuchyňským koutem

### **asistence během cesty**

informace a pomoc poskytovaná cestujícím během smluvně stanovených částí jejich cesty včetně kontaktního čísla pro zavolání po celých 24 hodin/365 dní

### **asociace**

sdružení subjektů na základě dobrovolného členství a psané nebo nepsané dohody, vymezující práva a povinnosti členů; zpravidla zastupuje v přesně vymezených případech své členy vůči třetím subjektům a plní i další funkce

### **autokar**

autobus upravený pro přepravu na delší vzdálenosti

### **cena za služby cestovního ruchu**

celková částka, kterou cestující musí zaplatit za veškeré služby cestovního ruchu (včetně daní a poplatků) sjednané v cestovní smlouvě

### **cenová diferenciacie**

tvorba cenové škály určitého produktu cestovního ruchu v závislosti na typu segmentu či sezóně; tentýž produkt se nabízí za různou cenu, danou především cenovou flexibilitou poptávajícího, počtem klientů, kteří cestují společně, koupěschopností klientů, způsobem a rychlostí platby i odlišnou denní dobou či sezónou, ve které je služba poskytována

### **cestování a cestovní ruch**

činnost lidí, kteří cestují mimo místo svého trvalého pobytu a/nebo zde pobývají za účelem zábavy, pracovních nebo z jiných důvodů

### **cestovní agentura**

podnik, který prodává a rezervuje služby cestovního ruchu pro cestující/spotřebitele; na rozdíl od cestovní kanceláře nesmí organizovat zájezdy

### **cestovní kancelář (touroperátor)**

podnik organizující zájezdy a zajišťující služby cestovního ruchu pro přímý prodej cestujícím nebo prodej přes zprostředkovatele

### **cestovní poradenství**

služba, při níž poskytovatel služeb cestovního ruchu podává cestujícím/spotřebitelům informace a rady

**cestovní poukaz**

poukaz opravňující k tomu, aby byly poskytnuty stanovené služby cestovního ruchu, a k získání veškerých informací potřebných k jejich užívání

**cestovní smlouva**

písemná smlouva mezi provozovatelem cestovní kanceláře a zákazníkem, kterou se provozovatel cestovní kanceláře zavazuje, že zákazníkovi poskytne zájezd, a zákazník se zavazuje, že zaplatí smlouvenou cenu

**cestující**

fyzická osoba, která se pohybuje z místa na jiné místo

**čas pro registraci**

doba, do níž se musí cestující dostavit k využívání smluvně stanovené služby cestovního ruchu

**delegát**

placený zástupce cestovní kanceláře, který dlouhodobě v pobytovém místě funguje jako vedoucí zájezdu; jeho úkolem je starat se o dodržování smlouvy cestovní kanceláře se zahraničním partnerem, řešit případné reklamace, pomáhat klientům a průvodcům cestovního ruchu, nabízet fakultativní výlety připravené cestovní kanceláří

**destinace**

místo navštívené účastníkem cestovního ruchu

**doba letu**

celková doba od okamžiku, kdy se letadlo začne pohybovat svou vlastní silou za účelem odstartování až do okamžiku, kdy se na konci letu zastaví

**dokumentace o cestovních službách**

poukazy a další dokumenty, které opravňují cestujícího k použití smluvně stanovených služeb cestovního ruchu a k získání veškerých informací potřebných k jejich užívání

**doplatek**

rozdíl mezi zaplacenými zálohami a cenou služeb cestovního ruchu

**doplňkové služby cestovního ruchu**

služby komplementární základním službám cestovního ruchu, např. služby průvodců cestovního ruchu, turistických informačních center, cestovních kanceláří, cestovních agentur, půjčoven sportovních potřeb, směnárny, prodej upomínkových předmětů

**doprovod zájezdu**

zástupce cestovní kanceláře (touroperátora), který poskytuje základní informace cestujícím

**doprovodný program**

program (kulturní, sportovní, poznávací, zájezd atd.) nabízený účastníkům větší akce (kongres, konference, symposium apod.) před vlastní akcí, v jejím průběhu nebo po jejím skončení

**dvoulůžkový pokoj**

pokoj s dvěma lůžky ve formě dvoulůžka nebo ve formě dvou lůžek umístěných vedle sebe

