

DESTINAČNÍ MANAGEMENT

A VYTVÁŘENÍ PRODUKTŮ

V CESTOVNÍM RUCHU

MÍSTNÍ, NÁRODNÍ
A MEZINÁRODNÍ MARKETING DESTINACE

www.vzdelavanivcr.cz



MÍSTNÍ, NÁRODNÍ A MEZINÁRODNÍ MARKETING DESTINACE

Autor:
Ing. Monika Palatková, PhD.

Euroconsultants, s.r.o.



Praha 2007

Místní, národní a mezinárodní marketing destinace

Vydalo: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Praha, 2007.
Staroměstské náměstí 6, 110 15 Praha 1, www.mmr.cz

Tato skripta byla vytvořena pro projekt „Destinační management a vytváření produktů v cestovním ruchu“ CZ.04.1.03/4.2.00.1/0008 Operační program Rozvoj lidských zdrojů (OP RLZ), Opatření 4.2., Specifické vzdělávání.

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

1	MARKETINGOVÝ SYSTÉM V OBORECH CESTOVNÍHO RUCHU.....	6
1.1	CESTOVNÍ RUCH.....	7
1.1.1	CESTOVNÍ RUCH – ZÁKLADNÍ POJMY	7
1.1.2	TYPOLOGIE CESTOVNÍHO RUCHU.....	8
1.1.3	VYMEZENÍ ODVĚTVÍ TURISMU	10
1.1.4	POTŘEBY V TURISMU.....	12
1.2	MARKETING.....	13
1.2.1	CO JE A CO NENÍ MARKETING	13
1.2.2	Z MARKETINGOVÉHO SLOVNÍČKU	14
1.3	MARKETING V CESTOVNÍM RUCHU.....	16
1.3.1	SPECIFIKA MARKETINGU SLUŽEB	16
1.3.2	ZVLÁŠTNOSTI MARKETINGU V CESTOVNÍM RUCHU	17
1.4	MARKETING DESTINACE CESTOVNÍHO RUCHU.....	19
1.4.1	MOŽNOSTI VYMEZENÍ DESTINACE CESTOVNÍHO RUCHU	19
1.4.2	ORGANIZACE DESTINAČNÍHO MANAGEMENTU/MARKETINGU	19
1.4.3	MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ DESTINACE	21
2	MARKETINGOVÝ VÝZKUM DESTINACE.....	26
2.1	ÚVOD DO MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	27
2.2	PROCES MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU DESTINACE	30
2.2.1	FORMULACE PROBLÉMU VÝZKUMU	31
2.2.2	USPOŘÁDÁNÍ VÝZKUMU A METODY SBĚRU DAT – SESTAVENÍ PLÁNU VÝZKUMU.....	31
2.2.3	METODY PRIMÁRNÍHO VÝZKUMU	32
2.2.4	NÁSTROJE PRIMÁRNÍHO VÝZKUMU	33
2.2.5	VÝBĚR REPREZENTATIVNÍHO VZORKU A SBĚR DAT	35
2.2.6	VYBRANÉ TECHNIKY PRIMÁRNÍHO PRŮZKUMU	36
2.2.7	ANALÝZA A INTERPRETACE ÚDAJŮ	38
2.2.8	PŘÍPRAVA VÝZKUMNÉ ZPRÁVY	38
2.3	STATISTICKÝ MONITORING DESTINACE – PŘÍKLAD DESTINACE ČESKÁ REPUBLIKA	39
3	MARKETINGOVÁ STRATEGIE DESTINACE.....	46
3.1	MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ DESTINACE CESTOVNÍHO RUCHU.....	47
3.1.1	URČENÍ POSLÁNÍ DESTINACE.....	48
3.1.2	IDENTIFIKACE STRATEGICKÝCH OBCHODNÍCH JEDNOTEK (SBU) A NOVÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ.....	50
3.1.3	ANALYZOVÁNÍ A VYHODNOCOVÁNÍ BĚŽNÉHO FINANCOVÁNÍ STRATEGICKÝCH OBCHODNÍCH JEDNOTEK.....	52
3.1.4	FORMULACE CÍLŮ DESTINACE	54
3.1.5	FORMULOVÁNÍ STRATEGIE DESTINACE	58
3.1.6	PLÁNOVÁNÍ MARKETINGOVÝCH PROGRAMŮ (MARKETINGOVÝ MIX)	64
3.1.7	REALIZACE STRATEGIE DESTINACE	65
3.1.8	ORGANIZOVÁNÍ, PROVÁDĚNÍ A KONTROLOVÁNÍ MARKETINGOVÉHO ÚSILÍ	66
3.1.9	VYBRANÉ ANALYTICKÉ MARKETINGOVÉ PROCEDURY A KONCEPTY	66

3.2	SITUAČNÍ ANALÝZA V MARKETINGU DESTINACE	73
3.3	STRATEGICKÝ MARKETING DESTINACE.....	74
3.3.1	SEGMENTACE POPTÁVKY PO DESTINACI	75
3.3.2	ZACÍLENÍ TRHU A MARKETINGOVÉ STRATEGIE	83
3.3.3	UMISŤOVÁNÍ DESTINACE.....	85
3.3.4	STRATEGIE ZNAČKY - BRANDING.....	89
3.3.5	IMAGE DESTINACE	92
3.4	TAKTICKÝ MARKETING DESTINACE.....	93
3.4.1	MARKETINGOVÝ MIX V CESTOVNÍM RUCHU	93
3.4.2	PRODUKTOVÝ MIX DESTINACE	93
3.4.3	CENOVÁ POLITIKA DESTINACE	95
3.4.4	DISTRIBUČNÍ CESTY DESTINACE	101
3.4.5	PROPAGAČNÍ MIX	104
3.4.6	ROZŠÍŘENÝ MARKETINGOVÝ MIX.....	105
4	KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE DESTINACE CESTOVNÍHO RUCHU.....	111
4.1	MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE V CESTOVNÍM RUCHU.....	112
4.1.1	STANOVENÍ CÍLŮ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.....	115
4.2	STRATEGIE ZNAČKY.....	117
4.3	REKLAMNÍ MIX.....	118
4.3.1	REKLAMA A CÍLE REKLAMNÍ KAMPANĚ	118
4.3.2	ROZHODOVÁNÍ O MÉDIÍCH A NOSIČÍCH	119
4.3.3	ROZHODOVÁNÍ O MÉDIÍCH A NOSIČÍCH	120
4.3.4	ROZHODOVÁNÍ O ZPŮSOBU ZPRACOVÁNÍ SDĚLENÍ	121
4.3.5	HODNOCENÍ REKLAMY	124
4.4	PUBLIC RELATIONS – VZTAHY S VEŘEJNOSTÍ.....	124
4.4.1	SPONZORING	126
4.5	PODPORA PRODEJE.....	128
4.5.1	PLÁN PODPORY PRODEJE	129
4.5.2	VÝSTAVY A VELETRHY	131
4.6	PŘÍMÝ MARKETING	132
4.7	OSOBNÍ PRODEJ.....	133
4.8	INTERNETOVÁ KOMUNIKACE.....	134
4.9	KOMUNIKACE V MÍSTĚ PRODEJE.....	135
4.10	ROZPOČET KOMUNIKAČNÍHO MIXU.....	136
4.11	INTERKULTURÁLNÍ MANAGEMENT	136
4.11.1	KULTURNÍ DIMENZE.....	137
5	PRAKTICKÝ MARKETING - VYUŽITÍ MARKETINGOVÝCH NÁSTROJŮ NA MÍSTNÍ, NÁRODNÍ A MEZINÁRODNÍ ÚROVNI	142
5.1	MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ V MARKETINGU DESTINACÍ	143
5.1.1	PĚT FÁZÍ MARKETINGOVÉHO PROCESU.....	143
5.1.2	POVAHA MARKETINGOVÉHO PLÁNU A PLÁNOVÁNÍ	143
5.1.3	OBSAH MARKETINGOVÉHO PLÁNU	144
5.1.4	SITUAČNÍ ANALÝZA.....	147

5.1.5	VYTYČENÍ ZÁMĚRŮ A CÍLŮ	159
5.1.6	VOLBA STRATEGIE	159
5.1.7	PLÁN KONKRÉTNÍCH MARKETINGOVÝCH OPATŘENÍ KE SPLNĚNÍ CÍLŮ VČETNĚ STANOVENÍ ROZPOČTU	159
5.1.8	KONTROLA, HODNOCENÍ A MĚŘENÍ MARKETINGOVÉHO PLÁNU	160
5.2	NOVÉ SMĚRY V MARKETINGU DESTINACÍ.....	165
5.2.1	HISTORICKÝ VÝVOJ DESTINAČNÍCH STRATEGIÍ	165
5.2.2	STRATEGIE DESTINACÍ V PŘÍŠTÍM OBDOBÍ.....	165
5.2.3	TRANSFORMAČNÍ MARKETING	166
5.2.4	MARKETING VZTAHŮ (relationship marketing)	167

MODUL 1
MÍSTNÍ, NÁRODNÍ A MEZINÁRODNÍ MARKETING DESTINACE

1 MARKETINGOVÝ SYSTÉM V OBORECH CESTOVNÍHO RUCHU

CÍL MODULU 1

Vysvětlit základy a specifika marketingu v cestovním ruchu a vymezit odvětví turismu. Pochopit vztah mezi potřebami a spotřebou v turismu. Definovat marketing včetně jeho základních pojmů a stručně popsat marketingové řízení. Identifikovat hlavní odlišnosti marketingu služeb a marketingu cestovního ruchu. V závěru semináře se seznámit se základními charakteristikami marketingu destinace cestovního ruchu.

1.1 CESTOVNÍ RUCH

1.1.1 CESTOVNÍ RUCH – ZÁKLADNÍ POJMY

Definice cestovního ruchu (turismus) (WTO, World Tourism Organization, Ottawa, 1991)

Činnost osoby cestující na přechodnou dobu do místa mimo její běžné životní prostředí a to na dobu kratší než je stanovena (mezinárodní cestovní ruch – 1 rok, domácí cestovní ruch – 6 měsíců), přičemž hlavní účel její cesty je jiný než vykonávání výdělečné činnosti v navštíveném místě (výdělečná činnost není v navštíveném místě založena na trvalém či přechodném pracovním poměru). [4, s. 10]

Volný čas je podle Collina (1994) „čas, kdy můžete dělat, co chcete“ [2, s. 54]

Odvětví služeb tvoří podle Collina „firmy poskytující zboží a služby využívané lidmi během jejich volného času (dovolené, kina, divadla, zábavní parky atd.) [2, s. 54]

Cestovní ruch se vyznačuje následujícími charakteristikami:

- dočasnost změny místa stálého bydliště a dočasnost pobytu mimo něj
- nevýdělečný charakter cesty a pobytu (obvykle realizovány ve volném čase)
- vztahy mezi lidmi, jež turismus vyvolává
- vyloučeny jsou: cesty v rámci místa trvalého bydliště, pravidelné cesty do zahraničí, dočasné přistěhování za prací, dlouhodobé migrace

Cestovní ruch (tourism) představují tedy aktivity cestujících osob do destinace a zůstávajících tam z důvodu volnočasových, obchodních či jiných (návštěvy známých a příbuzných, lázeňská péče, náboženské cesty a další).

Cestování (travel) je akt přesunu mimo místo trvalého bydliště z důvodu volnočasových nebo obchodních, ale ne dojíždění nebo cestování za prací nebo do školy. (Gee, Makens & Choy, 1989)

Cestovatel (traveler) je osoba na cestě mezi dvěma nebo více lokalitami (WTO).

Stálý obyvatel (rezident)

- v mezinárodním cestovním ruchu – osoba, která žije v dané zemi min. 1 rok před příjezdem do jiné země na dobu kratší jednoho roku
- v domácím cestovním ruchu – osoba, která žije v daném místě min. 6 měsíců před příjezdem do jiného místa daní země na dobu kratší 6 měsíců [4, s. 11]

Návštěvník (visitor)

- v mezinárodním cestovním ruchu – osoba, která cestuje do jiné země, než v níž má své trvalé bydliště na dobu nepřekračující 1 rok, přičemž hlavní účel její cesty je jiný než vykonávání výdělečné činnosti v navštívené zemi
- v domácím cestovním ruchu – osoba, která má trvalé bydliště v dané zemi a která cestuje na jiné místo v zemi mimo své bydliště na dobu kratší než 6 měsíců, přičemž hlavní účel její cesty je jiný než vykonávání výdělečné činnosti v navštíveném místě [4, s. 11]

Turista (tourist)

v mezinárodním cestovním ruchu – osoba, která cestuje do jiné země než v níž má své obvyklé bydliště, na dobu zahrnující alespoň 1 přenocování, avšak ne delší 1 roku, přičemž hlavní účel její cesty je jiný než vykonávání výdělečné činnosti v navštívené zemi

- v domácím cestovním ruchu – osoba trvale usídlená v zemi, která cestuje do jiného místa odlišného od jejího běžného životního prostředí (v téže zemi), na dobu zahrnující alespoň 1

přenocování, ale ne na dobu delší 6 měsíců, přičemž hlavní účel její cesty je jiný než vykonávání výdělečné činnosti v navštíveném místě [4, s. 12]

Výletník (excursionist, sameday visitor) – jednodenní návštěvník

- v mezinárodním cestovním ruchu – osoba, která cestuje do jiné země než v níž má své trvalé bydliště a běžné životní prostředí na dobu kratší než 24 hodin, aniž by v navštívené zemi přenocovala, přičemž hlavní účel její cesty je jiný než vykonávání výdělečné činnosti v navštívené zemi
- v domácím cestovním ruchu – osoba trvale usídlená v dané zemi, která cestuje do místa odlišného od místa jejího trvalého bydliště a běžného životního prostředí na dobu kratší 24 hodin, aniž by v navštíveném místě přenocovala, přičemž hlavní účel její cesty je jiný než vykonávání výdělečné činnosti v navštíveném místě [4, s. 12]

1.1.2 TYPOLOGIE CESTOVNÍHO RUCHU

Z hlediska rozdělení cestovního ruchu lze vymezit formy a druhy turismu. Formy turismu zohledňují především hledisko motivů účasti na turismu, zatímco druhy turismu berou v úvahu zejména jevový průběh turismu a způsob jeho realizace v závislosti na geografických, ekonomických, společenských a jiných podmínkách, jakož i jeho účinky.

Typologie cestovního ruchu je zpracována podle [4, s. 15-25].

1/ Typy turismu dle převažující MOTIVACE ÚČASTI

- rekreační turismus (leisure) – včetně chataření, chalupaření, sportovních aktivit, zájmů, zálib, ...
- kulturně poznávací turismus – hrady, zámky, kulturní představení, kulturní krajina, folklór, festivaly, společenské akce, ...
- turismus s náboženskou orientací (poutní turismus)
- turismus se vzdělávacími motivy – jazykové kurzy, sportovní aktivity, odborné programy, ...
- turismus se společenskými motivy – komunikace mezi lidmi, návštěvy přátel, příbuzných a známých, návštěvy různých společenských akcí a událostí + klubový turismus (sportovní, kulturní)
- zdravotně orientovaný turismus – prevence + léčba
- sportovně orientovaný turismus – udržování + posilování zdraví, tzv. lovecký turismus, tzv. sportovní diváctví
- turismus orientovaný na poznání přírodního prostředí – návštěvy přírodních rezervací, safari, jedinečných míst, fauna, flóra – zvláštní formu představuje ekoturismus
- turismus s dobrodružnými motivy – adrenalinové sporty, nebezpečné situace, lovecké výpravy, ...
- turismus s profesními motivy (v pracovním čase + volném čase) – určité rysy „leisure“ turismu
 - obchodní turismus – služební cesty, obchodní jednání, setkávání, ...
 - kongresový turismus – semináře, konference, kongresy, ...
 - turismus veletrhů a výstav
 - incentivní turismus (motivační, stimulační) – např. dovolená pro nejlepší zaměstnance, skupinové firemní akce, kombinace s odborným pracovním programem (školení, jednání, ...)

-
- turismus specificky orientovaný – např. nákupní turismus, politický turismus, vojenský turismus

2/ Turismus dle MÍSTA REALIZACE

- Domácí turismus
- Zahraniční turismus (podle vlivu na platební bilanci)
 - aktivní turismus - incoming
 - pasivní turismus - outgoing
 - tranzitní turismus (vliv na platební bilanci stejný jako incoming)

Vnitrostátní turismus = domácí + aktivní turismus

Národní turismus = domácí + pasivní turismus

Mezinárodní cestovní ruch je nejširší (nejvolnější) pojem z hlediska územní realizace turismu, zahrnuje pohyb účastníků cestovního ruchu mezi státy, bez konkrétního teritoriálního určení (jde o zahraniční cestovní ruch více států či regionů).

Světový turismus je veškerý turismus na světě, při němž dochází k překračování hranic, tedy souhrn veškerého příjezdového a výjezdového turismu všech států světa (souhrn ACR a PCR světa).

Cestovní ruch světa zahrnuje veškerý cestovní ruch, který je na světě realizován, tedy souhrn domácího i zahraničního turismu všech států světa.

Mezinárodní cestovní ruch

- příjezdový
- výjezdový
- tranzitní (vliv na národní hospodářství jako aktivní turismus) – obtížně statisticky zachytitelný

V mezinárodním cestovním ruchu je pohyb osob spojen s pohybem platebních prostředků (pohybuje se účastník – na rozdíl od obchodu zbožím). Vzniká tak tzv. saldo zahraničního cestovního ruchu (aktivní, pasivní, vyrovnané).

Výhody obchodu cestovním ruchem (oproti obchodu zbožím):

- realizace tzv. neviditelného (čistého) vývozu
- spotřeba zboží v rámci aktivního turismu
- aktivní turismus může vyvolat zvýšenou poptávku po exportu zboží (např. pivo, víno)
- zároveň může být však aktivní turismus náročný na dovoz zboží

3/ Typy turismu DLE DÉLKY POBYTU

- krátkodobý (do 3 přenocování)
- dlouhodobý (4 a více nocí, max. 6 měsíců v domácím a 12 měsíců v zahraničním turismu)

4/ Typy turismu dle ZPŮSOBU ZABEZPEČENÍ CESTY A POBYTU

- organizovaný (cestu i pobytu zajišťuje tour operátor, agent či jiný podnikatelský subjekt poskytující zprostředkovatelské služby, účastník cestovního ruchu si kupuje ucelený zájezd, tedy nejméně 2 základní služby)
- neorganizovaný

-
- 5/ Typy turismu DLE POČTU ÚČASTNÍKŮ
- individuální
 - skupinový (speciální případ = tzv. klubový turismus)
- 6/ Typy turismu DLE ZPŮSOBU FINANCOVÁNÍ
- komerční (dříve označovaný jako volný) – veškeré náklady si účastník hradí sám
 - sociální (dříve označovaný jako vázaný) – část nákladů je hrazena z příspěvku organizace či instituce (např. odborářská rekreace, dětské tábory, lázeňské pobyty, ale v určitém smyslu i incentivní turismus)
- 7/ Typy turismu DLE VĚKU ÚČASTNÍKŮ
- děti do 15 let bez rodičů (dětské tábory, školní výlety, školy v přírodě, ...)
 - mládež 15 – 26 let
 - senioři (postproduktivní věk)
 - rodiny s dětmi
 - věková skupina klientů 40 – 50 let bez dětí (babyboomers)
- 8/ Typy turismu DLE PŘEVAŽUJÍCÍHO PROSTŘEDÍ POBYTU
- městský turismus
 - venkovský turismus – speciální tzv. agroturismus
 - lázeňský turismus
 - turismus ve střediscích cestovního ruchu (horská, přímořská, ...)
- 9/ Další kritéria v typologii turismu
- dle ročního období
 - dle způsobu ubytování
 - dle použitého dopravního prostředku
 - a další

Turismus mimo veřejná zařízení (mimo veřejné formy) – ať už volný či vázaný zahrnuje

- pobyty na chatách a chalupách
- návštěvy příbuzných a známých (visiting friends and relatives, VFR)
- turismus s využitím vlastních přenosných či pojízdných ubytovacích zařízení (stany, karavany)
- výletní turismus (bez nároků na ubytování)

1.1.3 VYMEZENÍ ODVĚTVÍ TURISMU

Turismus (cestovní ruch)

- heterogenní a průřezové odvětví
- není ekonomicky a statisticky uzavřené odvětví
- je společenský, kulturní a ekonomický jev
- nedostatečné politické a ekonomické docenění
- přímé obory (přínosy) - nepřímé obory (přínosy) – indukované obory (přínosy)

Odvětví turismu lze vymezit pomocí tzv. charakteristických produktů cestovního ruchu = PRŮMYSL CESTOVNÍHO RUCHU

- ubytovací služby (hotely, ubytovny, prázdninové tábory, kempy, tábořiště, ...)
- stravovací služby a prodej nápojů (restaurační i samoobslužná zařízení, bary, ...)
- služby osobní dopravy (železniční, silniční, letecká, vodní doprava, taxislužba, lanovky,

-
- vleky, ...)
 - pomocné služby v osobní dopravě (letecké navigační služby, stanice autobusů, parkovací, přístavní služby, čerpací stanice pohonných hmot, ...)
 - pronájem osobních dopravních prostředků
 - udržovací a opravárenské služby osobních dopravních prostředků
 - cestovní kanceláře a průvodcovské služby, informační kanceláře
 - kulturní služby (muzea, galerie, divadla, historické památky, zoologické a botanické zahrady, ...)
 - rekreační a zábavní služby (rekreační sport, lyžařské, golfové areály, plážové služby, tématické a zábavní parky, herny a kasina, ...)
 - různé služby pro turisty (prodej jízdenek, cestovní a zdravotní pojištění, lázeňské služby, směnárenské služby, organizace veletrhů a výstav, pasové a vízové služby, ...)