**dvoulůžkový pokoj – twin**

pokoj se dvěma oddělenými lůžky

**fakultativní výlet**

výlet, který není zahrnut do ceny standardního zájezdu, je však v nabídce ke standardnímu zájezdu a klient si jej může zaplatit při zakoupení zájezdu nebo přímo v místě pobytu

**forfaitový zájezd**

zájezd objednaný zpravidla pro ucelený kolektiv a sestavený na přání zákazníka, cena zájezdu je předem kalkulována podle plánovaných nákladů a fakturována podle skutečně vzniklých nákladů; není uváděn v katalozích cestovních kanceláří

**gratuita**

forma množstevní slevy skupinám přesahujícím určitý počet klientů

**horský průvodce**

fyzická osoba, která provádí návštěvníky v horských oblastech, přičemž tato osoba musí mít příslušné znalosti, zkušenosti a vhodnou kvalifikaci

**hotel**

dle pojetí EU je hotel zařízení s recepcí, službami a dalším příslušenstvím, v němž se poskytuje ubytování a ve většině případů stravování; podle běžného českého pojetí je hotel ubytovací zařízení s nejméně 10 pokoji pro hosty vybavené pro poskytování přechodného ubytování a služby s tím spojené (zejména stravovací); hotely se člení do pěti tříd; hotel garní má vybavení jen pro omezený rozsah stravování (nejméně snídaně) a člení se do čtyř tříd

**hosteska**

fyzická osoba, která vítá a informuje návštěvníky na letištích, nádražních stanicích, hotelích, na výstavách a veletrzích a při různých programech a/nebo která obsluhuje pasažéry v dopravních prostředcích

**hromadná cena**

nižší cena poskytovaná organizátorům zájezdů nebo touroperátorům dopravci při nákupu minimálního množství sedadel

**charterová doprava**

najímání dopravních prostředků jako celku nebo jejich části od poskytovatele služeb cestovního ruchu

**incentivní (motivační) cesta**

pomůcka pro řízení zaměstnanců, která využívá cestovního ruchu k motivaci a/nebo vyhledávání účastníků vhodných k vyšším výkonům na podporu cílů organizace

**individuální cesta**

cesta, kterou si organizuje cestující samostatně nebo s pomocí poskytovatele služeb cestovního ruchu

**informační minimum**

základní informace o dané zemi zahrnující následující údaje: rozloha a počet obyvatel, přírodní podmínky, historie, politické zřízení, ústavní činitelé státu, státní symboly, administrativní členění, příroda, obyvatelstvo, hospodářství, obchod, sociální politika, zdravotnictví, kultura, zahraniční vztahy, světová prvenství a známé osobnosti, dějiny, zajímavosti atd.; tyto informace jsou předávány průvodcem cestovního ruchu účastníkům zájezdu, jsou obsaženy v propagačních materiálech, katalogích cestovních kanceláří, na www stránkách turistických centrál, nebo jsou samostatnou publikací zpravidla vydanou národní turistickou centrálou

**informativní cena zájezdu**

předběžně z kalkulované ceny forfaitového zájezdu; po skončení zájezdu jsou zákazníkovi účtovány skutečně vzniklé náklady

**itinerář**

podrobný plán cesty obvykle stanovující data, časy a místa

**kalkulace ceny zájezdu**

předběžný či konečný výpočet ceny zájezdu sestávající zpravidla z nákladů na úhradu služeb v zájezdu poskytovaných, z rizika neobsazení, rizika změny měnového kurzu a přírážky cestovní kanceláře; při skupinových zájezdech je součástí ceny gratuita; cena se zpravidla kalkuluje pro minimální počet účastníků zájezdu

**katalog cestovní kanceláře**

publikace, která podrobně popisuje destinace, do nichž se cestuje, služby a ceny za služby cestovního ruchu a rezervační podmínky

**kategorie**

označení druhu služby nebo výrobku; často se používá pro určení druhu ubytovacího či stravovacího zařízení

**klasifikace ubytovacích zařízení**

třídění ubytovacích zařízení podle kvality zajišťovaných služeb; obvyklá je klasifikace do pěti tříd, označená jedním až pěti symboly, nejčastěji \*

**komerční sazba**

zvláštní cena (zlevněná sazba), kterou poskytují dodavatelé služeb cestovní kanceláři, skupině osob nebo individuálnímu cestujícímu podle zvláštních podmínek

**komplex služeb (package)**

soubor služeb nabízených k plnému uspokojení zákazníka a úspěšného programu s těmito službami spojeného

**koncese**

oprávnění podnikat v dané živnosti, vydávané na základě splnění určitých podmínek

**konec cesty**

datum a/nebo čas poslední smluvně stanovené služby cestovního ruchu



**kongresový cestovní ruch**

forma cestovního ruchu, při níž je účast motivována setkáváním odborníků a odborným programem na kongresech, symposiích, konferencích, seminářích, přednáškách, workshopech; časté jsou doprovodné akce pro účastníky a jejich rodinné příslušníky

**koordinátor**

fyzická osoba odpovídající za plánování a dozor nad programy v rámci volného času a sportovními programy, která povzbuzuje cestující, aby se těchto programů účastnili, a mluví jazykem, jemuž rozumí většina cestujících

**krátkodobý cestovní ruch**

cestovní ruch, jehož součástí jsou maximálně tři přenocování

**krátkodobý městský zájezd**

cesta do města s alespoň jedním přenocováním, obvykle s programem návštěvy památek, který může být volitelný nebo zahrnut v ceně

**kyvadlová doprava**

přeprava cestujících mezi dvěma místy buď pravidelně nebo s frekvencí stanovenou poskytovatelem služby

**lázeňský cestovní ruch**

forma cestovního ruchu, při níž je účast charakteristická pobytem v lázních, ať již za účelem regenerace, poznání nebo sociálních kontaktů

**lázeňský hotel**

hotel s vlastními léčebnými procedurami, který je umístěn v lázních

**lehátkový vlak s přepravou vozidel**

vlak s místy na sezení a/nebo s lehátkovými vozy, který převáží vozidla a jejich majitele

**letoviště**

středisko cestovního ruchu zaměřené na letní rekreaci

**lůžkový vůz**

železniční vůz rozdělený do oddílů s několika lůžky vybavenými polštářem, dekou a prostěradlem, součástí oddílu je i umyvadlo, případně toaleta

**masový cestovní ruch**

cestování velkých skupin návštěvníků, využívání hromadných ubytovacích a stravovacích zařízení, dopravních prostředků apod.

**maximální počet cestujících**

počet cestujících stanovený v cestovní nabídce a v podmínkách cestovní smlouvy, na který je omezena velikost skupiny

**metodika činnosti průvodce cestovního ruchu**

souhrnný popis základních zásad pro práci průvodce cestovního ruchu – způsob a zásady vedení zájezdů, způsob přípravy na zájezdy, vytváření programu zájezdů a itinerářů, zásady jednání s dodavatelem služeb, řešení náročných a mimořádných situací, povinnosti různých typů průvodců atd.

**minimální/maximální délka pobytu**

nejkratší a nejdelší pobyt (počet nocí nebo počet hodin v jednom dni) cestujícího v destinaci požadovaný pro použitelnou sazbu stanovenou poskytovatelem služeb cestovního ruchu

**minimální doba spojení**

předepsané časové období pro cestujícího, který přestupuje z jedné přepravní služby na druhou od jednoho plánovaného času příjezdu jedné služby do plánovaného času odjezdu další

**minimální počet cestujících**

počet cestujících, který je požadován k tomu, aby se uskutečnila služba cestovního ruchu, uvedený v cestovní nabídce a v potvrzení rezervace

**místa odjezdu a návratu**

místa, kde cesta podle podmínek cestovní smlouvy začíná a končí

**místenka**

volitelné nebo povinné přidělení stanoveného sedadla

**místní zástupce**

fyzická osoba nebo agentura v místě destinace pověřená touroperátorem k poskytování praktické pomoci cestujícím a vyřizování administrativních záležitostí

**motel**

ubytovací zařízení s nejméně 10 pokoji pro hosty poskytující přechodné ubytování a služby s tím spojené pro motoristy, člení se do čtyř tříd