EKONOMIKA CESTOVNÍHO RUCHU = PRŮMYSL ČR +

- stavebnictví (výstavba ubytovacích a rekreačních zařízení), prodej a opravy motorových vozidel
- prodej pohonných hmot
- prodej cestovních aj. potřeb
- výroba a dodávky potravin do restauračních zařízení
- catering letecké dopravy
- výroba a dodávky vybavení pro hotely
- služby hotelovému průmyslu (prádelny, marketingové služby, účetní služby, úklidové služby, telekomunikační služby, ...)
- veřejná správa a bezpečnost

Postavení turismu v národním hospodářství zahrnuje několik významných oblastí [4, s. 91]

- ve spotřebě obyvatelstva
- ve vztahu k dalším [odvětvím národního hospodářství](#)
- tvorba pracovních míst a podnikatelského prostředí
- regionalistika, rozvoj území
- životní prostředí
- globální dopady na národní hospodářství
- multiplikační efekty na národní hospodářství

Přímé dopady na národní hospodářství plynou z „hmatatelných“ efektů, zejména z výdajů

- podíl turismu na tvorbě HDP („výrobní funkce“ turismu – efekt tvorby hodnot)
- devizové příjmy z ACR
- poměrné ukazatele (podíl devizových příjmů na HDP, ekvivalent k příjmům za zboží a služby)
- výdaje domácího obyvatelstva na domácí a pasivní turismus (devizové výdaje)
- vliv turismu na platební bilanci - přijímající / vysílající země (příliv / odliv devizových prostředků)

Nepřímé dopady na národní hospodářství představují nehmatatelné, na první pohled ne tak zřejmé efekty

- multiplikátor příjmový
- multiplikátor zaměstnanosti
- multiplikátor investic
- multiplikátor mzdový a další

Tabulka 1.1 Základní zhodnocení cestovního ruchu České republiky 2000 - 2005

Ukazatel	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Počet zahraničních návštěvníků (mil. osob)	104,2	103,1	97,6	95,0	95,9	100,5
Počet zahraničních turistů (mil. osob) v HUZ	4,9	5,2	4,6	5,1	6,0	6,3
Počet přenocování (mil. přenocování) v HUZ	15,6	17,3	15,6	16,5	19	19,60
Počet zahraničních turistů (mil. osob) celkem	6,0	6,8	6,3	6,7	7,9	x
Devizové příjmy z turismu (mld. USD)	2,9	3,1	2,9	3,6	4,2	4,6
Podíl devizových příjmů z turismu na HDP (%)	5,8%	5,5%	4,0%	4,2%	3,9%	3,8%
Ekvivalent příjmy z turismu/příjmy z exportu zboží (%)	9,9%	9,3%	7,6%	7,4%	6,3%	5,9%
Podíl ekonomiky cr na HDP (%)	13,6%	13,5%	13,1%	13,2%	13,7%	13,8%
Podíl průmyslu cr na HDP (%)	2,9%	2,7%	2,5%	2,4%	2,5%	2,5%
Podíl ekonomiky cr na zaměstnanosti (%)	13,1%	12,9%	12,4%	12,4%	12,9%	12,9%
Podíl průmyslu cr na zaměstnanosti (%)	3,0%	2,9%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%
Počet výjezdů (mil. osob)	38,2	36,2	34,3	36,1	36,7	36,2
Počet delších cest do zahraničí (mil. cest)				4,5	4,0	4,4
Devizové výdaje na turismus (mld. USD)	1,3	1,4	1,6	1,9	2,3	2,4
Příjmy - Výdaje (mld. USD)	1,6	1,7	1,3	1,7	1,9	2,2
Počet DOMÁCÍCH turistů registrovaných v ubytovacích zařízeních, od 2002 pouze HUZ (mil. osob)	6,2	5,6	5,0	6,3	6,2	6,0
Počet uskutečněných delších cest v ČR (mil. cest)	5,5	5,2	5,0	5,9	5,6	5,6

Zdroj: Český statistický úřad, Česká národní banka, Ministerstvo pro místní rozvoj a vlastní propočty

Základní údaje o [ekonomice cestovního ruchu](#) a [průmyslu cestovního ruchu](#) stejně jako o dalších významných charakteristikách českého cestovního ruchu jsou ukázány v tabulce 1.1.

1.1.4 POTŘEBY V TURISMU

TURISMUS = jeden z prostředků uspokojování potřeb spojených s poznáním, sociálními kontakty, vzděláváním, změnou prostředí, odpočinku, ... (turismus jako takový nepředstavuje potřebu)

POTŘEBY USPOKOJOVANÉ PROSTŘEDNICTVÍM TURISMU

- potřeby, jejichž uspokojení je vlastním cílem účasti na cestovním ruchu (potřeby motivující k účasti na cestovním ruchu) = potřeba odpočinku, poznání, estetických dojmů, ...
- potřeby, jejichž uspokojení podmiňuje a zprostředkovává realizace potřeb v první skupině (potřeby nejsou cílem cestovního ruchu, ale účast na cestovním ruchu se bez nich neobejde) = potřeba výživy, bydlení, přemísťování se, hygienické potřeby, ...

V současné době se více než potřeby zkoumá MOTIVACE účastníků cestovního ruchu

- fyzická motivace (regenerace, relaxace, sport, ...)
- psychická motivace (touha po zážitcích, únik ze všedního prostředí, ...)
- motivace plynoucí z mezilidských vztahů (VFR, návrat k přírodě, ...)
- kulturní motivace (poznávání, ...)

-
- stavovská a prestižní motivace (rozvoj osobnosti, ...) [6, s. 39]

SPOTŘEBA V TURISMU slouží k saturaci potřeb a je hlavní formou kvantitativního uspokojování potřeb.

1.2 MARKETING

1.2.1 CO JE A CO NENÍ MARKETING

CO NENÍ [MARKETING](#) [8, s. 26]

- marketing NENÍ prodej (typický rys neandrtálského marketingu)
- marketing NENÍ získávání zákazníků (nýbrž péče o ně)
- marketing NENÍ snaha o dosažení zisku z každé transakce namísto úsilí o cílevědomé poskytování hodnoty zákazníkovi v průběhu jeho celého „životního cyklu“
- marketing NENÍ tvorba cen vycházející z nákladových kalkulací (cena je součástí marketingového mixu)
- marketing NENÍ komunikace ani reklama
- marketing NENÍ prodej produktu (rozhodující je snaha pochopit a uspokojit skutečné potřeby zákazníka)
- marketing NENÍ podnikový útvar

DALŠÍ Z OMYLŮ POJETÍ [MARKETINGU](#)

Pohled vedoucích pracovníků na roli marketingu ve firmě/destinaci bývá často zkreslen následovně:

- marketingová oddělení jsou z pohodlnělá, nesprávně zaměřená, neplní své úkoly (životnost ředitele marketingu je 16 – 18 měsíců ☹), často jsou náklady na marketing považovány za rizikové, jsou krátkodobé, nejsou považovány za investice
- „marketing je prodej“ – viz názor Petera Druckera „cílem marketingu je učinit prodej nadbytečným“
- „marketing jako podnikový útvar“ – David Packard (spoluzakladatel Hewlett-Packard): „Marketing je příliš důležitý, aby byl ponechán pouze marketingovému oddělení.“
- např. firma Marks & Spencer neměla žádnou reklamu a neměla oddělení marketingu, přesto měla množství loajálních kupujících proto, že všichni její zaměstnanci (! nejenom oddělení marketingu) mysleli na zákazníky

CO TEDY JE MARKETING?

„Marketing je tak základní, že nemůže být považován za separátní funkci. Je to kompletní obchodní činnost, viděná z hlediska jejího konečného výsledku, z hlediska zákazníků.“ Peter Drucker [3, s. 1]

„Marketing je společenský a řídicí proces, kdy jednotlivci a skupiny získávají, co potřebují a chtějí díky tvorbě a směně produktů a hodnot s ostatními.“ [3, s. 4]

MARKETINGOVÁ FILOZOFIE A MARKETINGOVÝ KONCEPT

Marketingový koncept je filosofie. V centru marketingového konceptu (obchodních aktivit) stojí zákazník a uspokojení jeho potřeb. Marketingový koncept je řízen senior managementem snažícím se o uspokojení potřeb klientů.

Marketing není jen širší pojem než „prodej“, nejedná se ani o specializovanou aktivitu, ale musí ovládnout celou firmu/destinaci.

Jack Welch (generální ředitel GE): „Podniky nemohou zaručit pracovní jistoty. To mohou jen zákazníci!“

MARKETING může být na základě výše uvedených definic charakterizován OSMI RYSY.

Marketing se soustředí na uspokojování zákaznických potřeb, přání a požadavků.

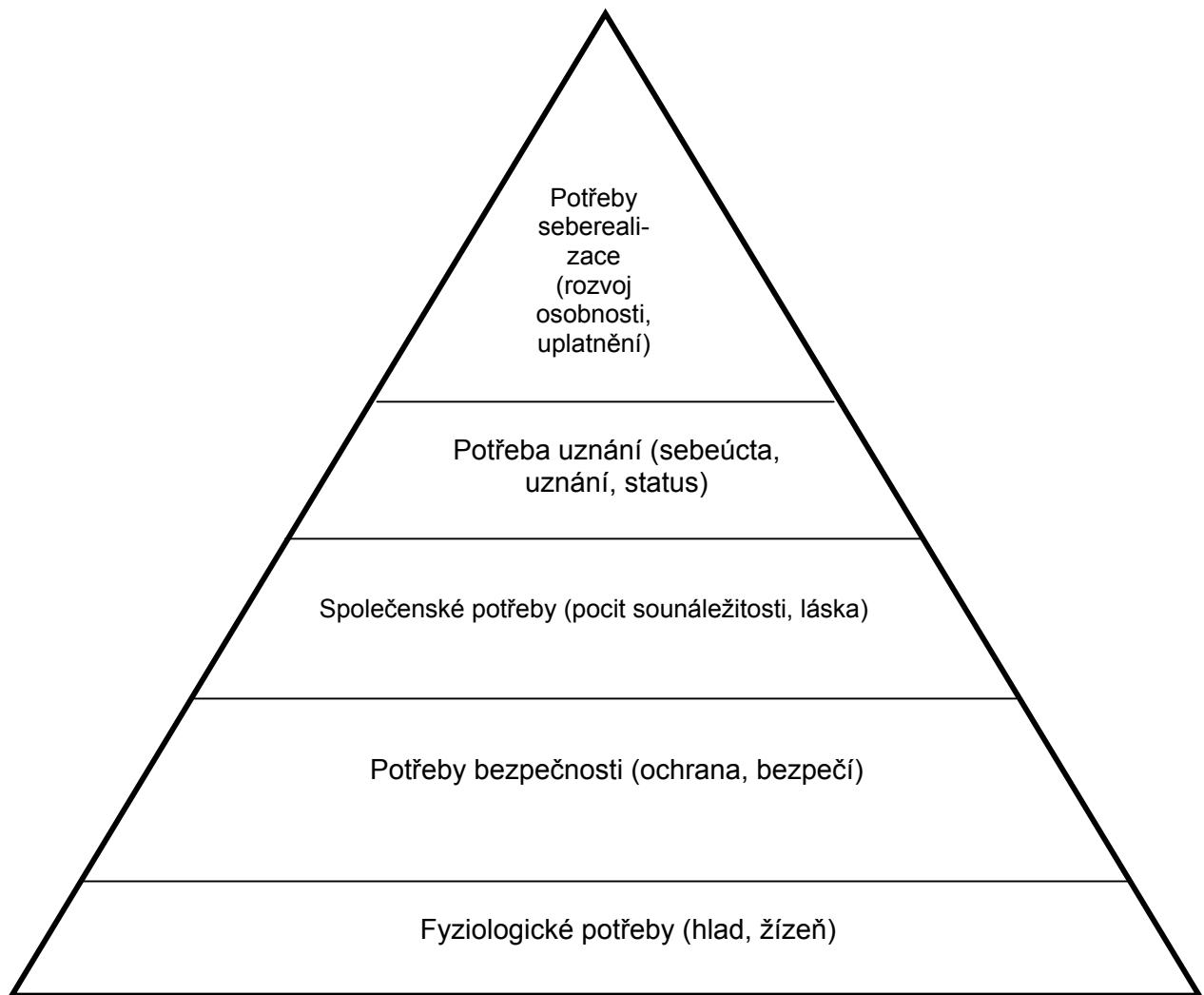
1. Kontinuální proces – marketing je plynulou činností řízení, nikoli jednorázovým rozhodnutím či aktem.
2. Sled dílčích kroků v marketingu – „správný“ marketing je procesem množství konsektivních kroků.
3. Filozofie marketingu musí být přijata každým v organizaci/destinaci – marketing není výhradní odpovědností jednoho oddělení.
4. Budoucí potřeby musí být identifikovány a očekávány – klíčová role marketingového výzkumu.
5. Vzájemná vnitřní závislost subjektů odvětví turismu – vysoký stupeň provázanosti, a tedy množství příležitostí ke spolupráci v odvětví turismu.
6. Orientace na zisk je zcela normální, speciálně v soukromém sektoru. Nicméně, s postupujícím zaváděním marketingového konceptu do veřejných či neziskových organizací, není orientace na zisk podmínkou.
7. Poslední definice marketingu (Cohen) uznává vliv marketingu na společnost.

1.2.2 Z MARKETINGOVÉHO SLOVNÍČKU

Základní pojmy marketingu vycházejí z definice marketingu:

„Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními.“ [3, s. 4]

Obrázek 1.1 MASLOWOVA PYRAMIDA POTŘEB



Zdroj: [3, s. 189]

➤ potřeby a požadavky a poptávka

- potřeba je stav pocíťovaného nedostatku nebo nadbytku některého základního uspokojení [3, s. 5]
- požadavky = tužby po specifickém uspokojení těchto hlubších potřeb [3, s. 5]
- čeho je víc potřeb nebo požadavků – požadavků (relativně pevně daný okruh potřeb může být uspokojen splněním různých požadavků)
- poptávka = požadavky na specifické produkty, které jsou podloženy schopností a ochotou si je koupit
- MASLOWOVA PYRAMIDA POTŘEB
- závěr: nelze obviňovat pracovníky marketingu, že „dostávají lidi k tomu, aby si kupovali věci, které nechtějí“, poněvadž nevytvářejí potřeby, ale vytvářejí/ovlivňují

-
- požadavky [3, s. 5]
 - výrobky (služby)
 - výrobek = cokoliv, co může být nabízeno někomu proto, aby uspokojil potřebu nebo požadavek
 - [služby](#) jsou poskytovány jinými prostředky jako jsou osoby, místa, organizace a myšlenky
 - hodnota, cena a uspokojení
 - soubor volby výrobku (okruh výrobků, které uspokojují danou potřebu/soubor potřeb) – jednotlivým výrobkům přiřazuje klient určitou hodnotu, tedy hodnota je klientův odhad celkové vlastnosti výrobku uspokojovat jeho potřebu
 - náklady (odvislé od ceny výrobku, kterou klient musí zaplatit)
 - klient porovnává hodnotu s náklady a volí ten výrobek, který mu přináší nejlepší poměr cena / výkon
 - směna, transakce a vztahy
 - až po existenci směny začíná fungovat marketing – předtím mohli lidé získávat výrobky třemi způsoby – samovýroba, přinucení (krádež, ...), žebrání
 - směna = získávání žádoucího výrobku od někoho nabídnutím něčeho jiného na oplátku (pokud je tok jednostranný, jedná se o transfer)
 - směna je pojem dávající základ marketingu
 - transakce jsou základní jednotkou směny
 - vztahy – marketing transakce je součástí širšího pojmu, totiž vztahového marketingu-konečným výsledkem [marketingu vztahů](#) je tzv. MARKETINGOVÁ SÍŤ = společnosti a firmy, s nimiž si firma vybuodovala solidní, spolehlivé obchodní vztahy – základem jsou dobré vztahy, na jejichž základě firma očekává patřičný zisk
 - trhy
 - pojem směny vede k pojmu TRH
 - „Trh se skládá ze všech potenciálních zákazníků sdílejících zvláštní potřebu nebo požadavek, kteří by mohli být ochotni a schopni se účastnit směny, aby uspokojili tuto potřebu či požadavek.“ [3., s. 9]
 - součástí trhu je poptávka a nabídka
 - marketing, zástupci na trhu
 - pojem trhů navozuje zpět pojem marketing
 - pojem marketing znamená lidskou činnost vykonávanou ve vztahu k trhu a znamená práci s trhy s cílem realizace potenciální směny a s cílem uspokojování lidských potřeb a požadavků

1.3 MARKETING V CESTOVNÍM RUCHU

1.3.1 SPECIFIKA MARKETINGU SLUŽEB

Marketing byl původně spojen s fyzickými produkty, [marketing služeb cestovního ruchu](#) je o deset až dvacet let mladší, podobně jako nástup technologických změn (např. do odvětví turismu).

CO JE TO SLUŽBA?

- akce „udělat něco pro někoho nebo pro něco“
- nehmotná povaha a skutečnost, že nikdy nevedou ke vzniku vlastnictví čehokoli, ale pouze přinášejí zákazníkům „prospěch“ nebo „uspokojení“ [2, s. 37]

-
- podle Kotlera (1994) je službou „... jakákoliv činnost nebo prospěch, které jedna strana může nabídnout druhé, a které jsou v podstatě nehmotné a nevytvářejí vlastnictví čehokoli. Její produkce se může nebo nemusí vázat k fyzickému produktu.“ [2, s. 37]
 - podle Rustona a Carona (1985) se produkty se vyrábějí, služby se provádějí [2, s. 37]

MARKETING SLUŽEB

Specifika marketingu služeb vycházejí z povahy služeb, kterou lze charakterizovat následovně.

- nehmotnost
- neoddělitelnost
- různorodost
- dočasnost (netrvanlivost)
- podmíněnost nákladů
- vztah služeb a provozovatele

Specifika marketingu služeb se odrážejí v [MARKETINGOVÉM MIXU SLUŽEB](#), který je rozšířen z původních 4 „P“ (produkt, cena, distribuce, propagace) na 7, popř. 10 „P“, jak je ukázáno v kapitole 3.4.

1.3.2 ZVLÁŠTNOSTI MARKETINGU V CESTOVNÍM RUCHU

Specifika marketingu (destinace) vyplývají podle Seatona a Bennetta ze 3 oblastí:

- specifika trhu turismu
- struktura trhu turismu a jeho heterogenita
- charakteru služeb cestovního ruchu [7, s. 22—25]

Podle Morrisona existuje OSM SPECIFICKÝCH RYSŮ MARKETINGU V TURISMU.

1. Kratší expozitura služeb – pro udělení dobrého či špatného dojmu na klienta má firma/destinace kratší čas (než např. při konzumaci spotřebního zboží – např. lednička)
2. Větší vliv psychiky a emocí v rozhodovacím procesu i během pobytu a po něm – potlačení logických a na faktech založených faktorů (turismus = obchod se sny)
3. Důraz na “vnější” stránku poskytovaných služeb – plyne z nemožnosti vyzkoušet produkt, takže se klient chytá určitých bodů, důkazů (např. čistota kobereců v hotelu, ...)
4. Důraz na úroveň a image
5. Složitější a proměnlivější distribuční cesty – fyzický distribuční systém neexistuje, jen řada zprostředkovatelů a travel konzultantů
6. Větší závislost na komplementárních firmách – důraz na komplexnost služby – řada subjektů “dotváří” celkový dojem z pobytu - ! významné v destinačním marketingu
7. Snazší kopírování služeb – složité uchránit tajemství – není možné zakázat konkurenci např. přístup do restaurace, do hotelu, letadla, ...
8. Důraz na propagaci mimo sezónu \Leftarrow 1/ větší časová prodleva mezi rozhodovacím procesem/nákupem a spotřebou služeb + 2/“výrobní” kapacita nemůže být výrazněji navýšena + 3/ rostoucí tlak na vysužívání existující kapacity v mimosezónním období \Leftarrow výrobní kapacity nemohou být libovolně navyšovány jako u fyzických produktů [5, s. 44-47]

Na základě osmi specifických rysů služeb v turismu odvozuje Morrison PĚT DŮSLEDKŮ PRO MARKETINGOVÝ MIX [SLUŽEB](#) (DESTINACE).

-
1. ROZŠÍŘENÍ MIXU ze 4 na 8 (10) “P” (kapitola 3.4)
 2. Význam ústní reklamy (word-of-mouth advertising) – omezená možnost vyzkoušet si služby dopředu – největší význam informace od příbuzných a známých
 3. Využití emotivní stránky propagačních aktivit – turismus = obchod se sny – význam personifikace – např. společnost Hilton si přidala titul “obchodní adresa Ameriky”
 4. Problematické ověřování inovací produktu – snadnější kopírování služeb než zboží
 5. Rostoucí význam partnerství – řízení vzájemných vztahů v destinaci mezi zúčastněnými subjekty – poskytovatelé služeb, zprostředkovatelé služeb, přepravci, atraktivita (přírodní zdroje, klimatické podmínky, kulturní a historické předpoklady, folklor, dopravní dostupnost), návštěvníci (turisté), místní obyvatelstvo, místní firmy, úřady, atd. [5, s. 47-51]

MARKETING (DESTINACE) CESTOVNÍHO RUCHU je možno pojmut dvojím způsobem.