**nadměrná zavazadla**

zavazadla cestujícího, která překračují počet kusů a/nebo velikost a/nebo hmotnost povolených zavazadel zahrnutých v ceně dopravy

**náhrada za cestujícího**

třetí strana využívající službu cestovního ruchu místo cestujícího, který si ji původně rezervoval, podle podmínek cestovní smlouvy

**návazná doprava**

kombinace dvou dopravních prostředků převážejících cestujícího z jednoho místa na druhé

**návštěvník**

cestující, jež přijel na místo, které není jeho trvalým bydlištěm

**navštívit**

fyzicky vstoupit na místo s kulturní nebo přírodní zajímavostí stanovené v itineráři

**neorganizovaný cestovní ruch**

druh cestovního ruchu probíhající bez čerpání služeb cestovní kanceláře nebo jiného zprostředkovatele služeb cestovního ruchu

**nízkonákladový let**

let prodávaný za nízkou cenu, která je zpravidla omezena určitými podmínkami

**obchodní cestující**

cestující za účelem odborných, obchodních nebo jiných komerčních aktivit

**oblast cestovního ruchu**

územní celek převážně stejných přírodních podmínek, vlastností a předpokladů pro rozvoj cestovního ruchu a rekreace

**obstarávání vstupenek**

prodej a/nebo zajišťování všech druhů vstupenek

**odborný průvodce**

průvodce cestovního ruchu podávající odborný výklad

**ochrana proti platební neschopnosti**

finanční záruka poskytnutá k zajištění vrácení peněz zaplacených cestujícími nebo k repatriaci v případě platební neschopnosti poskytovatele služeb cestovního ruchu

**opce**

smlouva mezi poskytovatelem služeb cestovního ruchu a cestujícím o zamluvení určitých služeb cestovního ruchu, které budou k dispozici pro rezervaci do určitého data

**organizovaný cestovní ruch**

druh cestovního ruchu – cestování a služby realizované prostřednictvím touroperátorů, cestovních kanceláří, organizátorů kongresů, odborových organizací, zaměstnavatelů apod.

**panoramatická prohlídka**

prohlídka města nebo oblasti, v normálním případě bez návštěvy

**pendlující průvodce**

průvodce cestovního ruchu, který doprovází zájezdovou skupinu do pobytového místa, ubytuje její členy a se skupinou, jejíž pobyt končí, se vrací

**pension**

ubytovací zařízení s nejméně pěti pokoji, s omezeným rozsahem společenských a doplňkových služeb, avšak s ubytovacími službami srovnatelnými s hotelem, člení se do čtyř tříd

**pevná cena zájezdu**

cena standardního zájezdu s pevným termínem realizace; její součástí je i částka připadající na riziko neobsazení a na riziko změny kurzu; bývá uvedena v katalogu cestovní kanceláře nebo ve vloženém ceníku

**plná penze**

sazba, při které je do ceny ubytování zahrnuta snídaně, oběd a večeře

**pobytový cestovní ruch**

druh cestovního ruchu, jehož hlavní součástí tvoří pobyt na jednom místě, případně doplněný výlety, exkurzemi, fakultativními zájezdy

**počítačový informační a rezervační systém**

elektronický systém, jímž lze šířit informace o dostupnosti a cenách služeb cestovního ruchu a provádět přes něj rezervace

**podmínky cestovní smlouvy**

právně vymahatelné podmínky smlouvy mezi cestujícím/spotřebitelem a poskytovatelem služeb cestovního ruchu

**podmínky přepravy**

podmínky stanovené přepravcem pro přepravu osob a zavazadel

**polopenze**

sazba, při které je do ceny ubytování zahrnuta snídaně a dále buď oběd nebo večeře

**poskytovatel služeb cestovního ruchu**

organizace poskytující služby cestovního ruchu velkoobchodníkům, cestovním kancelářím i přímo cestujícím – letecká společnost, železniční společnost, hotel, restaurace apod.