Za prvé, marketing destinace jako filozofie řízení destinace, stanovující na základě spotřebitelské poptávky zjištěné výzkumem a předpověďmi umístění produktu destinace na trh s cílem realizace maximálního zisku (prodeje).

Za druhé, marketing destinace jako řízený a cílený souhrn aktivit, vyvažujících [cíle destinace](#) s [potřebami](#) klientů [7, str. 7].

1.4 MARKETING DESTINACE CESTOVNÍHO RUCHU

1.4.1 MOŽNOSTI VYMEZENÍ DESTINACE CESTOVNÍHO RUCHU

Destinace je představována svazkem různých služeb koncentrovaných v určitém místě nebo oblasti, které jsou poskytovány v návaznosti na potenciál cestovního ruchu (atraktivity) místa nebo oblasti. Atraktivity destinace tak představují podstatu destinace a hlavní motivační stimul návštěvnosti destinace. Určení velikosti a charakteru destinace závisí v první řadě na základní (atraktivity) a odvozené nabídce destinace (služby) jako dvou faktorech strany nabídky. Významnou roli při vymezení destinace sehrává však i strana poptávky, zejména pak motivace k cestě do destinace a vzdálenost mezi výchozím místem a destinací.

Podle Biegera i definice WTO je destinace chápána jako „geografický prostor (stát, místo, region), který si (segment) vybírá jako svůj cíl cesty“ [12, str. 2]. Destinace nabízí služby jako jsou ubytování, stravování, sportovní aktivity a zábava. Za nejmenší možnou destinační jednotku je považován rezort.

Destinace jsou Bartlem a Schmidtem definovány jako regionální, mezinárodně (globálně) konkurenceschopné, strategicky řízené jednotky nabídky na mezinárodním trhu. Destinace nabízí klientovi odpovídající produkt a uspokojují jeho očekávání. Destinace se snaží o perfektní a kvalitní organizaci celého řetězce služeb [13, str. 2].

Bartl a Schmidt označují destinace cestovního ruchu za vzájemně si konkurující jednotky, jejichž společným cílem je prodej služeb v destinaci (ať už regulovaný, nebo neomezený), a které plní řadu funkcí. Za první, funkci marketingovou (marketing destinace), za druhé, funkci nabídkovou, za třetí, funkci zastoupení různých zájmových skupin a za čtvrté, funkci plánovací [13, str. 3].

Destinace představuje fyzickou (geografická lokalita, fyzické charakteristiky), stejně jako nehmotnou sociálně-kulturní jednotku (historie, lidé, tradice). Pojem destinace nemusí nutně označovat jen to, co skutečně existuje, ale i určitý mentální koncept v myslích klientů.

Mazanec zdůrazňuje přístup k vymezení destinace na základě očekávání klienta cestujícího do destinace, kdy musí dojít k souladu mezi očekáváními a atributy určité geografické lokality [15, str. 60].

1.4.2 ORGANIZACE DESTINAČNÍHO MANAGEMENTU/MARKETINGU

Organizace destinačního managementu/marketingu (destination management/marketing company, DMC), a to státní, polostátní či s převažujícím privátním podílem, je základním řídicím prvkem destinace na čtyřech možných úrovních.

Lokální turistická organizace (local tourist organization, LTO) — např. Verkehrsverein Andermatt, Visit London, Dublin Tourism, Tourismusregionalverband Süd-Weststeiermark, Destinační management města Český Krumlov, Pražská informační služba, ...

Regionální turistická organizace (regional tourist organization, RTO) — např. Valais Tourisme, Balaton Tourism, VisitScotland, Ireland West Tourism, Bonjour Quebec, Jihočeská centrála cestovního ruchu, Regionální agentura Beskydy — Valašsko, Krkonoše — svazek měst a obcí, ...

Národní turistická organizace (national tourist organization, NTO) — např. Hungary Tourism, British Tourist Authority, Fáilte Ireland (The national tourism development authority), Österreich Werbung, CzechTourism, ...

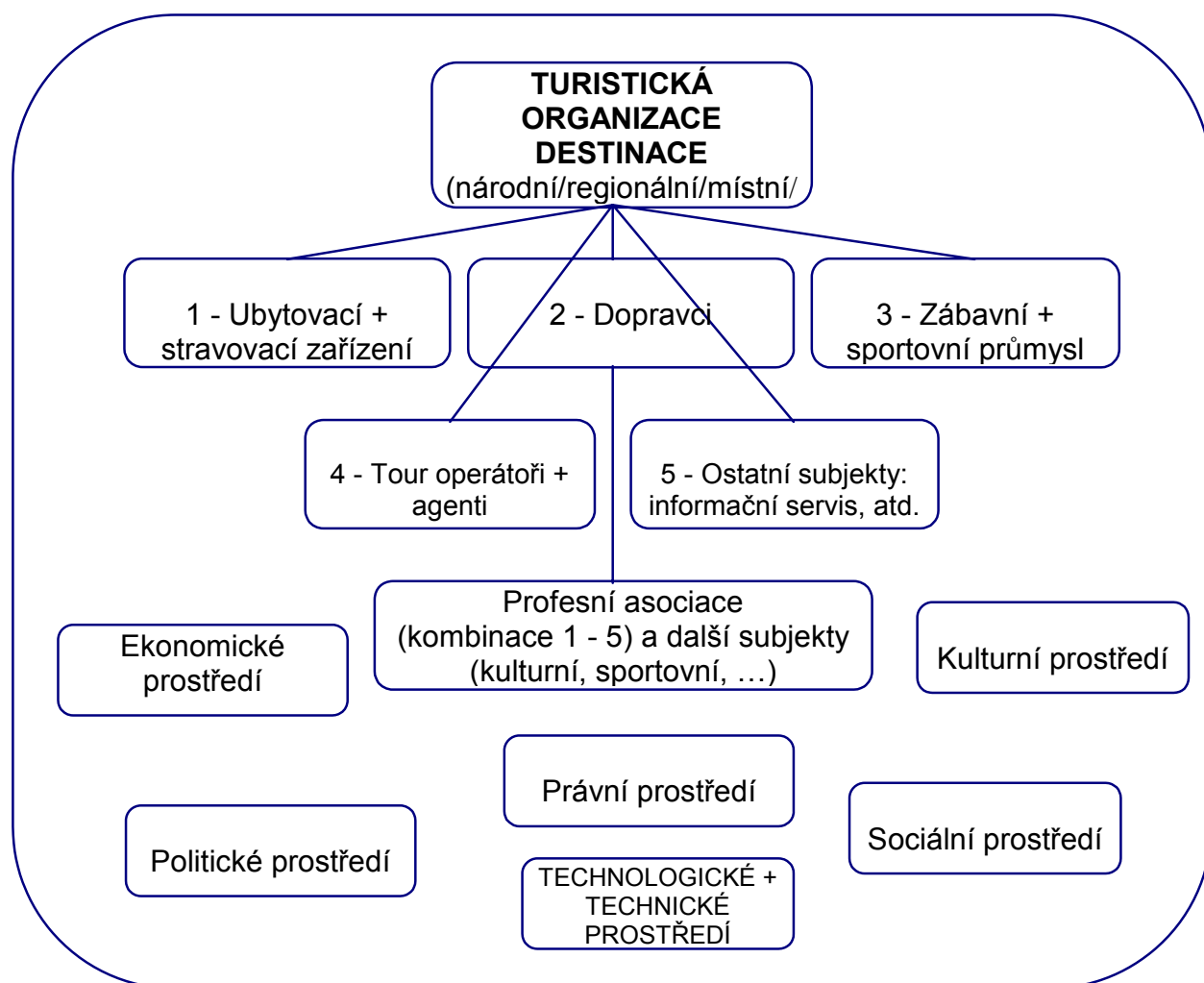
Kontinentální turistická organizace — (European Travel Commission, ETC).

Označení „turistická organizace“, „organizace (společnost) destinačního marketingu nebo managementu“ se v teorii i praxi často překrývá a není možné je zcela jednoznačně oddělit. Organizace destinačního managementu stojí sice na špičce marketingového řízení destinace, avšak s filozofií a cíli destinace na trhu se musejí ztotožnit všechny zúčastněné subjekty (obrázek 2).

Podle UNWTO (World Tourism Organisation) existují čtyři základní funkce národní organizace cestovního ruchu [8, str. 370]. První funkcí je identifikace cílového trhu (záležitost marketingového výzkumu trhu), druhou funkcí je komunikace s cílovou skupinou (propagace), třetí funkce zahrnuje zvyšování návštěvnosti a čtvrtá propagaci image destinace.

Jasnější a živější definici role národní organizace cestovního ruchu poskytli Jefferson a Lickorish, kteří popisují roli národní organizace cestovního ruchu jako strážce image destinace, „seřizovače“ a hlídače scény (role marketingového průzkumu), „značkovače cesty“ (tvorba nových produktů, objevování nových trhů v čase a prostoru, segmentace trhu, ...). Další z rolí národní organizace cestovního ruchu představuje role marketingového koordinátora a monitoru spokojenosti návštěvníků [8, str. 370].

Obrázek 1.2 SUBJEKTY MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ DESTINACE



Zdroj: vlastní schéma

1.4.3 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ DESTINACE

Jakými způsoby může být vytvořena destinace, resp. systém jejího řízení? Vyprofilování destinace a jejich řídicích struktur může být provedeno shora dolů nebo zdola nahoru. Jedná se o proces poměrně náročný trvající několik let. Iniciátory bývají silné subjekty nebo skupiny z oblasti komerčních subjektů, ale i veřejnoprávní organizace cestovního ruchu, od nichž plyne finanční krytí celého procesu. Tvorba struktur destinace může být urychlena a posílena při zapojení a vysoké míře aktivity silného partnera nebo např. při konání velkých sportovních a kulturních akcí.

Úspěšné marketingové řízení destinace cestovního ruchu stojí na propojení veřejné a privátní sféry. Každá z uvedených složek má v marketingovém řízení svoji nezastupitelnou roli.

PŘÍKLAD 1.1

TVORBA ŘÍZENÍ DESTINACE SHORA — DESTINACE MAĎARSKO

V roce 1998 bylo v Maďarsku schváleno usnesení, které změnilo systém řízení turismu. Koncepce rozvoje maďarských regionů s vybranými prioritními obory, z nichž jedním z nich byl i turismus, byla založena na výběru sedmi destinací prvořadého významu a identifikaci dalších destinací s dobrými předpoklady pro rozvoj turismu. Cílem se kromě modernizace infrastruktury a orientace na kvalitu stalo rovněž vybudování regionálního systému řízení s přesným vymezením úkolů úřadů, odborných spolků, obchodních komor, neziskových organizací a dalších zúčastněných subjektů. Došlo ke schválení vládního usnesení o modernizaci správy regionů cestovního ruchu, na jehož základě byla v čele každého regionu funkční nezisková organizace, regionální výbor pro turismus (maďarská zkratka „RIB“), která dříve (po dobu 40 let) působila pouze v každé ze sedmi vybraných atraktivních destinací kryjících sotva 10 % plochy Maďarska. Na základě dotazníkového šetření ve více než 3000 sídlech rozhodla vláda o vzniku regionů územního rozvoje pokrývajících celou destinaci Maďarsko. Vzniklo deset regionů, jejichž hranice jsou shodné s hranicemi komitátů (žup). V čele regionů stojí samostatné výbory pro turismus „RIB“ složené z odborníků, zájmových skupin, profesních skupin, hospodářských komor a dalších subjektů. Územní rozvoj a rozvoj turismu jsou velmi těsně spjaty, ale jedno není podřízeno druhému. Výbory „RIB“ formulují programy rozvoje cestovního ruchu a marketingové plány a po schválení výborem pro územní rozvoj koordinují jejich provádění. Výbory dále podporují rozvoj infrastruktury, podporují spolupráci v destinacích, koordinují práci v marketingu, zejména tvorbu produktu a výměnu informací, mají určitou autonomii v rozhodování o finančních prostředcích, účastní se mezinárodních projektů v oblasti turismu atd. V roce 1998 bylo přiděleno výborům „RIB“ ze státního rozpočtu asi 137 mil. HUF (cca 14 mil. Kč). Kromě toho byly vytvořeny dodatečné zdroje, takže výsledná suma pro regiony činila v roce 1998 1 mld. HUF (cca 125 mil. Kč).

1.4.3.1 Management destinace

Management destinace (destinační management) je podle Bartla a Schmidta „strategie a cesta pro silné regiony, které mají odvalu ke koncentraci sil pro společný rozvoj, organizaci a aktivní prodej svých klíčových konkurenčních výhod. Touto cestou vznikají destinace, které nabízejí klientovi perfektně zorganizovaný řetězec služeb odpovídající jeho volbě, který zahrnuje celý proces od informace a pohodlnou rezervaci přes bezchybný průběh pobytu až po návrat domů“ [13, s. 2].

Koncepce managementu destinace je typická pro regionální průnik na trh turismu, protože vychází ze snadnějšího řízení procesů v destinaci v regionálním měřítku (průhlednější vazby, snadnější komunikace, menší vzdálenosti, méně subjektů, snadnější ovlivnění a kontrola, ...) než je tomu na úrovni národní. Koncepce destinačního managementu je na národní úrovni v plném rozsahu obtížněji proveditelná, snad s výjimkou destinací menšího geografického rozměru, kde turismus představuje převážnou část jejich ekonomické aktivity (Malta, Kypr). Management destinace může v určitém výkladu znamenat širší pojem zahrnující kromě marketingových aktivit i veškeré vnitřní aktivity destinace (blížící se politice turismu v destinaci), avšak i v teorii a praxi se oba pojmy překrývají.

1.4.3.2 Marketing destinace

Definice marketingu destinace (destinačního marketingu) vychází z obecně platných definic marketingu. Marketing destinace stojí podle Seatona a Bennetta na pěti stavebních prvcích: za prvé, filozofie orientace na zákazníka, za druhé, analytické postupy a koncepty nutné k rozvíjení

filozofie, za třetí, techniky sběru dat, za čtvrté, plánovací funkce a okruh strategických rozhodnutí, za páté, organizační struktura nutná pro uskutečnění plánu [8, s. 6]. V teorii marketingu destinace je možné vymezuje Coltman dvě definice marketingu destinace. Za první, marketing destinace jako filozofie řízení, stanovující umístění produktu na trh na základě spotřebitelské poptávky zjištěné výzkumem a předpověďmi s cílem realizace maximálního zisku. Za druhé, marketing jako řízený souhrn cílených aktivit vyvažujících cíle destinace s potřebami klientů [8, s. 7].

Poněvadž marketingové myšlení a snaha o dosažení společného cíle (prodej destinace) by měly být pojítkem všech zainteresovaných subjektů destinace, koncepce marketingu destinace se ve svých principech příliš neliší od koncepce managementu destinace a lze hovořit o [marketingovém řízení destinace](#). Management destinace znamená širší pojem, zahrnující kromě marketingových aktivit i řízení veškerých vnitřních aktivit destinace, takže se více blíží politice turismu v destinaci, avšak i v praxi se oba pojmy často překrývají.

SEZNAM ZDROJŮ – MODUL 1

- [1] Bartl, H. — Schmidt, F.: Destination Management. Institut für regionale Innovation, Wien, 1998.
- [2] Horner, S. – Swarbrooke, J.: Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času. Praha, Grada Publishing, 2003.
- [3] Kotler, P.: Marketing Management. Praha, Victoria Publishing, 1997.
- [4] Malá, V.: Základy cestovního ruchu. Praha, VŠE, 2002.
- [5] Morrison, A. M.: Marketing pohostinství a cestovního ruchu. Praha, Victoria Publishing 1995.
- [6] Petruš, Z.: Základy ekonomiky cestovního ruchu. Praha, Idea Servis, 1999.
- [7] Seaton, A.V. — Bennett M. M.: The Marketing of Tourism Products: Concepts, Issues and Cases. London, International Thomson Business Press 1996.
- [8] Kotler, P.: Marketing podle Kotlera. Praha, Management Press, 2000.
- [9] Bieger, T.: Destinationsstrategien - vom politischen Konsenspapier über die Geschäftsfeldstrategie zur Unternehmensstrategie mit Ausrichtung auf Kernkompetenzen. In: Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft 1995/96, 1995, St. Gallen, Institut für Tourismus und Verkehrswirtschaft an der Hochschule St. Gallen, s. 1–16.
- [10] Goodall, B. — Ashworth, G.: Marketing Tourism Places. London, Routledge 1993.
- [11] Mazanec, J. — Dolnicar, S.: Destination Marketing: Reinventing the Wheel or Conceptual Progress. In: *Destination Marketing - Reports of the AIEST Congress 1998*, 1998, St. Gallen, AIEST, s. 55–88.
- [12] Bieger, T. — Weibel, C.: Möglichkeiten und Grenzen des kooperativen Tourismusmarketing - Schaffung von Tourismussystemen als Strategien gegen Destinationsähnliche Konkurrenzprodukte. In: *Destination Marketing - Reports of the AIEST Congress 1998*, 1998, St. Gallen, AIEST, s. 167–200.
- [13] Flagestad, A. — Hope, Ch.: "Scandinavian Winter" — Antecedents, concepts and empirical observations underlying a destination umbrella branding model. *The Tourist Review (AIEST) 2001*, č. 1+2, s. 5–12.
- [14] Keller, P.: Management strategique de la cooperation entre les entreprises et les organisation du tourisme. *The Tourist Review (AIEST) 2000*, č. 4, s. 56–70.
- [15] Palmer, A. J.: Linking external and internal relationship building in networks of public and private sector organizations: a case study.
- [16] Martin, R. B.: Dokonalá služba zákazníkům, Praha, Linde Praha a.s., 1994.
- [17] Sewell, C. – Brown, P. B.: Zákazníci na celý život. Olomouc, Talpress, 1996.
- [18] Ottův slovník naučný, 25. díl, Praha, Vydavatel a nakladatel J. Otto v Praze, 1906.
- [19] Palmer, A. J.: „Defining relationship marketing: an international perspective“. <http://myweb.tiscali.co.uk/apalmer/MANDECIS.htm>, 1997).
- [20] Palmer, A. J.: „The evolution of an idea: an environmental explanation of relationship marketing“. <http://myweb.tiscali.co.uk/apalmer/RMFALL8a.htm>, 1997.
- [21] Palatková, M.: Marketingová strategie destinace cestovního ruchu. Praha, Grada 2006.

KLÍČOVÁ SLOVA - MODUL 1

[cestovní ruch](#)

[destinace cestovního ruchu](#)

[ekonomika cestovního ruchu](#)

[ekurzionista \(výletník\)](#)

[management destinace](#)

[marketing](#)

[marketing destinace](#)

[marketing služeb](#)

[marketing v cestovním ruchu](#)

[marketingové řízení destinace](#)

[marketingový mix](#)

[motivace](#)

[návštěvník](#)

[odvětví služeb](#)

[organizace destinačního marketingu](#)

[potřeby](#)

[průmysl cestovního ruchu](#)

[rezident](#)

[služba](#)

[turista](#)

[turismus \(turismus\)](#)

2 MARKETINGOVÝ VÝZKUM DESTINACE

CÍL MODULU 2

Ukázat význam marketingového výzkumu pro [marketingové řízení](#). Naučit se formulovat výzkumný úkol a sestavit plán výzkumu. Porozumět jednotlivým metodám výzkumu trhu a znát jejich přednosti i nedostatky. Rozlišit kvantitativní a kvalitativní, primární a sekundární data. Porozumět principům výběru vzorku a metodám kontaktování stejně jako analýze a interpretaci údajů. Získat základní přehled o podpůrném systému marketingového rozhodování. Na příkladu České republiky, vybraných destinací a firem ukázat proces a výsledky marketingového výzkumu.

2.1 ÚVOD DO MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU

MARKETINGOVÝ VÝZKUM má vazbu na všechny fáze řídicího procesu – plánování, realizaci, kontrolu, měření i ocenění. MARKETINGOVÝ VÝZKUM je využíván ve všech fázích marketingového řízení

- plánování (? kde jsme nyní, ? kde bychom chtěli být)
- realizace (? jak se tam dostaneme)
- kontrola (? jak zajistíme, že se tam dostaneme)
- měření a ocenění (? jak zjistíme, že jsme se tam dostali)

PŘÍKLAD 2.1

OBUVNÍK Z HONG KONGU

Pro demonstrování významu marketingového výzkumu pro marketingové řízení se nejlépe hodí učebnicový příklad „Obuvník z Hong Kongu“. Otázka zní: existuje pro jeho boty trh na jednom odlehlém ostrůvku v jižní Pacifiku pro danou firmu? Firma tedy vyšle na ostrov příjemce objednávek, který informuje: „Zdejší lidé boty nenosí. Žádný trh tu není.“ Výrobce obuvi vyšle na ostrov prodejce, který informuje: „Zdejší lidé vůbec nenosí boty. Je to obrovský trh.“ Výrobce pošle nakonec na ostrov pracovníka marketingu, který promluví s kmenovým náčelníkem a s několika domorodci a konečně pošle zpět telegram: „Zdejší lidé nenosí boty. Mají však problémy s nohama. Ukázal jsem náčelníkovi, jak by nošení bot jeho lidem pomohlo těmto problémům se zbavit. Je nadšen. Odhaduje, že 70 % jeho lidí si bude ochotno boty koupit po 10 dolarech za pár. Za první rok můžeme pravděpodobně prodat 5000 párů bot. Naše náklady na dopravu bot na ostrov a zabezpečení distribuce by činily 6 USD za pár. Během prvního roku vyděláme 20 000 USD, což nám v poměru k našim investicím zabezpečí jejich 20 %ní návratnost, tedy přesahující naši normální návratnost 15 %. Do toho nepočítám vysokou hodnotu našich budoucích výdělků, vstoupíme-li na tento trh. Doporučuji, abychom se do toho pustili.“ [4]

MARKETINGOVÝ VÝZKUM – velmi široký okruh výzkumu zahrnující výzkum konkurence, výzkum makroprostředí, názory marketingových zprostředkovatelů (cestovní agentury, ...)

VÝZKUM TRHU – zaměřený na užší problém, zpravidla na spotřebitele a jeho chování spotřební či kupní.

Dokumentace použití marketingového výzkumu v rámci vedoucích společností v pohostinství a cestovního ruchu. Úspěšný marketing lze provádět pouze na základě dobrého marketingového výzkumu.

Úspěšná firma/organizace destinačního marketingu se nemůže věnovat pouze záležitostem finančním, materiálním a personálním nebo rozvíjení výrobních kapacit, ale rovněž pátému významnému zdroji firmy/destinace – informacím

⇐ globalizace (globální marketing)

⇐ od zákaznických potřeb k zákaznickým přáním – stále náročnější klienti

⇐ od cenové k necenové konkurenci – rostou požadavky na informace o efektivnosti využívání mkt nástrojů jako jsou firemní označování výrobků, výrobová diferenciaci, nárůst inzerce, propagace [3, s. 102]

Nutností se stává zavádění tzv. MIS – marketingových informačních systémů složených z pracovníků, zařízení a informační technologie pro sběr, třídění, analýzy, vyhodnocování a distribuování potřebných, včasných a přesných informací tvůrcům marketingových rozhodnutí. [3, s. 104]

MARKETINGOVÝ VÝZKUM je podle Americké marketingové asociace popsán jako „systematický sběr, zaznamenávání a vyhodnocování údajů o problémech spojených s marketingem zboží a služeb.“ [5, s. 133]. Jedná se samozřejmě nejen o zkoumání problémů, ale i příležitostí (jde spíše o odborný žargon).

Marketingový výzkum umožňuje určit

- kdo jsou naši zákazníci (velikost a kvalita trhu)
- jaké mají potřeby
- jaké mají spotřební chování
- proč (ne)nakupují náš produkt
- co klienti na službě oceňují a co by zlepšili
- nové obchodní příležitosti
- atd.

Řada firem ustavila novou funkci viceprezidenta pro znalosti, učení nebo intelektuální kapitál – cílem je efektivně sbírat, třídít, analyzovat a nakládat s informacemi – tedy řešení 3 okruhů otázek [4, s. 91]:

1 – Jaké [informace](#) podniky potřebují, aby mohly přijímat lepší marketingová rozhodnutí?

2 – Jaké jsou hlavní metody, jimiž lze shromažďovat relevantní informace?

3 - Jaké jsou nejlepší metody řízení podnikových informací takovým způsobem, aby byly vysoce kvalitní informace snadno a rychle dostupné lidem, kteří ve firmě/organizaci destinačního marketingu rozhodují?

První otázka každého marketingového výzkumu zní: JAKÉ INFORMACE A KOLIK?

Odpověď, jak hluboko jít v marketingovém průzkumu, souvisí s ekonomickou efektivností – je možné zjistit prakticky cokoli, ale vyplatí se to? Nebude to příliš drahé?

Marketingový výzkum definovali Aaker a Day (1991) jako kontinuální proces specifikace, sběru, analýzy a interpretace dat o prostředí, v němž se daný subjekt nachází, s cílem lepšího porozumění prostředí a dalšího rozvoje subjektu [6, s. 17].

Základními fázemi výzkumu vždy zůstávají identifikace a definice problému, průzkum informačních zdrojů, které jsou v dané chvíli k dispozici, stanovení výzkumného plánu, sběr dat, analýza dat a prezentace výsledků výzkumu.

S rozvojem informačních technologií roste význam internetu jako prostředku sběru primárních dat, poněvadž internet umožňuje

- počítat a třídít přístupy na webové stránky organizace destinačního marketingu podle geografického segmentu
- statisticky zjistit některé informace o velikosti a struktuře poptávky po produktech destinace na základě e-mailových dotazů
- organizace destinačního marketingu mohou na své stránky umístit dotazník nebo anketu, přístupy přes registrační formuláře, jejichž vyplněním poskytuje uživatel další data

ROZSAH MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU V CESTOVNÍM RUCHU

Turismus jako interdisciplinární odvětví klade vysoké nároky na kvalitu a rozsah výzkumných oborů, které je možné rozdělit do následujících oblastí.

Sledování turismu jako komplexu na sebe navázaných služeb (doprava, ubytování, rekreace, atrakce, stravování).

Specializované případové studie.

Statistika a prognózování v turismu.

Průzkum životního prostředí a územní plánování.

Průzkum motivace a spotřebního chování v turismu.

Management a školení.

Politika turismu, plánování a analýzy.

Tabulka 2.1 pak podává přehled využití marketingového výzkumu v marketingu cestovního ruchu podle kategorie výzkumu, oblasti použití a typického použití výzkumu v marketingu.

DVA ZÁKLADNÍ TYPY VÝZKUMU

1/ KVANTITATIVNÍ VÝZKUM – fakta, čísla - statistika

Kvantitativní výzkum sdružený

- souhrn otázek cílových respondentů
- sdružené výzkumy včetně auditů

2/ KVALITATIVNÍ VÝZKUM – dojmy, názory, postoje (náročné na shromažďování i zpracování)

- organizované marketingové zpravodajství (např. zprávy prodejního personálu, návštěvy výstav a veletrhů)
- skupinové diskuse a pohovory s cílovými klienty destinace
- experimenty s monitorovanými výsledky
- studie chování návštěvníků s použitím kamer nebo vyškolených pozorovatelů
- a další

Tabulka 2.1 APLIKACE RŮZNÝCH TYPŮ MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU V CESTOVNÍM RUCHU

	Kategorie výzkumu	Oblast použití	Typické použití v marketingu
1.	Analýza trhu a předpovědi	Plánování marketingu	Posuzování a plánování objemů prodeje, podílu na trhu a výnosů podle relevantních kategorií tržních segmentů a typů produktů
2.	Výzkum zákazníků	Segmentace a umístování	<ul style="list-style-type: none">➤ Kvantitativní posouzení postojů, znalostí, názorů a nákupního chování zákazníků včetně zákaznických auditů➤ Kvalitativní posouzení potřeb, dojmů a názorů zákazníků

3.	Studie produktů a cen	Formulace (mix), prezentace produktu a tvorba jeho ceny	Posouzení a zákaznické testování modifikovaných a nových složení produktů a studie cenové pružnosti
4.	Propagace a průzkum prodeje	Efektivita komunikace	Posouzení reakce zákazníků na alternativní provedení reklamy a použití médií, reakce na různé formy podpory prodeje a výkonnosti prodejního personálu
5.	Výzkum distribuce	Efektivita distribuční sítě	Znalosti distributorů o produktech, zásobách a katalozích, efektivitě prodeje včetně auditu prodeje a studií obsazenosti
6.	Studie výkonnosti a celkové hodnocení	Celkové výsledky marketingu a kontrola kvality produktu	Posouzení spokojenosti zákazníků, jak celkové, tak s jednotlivými prvky produktu včetně využití marketingových testů a experimentů

Zdroj: Middleton, V.: Marketing Travel and Tourism, Oxford, Butterworth-Heinemann Ltd., 1994.

PROČ MARKETINGOVÝ VÝZKUM?

- pomáhá realizovat efektivně marketingová rozhodnutí
- dává cenné informace o současných zákaznících (o uspokojování jejich potřeb a postavení firmy/destinace na trhu cestovního ruchu)
- dává cenné informace o potenciálních zákaznících
- dává cenné informace o straně nabídky (konkurence, dodavatelé, ...)
- slouží jako podklad pro tvorbu marketingového, resp. komunikačního mixu

Jak by měly informace z marketingového výzkumu vypadat?

- užitečné, resp. využitelné
- včasné
- musí splňovat požadavek efektivnosti nákladů
- přesné a spolehlivé [5, s. 137]

Navzdory všem průzkumným technikám bývají nejlepší marketingová rozhodnutí jsou výsledkem kombinace výzkumu, intuice, úsudku a zkušenosti (ani nejlepší výzkum nenahradí intuici) – řada rozhodnutí se „obejde“ bez marketingového výzkumu (drahý, časově náročný, někdy málo spolehlivý).

2.2 PROCES MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU DESTINACE

Proces marketingového výzkumu destinace se skládá z několika fází, které budou podrobněji rozebrány v následujících kapitolách:

- formulace problému výzkumu

- sestavení plánu výzkumu
- stanovení metody výzkumu
- stanovení nástrojů výzkumu
- výběr reprezentativního vzorku a sběr dat
- analýza a interpretace údajů
- příprava výzkumné zprávy.

2.2.1 FORMULACE PROBLÉMU VÝZKUMU

Formulace problému výzkumu si klade za cíl

- definování výzkumného problému (příležitosti)
- identifikaci cílů výzkumu a souvisejících otázek

NEJČASTĚJŠÍ OTÁZKY MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU DESTINACE

- počet turistů/návštěvníků
- účel návštěvy
- sezónnost návštěv
- zdrojová země/region
- výše a struktura výdajů
- sociální a ekonomické charakteristiky respondentů
- aktivity respondentů
- názor na destinaci – spokojenost, kritika, ...
- postavení destinace ve srovnání s konkurenčními destinacemi
- pravděpodobnost opakovanosti návštěvy v budoucnu
- a další

Uvedené šetřené charakteristiky jsou řazeny souhrnně do kategorie spotřebního chování turistů/návštěvníků (doba pobytu, účel návštěvy, výše a struktura výdajů atd.).

2.2.2 USPOŘÁDÁNÍ VÝZKUMU A METODY SBĚRU DAT – SESTAVENÍ PLÁNU VÝZKUMU

Po formulaci problému výzkumu přichází na řadu sestavení plánu výzkumu, zejména

- sběr a analýza sekundárních informací
- volba uspořádání výzkumu a metoda sběru primárních informací
- rozpočet na výzkum - finanční
- časový plán výzkumu

Tabulka 2.2 VYTVÁŘENÍ PLÁNU VÝZKUMU

Zdroje informací	Sekundární informace	Primární informace		
Výzkumné přístupy	Pozorování	Zájmové skupiny	Průzkum	Pokus
Metody výzkumu	Dotazník	Technická zařízení		

Plán výběru	Výběrová jednotka	Velikost souboru	Postup výběru	
Metody kontaktování	telefonem	poštou	Osobní kontakt	

Zdroj: Kotler, P.: Marketing Management. Praha, Victoria Publishing, 1997, s. 112.

2.2.2.1 Sekundární výzkum

Sekundární výzkum umožňuje získání informací zpracovaných a prezentovaných z již existujících informačních zdrojů, a to informace interní a externí. Sekundární informace interní zahrnují např. záznam registrace klientů hotelu, informace o rezervaci letenek a aerolinií, přehled o prodeji jídel v restauraci, placené komerční analýzy, předchozí výzkumné studie, interní databanka, výstřižky z tisku o činnosti konkurence a změnách trhu. K sekundárním informacím externím se řadí státní publikace, periodika a knihy, komerční údaje či výroční zprávy.

Výhodou sekundárního výzkumu je jeho nízká pořizovací cena oproti výzkumu primárnímu, dostupnost (zejména interní zdroje) a okamžitá použitelnost (realizace primárního výzkumu je časově mnohem náročnější).

Nevýhodou sekundárního výzkumu je zastarání informací, nižší spolehlivost a nepoužitelnost (jinak zaměřené informace, příliš obecné informace, ...).

2.2.2.2 Primární výzkum

Primární výzkum je výzkum realizovaný poprvé a pomocí odlišných metod nežli sekundární výzkum.

K výhodám primárního výzkumu lze řadit získání použitelných a aplikovatelných informací (informace šité na míru a využitelné vyčerpávajícím způsobem), přesnost a spolehlivost (za předpokladu sledování postupu výzkumu) a aktuálnost.

Nevýhodou primárního výzkumu je jednoznačně jeho vysoká cena, čekání na získání potřebných informací.

Každý výzkum bývá zahájen určitou předfází nazývanou tzv. PŘEDBĚŽNÝ PRŮZKUM – PRETEST, který osvětluje zkoumaný problém a příležitost. K řešení problému či posouzení příležitosti se používá tzv. konkluzivního výzkumu, který zahrnuje čtyři metody:

1. Experiment – nejcennější typ průzkumu
2. Pozorování
3. Průzkum / Dotazování
4. Simulace

Uvedeným metodám výzkumu bude věnována následující subkapitola.

2.2.3 METODY PRIMÁRNÍHO VÝZKUMU

K základním metodám primárního výzkumu patří experiment, pozorování, dotazování a simulace.

1. EXPERIMENT

Experiment zahrnuje „testy nejrůznějšího druhu k určení pravděpodobné reakce zákazníků na nové služby a výrobky.“ [5, s. 143]. Cílem je prověřit v terénu nové služby a produkty, nejen zjistit názor klientů formou např. ankety.

2. POZOROVÁNÍ

Pozorování představuje sledování a zaznamenávání chování zákazníků a je využíváno velmi dobře při zkoumání konkurence (např. testovací nákupy nebo sledování zákazníků konkurence). Pozorování není právě typické pro marketing destinace, nicméně někdy může být jedinou vhodnou metodou, např. k testování návrhů značky destinace. Pozorování může být prováděno v zásadě dvěma způsoby – tzv. domácí audit (*home audit*) nebo jako přímé pozorování.

3. PRŮZKUM /ANKETA

Dotazování formou dotazníku/ankety představuje velmi často využívanou metodu z důvodu relativní jednoduchosti a snadné aplikovatelnosti (podrobněji viz kapitoly 3.3, 3.4. a 3.5).

4. SIMULAČNÍ VÝZKUM

využití IT k simulaci marketingových situací s využitím matematických modelů

2.2.4 NÁSTROJE PRIMÁRNÍHO VÝZKUMU

1. [DOTAZNÍKY](#)

2. TECHNICKÁ ZAŘÍZENÍ – např. měření intenzity zájmu respondenta nebo jeho emocí pomocí galvanometru, oční kamery pro záznam toho, na co se oči respondenta soustředily nejdéle, audiometry k záznamu sledovanosti TV programů a další

STRUKTURA A ZÁSADY SESTAVOVÁNÍ DOTAZNÍKU

- neužívat odborné výrazy
- nezadávat příliš mnoho otázek nebo dlouhých otázek obsahujících mnoho slov
- každá otázka by měla obsahovat pouze jeden problém
- otázky by měly být formulovány jasně a srozumitelně
- návod k vyplnění – např. zda se zaškrťává více možností nebo pouze jedna, atd.
- nezařazovat příliš osobní otázky
- otázky musí postihovat škálu možných odpovědí (včetně možnosti „nevím“)
- otázky musí zahrnovat konkrétní možnosti odpovědí
- DÉLKA – co nejkratší dotazník, výstižný (max. 2 strany)
- ORGANIZACE – uvedení data, otázky osobního charakteru na konec, instrukce k vyplnění dotazníku, doplnění možnosti „nevím“, „nemám názor“
- FORMULACE OTÁZEK – jedna otázka – jeden problém, přesné zadání, žádné odborné termíny, jednoznačné výrazy, při intervalovém vymezení dobře vymežit intervaly
- FORMA OTÁZEK – s otevřeným koncem nebo uzavřené
- SLED OTÁZEK – úvodní otázky by měly vzbudit zájem respondenta, nakonec se obvykle dávají klasifikační údaje o respondentovi
- doporučuje se již na obálce informovat respondenta, o co se jedná, čas návratnosti dotazníku cca 2 týdny, předplacené poštovné
- návratnost cca 5 %

Tabulka 2.3 TYPY OTÁZEK

A. OTÁZKY S UZAVŘENÝM KONCEM		
Název	Popis	Příklad
Dichotomická	Nabízí dvě možné volby odpovědi.	Při objednávání této cesty jste telefonovali do AA osobně? <input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne
Mnohonásobný výběr	Nabízí tři a více možných odpovědí.	S kým jste cestoval při tomto letu? <input type="checkbox"/> sám <input type="checkbox"/> s manželkou <input type="checkbox"/> s manželkou a dětmi <input type="checkbox"/> s dětmi <input type="checkbox"/> s obchodními přáteli <input type="checkbox"/> s příbuznými <input type="checkbox"/> zájezd s CK
Škála souhlasu	Škála, jejíž pomocí respondent vyjadřuje stupeň souhlasu.	Malé letecké společnosti obvykle poskytují lepší služby než velké. 1 <input type="checkbox"/> silně nesouhlasím 2 <input type="checkbox"/> nesouhlasím 3 <input type="checkbox"/> ani souhlas, ani nesouhlas 4 <input type="checkbox"/> souhlasím 5 <input type="checkbox"/> silně souhlasím
Významový (sémantický) diferenciál	Škála je vepsána mezi dvěma bipolárními slovy a respondent volí bod, který vyjadřuje jeho názor.	AA je: velká _____ malá zkušená _____ nezkušená _____ moderní _____ zastaralá _____
Škála důležitosti	Škála, pomocí níž respondent přiřazuje důležitost určitému atributu.	Podávání občerstvení během letu je pro mě: Mimořádně důležité 1 _____ Velmi důležité 2 _____ Částečně důležité 3 _____ Málo důležité 4 _____ Nevýznamné 5 _____
Hodnotící škála	Škála pro hodnocení vlastností.	Občerstvení u AA je: Výborné 1 _____ Velmi dobré 2 _____ Dobré 3 _____ Vyhovující 4 _____ Ubohé 5 _____
Škála úmyslu koupit	Škála popisující úmysl respondenta koupit.	Kdyby bylo možné za letu telefonovat, tak bych si hovor: Určitě koupil 1 _____ Pravděpodobně koupil 2 _____ Nejsem si jist 3 _____ Pravděpodobně nekoupil 4 _____ Určitě nekoupil 5 _____
B. OTÁZKY S OTEVŘENÝM KONCEM		
Zcela nestrukturovaná	Otázka, na kterou mohou respondenti odpovědět libovolným způsobem.	„Jaký je Váš názor na AA?“
Slovní asociace	Jsou předkládány výrazy a respondenti uvádějí slovo, které je první napadne.	„Co Vás napadne, jestliže uslyšíte: - letecká společnost

		- American _____ - Cestování
Dokončení věty	Jsou předkládány neúplné věty a respondenti věty dokončují.	Když si vybírám leteckou společnost, tak je pro mě rozhodující
Dokončení povídky	Je předložena nedokončená povídka a úkolem respondenta je ji dokončit.	Před několika dny jsem letěl s AA. Všiml jsem si, že exteriér i interiér měl velmi jasné barvy. To ve mně vzbudilo následující myšlenky a pocity.
Dokončení obrázku	Je předložen obrázek dvou postav. Jedna něco říká. Respondent se má ztotožnit s druhou a doplnit, jak na to reaguje.	
Dokončení tématického námětu	Je předložen obrázek a respondenti jsou požádáni, aby vymysleli příběh o tom, co se na obrázku stalo nebo se může stát.	

Zdroj: Kotler, P.: Marketing Management. Praha, Victoria Publishing, 1997, s. 116 – 117.

2.2.5 VÝBĚR REPREZENTATIVNÍHO VZORKU A SBĚR DAT

Výběr reprezentativního vzorku zahrnuje rozhodování o výběru vzorku – rámeček vzorku, proces výběru a rozhodnutí o velikosti vzorku.

VÝBĚR VZORKU zahrnuje tři kroky – určení rámce vzorku, proces výběru vzorku a volbu velikosti zkoumaného vzorku:

1 - RÁMEČEK VZORKU (PANEL) – určení skupin zařazených do výzkumu

2 - PROCES VÝBĚRU VZORKU

- kvótní výběr – selektivní výběr, kdy je každý jedinec vybrán na základě určitých kritérií
- náhodný výběr – každý jedinec má stejnou šanci být zařazen do vzorku
 - namátkový výběr – „vylosování“ účastníků šetření, z nichž každý má stejnou šanci být do šetření zařazen (např. výběr počítačem)
 - systematický výběr – sestavení systému výběru (např. každé desáté jméno v telefonním seznamu)
 - stratifikace náhody – seznam jedné podskupiny respondentů (např. prázdninová hosté) je rozčleněn (stratifikován) mezi podskupiny obchodních cestujících a v rámci smíšených podskupin je proveden výběr
 - shlukový výběr – všichni respondenti jsou rozděleni do skupin (shluků), z nichž jsou vybrány shluky ke zkoumání a všichni respondenti v rámci shluku jsou dotazováni (např. hotel vybere několik období v roce, kdy bude dotazovat všechny své klienty)
 - územní výběr – všichni lidé na stanoveném území budou dotazováni (městská část, venkovské osídlení, ...)