**povolená zavazadla**

zavazadla cestujícího omezená počtem kusů a/nebo velikostí a/nebo hmotností, jejichž přeprava je zahrnuta v ceně dopravy

**pravidelná doprava**

přeprava cestujících po vymezené trase a podle jízdního řádu

**prodej na poslední chvíli (last moment)**

způsob podpory prodeje v cestovním ruchu, nabídka a prodej služby cestovního ruchu, package nebo zájezdu v termínu několik dní před termínem jejich realizace; typické je výrazné snížení nabídkové ceny

**prodej v první chvíli**

prodej služby cestovního ruchu, package nebo zájezdu, který může být realizován jako součást prodejní strategie prodejce bezprostředně po uvedení produktu cestovního ruchu na trh za zvýhodněnou cenu

**prohlídka s průvodcem**

výlet stanovené délky ke zhlédnutí uvedeného kulturního nebo přírodního dědictví města a/nebo oblasti, vedený průvodcem turistů

**průvodce cestovního ruchu**

fyzická osoba, která provádí návštěvníky v jazyce podle jejich výběru a poskytuje výklad o kulturním a přírodním dědictví oblasti, přičemž tato osoba má obvykle specializaci na příslušnou oblast vydanou a/nebo uznávanou příslušným úřadem

**předběžná rezervace zájezdu**

prohlášení cestujícího, že chce uzavřít cestovní smlouvu, jsou-li veřejné podmínky smlouvy přijatelné

**přerušení cesty**

nutná zastávka během cesty na místě mezi místem odjezdu a místem destinace, smluvně stanovená předem a specifikovaná v přepravním dokumentu

**přestávka na cestě**

povinné přerušení cesty mezi příjezdem jedním dopravním prostředkem a pokračování stejným nebo jiným dopravním prostředkem

**příjezdová (incomingová) cestovní kancelář**

cestovní kancelář specializovaná na příjezdový cestovní ruch

**příjezdový cestovní ruch**

cestovní ruch do dané země, realizovaný obyvateli jiných zemí

**přímý let**

let z jednoho místa s možným mezipřistáním, ale bez přestupování na jiné letadlo

**příplatek/sleva za místo odjezdu**

změna ceny zájezdu/cesty v závislosti na místě odjezdu cestujícího, odlišného od místa, které bylo specifikováno v základní ceně

**příruční zavazadlo**

zavazadla cestujícího omezená počtem kusů a/nebo velikostí a/nebo hmotností, která cestující může mít během přepravy při sobě

**registrovaná zavazadla**

zavazadla, za něž během přepravy odpovídá její poskytovatel

**repatriace**

zpětná doprava cestujících domů v případě nepředvídaných událostí (např. bankrot cestovní kanceláře, nemoc, úraz nebo smrt cestujícího, válečná situace)

**rezervace zájezdu**

uzavření cestovní smlouvy na základě potvrzení

**riziko neobsazenosti**

položka v kalkulaci ceny např. zájezdu, která vychází z možnosti, že se nepodaří prodat všechna nabízená místa; tomu odpovídající odhadovaný podíl nákladů se tak rozpočítává do ceny akce pro jednotlivé účastníky a stanoví se minimální počet cestujících

**rodinný pokoj**

pokoj se třemi nebo více lůžky, z nichž alespoň dvě jsou vhodná pro dospělé osoby

**segment trhu cestovního ruchu**

z určitého hlediska relativně homogenní skupina dostatečně se lišící od ostatních skupin potenciálních návštěvníků; souhrn vybraných segmentů, jež mají být v rámci marketingu daného subjektu osloveny, se nazývá cílovým trhem

**seriál**

zájezdy se stejným (nebo jen málo se lišícím) programem, pořádané v různých (zpravidla na sebe navazujících) termínech na stejné trase nebo do stejného místa

**sezóny pro cestování**

časová období, např. hlavní sezóna, mezisezóna nebo mimosezóna, během nichž se mohou měnit ceny v závislosti na poptávce po daných službách cestovního ruchu

**služby cestovního ruchu**

služby poskytované cestujícím, návštěvníkům a turistům

**smluvní odpovědnost**

míra, kterou jsou všechny smluvní strany legálně vázány podmínkami a povinnostmi smlouvy

**specializovaný průvodce**

průvodce vyškolený, trénovaný nebo vzdělaný pro určitou oblast aktivit nebo odborného výkladu