3 - VELIKOST VZORKU – spolehlivost výsledků výzkumu

2.2.6 VYBRANÉ TECHNIKY PRIMÁRNÍHO PRŮZKUMU

1 - OSOBNÍ DOTAZOVÁNÍ

Osobní dotazování a ohniskové soubory (focus group)

- výhodou je relativně vysoké procento návratnosti (kolem 50 %) oproti telefonickému dotazování nebo dotazování poštou, ...
- nevýhodou je relativně vysoká nákladnost, riziko zkreslení vinou tazatele, odmítnutí respondenta zodpovědět osobní otázky, čas dotazování nemusí respondentovi vyhovovat

2 typy osobního dotazování – dohodnuté interview nebo tzv. rozhovor při zastavení

- může být náročné na organizaci a čas
- riziko záměrně špatných odpovědí nebo odpovědí ovlivněných osobou tazatele
- tzv. ohniskové skupiny = malé skupiny respondentů, které diskutují při osobním dotazování o ohnisku daném tazatelem (obvykle hloubkové průzkumy)

2 - ZASLÁNÍ DOTAZNÍKU POŠTOU

- Výhody
 - levné (pokud je návratnost dostatečná)
 - nejsou zkreslené odpovědi
 - možnost zahrnutí většího počtu respondentů
- Nevýhody
 - neosobní charakter, nízké procento návratnosti (30 – 40 % při druhém či třetím obeslání, někdy uváděno dokonce pouze 5 – 10 % při prvním obeslání)
 - „syndrom zasílaných nesmyslů“
- Možnosti redukce nevýhod
 - osobní přístup, vysvětlení smyslu dotazníku, odměna za vyplnění, méně otázek v dotazníku, vložení ofrankované obálky pro zpětné zaslání

3 - TELEFONICKÉ DOTAZOVÁNÍ

- podobné jako osobní dotazování, náklady představují cca 1/3 nákladů na osobní dotazování
- může být drahé, ale obvykle levnější než dotazování osobní, návratnost 10 - 30 %
- výhoda – možnost geografického rozdělení
- možnost výběru vzorku
- problém toho, že respondent zavěsí
- musí být kratší a jasně strukturované
- nemožnost sledovat tzv. řeč těla

4 – DOTAZOVÁNÍ PŘES INTERNET

- podobné jako osobní dotazování, elektronické dotazníky
- nižší náklady, návratnost max. 30 %
- možnost využít vizuálních pomůcek (grafika)
- sklon návštěvníka stránek být loajální k určité stránce a vyplnit informace do elektronického dotazníku
- ! pozor: SPAM – legislativní úprava
- pouze náhodní návštěvníci stránek, ne potenciální zákazníci

-
- náročnější na znalost sw pro sestavení a umístění dotazníku a jeho vyhodnocení
 - může odradit návštěvníky od stránek destinace

5 – FALEŠNÉ NÁKUPY

- kampaně testovacích – falešných nákupů
- často využívané v bankovníctví, maloobchodě, turismu atd.
- sběr dat o úrovni služeb a zkušenosti
- otázka etiky tohoto přístupu

6 – [OHNISKOVÁ SKUPINA](#)

- viz výše
- 10 – 18 členů ve skupině, diskuse, názory pod vedením zkušeného tazatele
- možnost využít vizuálních pomůcek
- složitá na organizaci
- zpravidla dražší

7 – PROJEKČNÍ TECHNIKY

- souvisí s oborem psychologie a dávají vysoce subjektivní kvalitativní data
- např. test inkoustové skvrny (co představuje/připomíná skrvna), Caroons – zkompletovat „bublíny“ (texty) postavám v příběhu, dokončování vět nebo příběhů, slovní asociace (rychlé odpovědi), psychodrama (představte si, že jste produkt XY a popište, co prožíváte během spotřeby)
- možnost využít vizuálních pomůcek

8– TESTOVÁNÍ PRODUKTU

- obvykle součást širšího procesu marketingového testování
- potenciální zákazníci jsou vyzváni k návštěvě obchodu a nákupu – jejich nákupní chování je pozorováno

9– DIÁŘ

- poměrně často užívaná metoda, kdy jsou klienti požádáni, aby vyplnili požadované údaje vypovídající o jejich spotřebním chování v časovém úseku (týden, měsíc, rok)
- metoda vyžaduje neustálý závazek respondenta vyplňovat pravidelně požadované údaje, nicméně pro tazatele představuje cenné údaje

10– OMNIBUS

- v případě, že organizace nakoupí jednu nebo více otázek z nějakého „hybridního“ dotazování (telefonického, osobního, ...). Organizace bude jedna z několika, které budou mít výsledky za úplatu.
- výzkum je levnější a zabere méně času a úsilí než provádění vlastního výzkumu

11 - DELFI METODA (1975)

- metoda s cílem strukturování skupinového procesu komunikace tak, aby byl proces efektivní a přitom dovolil každému jednotlivci ve skupině vyjádřit se k problému v plné šíři
- dotazování expertů vybraných monitorovacím týmem, kteří nejsou během dotazování v kontaktu
- monitorovací tým určuje otázky zařazené do dotazníku
- slabou stránkou metody je, že výsledek závisí do značné míry na výběru expertů, objektivní prezentace je závislá na práci monitorovacího týmu, časově náročné, ...

12 – MĚŘENÍ POSTOJŮ

- kognitivní složky (jak respondent smýšlí/ věří v předmět výzkumu)
- afektivní složky (jaké pocity spojuje respondent s předmětem výzkumu)
- volní složky (jak se respondent chová k předmětu výzkumu)

13 – LIKERTOVA ŠKÁLA

- 5 stupňů: silný souhlas – souhlas – ani souhlas ani nesouhlas – nesouhlas – silný nesouhlas

14 – OSTATNÍ TECHNIKY

- škálování podle sémantického diferenciálu (rozdíly mezi slovy – např. praktický – nepraktický)
- projekční techniky (dokončování vět, psychodrama – respondent sám jako produkt, „přátelský marťan“ – co by někdo jiný mohl udělat)
- skupinové diskuse a tzv. focus group
- tzv. domácí skenování (snímání čárových kódů zboží v domácnosti)
- testování produktů v obchodě

2.2.7 ANALÝZA A INTERPRETACE ÚDAJŮ

Po získání dat musí dojít k jejich zpracování a analýze, která zahrnuje několik kroků:

- editace výsledků – kontrola na chyby, nejasnosti
- kódování – kódování odpovědí pro další počítačové zpracování
- tabelování – počítání a řazení odpovědí na otázky do tabulkové formy
- použití statistických testů a postupů – matematické postupy a testy, regresní, korelační a faktorová analýza, chí-kvadrát a další
- volba vhodného SW
- jaký stupeň přesnosti zpracování je požadován
- kontrola chyb – ve výběru, metodách sběru dat nebo analytické chyby

2.2.8 PŘÍPRAVA VÝZKUMNÉ ZPRÁVY

Zpracování závěru a návrh doporučení jednoduchým a přehledným způsobem, nejlépe tabulky, grafy.

PŘÍČINY ŠPATNÉHO VYUŽÍVÁNÍ VÝSLEDKŮ MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU

- úzká koncepce marketingového výzkumu
- nerovné postavení marketingových výzkumníků
- pozdní a chybná zjištění marketingového výzkumu
- intelektuální rozdíly

ZÁVĚR – CHARAKTERISTIKY DOBRÉHO MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU

- vědeckost metod – pečlivé pozorování, formulování hypotéz, prognózování, ověřování
- výzkumná tvořivost – tvůrčí přístupy k řešení problémů
- vícenásobné metody – informace z více zdrojů
- vzájemná závislost modelů a údajů - ! hodnota informací vs. náklady na jejich získání
- hodnota a náklady informací

-
- jasná formulace cíle + vhodná volba metodologie
 - shromažďování relevantních údajů
 - kontinuální provádění výzkumu
 - informování všech, kterých se výzkum dotýká
 - mechanismy rychlé analýzy výsledků + schopnost správné interpretace + přátelská prezentace výsledků

PROBLÉMY MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU

- finanční limity
- neschopnost / neochota respondentů zodpovědět některé otázky
- nesnadnost a nákladnost zjišťování důvodu neužívání produktu
- problémy se zjišťováním trendů
- nesrovnatelnost dat
- neochota spolupracovat
- nepravdivé nebo zkreslené údaje
- nezastižení respondentů a opakované pokusy o dotazování
- přechodná zaujatost proti výzkumu
- a další

2.3 STATISTICKÝ MONITORING DESTINACE – PŘÍKLAD DESTINACE ČESKÁ REPUBLIKA

Statistický monitoring destinace cestovního ruchu destinace v České republice zahrnuje tak jako v každé jiné destinaci monitorování nabídky a poptávky cestovního ruchu.

Výzkum cestovního ruchu v destinaci Česká republika je realizován řadou subjektů, k nimž patří zejména:

- Český statistický úřad
- CzechTourism
- Ministerstvo pro místní rozvoj a ostatní ministerstva
- Pražská informační služba a řada dalších regionálních a místních organizací cestovního ruchu
- komerční firmy a agentury
- a další subjekty

V marketingovém výzkumu destinace Česká republika (např. při výzkumu konkurence) je rovněž možné vyjít ze zahraničních zdrojů, zejména ze statistik UNWTO (Světová organizace cestovního ruchu), WTTC (Světová rada cestovního ruchu), Eurostat, ETC (Evropská komise cestovního ruchu), ETM (European Travel Monitor) a další.

Při výzkumu nabídky cestovního ruchu v destinaci Česká republika jsou využívány zejména informace o kapacitách ubytovacích zařízení, zejména hromadných ubytovacích zařízení sloužící cestovnímu ruchu, provozovaných na komerčním principu právníky nebo fyzickými osobami (min. 5 pokojů / 10 lůžek). Sledování hromadných ubytovacích zařízení provádí ČSÚ v rámci specifického registru ubytovacích zařízení a využívá přitom územní klasifikace CZ-NUTS. Uvedené šetření zahrnuje i údaje o kapacitě lázeňských zařízení. Tabulky 2.4 a 2.5 ukazují základní rozdělení hromadných ubytovacích kapacit podle kategorie ubytovacího zařízení a podle regionálního rozložení nabídky ubytovacích kapacit v roce 2005.

**Tabulka 2.4 STRUKTURA HROMADNÝCH UBYTOVACÍCH KAPACIT K 31. 12. 2005
PODLE KATEGORIE UBYTOVACÍHO ZAŘÍZENÍ**

ČR 2005	Počet ubytovacích zařízení celkem	%	Počet pokojů	%	Počet lůžek	%	Průměrná cena ubytování (CZK)
Hromadná UZ celkem	7 608	100,0%	164 871	100,0%	435 993	100,0%	356
<i>v tom:</i>							
Hotely + parahotelarie	4 279	56,2%	99 966	60,6%	232 295	53,3%	500
<i>v tom:</i>							
hotel *****	34	0,8%	4 958	5,0%	9 851	4,2%	3 403
hotel ****	252	5,9%	17 689	17,7%	35 127	15,1%	1 367
ostatní hotely a penziony	3 993	93,3%	77 319	77,3%	187 317	80,6%	421
Ostatní HUZ	3 329	43,8%	64 905	39,4%	203 698	46,7%	170
Kemp	499	6,6%	8 005	4,9%	31 162	7,1%	101
Chatová osada	968	12,7%	15 442	9,4%	58 329	13,4%	136
Ostatní hromadná UZ	1862	24,5%	41458	25,1%	115207	26,4%	207

Zdroj: ČSÚ a vlastní propočty

**Tabulka 2.5 STRUKTURA HROMADNÝCH UBYTOVACÍCH KAPACIT
K 31. 12. 2005 PODLE REGIONÁLNÍHO ČLENĚNÍ**

Česká republika 2005 - hromadná ubytovací zařízení	Počet hromadných ubytovacích zařízení	%	Počet lůžek	%	Průměrný počet lůžek na 1 zařízení	Průměrná cena za ubytování (CZK)
ČR CELKEM	7 608	100,0%	435 993	100,0%	57,3	356
<i>v tom:</i>						
Hlavní město Praha	597	7,6%	66 351	15,1%	111,1	1012
Středočeský kraj	553	7,1%	28 379	6,5%	51,3	373
Jihočeský kraj	994	12,7%	51 980	11,8%	52,3	268
Plzeňský kraj	418	5,3%	21 210	4,8%	50,7	277
Karlovarský kraj	423	5,4%	28 607	6,5%	67,6	593
Ústecký kraj	399	5,1%	19 405	4,4%	48,6	318
Liberecký kraj	928	11,8%	40 510	9,2%	43,7	247
Královéhradecký kraj	986	12,6%	47 638	10,8%	48,3	263
Pardubický kraj	278	3,5%	15 569	3,5%	56,0	257
Vysočina	354	4,5%	18 803	4,3%	53,1	262
Jihomoravský kraj	497	6,3%	30 555	7,0%	61,5	315
Olomoucký kraj	345	4,4%	19 503	4,4%	56,5	275
Zlínský kraj	366	4,7%	21 435	4,9%	58,6	287
Moravskoslezský kraj	470	6,0%	26 048	5,9%	55,4	271

Zdroj: ČSÚ a vlastní propočty

Pokud se týká statistických údajů o ostatních složkách nabídky (doprava, ubytování, stravování, kulturní a sportovní služby, průvodcovské služby,...), jejich statistické podchycení není prakticky k dispozici. Jedinou výjimkou je velmi komplexní informace tzv. statistika kultury Informačního a poradenského střediska pro místní kulturu sledující vybraná muzea, galerie, divadla, památkové objekty. Český statistický úřad sleduje rovněž oblast obchod, pohostinství a ubytování (šetření sítě pohostinských a ubytovacích provozoven a ekonomické výsledky v obchodě, ubytování a stravování), avšak data nejsou pro podrobnější analýzu nabídky příliš využitelná.

Tabulka 2.6 PŘÍJEZDY ZAHRANIČNÍCH "NÁVŠTĚVNÍKŮ" PODLE DRUHU DOPRAVY (1994 - 2005)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Po silnici	97,1	95,8	94,4	94,4	93,8	94,5	94,3	97,0	91,7	88,7	88,7	92,7
Po železnici	1,9	2,9	4,2	4,2	4,7	4,0	3,8	3,9	3,4	3,1	3,1	3,1
Letecky	1,0	1,3	1,4	1,4	1,5	1,4	1,8	2,2	2,5	3,1	4,2	4,7

Zdroj: ČSÚ

Strana domácí a zahraniční poptávky po destinaci Česká republika je sledována rovněž Českým statistickým úřadem, a to ve třech statistických řadách

- 1 – „Hraniční“ statistika
- 2 – Návštěvnost ubytovacích zařízení
- 3 – Domácí a výjezdový cestovní ruch

Pokud se týká přejezdů hranice („Hraniční“ statistika), jsou sledovány přejezdy podle úseku státní hranice, druhu dopravy, měsíce a příjezdy podle např. podle států s vízovou povinností. Tabulky 2.6 a 2.7 ukazují vývoj počtu osob, které překročily hranici od roku 1994. Nejedná se pouze o návštěvníky, ale i o osoby s cílem výdělečné činnosti v ČR či v zahraničí. Uvedená statistická řada je velmi nepřesná a pro detailnější analýzu poptávky obtížně využitelná.

Tabulka 2.7 PŘÍJEZDY ZAHRANIČNÍCH "NÁVŠTĚVNÍKŮ" PODLE ÚSEKU STÁTNÍ HRANICE (1994 - 2005)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Úsek státní hranice s Německem	52,0	52,2	50,4	48,4	46,7	46,4	47,9	45,9	44,8	46,0	49,0	51,3
Úsek státní hranice s Rakouskem	16,6	15,4	16,1	15,3	14,0	12,4	12,4	12,3	12,1	12,1	11,3	13,2
Úsek státní hranice s Polskem	21,0	17,8	23,5	24,1	24,9	26,0	27,1	28,3	24,4	19,0	17,5	16,9
Úsek státní hranice se Slovenskem	x	11,4	17,9	18,5	15,8	14,7	14,9	14,4	13,8	14,8	14,0	14,4
Letiště	0,89	1,32	1,51	1,49	1,48	1,44	1,90	2,2	2,5	3,1	4,2	4,7
CELKEM	101,1	98,1	109,4	107,9	102,8	100,8	104,2	103,1	97,6	95,0	96,0	100,5

Zdroj: ČSÚ

Statistika návštěvnosti hromadných ubytovacích zařízení má naopak velmi široké využití, a to proto, že poskytuje podrobnější údaje o struktuře i rozložení domácí i zahraniční poptávky v regionech nebo podle jednotlivých typů ubytovacích zařízení stejně jako přehled využití lůžek a pokojů u hotelů a pensionů. Statistika návštěvnosti hromadných ubytovacích zařízení zahrnuje „hosty v ubytovacím zařízení“ = každou osobu (včetně dětí), která využila služeb ubytovacího zařízení k přechodnému ubytování. Důležité je, že mezi hosty nejsou započtení občané ČR ani cizinci, kteří využijí ubytovacích služeb pro přechodné ubytování za účelem zaměstnání.

Tabulka 2.8 Hosté v hromadných ubytovacích zařízeních podle krajů - 2005

	Počet PŘÍJEZDŮ (v tis.)					Počet PŘENOCOVÁNÍ (v tis.)				
	Celkem	z toho zahraniční hosté	% podíl	z toho domácí hosté	% podíl	Celkem	z toho zahraniční hosté	% podíl	z toho domácí hosté	% podíl
ČR celkem	12 362	6 336	100,0%	6 026	100,0%	40 320	19 595	100,0%	20 725	100,0%
Praha	4 109	3 725	58,8%	384	6,4%	11 205	10 369	52,9%	836	4,0%
Středočeský kraj	771	231	3,6%	540	9,0%	2 167	588	3,0%	1 579	26,2%
Jihočeský kraj	1 023	327	5,2%	696	11,5%	3 490	896	4,6%	2 594	12,5%
Plzeňský kraj	469	155	2,4%	314	5,2%	1 514	450	2,3%	1 064	5,1%
Karlovarský kraj	590	406	6,4%	184	3,1%	3 792	2 619	13,4%	1 173	5,7%
Ústecký kraj	385	167	2,6%	218	3,6%	1 266	518	2,6%	748	3,6%
Liberecký kraj	768	242	3,8%	526	8,7%	2 741	963	4,9%	1 778	8,6%
Královéhradecký kraj	972	325	5,1%	647	10,7%	3 862	1 285	6,6%	2 577	12,4%
Pardubický kraj	329	53	0,8%	276	4,6%	1 097	173	0,9%	924	4,5%
Vysočina	389	59	0,9%	330	5,5%	1 160	194	1,0%	966	4,7%
Jihomoravský kraj	1 056	367	5,8%	689	11,4%	2 322	681	3,5%	1 641	7,9%
Olomoucký kraj	415	100	1,6%	315	5,2%	1 811	287	1,5%	1 524	7,4%
Zlínský kraj	489	71	1,1%	418	6,9%	1 828	259	1,3%	1 569	7,6%
Moravskoslez. kraj	596	108	1,7%	488	8,1%	2 065	314	1,6%	1 751	8,4%

Zdroj: ČSÚ a vlastní propočty

Tabulka 2.9 Zahraniční hosté v hromadných ubytovacích zařízeních podle zdrojového trhu - ČESKÁ REPUBLIKA - ROK 2005

ČR CELKEM 2005 (tisíce)	Pořadí (dle počtu turistů)	Počet příjezdů	% podíl	Průměrný počet přenocování	Počet přenocování	Pořadí (dle počtu přenocování)	% podíl
Turisté CELKEM	x	6 336	100,0%	3,1	19 595	x	100,0%
Německo	1.	1 607	25,4%	3,7	5 888	1.	30,0%
Velká Británie	2.	657	10,4%	2,7	1 797	2.	9,2%
Itálie	3.	405	6,4%	2,9	1 168	3.	6,0%
USA	4.	304	4,8%	3,0	898	6.	4,6%
Nizozemí	5.	296	4,7%	3,7	1 109	4.	5,7%
Polsko	6.	262	4,1%	2,1	557	10.	2,8%
Slovensko	7.	260	4,1%	2,9	760	7.	3,9%
Francie	8.	258	4,1%	2,6	661	9.	3,4%
Španělsko	9.	224	3,5%	3,2	709	8.	3,6%
Rusko	10.	186	2,9%	5,6	1 046	5.	5,3%

Zdroj: ČSÚ

Statistika domácího a výjezdového turismu je výsledkem šetření v českých domácnostech prováděných Českým statistickým úřadem, kde je šetřeno spotřební chování českého obyvatelstva

při domácích a zahraničních cestách – např. ubytování, stravování, doprava, cíl cesty, vzdělání, délka pobytu, organizace pobytu a řada dalších charakteristik.

Vedle Českého statistického úřadu provádí řadu významných průzkumů domácí a zahraniční poptávky agentura CzechTourism. Z nejvýznamnějších průzkumů zadávaných CzechTourism patří jistě studie „Vnímání destinace Česká republika a motivace k cestě do ČR“, „Studie o příjezdovém cestovním ruchu do ČR – 2003“, Monitoring návštěvníků v turistických regionech České republiky a další studie. [14]

Studie CzechTourism jsou k dispozici na www.czechtourism.cz.