**specializovaný zájezd**

předem připravený a zorganizovaný zájezd, zaměřený na uspokojení potřeb a požadavků skupiny lidí se specifickými zájmy a zaměřením

**sportovní instruktor**

fyzická osoba, která vyučuje konkrétní sport a která může mít příslušnou kvalifikaci

**storno ze strany cestujícího**

vypovězení smlouvy o zájezdu nebo služby cestovního ruchu cestujícím před využitím služby

**storno ze strany poskytovatele služeb cestovního ruchu**

vypovězení cestovní smlouvy poskytovatelem služeb cestovního ruchu před poskytnutím služby

**stornovací poplatky**

náklady vzniklé cestujícímu při zrušení cestovní smlouvy

**studio**

ubytování v jednom pokoji s kuchyňským koutem

**technický průvodce**

zástupce cestovní kanceláře, který se stará o průběh zájezdu podle stanoveného programu, kontroluje množství a kvalitu sjednaných služeb, podporuje jejich poskytování účastníkům zájezdu, neposkytuje však odborný výklad

**transfer**

přeprava z jednoho místa služeb cestovního ruchu na jiné místo, které může být ukončením těchto služeb a/nebo počátkem jiné služby cestovního ruchu (pozn. místa služeb cestovního ruchu jsou např. letiště, stanice vlaku, autobusová zastávka, přístav, hotel, restaurace, navštěvovaná místa apod.)

**trasa**

itinerář, vymezený bod po bodu, s místy destinace a veškerými zastávkami a změnami na trase

**třída**

označení pro poskytování služeb podle jejich jakosti a rozsahu, v cestovním ruchu nejčastěji v dopravě, ubytovacích a stravovacích službách; třída stanoví minimální požadavky na vybavení subjektu poskytujícího služby, na úroveň a rozsah poskytovaných služeb pro daný typ služby

**turista**

cestující, který se zdrží v navštíveném místě alespoň 24 hodin za účelem využití volného času a v tomto místě též přespí v hromadném nebo soukromém ubytovacím zařízení (statistická definice dle WTO)

**ubytovací hostinec**

zařízení, umístěné často na venkově, nabízející pokrmy a nápoje, ve kterém je též poskytováno ubytování

**ubytování**

poskytnutí alespoň lůžka na spaní a hygienického zařízení

**ubytování v soukromí**

soukromý dům, ve kterém je poskytováno ubytování pro hosty a ve většině případů je podávána snídaně

**včasná rezervace**

rezervace cesty do omezené časové lhůty po zveřejnění popisu cesty, spojená se snížením ceny cesty a/nebo jinými výhodami

**vedoucí zájezdu**

fyzická osoba, která řídí a kontroluje itinerář v zastoupení cestovní kanceláře (touroperátora), zajišťuje, aby se plnil program, jak je popsán v katalogu cestovní kanceláře (touroperátora) a prodáván cestujícím, a poskytuje praktické místní informace

**virtuální cestovní kancelář**

organizace, která nabízí a prodává vlastní zájezdy, zájezdy připravené jinými cestovními kancelářemi a další služby cestovního ruchu všem zájemcům ve světě, a to pouze prostřednictvím sítě Internet (nejčastěji prostřednictvím služeb www, e-mailu)

**volitelné doplňkové služby cestovního ruchu**

služby cestovního ruchu, které nejsou zahrnuty v ceně cestovní smlouvy, cestující si je může podle vlastní volby zakoupit

**voucher**

poukázka na čerpání předem objednaných, zaplacených a potvrzených služeb cestovního ruchu

**všeobecné podmínky účasti na zájezdech**

základní vnitřní předpis cestovních kanceláří obsahující pravidla pro účast klientů na zájezdech této cestovní kanceláře, je součástí cestovní smlouvy mezi cestovní kancelář a jejím klientem; vychází z platných zákonů a obsahuje zpravidla vymezení způsobu uzavření cestovní smlouvy, způsob úhrady ceny zájezdu, stornovací podmínky, podmínky odstoupení cestovní kanceláře od smlouvy, pojistné podmínky, reklamační podmínky

**výjezdový cestovní ruch**

cestovní ruch obyvatel dané země, realizovaný cestou do jiných zemí

**výlet (exkurze)**

kratší cesta (zpravidla ne delší než jeden den) podniknutá s různou motivací, a to samostatně nebo jako součást zájezdu