SEZNAM ZDROJŮ – MODUL 2

- [1] Bartl, H. — Schmidt, F.: Destination Management. Institut für regionale Innovation, Wien, 1998.
- [2] Horner, S. – Swarbrooke, J.: Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času. Praha, Grada Publishing, 2003.
- [3] Kotler, P.: Marketing Management. Praha, Victoria Publishing, 1997.
- [4] Kotler, P.: Marketing podle Kotlera. Praha, Management Press, 2000.
- [5] Morrison, A. M.: Marketing pohostinství a cestovního ruchu. Praha, Victoria Publishing 1995.
- [6] Seaton, A.V. — Bennett M. M.: The Marketing of Tourism Products: Concepts, Issues and Cases. London, International Thomson Business Press 1996.
- [7] Veber, J.: Management – základy, prosperita, globalizace. Praha, Management Press, 2000.
- [8] www.czso.cz
- [9] www.visitlondon.com
- [10] www.parisinfo.com
- [11] www.accenture.com
- [12] www.statistics.gov.uk
- [13] www.etc-corporate.org
- [14] www.czechtourism.cz
- [15] www.pis.cz

KLÍČOVÁ SLOVA – MODUL 2

[anketa](#)

[CzechTourism](#)

[Český statistický úřad](#)

[dotazník](#)

[experiment](#)

[informace](#)

[kvalitativní výzkum](#)

[kvantitativní výzkum](#)

[marketingový výzkum](#)

[metody výzkumu trhu](#)

[nabídka v cestovním ruchu](#)

[ohniskové skupiny](#)

[osobní dotazování](#)

[poptávka v cestovním ruchu](#)

[pozorování](#)

[primární výzkum](#)

[proces marketingového výzkumu](#)

[sekundární výzkum](#)

[simulace](#)

[spotřební chování](#)

[statistický monitoring](#)

[techniky primárního průzkumu](#)

[výběr vzorku](#)

[výzkum trhu](#)

3 MARKETINGOVÁ STRATEGIE DESTINACE

CÍL SEMINÁŘE

Seznámit se se zásadami strategického plánování a jeho nástroji, zejména Bostonskou maticí růstu a podílu. Pochopit návaznost řízení marketingového procesu (analýza, plánování, realizace a kontrola) na marketingové plánování. Seznámit se s významem situační analýzy jako nástroje rozboru slabých a silných stránek a potenciálních příležitostí destinace. Vysvětlit pojem strategického marketingu a jednotlivé strategie podle rozsahu trhu a podle životního cyklu produktu. Objasnit proces segmentace včetně segmentačních základů, proces tržního cílení a umístování produktu/služby v myslích klientů. Stručně vysvětliv strategii značky a image destinace. Popsat marketingový mix v obecné rovině a se zaměřením na sektor služeb cestovního ruchu (rozšířený marketingový mix). Soustředit se na čtyři základní a další rozšiřující složky marketingového mixu – produkt, cena, distribuční síť, propagační mix a programování, tvorba paketů, lidé, politika a veřejné mínění, fyzická přítomnost a proces. Procvičit sestavení marketingového mixu na konkrétním příkladu z praxe či příkladu fiktivním tak, aby navazovalo na cvičení z tvorby marketingové strategie předchozího semináře.

3.1 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ DESTINACE CESTOVNÍHO RUCHU

MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ se uskutečňuje, pokud alespoň jedna strana promýšlí cíle a prostředky k dosažení žádoucích reakcí ostatních stran. „Marketing (řízení) je procesem plánování a provádění koncepce, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, zboží a služeb s cílem vytvářet směny, které uspokojují cíle jednotlivce a organizací.“ [3, s. 11] – definice podle Americké asociace marketingu (1985)

Marketingové řízení má za úkol ovlivňovat úroveň, načasování a složení poptávky způsobem, který pomůže firmě/destinaci dosahovat jejich cílů, tedy marketingové řízení je vlastně řízením poptávky na jednotlivých trzích [3, s. 12] – k tomu slouží provádění marketingového výzkumu, plánování, realizace a kontroly.

Historicky je rozvoj marketingu spojen se sektorem spotřebního zboží, ale je aplikovatelný i v jiných typech organizací (v závislosti na cílech, které organizace sledují), ať jsou to ziskové organizace, neziskové organizace i státní sektor nebo dobročinné organizace. Orientace na zákazníka je při marketingovém řízení vždy na prvním místě, což ukazuje i příklad 3.1.

PŘÍKLAD 3.1

JAK CARLZON „ZMARKETINGOVAL“ SAS

V roce 1980 nastoupil Jan Carlzon prezidentskou pozici ve ztrátové SAS. Carlzon neviděl řešení situace v dalším snižování nákladů, ale v budování příjmu. Carlzon začal hledáním odpovědí na otázky – kdo jsou zákazníci SAS, jaké jsou jejich potřeby a jak lze získat jejich oblibu. Carlzon vybral segment často létajících obchodníků s jejich specifickými potřebami, nicméně konkurence v tomto segmentu byla značná. Carlzon chtěl najít způsob, jak být o 1 % lepší ve stu drobností než být o 100 % lepší v jednom detailu. Marketingový průzkum přinesl zajímavé výsledky – prioritou byly přílety na čas a rychlé odbavení. Pro realizaci přijatých opatření k docílení těchto požadavků byli školeni zaměstnanci SAS k totální orientaci na zákazníka (tzv. okamžiky pravdy), a to zejména lidé v první linii, kteří jsou ve službách nejdůležitější. Výsledkem bylo dosažení renomé nejpřesnější letecké společnosti v Evropě za pouhé ! čtyři měsíce. Rychlost odbavení, handling zavazadel a vysoká úroveň dalších služeb byly důvodem možného navýšení cen letenek o 8 % (kontinentální) a 16 % (mezikontinentální). [3, s. 23]

Cílem řízení destinace by mělo být uspokojování potřeby klientů/návštěvníků při současném uspokojení potřeb destinace (subjektů destinace). Řízení destinace se tedy neobejde bez poznávání požadavků trhu a provádění tržně orientovaného strategického plánování v reakci na tyto požadavky.

„Strategické plánování je řídicí proces rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji organizace a jejími měnícími se tržními příležitostmi. Cílem strategického plánování je vytvářet a přetvářet obchody a výrobky firmy tak, aby jejich kombinace zabezpečovala uspokojivé zisky a růst.“ [3, s. 35]

Marketingová filozofie a strategické plánování jsou základem řízení destinace cestovního ruchu ve vysoce konkurenčním mezinárodním prostředí. Vedení destinace (organizace destinačního managementu/marketingu) musí průběžně vyhodnocovat své strategické obchodní jednotky (strategic business unit, SBU), ať už jako segmenty/trhy či produkty a zpracovávat marketingové plány. Marketingové plány se soustřeďují na vztah produkt/trh a rozvíjejí strategie a programy

v jednotlivých segmentech/trzích a produktech, a tak lze o marketingových plánech hovořit jako o ústředním nástroji pro řízení a koordinování (úsilí marketingu).“ [3, s. 67]

Rozvoj strategického plánování destinací nastal v 70. – 80. letech, a to zejména jako důsledek rostoucí konkurence, vstupu nových destinací na mezinárodní trh cestovního ruchu, převisu nabídky nad poptávkou, rozvoje masového turismu a dalších faktorům.

K základním analytickým nástrojům strategického managementu patří zejména analýza zdrojů a kompetencí firmy/destinace ([Bostonská matice](#) a vícefaktorová matice GE), finanční analýza, teorie hodnoty, benchmarking, [SWOT analýza](#), metoda SPACE (strategic position and action evaluation), [analýza PEST](#), metoda VRIO (value, rareness, imitability, organization), metoda BSC (balanced scorecard), metoda cílových nákladů a další [9]. Cílem metod bývá obvykle analýza vnějšího a vnitřního prostředí a jejich spojení ve volbě strategie destinace. Vybrané metody budou podrobněji popsány v následujících kapitolách.

[Strategická obchodní jednotka](#) (strategic business unit, SBU) v destinačním managementu vychází z pojetí destinace a lze ji vymezit několika způsoby:

- destinace (lokální, rezort, regionální, ale v evropském kontextu i národní destinace)
- firma (komerční poskytovatel či zprostředkovatel služeb v destinaci)
- produkt cestovního ruchu (týdenní pobyt pro rodiny s dětmi v letní sezóně)
- jednotka tzv. v myslích klientů (např. pivovarská stezka)

DESTINACE by se měla podobně jako firma řídit **TŘEMI KLÍČOVÝMI PRVKY STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ** [3, s. 36]

1. destinace musí být řízena jako finanční investice
2. destinace by měla být schopna vyhodnotit ziskový potenciál u každého produktu (zdrojového trhu)
3. destinace by měla prosazovat strategie pro jednotlivé trhy a produkty

[Organizace marketingového řízení destinace](#) (NTO/RTO/LTO) zodpovídá za zpracování strategického plánu, který bývá rozdělen do plánů pro jednotlivé produkty či trhy. Destinace by měla mít v návaznosti na strategické plánování stanoven následující okruh činností [3, s. 37]

1. určení [poslání destinace](#)
2. identifikace [strategických obchodních jednotek](#) a [nových příležitostí](#)
3. analyzování a vyhodnocování strategických obchodních jednotek
4. formulace [cílů destinace](#)
5. formulace [strategie destinace](#)
6. plánování [marketingových programů](#) (marketingový mix)
7. realizace strategie destinace
8. organizování, provádění a kontrola marketingových aktivit

Jednotlivým činnostem jsou věnovány následující podkapitoly.

3.1.1 URČENÍ POSLÁNÍ DESTINACE

[Poslání destinace](#) označuje smysl existence destinace cestovního ruchu, který je možné popsat pomocí pěti komponent

1. historie
2. aktuální preference vedení a majitelů firem/marketingových manažerů destinace

3. tržní prostředí
4. zdroje firmy / destinace (původní a odvozená nabídka destinace)
5. kompetence destinace (konkurenční výhody destinace, zejména klíčové konkurenční výhody)

V případě „ideální destinace“ bude obchodní poslání jednotek obchodu destinace cestovního ruchu (firem, produktů v regionálním či tématickém pojetí) v souladu s formulací „nadřazeného“ poslání destinace. V případě, kdy nelze hovořit o marketingovém řízení destinace vůbec bude poslání jednotek obchodu destinace zcela nezávislé, popř. i rozporné. Poslání destinace cestovního ruchu je přímo navázáno na politiku destinace. Posláním destinace by nemělo být pouhé vytváření zisku, ale něco širšího a trvalejšího. Často bývá formulace poslání destinace (mission statement) shodná s formulací [VIZE DESTINACE](#). Vize destinace označuje „...formulaci budoucích možností, přání a snů, resp. žádoucí obraz destinace za určitou dobu, který musí být sledován všemi subjekty destinace.“ [19, s. 88] Vize destinace by se měla držet rozeznání a uspokojování potřeb cílových skupin destinace a měla by rovněž vycházet z realistického posouzení možností destinace. Vize destinace je obvykle stanovena na pět až deset let a strategie destinace z vize vycházející pak na tři až pět let. Následné plány, resp. taktický marketingový mix destinace je pak záležitostí jedno- až dvouletou.

Formulace poslání/vize destinace je klíčová pro formulaci strategii destinace i pro formulaci taktického marketingového mixu, zejména komunikačního mixu. V následujících příkladech 3.1 a 3.2 jsou uvedeny vize dvou vybraných zahraničních destinací – Dubaj a Londýn.

PŘÍKLAD 3.2

FORMULACE VIZE, POSLÁNÍ A POLITIKA KVALITY - DESTINACE DUBAI (SPOJENÉ ARABSKÉ EMIRÁTY)

[Vize](#) destinace Dubaj je umístění destinace Dubaj jako přední turistické destinace a obchodní osy dění ve světovém měřítku.

[Posláním](#) destinace Dubaj je posílení ekonomiky destinace Dubaj pomocí:

- * rozvoje udržitelného turismu
- * poskytnutí jedinečného zážitku návštěvníkům Dubaje pomocí kombinace kvalitní služby a vynikajícího poměru cena/výkon (value for money)
- * inovativní propagace obchodní příležitosti a příležitosti v turismu
- * další rozvoj partnerství s „průmyslovými akcionáři“

Politika kvality

„Jsme plně oddáni uspokojování požadavků našich klientů, a přizpůsobujeme se všem relevantním normám a předpisům s cílem dosažení naší Vize a provedení naší Mise. K dosažení těchto závazků jsme implementovali Systém řízení kvality (Quality Management System, QMS), který je ve shodě s mezinárodními standardy ISO 9001:2000. Vedle toho se snažíme průběžně zlepšovat efektivnost našeho QMS a stanovili jsme soubor cílů kvality a monitorujeme jejich plnění. Monitorujeme výkon našich obchodních procesů ve srovnání s kritérii Dubai Award for Government Excellence. Součástí našich požadavků na vynikající kvalitu je neustálé hledání zlepšování našich produktů a služeb. Tato politika je předkládána všem členům našeho týmu a je rovněž prosazována ve vybraných lokalitách přes kanceláře Dubai Government's Department of Tourism & Commerce Marketing (DTCM). Politika je pravidelně revidována s cílem zajištění její neustálé relevance potřebám DTCM, jejích klientů a zaměstnanců.

Zdroj: <http://dubaitourism.co.ae/>

Zdroj – videosekvence: <http://dubaitourism.co.ae/Videos/default.asp>

PŘÍKLAD 3.3 FORMULACE POSLÁNÍ - DESTINACE LONDÝN

Visit London je oficiální místní organizace destinačního marketingu destinace Londýn. Jejím cílem je propagace Londýna jako nejúžasnějšího města světa pomocí marketingu orientovaného na místní i zámořské rekreační a obchodní segmenty trhu, stejně jako na obyvatele Londýna samotného (!). Visit London je partnerskou organizací, která rovněž působí jako „hlas“ londýnských subjektů cestovního ruchu.

Posláním Visit London je tvorba ekonomického prospěchu pomocí marketingu a prodeji destinace Londýn.

Zdroj: <http://www.visitlondon.com>

Zdroj – videosekvence:

<http://www.visitbritain.com/VB3-fr-CH/traveltools/interactivebritain/videos/london/index.aspx>

3.1.2 IDENTIFIKACE STRATEGICKÝCH OBCHODNÍCH JEDNOTEK (SBU) A NOVÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ

Obchod bývá označován za proces uspokojování klienta, ne za proces produkující zboží (produkty jsou pomíjející, ale POTŘEBY zůstávají), a proto bývá často tržní definování obchodu nadřazeno produktovému definování obchodu (tématické nebo regionální definování). V případě marketingu destinací to znamená, že obchodní aktivity destinace jsou podřízeny členění na zdrojové trhy podle různých segmentačních kritérií. Typickou strategickou obchodní jednotkou destinace (SBU) bývá tedy často zdrojový trh (např. německý zdrojový trh, český zdrojový trh seniorů atd.). V tomto případě pak znamená určení strategických obchodních jednotek identifikaci zdrojových trhů.

Pokud se týká samotné [strategické obchodní jednotky \(SBU\)](#), vyznačuje se tato jednotka třemi charakteristikami:

1. je to jediný/ohraničený obchod (nebo soubor propojených obchodů), který lze plánovat izolovaně
2. má své vlastní konkurenty
3. má odpovědného manažera odpovídajícího za strategické plánování a vykazování zisku

Identifikace nových obchodních příležitostí destinace je možné na základě analýzy tržních příležitostí destinace. Analýza tržních příležitostí destinace zahrnuje analýzu marketingového prostředí destinace a identifikaci zejména dlouhodobých příležitostí na mezinárodním trhu.

Marketingová příležitost je „oblast potřeby a zájmu klienta, v níž existuje vysoká pravděpodobnost, že při uspokojení této potřeby dosáhne prodávající zisku“ [3, s. 52]. Marketingová příležitost existuje, pokud je identifikován dostatečně velký trh, jehož potřeby zůstávají neuspokojeny. V zásadě lze rozlišit tři zdroje tržních příležitostí.

1/ Nabídka něčeho, čeho je na trhu nedostatek, což je charakteristické zejména pro nové trhy, kde existuje vysoká poptávka, takže někdy nemusí být vůbec uspokojena.

2/ Nabídka již známé destinace, novým nebo vylepšeným způsobem postavená na metodě detekce problémů, metodě ideálu, metodě spotřebního řetězce, z nichž nejširší praktické použití má metoda detekce problémů spojená s šetřením spokojenosti klientů.

Metoda detekce problémů může identifikovat problém nespokojenosti se službami.

Metoda ideálu zjišťuje na základě průzkumů (skupinové rozhovory) představy klientů o ideální destinaci a servisu, který by v destinaci očekávali. Ačkoliv mohou být výsledky rozhovorů zcela rozporuplné, tzn. klienti mohou mít přání, která zdánlivě nejsou sluchitelná, jsou výsledky tohoto průzkumu velmi cenné.

Metoda spotřebního řetězce znamená zjišťování průběhu „řetězce služeb“, tedy informace o firmě/destinaci, provedení rezervace, příjezd do destinace, čerpání služeb v destinaci, odjezd z destinace, příjezd domů, vyhodnocování pobytu a reference svému okolí. Získané informace představují cenný zdroj, poněvadž cílem je tvorba trvalého vztahu „klient – firma/destinace“, a tvorba špičkové hodnoty pro klienta.

3/ Nabídka nového destinačního produktu, která není vytvořena na základě přímého přání klientů (tzv. poptávka tlačena nabídkou), poněvadž klienti často neznají destinaci tak dobře, aby mohli přesně vymezit okruh produktů, o které ve skutečnosti projeví zájem. Ve vazbě na nový produkt destinace jde o to, najít nové zákazníky a segmenty, najít nové prodejní strategie a rovněž nové atributy destinačního produktu.

Pokud dokáže marketingové oddělení [organizace destinačního marketingu](#) neustále nacházet a identifikovat soubor tržních příležitostí, má ve společnosti své opodstatnění. Po procesu identifikace tržních příležitostí nastává proces rozhodování o výběru příležitostí, které by měly být rozvíjeny a do nichž by mělo být investováno. Není možné využívat všechny tržní příležitosti, poněvadž by to byl proces finančně i personálně velmi náročný a ne všechny příležitosti by se proměnily v zisk. Podle pravidla 80 : 20, které platí zejména pro hospodaření firem, lze tvrdit, že 20 % klientů, resp. tržních příležitostí přináší 80 % zisku.

Analýza příležitostí musí být podložena spolehlivým [marketingovým informačním systémem](#) (modul 2), poněvadž musí vycházet z informací o vnitřním i vnějším prostředí destinace. Cílem průzkumu pro analýzu tržních příležitostí je shromáždění potřebných informací o marketingovém prostředí destinace (ekonomické, ekologické, technologické, politické, právní, atd. prostředí destinace) a mikroprostředí (v případě destinace velmi různorodé) – podrobněji viz pasáž „Situacní analýza destinace“.

Marketingové prostředí destinace lze rozdělit na tři úrovně prostředí:

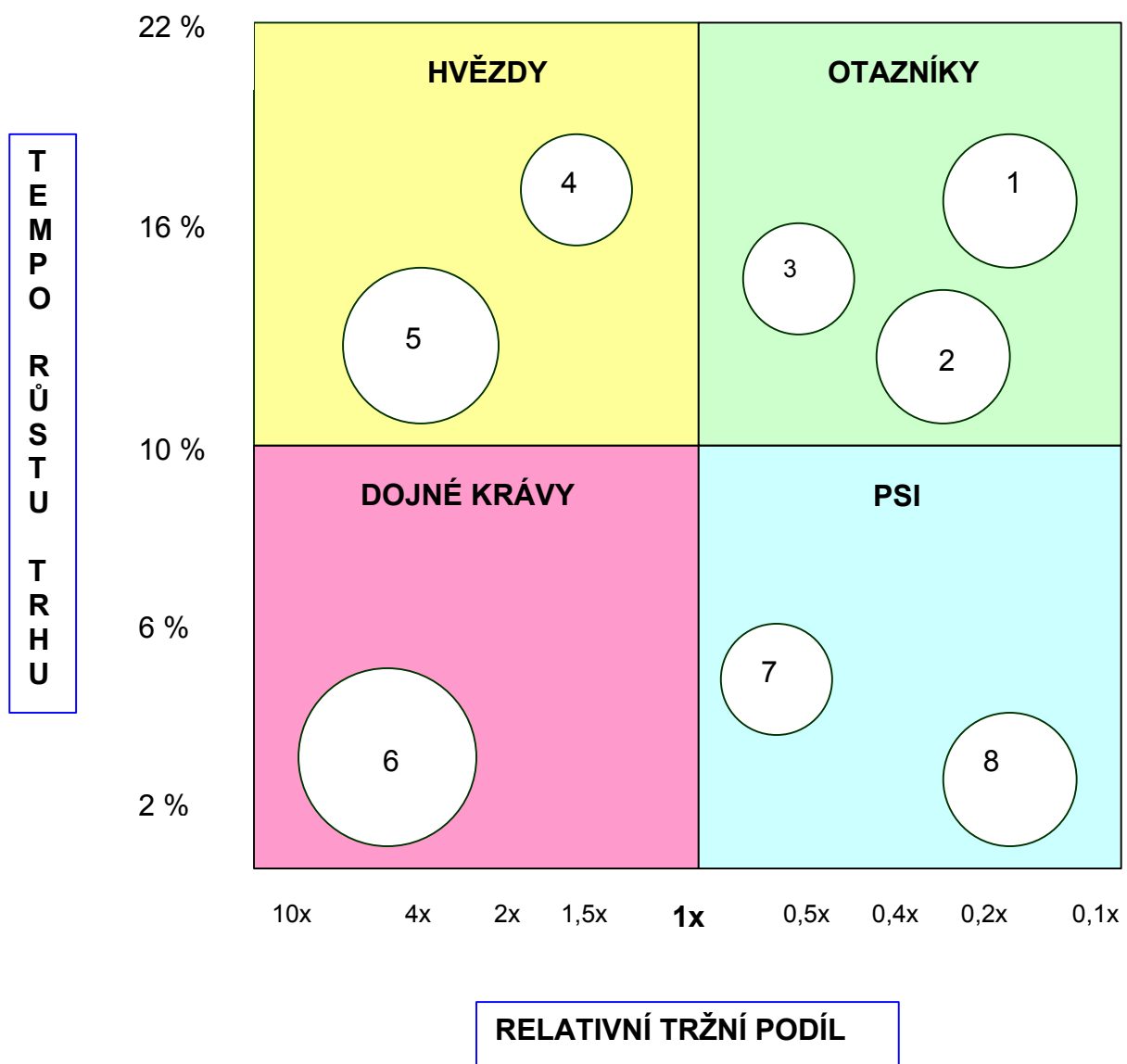
- makro prostředí – faktory ovlivňující destinaci zvenčí (mimo kontrolu destinace) – globalizace, politicko-právní prostředí, ... - využití [SWOT ANALÝZY](#), Porterovy Analýzy pěti sil, [PEST analýzy](#)
- mikro prostředí – dodavatelé, klienti, místní akcionáři
- vnitřní prostředí – zahrnuje všechny faktory „vnitřního prostředí“ (kontrolovatelné) a znamená proces řídicích změn uvnitř, vnitřní prostředí je auditováno pomocí tzv. pěti „M“ – men (práce), money (financování), machinery (vybavení), minutes (čas), materials (výrobní faktor) – blíže viz vnitřní marketing – řízení vnitřních změn.

Analýza a identifikace tržních příležitostí je úzce spojena se stanovením jejich financování.

3.1.3 ANALYZOVÁNÍ A VYHODNOCOVÁNÍ BĚŽNÉHO FINANCOVÁNÍ STRATEGICKÝCH OBCHODNÍCH JEDNOTEK

Cílem analýzy a vyhodnocování běžného financování [strategických obchodních jednotek](#) je určení ziskových jednotek a zajištění jejich patřičného kapitálového pokrytí. K tomu je nejčastěji využíváno analytického nástroje - tzv. Bostonské matice růst – podíl Bostonské poradenské skupiny (BCG).

Obrázek 3.1 MATICE RŮST – PODÍL BOSTONSKÉ PORADENSKÉ SKUPINY



Zdroj: Kotler, P.: Marketing Management. Praha, Victoria Publishing, 1997, str. 42

Bostonská matice spojuje tři veličiny popisující charakter tržního portfólia, a to velikost obchodu, roční tempo nárůstu trhu realizace uvedeného obchodu a relativní tržní podíl obchodu vůči největšímu konkurentovi na daném trhu:

- velikost kruhu = velikost obchodu firmy/destinace
- vertikální osa - roční tempo růstu trhu, na němž jsou obchody realizovány
- horizontální osa – relativní tržní podíl SBU vzhledem k tržnímu podílu největšího konkurenta

Relativní tržní podíl je rozdělen na vysoký a nízký a dělítkem je svislá čára oddělující I. a IV. od II. a III. kvadrantu (hodnota 1x) – každý ze 4 kvadrantů představuje odlišný typ obchodu. Jednotlivé kvadranty a strategie pro obchody v těchto kvadrantech lze popsat následovně:

I. KVADRANT – OTAZNÍKY („PROBLÉMOVÉ DĚTI“)

- trhy s vysokým tempem růstu, ale relativně malým tržním podílem
- typicky nové trhy nebo nové produkty
- finančně náročný trh

II. KVADRANT – HVĚZDY

- hvězda vykazuje vedoucí postavení na trhu s prudkým růstem,
- hvězdy obvykle bývají ziskové a znamenají budoucí „dojné krávy“

III. KVADRANT – DOJNÉ KRÁVY

- dojné krávy = vysoké finanční výnosy pro destinaci/firmu (vysoký objem cash-flow)
- SBU má vedoucí postavení na trhu ⇒ mimořádné ekonomické výhody + vyšší podíly na celkovém zisku ze zdrojového trhu

IV. KVADRANT – PSI

- obchody se slabým tržním podílem na trzích s nízkým tempem růstu
- destinace musí zvážit uzavření obchodů nebo další finanční injekce

BOSTONSKÁ MATICE RŮST – PODÍL – ZÁVĚR

Destinace musí zvážit rozložení svých obchodů – portfólio obchodů v rámci matice růst – podíl a určit, zda je portfólio zdravé a vyvážené. Vyvážené portfólio je charakteristické vysokým podílem hvězd a dojných krav a nízkým podílem otazníků a psů.

Destinace musí stanovit cíle a objem finančních prostředků pro každou SBU (každý obchod – produkt, destinaci) a přitom volit ze 4 možných CÍLŮ/STRATEGIÍ:

- BUDOVAT
- UDRŽOVAT
- SKLÍZET
- ZBAVOVAT

Koloběh (trajektorie) jednotlivých SBU vyjadřuje vlastně životní cyklus produktu / trhu. Vyhodnocení strategických jednotek obchodu (SBU) v rámci matice slouží pak pro:

-
- návrh nové strategie v případě méně úspěšných SBU (základní nástroj pro strategické plánování destinace)
 - stanovení cílů pro jednotlivé SBU na základě jejich temp růstu a budoucího potenciálu

3.1.4 FORMULACE CÍLŮ DESTINACE

Identifikace nových obchodních příležitostí a cílů znamená v podstatě stanovení nového plánu obchodů destinace, a to zejména v situaci, kdy stávající portfolio obchodů (trhů, produktů) není schopno vytvořit plánovaný zisk a dochází ke vzniku tzv. mezery strategického plánování jako rozdílu mezi výnosy (prodeji) ze stávajících obchodů a výnosy (prodeji) požadovanými. Typickým příkladem mezery strategického plánování v marketingu destinací je neobsazená lůžková kapacita v destinaci, neobsazená kapacita dopravní (veřejná doprava, lanovky, vleky, ...), neobsazená kapacita stravovacích, kulturních, sportovních služeb a další.

Prvním krokem je rozhodnutí o tom, jak tuto mezeru „ocenit“ v čase – např. podle tržního podílu, podle zisku, úrovně prodeje atd. Způsob „ocenění“ mezery je východiskem stanovení tzv. SMART CÍLŮ DESTINACE

- S = specific (přesný)
- M = measurable (kvantifikace)
- A = achievable (dosažitelnost)
- R = realistic (existují zdroje pro splnění cílů – men, money, machines, materials, minutes)
- T = timed

Při stanovení cílů je možné klasifikovat cíle několika možnými způsoby:

- Cíle ZISKOVÉ (nárůst zisku)
- Cíle TRŽNÍHO PODÍLU (nárůst tržního podílu, nárůst prodeje)
- Cíle PROPAGAČNÍ (zlepšení image destinace, zefektivnění propagačních nástrojů)
- Cíle PŘEŽITÍ (omezení rizika)
- Cíle RŮSTU (rozšíření distribuční sítě)
- Cíle BRANDINGU (ohleduplnost k životnímu prostředí)

Rozdíl mezi odpověďmi na otázky „kde jsme nyní?“ a „kde bychom chtěli být?“ je „gap“ (mezera), jejíž zmenšení je možné řešit dvěma způsoby:

- STRATEGICKOU GAP ANALÝZOU (STRATEGICKÝ MARKETING) –
- TAKTICKOU GAP ANALÝZOU (NÁSTROJE MARKETINGOVÉHO MIXU)

Strategická gap analýza znamená využití nástrojů strategického marketingu, zejména tzv. [Ansoffova schématu](#) vytváření poptávky (tabulka 3.1), naproti tomu taktická gap analýza využívá zejména taktických nástrojů jako jsou tvorba produktu, cena, distribuční a propagační mix a další.

Destinace vždy sleduje více cílů. Sledování více i rozporuplných cílů je důsledkem množství subjektů v destinaci a množství zájmů jednotlivých subjektů cestovního ruchu veřejné a soukromé sféry.

Cíle bývají HIERARCHICKY USPOŘÁDÁNY a měly by být KVANTIFIKOVÁNY z hlediska

velikosti a času jejich dosažení. Cíle si nesmějí odporovat, tedy jsou v SUBSTITUČNÍM VZTAHU (viz [SMART CÍLE](#)). Splnění všech výše uvedených požadavků se však často v případě destinací jeví jako velice obtížné.

PŘÍKLAD 3.4

FORMULACE CÍLE – MÍSTNÍ TURISTICKÁ ORGANIZACE „BERLIN TOURISM MARKETING“

Hlavním [cílem](#) a úkolem BTM (*Berlin Tourism Marketing*) je v oblasti operačních marketingových aktivit v destinaci Berlín prezentace Berlína na přibližně 70 veletrzích a workshopech ročně, organizace a podpora asi 100 studijních cest do Berlína ročně. BTM navrhuje a distribuuje nástroje plánování pro průmysl cestovního ruchu (prodejní manuál, průvodce, brožury pro incentivní turismus). BTM podporuje 800 médií, průzkum (celkem asi 3500 článků v tisku) a poskytnutí aktuálních informací o destinaci Berlín. Realizace tiskových konferencí, vyřízení více než 180 tisíc telefonických dotazů ročně a asi 100 akcí týkající se konferenčního turismu. Dosáhnout návštěvnosti info center ve výši asi 485 tisíc ročně. Poskytování informací přes internet v deseti jazycích při asi 8,5 tis. návštěvě každý den. BTM má v oblasti cílů stanoveny dále informační činnost, provozování informačního centra, udržování internetových stránek, tvorba produktu, prodej vstupenek a lístků, transfery a další.

Zdroj: <http://www.berlin-tourist-information.de>

PŘÍKLAD 3.5

FORMULACE CÍLE A POSLÁNÍ - DESTINACE LJUBLJANA

Hlavním [cílem](#) destinace Ljubljana je tvorba image identity Ljublaně jako středoevropského hlavního města a atraktivní destinace cestovního ruchu. Dalšími cíli je rozvoj vysoce strukturované nabídky atraktivní pro zahraniční i domácí turisty vykazující pozitivní vliv na kvalitu života místního obyvatelstva. Neméně významná je tvorba podmínek umožňujících generování stabilního příjmu pro poskytovatele služeb přímo či nepřímo spojených s turismem. Nelze opomenout spojení všech služeb a produktů i aktivit, přímo či nepřímo spojených s turismem v procesu rozvoje a propagace místní nabídky cestovního ruchu.

Zdroj: <http://www.ljubljana-tourism.si>

Tabulka 3.1 DEVĚT ZPŮSOBŮ VYTVÁŘENÍ POPTÁVKY PODLE ANSOFFA

	PRODUKTY DESTINACE		
	Existující	Modifikované	Nové
Tradiční trhy	pronikání na trh (nabídka stávajících produktů stávajícím klientům destinace)	modifikace produktu (přizpůsobení produktů a jejich nabídka stávajícím klientům destinace)	tvorba nových produktů (tvorba nových destinačních produktů přitažlivých pro stávající klienty destinace)
Nové trhy	geografická expanze (vyhledávání nových zdrojových trhů a nabízení stávajících produktů)	geografická expanze (vyhledávání nových zdrojových trhů a nabízení přizpůsobených produktů)	geografická expanze (sestavování nových produktů na základě požadavků nových geografických trhů)
Nové tržní segmenty	invaze do nových segmentů (vyhledávání nových cílových skupin a nabízení stávajících produktů)	modifikované produkty na nové trhy (nabídka a prodej modifikovaných destinačních produktů na nových trzích)	diverzifikace (sestavování nových produktů a jejich nabízení novým cílovým skupinám)

Zdroj: Kotler, P.: Marketing podle Kotlera. Management Press Praha, 2000, s. 63.

Z uvedeného schématu vyplývá pro destinaci možnost volby několika typů strategií:

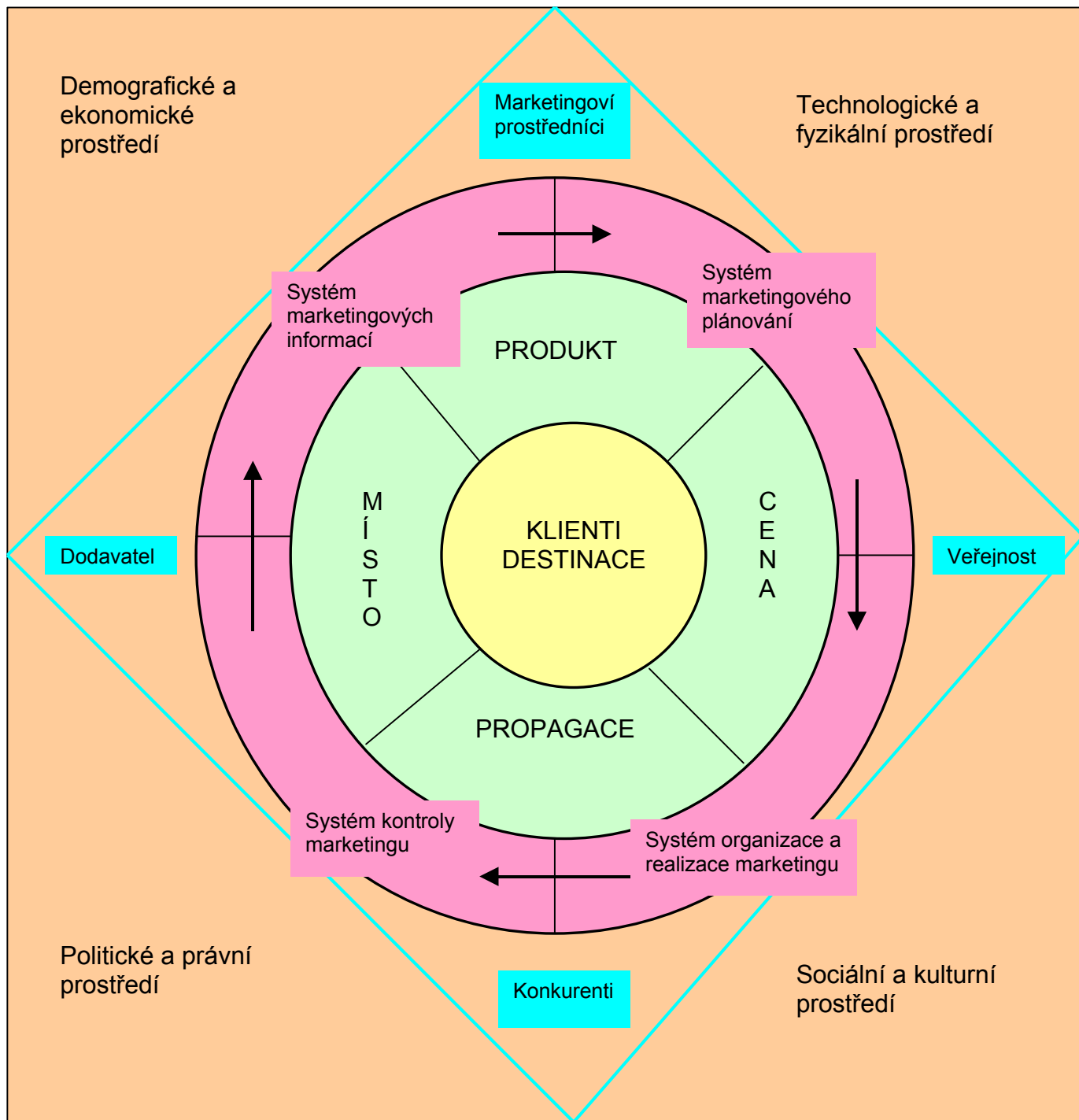
- strategie pronikání trhu (stávající produkty na stávajících trzích)
- strategie rozvoje trhu (nové trhy pro stávající produkty)
- strategie rozvoje produktu (současné trhy pro nové produkty)
- diverzifikační strategie (nové produkty pro nové trhy)

Rozhodnutí o volbě strategie je pak výsledkem řady faktorů, jak je ukázáno na obrázku 3.2 . Obrázek 3.2 ukazuje soubor marketingových řídicích procesů a sil tvořících marketingovou strategii destinace:

- cíloví zákazníci
- [marketingový mix](#)
- 4 systémy k realizaci marketingového mixu
- [marketingové prostředí](#) – mikroprostředí sledované prostřednictvím uvedených čtyřech systémů.

Podrobněji o vybraných součástech systému pojednávají následující podkapitoly.

Obrázek 3.2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ MARKETINGOVOU STRATEGII FIRMY/DESTINACE



Zdroj: Kotler, P.: Marketing Management. Praha, Victoria Publishing, 1997, str. 78.

3.1.5 FORMULOVÁNÍ STRATEGIE DESTINACE

[Strategie destinace](#) znamená postup, jak splnit cíle (SMART cíle), které si destinace vymezila. Strategie destinace je v zásadě volba kombinací produktů a zdrojových (cílových) trhů, tedy které produkty budou nabízeny a na kterých trzích. Volba strategie je základem marketingu destinace. Teprve po stanovení strategie destinace je možné zabývat se taktickým marketingem (marketingový mix).

„Marketingová strategie obsahuje obecné principy, při jejichž uplatnění marketingový management očekává, že dosáhne svých ekonomických a marketingových cílů na zvoleném cílovém trhu. Skládá se ze základních rozhodnutí o marketingových nákladech, z marketingového mixu a z rozvržení marketingové alokace.“ [3, s. 74]

V návaznosti na analýzu [strategických jednotek obchodu](#) je třeba provést prozkoumání a výběr cílových trhů, tedy odhad celkové velikosti, růstu a výnosnosti trhu (obchodu). Užitečným nástrojem tohoto výběru je segmentace trhu. Výběrem cílových trhů (segmentů) a volbou produktů pro tyto segmenty vzniká tzv. matice produkt – trh pro danou destinaci, která představuje základní formulaci strategie destinace. Matice produkt/trh určuje nejvýnosnější segmenty trhu, resp. kombinace, které nejlépe odpovídají cílům (misi/vizi) destinace na základě odhadu přitažlivosti segmentu a stupně obchodní síly destinace. Na obrázku 3.3 je na příkladu ukázána kombinace třech produktů destinace – produkt „noční život“, produkt „MICE“ (meetings, incentives, congresses, events/exhibitions) a kulturně poznávací produkt a třech trhů destinace. Tmavě zelenou barvou jsou pak označeny nejvýnosnější obchody, tedy kombinace produkt – trh pro destinaci.

Obrázek 3.3

PŘÍKLAD - MATICE PRODUKT / TRH

		TRHY		
		Segment mladí do 26 let	Firemní klienti	Britský trh
P R O D U K T Y	Produkt „noční život“			
	MICE produkt			
	Kulturní a poznávací produkt			

Zdroj: Příklad podle: Kotler, P.: Marketing Management. Praha, Victoria Publishing 1997, str. 71

Co to znamená, mít úspěšnou [marketingovou strategii](#)? Být provozně dokonalý neznámá mít silnou strategii, poněvadž je vysoce pravděpodobné (a v odvětví turismu obzvláště), že konkurenti mohou tuto technickou dokonalost napodobit, dosáhnout a dokonce předstihnout. V čem tedy spočívá síla marketingové strategie? Úspěšná marketingová strategie je obvykle založena na kombinaci aktivit a prvků, které není možné okopírovat jako celek. Lze okopírovat některé aspekty, ale ne strategickou architekturu jako celek.

K základním marketingovým „receptům na úspěch“ patří:

1. Vítězit pomocí vyšší jakosti
2. Vítězit pomocí lepších služeb
3. Vítězit pomocí nižších cen
4. Vítězit pomocí vysokého tržního podílu
5. Vítězit pomocí úprav a individuálních uzpůsobení
6. Vítězit pomocí nepřetržitého zdokonalování produktů
7. Vítězit pomocí inovací produktu/služby
8. Vítězit pomocí vstupu na vysoce růstové trhy
9. Vítězit pomocí překonávání očekávání zákazníků [4]

Uvedené „recepty“ lze shrnout pomocí Porterova modelu vycházejícího z tvrzení, že úspěšná strategie destinace je buď postavena na dosahování nízkých nákladů (např. v podobě nízkých cen či vysokého tržního podílu) nebo na určité míře diferenciaci produktu (např. inovace produktu/služby, úpravy a individuální uzpůsobení). Porter pak rozeznává tři základní strategie.

3.1.5.1 Tři typy strategií podle Portera (1980)

Porterův model [6] vyčleňuje tři hlavní volby strategie pro destinaci, která chce dosáhnout udržitelnou konkurenční výhodou (obrázek 3.3). Každá ze tří voleb je spojena se dvěma aspekty konkurenčního prostředí – zdrojem konkurenční výhody a konkurenčním rozsahem trhu.

1 - zdrojem konkurenční výhody jsou

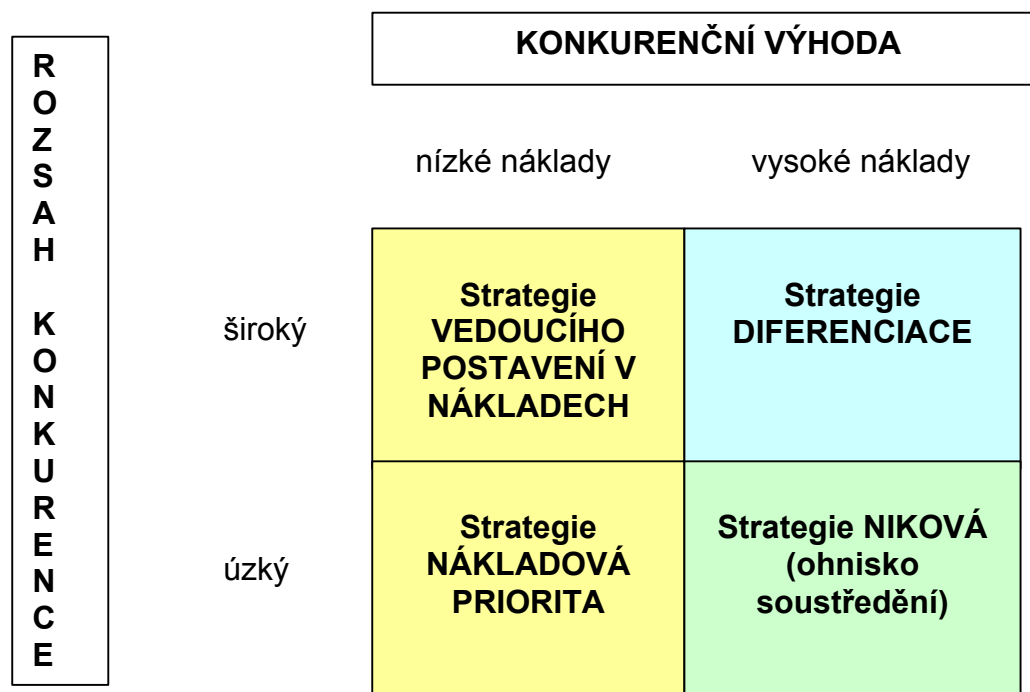
- produkty diferenciované jakýmkoliv způsobem
- nejnižší náklady výrobce ve stanoveném oboru.