**výletník**

návštěvník, který se v navštíveném místě/zemi zdrží méně než 24 hodin, tzn. nepřenocuje zde

**vyšší moc**

neobvyklé a nepředvídatelné okolnosti, které nemůže uplatňující strana ovlivnit, a jejichž důsledkům nebylo možno předcházet ani po vynaložení veškeré potřebné péče

**začátek cesty**

datum a/nebo čas první smluvně stanovené služby cestovního ruchu

## **zájezd**

zájezdem se rozumí předem sestavená kombinace alespoň dvou z následujících služeb, je-li prodávána nebo nabízena k prodeji za souhrnnou cenu a je-li služba poskytována po dobu přesahující 24 hodin nebo když zahrnuje ubytování přes noc; kombinace může zahrnovat tyto služby:

- doprava,
- ubytování,
- jiné služby cestovního ruchu, jež nejsou doplňkem dopravy nebo ubytování a tvoří významnou část zájezdu nebo jejichž cena tvoří alespoň 20 % souhrnné ceny zájezdu;

zájezdem však není kombinace služeb cestovního ruchu sestavená až na základě individuálního požadavku, prodávaná jinému podnikateli za účelem jeho dalšího podnikání, nebo jejíž nabídka nesplňuje znaky živnostenského podnikání (*vymezení dle §1 zákona č. 159/1999 Sb., v platném znění*)

## **zájezd na míru**

zájezd na zakázku, sestavený přesně podle požadavků zákazníka – jednotlivce nebo skupiny; zákazník si určí místo a druh ubytování, způsob a termín dopravy, navštívené atraktivity cestovního ruchu a další služby

## **zájezd na podporu prodeje**

jednodenní nebo vícedenní cesta v kombinaci s prodejem oznámená v cestovní nabídce

## **zajišťování víz**

pomoc při získání povolení od konzulátu nebo místního imigračního úřadu ke vstupu do země, opuštění země nebo tranzitu

## **zákazník cestovní kanceláře**

osoba, která uzavře s cestovní kanceláří smlouvu, osoba, v jejíž prospěch byla tato smlouva uzavřena, nebo osoba, na kterou byl zájezd převeden

## **základní cena**

nejnižší cena za konkrétní zájezd nebo službu cestovního ruchu

## **základní jízdné**

podmínky stanovené poskytovatelem přepravy pro řízení její kapacity, které berou v úvahu různé faktory, jako roční období, délku cesty, počet cestujících, platební a stornovací podmínky (pozn. pro různé základní jízdné mohou existovat různé ceny a časové limity pro rezervaci, platbu, vydání jízdenky, změnu rezervace a stornování)

## **základní služby cestovního ruchu**

služby, které zajišťují základní potřeby návštěvníků – doprava, ubytování, stravování; jejich úhrada zpravidla činí největší část cestovních výdajů

## **záloha**

zálohová platba, kterou platí cestující z ceny služeb cestovního ruchu

## **zprostředkování cestovního pojištění**

prodej cestovního pojištění kryjícího rizika při cestování mezi pojišťovnami a cestujícími (pozn. mezi rizika cestování patří např. zrušení nebo zkrácení cesty, nemoc, potřeba pohotovostní služby včetně repatriace, ztráta nebo poškození zavazadla, odpovědnost za škody)



## **Zdroje pro slovník základních pojmů v cestovním ruchu**

- [1] Zelenka, J. – Pásková, M. Výkladový slovník cestovního ruchu. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky 2002. ISBN 80-239-0152-4
- [2] Česká technická norma ČSN EN 13809 Služby cestovního ruchu – Cestovní agentury a cestovní kanceláře (touroperátoři) – Terminologie
- [3] Česká technická norma ČSN EN ISO 18513 Služby cestovního ruchu – Hotely a ostatní kategorie turistického ubytování - Terminologie
- [4] Zákon č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu a o změně zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, a zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů
- [5] Vyhláška Ministerstva pro místní rozvoj č. 137/1998 Sb., o obecných technických požadavcích na výstavbu, ve znění pozdějších předpisů