2 - konkurenční rozsah trhu je dán

- nákladovou prioritou – otázka nejnižší ceny a vysokého tržního podílu destinace
- diferenciací – odlišení se od konkurence stylem, kvalitou, technologií, atd.
- ohniskem soustředění (niková strategie) – zaměření se na jeden či více úzkých segmentů trhu nebo produktů

Porterův model je aktuální v marketingu destinací zejména v posledních 10 – 20 letech, kdy na trh vstoupila řada levných destinací (zejména asijských), které nabízejí produkty s velmi dobrým poměrem cena/kvalita. Evropské destinace neschopné většinou konkurovat cenou (zejména tradiční destinace cestovního ruchu) jsou pak postaveny před rozhodnutí, jaký zdroj konkurenční výhody zvolit – zda nejnižší náklady, což je nejen velmi riskantní, ale u řady destinací nemožné (např. Švýcarsko) nebo zda zvolit strategii diferenciaci.

Obrázek 3.4 PORTEROVY STRATEGIE



Zdroj: Porter, M. E.: The Competitive Advantage of Nations, The Free press, New York, 1980, s. 39.

Destinace by měla mít zvolenu jednu ze strategií – náklady či diferenciaci, jinak hrozí tzv. „ustrnutí

uprostřed“, tedy nejasný stav.

Pro evropské destinace je nejčastější volbou volba strategie diferenciací (rozdílovací strategie) založená na odlišení se od konkurenčních destinací ne pomocí ceny, ale pomocí kvalitativních prvků.

Výsledná podoba [strategie destinace](#) bývá závislá na charakteru prostředí destinace, na tržní pozici destinace a na fázi životního produktu destinace (kapitola 3.3.1).

3.1.5.2 Strategie hromadného, cíleného a individuálního marketingu

Dalším způsobem volby strategie je její určení podle rozsahu trhu a míry standardizace/individualizace produktu/služby destinace, kdy je možné vymezit tři typy marketingové strategie.

1. [Hromadný marketing](#)

- standardní produkt/službu celému trhu (např. Coca-Cola „každému na dosah ruky“)
- rozsáhlá reklama + tlak na prodejce těchto produktů/služeb
- nárůst formy hromadného marketingu – hromadného prodeje

2. [Cílený marketing](#)

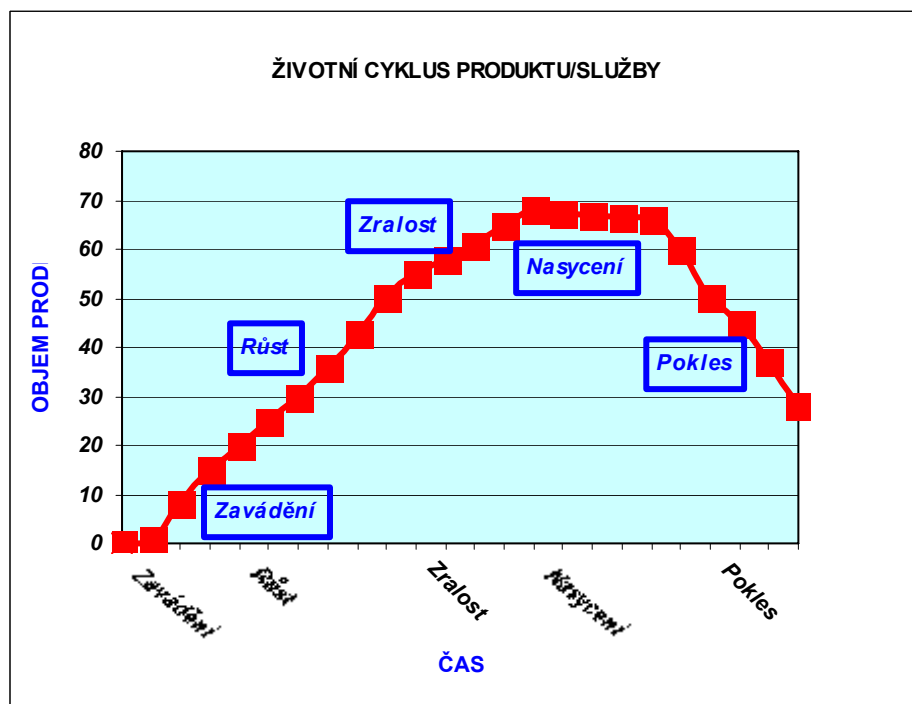
- produkt/služba jednomu nebo vybraným segmentům trhu
- strategie založená na segmentaci trhu
 - i. úroveň značkového segmentu
 - ii. úroveň tržní niky (skupina zákazníků, jejichž potřeby jsou specifické nebo jedinečné ve své kombinaci)
 - iii. úroveň tržní buňky (malé skupiny zákazníků s určitým společným charakteristickým rysem vytvářejícím tržní příležitost)

3. [Marketing na úrovni individuálních zákazníků](#)

- produkty/služby „šité na míru“ individuálním klientům
 - i. individuální marketing (nabízející připravuje nový produkt/službu od samého počátku)
 - ii. hromadný individuální marketing (typické v hotelovém průmyslu, např. Ritz-Carlton, kdy si řetězec vede záznamy o přání svých zákazníků týkající se velikosti pokoje, oblíbeného podlaží, kouření či nekouření, ovoce či květin na pokoji, polštářů navíc atd.)

3.1.5.3 Strategie podle životního cyklu produktu destinace

[Životní cyklus produktu/služby](#) vychází z empirických poznatků, že každý produkt zaznamenává z hlediska objemu prodeje, dosahovaných zisků či dalších ukazatelů zpravidla několik standardních fází svého vývoje. Po fázi zavádění přichází fáze vyžívání (růstu), zralosti (stagnace) a dále fáze ústupu až zániku.



Pro každou z uvedených fází životního cyklu je charakteristické **VYUŽITÍ ODLIŠNÉ STRATEGIE**.

1/ FÁZE ZAVÁDĚNÍ

- vysoké náklady na komunikační mix
- cenová strategie „sběru smetany“, pokud nemá produkt/služba vážnějšího konkurenta
- limitované množství produktu/služby v menším množství distribučních kanálů
- důraz na propagaci vyvolávající přání koupit produkt/službu

Zavedení nových produktů/služeb (např. timesharing, tematické parky, salátové bary, ...) bývá doprovázeno prosazováním některé ze čtyřech typů strategií.

1. Strategie rychlého sběru (vysoká cena, vysoké náklady na propagaci).
2. Strategie pomalého sběru (vysoká cena, nízká podpora), kdy nízký rozpočet na propagaci neumožňuje oslovit větší počet zákazníků.
3. Strategie rychlého prolínání (nízká cena, vysoká podpora), kdy jsou nasazeny záměrně nižší ceny k proniknutí produktu/služby na co nejširší trh s cílem získání tržního podílu (nebezpečí spočívá v okopírování služby).
4. Strategie pomalého prolínání (nízká cena, nízká podpora) na poměrně velkém potenciálním trhu s předpokladem, že zákazníci vědí o existenci nové služby (nebezpečí konkurence není příliš velké).

2/ FÁZE RŮSTU

- vstup konkurentů do odvětví
- nárůst ziskovosti produktu
- stále vysoké výdaje na komunikační mix, důraz na politiku značky
- stabilizace trhu

Mezi strategie uplatňované ve fázi růstu náleží zlepšení kvality služby, doplnění a zdokonalení služby, sledování nových cílových trhů, využití nových distribučních cest, snížení cen ke získání

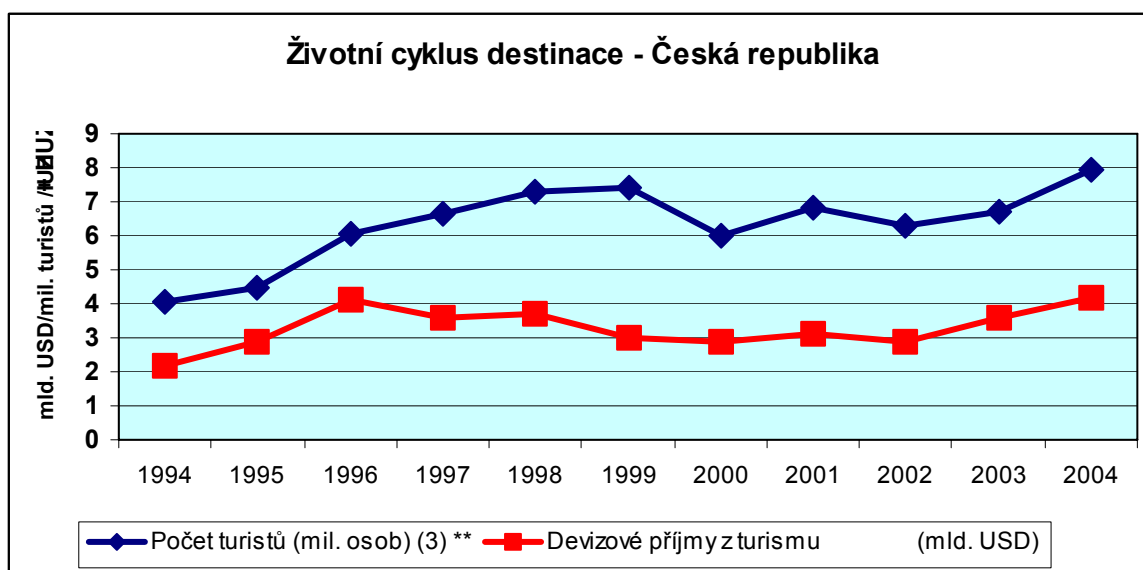
většího tržního podílu či přeorientování propagačního mixu od informování o službě/produktu k vyvolání přání a akce.

3/ FÁZE ZRALOSTI

- nárůst a poté stabilizace prodeje (saturace trhu)
- pokus o diferenciaci produktu zejména pomocí značek
- cenová válka a intenzivnější konkurence
- nízké marže
- zpravidla velmi diferencovaný komunikační mix

Trhy ve stadiu zralosti představují skupinu postupné stagnace až mírného poklesu prodeje. Na trzích, které se nachází v této fázi, lze uplatnit několik strategií.

- a. Strategie modifikovaného trhu, která znamená získání nových trhů v rámci vyzrálého zdrojového trhu (např. na základě průzkumu konkurenčních nabídek), resp. vyvolání zájmu u klientů, kteří dosud dostatečný zájem neprojevali, pomocí nové cílené nabídky a nebo podněcování stávající klientely ke konzumaci služeb častěji nebo ve vyšší hodnotě než doposud (např. frequent flyer programy, agresivní reklama).
- b. Strategie modifikovaného produktu, kdy je produkt destinace upravován tak, aby působil jako nový a získal znovu zájem klientů. Za třetí, strategie modifikovaného marketingového mixu, kdy musí být změněn způsob propagace (komunikace), způsob distribuce produktu nebo ceny.



4/ FÁZE POKLESU

- pokles tržního podílu, objemu prodeje, ...
- intenzivní cenový boj
- všeobecná snaha dosáhnout co nejnižší cenu (snižování nákladů na marketing)

Trhy ve stadiu poklesu jsou nejkomplikovanější skupinou, kdy může být na zdrojovém trhu v extrémním případě produkt vytlačen. Destinace musí přikročit k renovaci produktu, objevení nových klientů, zvolit nové distribuční cesty nebo svůj produkt zcela nově umístit. Cílem firmy/destinace je nepřipustit vůbec fázi poklesu prodeje, tedy neustále vytvářet a udržovat takové

produkty, které přivedou destinaci nejdále do fáze vyzrání.

PROBLÉMY SPOJENÉ S UPLATŇOVÁNÍM ŽIVOTNÍHO CYKLU DESTINACE

- není jednoduché stanovit přesně fázi cyklu
- některé produkty/služby nemusí vůbec projít postupně všemi fázemi
- životní cyklus turistického produktu není na všech segmentech totožný a může se odlišovat do té míry, že na jednom zdrojovém trhu se nachází destinační produkt ve fázi poklesu, zatímco na jiném zdrojovém trhu se nachází v růstové fázi, popř. produkt nebyl zatím vůbec na daném trhu zaveden

3.1.6 PLÁNOVÁNÍ MARKETINGOVÝCH PROGRAMŮ (MARKETINGOVÝ MIX)

Další krok po formulaci strategie destinace představuje stanovení taktiky destinace. Marketingová strategie znamená obecné principy dosažení ekonomických a marketingových cílů na zvoleném cílovém trhu. Marketingový mix (marketingová taktika) a rozhodnutí o marketingovém rozpočtu jsou pak navazujícími kroky marketingu destinace.

„[Marketingový mix](#) je soubor marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby usilovala o dosažení svých marketingových cílů na cílovém trhu.“ [3, s. 74]

Marketingový rozpočet je rozhodnutí o tom, jaká úroveň nákladů je pro splnění cílů dostatečná a jak bude celková částka marketingového rozpočtu rozdělena. Optimální rozdělení prostředků na marketing se řídí následujícími pravidly [3, s. 96]

- určení optimální alokace daného marketingového rozpočtu je prováděno pro různé zdrojové trhy
- rozdělení probíhá většinou na základě podílu v tržním portfoliu (podle počtu přenocování, počtu turistů, výše devizového inkasa) – toto rozdělení má však své nevýhody – nebere v úvahu možné přírůstky trhu
- proměnné marketingového mixu se vzájemně ovlivňují a rovněž vykazují vliv na ostatní nemarketingové proměnné (výše rabatu, fixní i variabilní náklady, rozhodnutí o investicích, osobní řízení, ...)
- cena a kvalita produktu závisí na nemarketingových proměnných.

Tabulka 3.2

MARKETINGOVÝ MIX – 4 „P“

PRODUKT (PRODUCT)	CENA (PRICE)
Rozmanitost – produktová šíře a hloubka Charakter produktu Kvalita Složení produktu Tématické produkty Regionální produkty Spolupráce komerčních a veřejných subjektů v destinaci při přípravě produktu Míra ovlivnění tvorby produktu ze strany organizace destinačního marketingu Reklamace Smluvní podmínky A další aspekty	Ceníkové ceny Pultové ceny v hotelu Sezónní ceny Ceny pro zprostředkovatele služeb Systém marží a provizí Cenové slevy (např. 3 za 2, slevy pro děti, sezónní slevy, ...) Cenová politika Termíny splatnosti Předplatby Garance Gratuity Možnosti úvěru Dokumentární akreditiv/inkaso A další aspekty
MÍSTO (PLACE)	PROPAGACE (PROMOTION)
Způsob distribuce Teritoriální působnost Spolupráce destinace se zahraničními / domácími zprostředkovateli e-komerce Globální distribuční systémy Zahraniční zastoupení organizací destinačního marketingu	Podpora prodeje Reklama Prodejní personál Public relations Přímý marketing

Zdroj: vlastní tabulka podle: Kotler, P.: Marketing podle Kotlera. Praha, Management Press, 2000, s. 114.

Marketingový mix představuje kombinaci tzv. čtyřech „P“ – [produktu](#) (product), [ceny](#) (price), [distribuce](#) (place) a [propagace](#) (promotion). Podrobnější popis čtyřech prvků marketingového mixu obsahuje tabulka 3.2. Podrobněji je o [marketingovém mixu](#) (taktický marketing) pojednáno v kapitole 3.4.

3.1.7 REALIZACE STRATEGIE DESTINACE

[Strategie](#) je pouze jedním ze sedmi prvků úspěšného marketingových aktivit destinace. Podle analýz společnosti McKinsey (analýza úspěšně řízených firem jako IBM, P&G, McDonald's a další) existuje kromě základních třech prvků úspěšného řízení firmy (strategie + struktura + systémy = HW) rovněž čtyři prvky „softwarové“, celkem tvořící model tzv. „7S“

- Strategie
- Struktura
- Systémy

-
- Styl
 - Zaměstnanci
 - Dovednosti
 - Sdílené hodnoty

Po formulování strategie musí destinace rozpracovat podpůrné programy pro realizaci strategie – např. programy školení marketingových manažerů na regionální/lokální úrovni, programy klasifikace ubytovacích zařízení, programy školení prodejců destinace (zahraniční tour operátory), ...

3.1.8 ORGANIZOVÁNÍ, PROVÁDĚNÍ A KONTROLOVÁNÍ MARKETINGOVÉHO ÚSILÍ

Poslední fází marketingového řízení a plánování představuje sledování dosahovaných výsledků destinace a trendů okolí. V oblasti řízení destinace je však zpětná vazba a kontrola značně složitá, poněvadž zde působí velké množství nekontrolovatelných prvků a vazeb v destinaci i navenek.

Trh cestovního ruchu je trhem velmi proměnlivým a volatilním, proto jsou v marketingu destinací významné korekce plánů a cílů v závislosti na změně prostředí (např. změny v mezinárodním prostředí). Důležitější a přínosnější je „dělat správné věci (tj. být efektivním) než „dělat věci správně“ (být účinným).

3.1.9 VYBRANÉ ANALYTICKÉ MARKETINGOVÉ PROCEDURY A KONCEPTY

V této části budou popsány vybrané tři analytické postupy – PEST analýza, SWOT analýza a [analýza pěti sil](#), které jsou využívány jako nástroje analýzy vnějšího a vnitřního prostředí destinace, nástroje marketingového auditu destinace a slouží k dosažení cílů destinace.

3.1.9.1 PEST ANALÝZA

PEST analýza destinace předchází vlastnímu marketingovému procesu, měla by být kontinuální a napomáhat marketingovému plánování destinace. PEST analýza zkoumá faktory makro prostředí, tedy politické a legální síly (P), ekonomické síly (E), sociokulturní síly (S) a technologické síly (T) = PEST FAKTORY.

P = POLITICKÉ FAKTORY

- legislativa na ochranu hospodářské soutěže
- ochrana životního prostředí
- daňová politika
- pracovněprávní právo
- vládní politika
- a další

E = EKONOMICKÉ FAKTORY

- inflace
- zaměstnanost
- disponibilní příjem

-
- obchodní cykly
 - dostupnost energetických zdrojů a náklady na jejich pořízení
 - a další

S = SOCIÁLNÍ A KULTURNÍ FAKTORY

- demografické faktory
- distribuce příjmů
- sociální mobilita
- změny životního stylu
- consumerism – hnutí na ochranu zájmů spotřebitele / preference růstu spotřeby
- stupeň a úroveň vzdělání
- faktory zahrnující náboženství, postoje k zahraničním produktům a službám, jazykové znalosti a bariéry, množství volného času, role muže a ženy ve společnosti, délka života, bohatství starší generace, vztah k ekologii, ...
- a další

T = TECHNOLOGICKÉ FAKTORY

- nové objevy a inovace
- rychlost transferů technologií
- míra zastarávání
- internet
- informační technologie
- a další

3.1.9.2 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza představuje nástroj auditování organizace a jejího okolí, je to první krok plánování a pomáhá prodávajícím zaměřit se na klíčové položky. Součástí SWOT analýzy je hodnocení čtyř oblastí – strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti), threats (hrozby), kde S + W jsou interní faktory, O + T jsou externí faktory.

Analýza vnitřního prostředí

- **SILNÉ STRÁNKY** organizace destinačního marketingu/destinace
- **SLABÉ STRÁNKY** organizace destinačního marketingu/destinace
- Hodnocení několika oblastí
 - Marketing
 - Finance
 - Tvorba produktu
 - Organizace
 - a další

V souvislosti s analýzou vnitřního prostředí se často hovoří o tzv. interním marketingu. Interní marketing je významným nástrojem REALIZACE marketingového řízení uvnitř destinace či organizace destinačního marketingu.

Interní marketing využívá segmentace „vnitřních klientů“ („akcionáři“ v destinaci), kdy lze podle Jobbera [2] vymezit tři segmenty podle toho, jak dalece prosazují strategii destinace:

- „supporters“ – subjekty podporující aktivity destinace
- „neutral“ - subjekty s neutrálním stanoviskem k aktivitám destinace
- „opposers“ – subjekty v opozici vůči aktivitám destinace

Vnitřní marketingové řízení je často spojeno s tzv. managementem změny, který stojí na několika zásadách - vždy se ujistit, zda je vše promyšlené před započítím realizace, stanovit nositele změny mezi zaměstnanci/subjekty, ověřit schopnosti a znalosti uvnitř týmu, případně zavést tréninkové programy a další.

SILNÉ STRÁNKY - příklady

- marketingová expertíza destinace
- nová, inovativní služba nebo produkt
- umístění obchodní jednotky
- a další

SLABÉ STRÁNKY - příklady

- nedostatečné zkušenosti s marketingovým řízením destinace
- neschopnost diferencovat produkt (ve vztahu ke konkurenčním destinacím)
- nevhodná síť zahraničních zastoupení destinace
- špatný poměr cena/výkon nabízených produktů
- poškozený image společnosti destinačního managementu
- a další

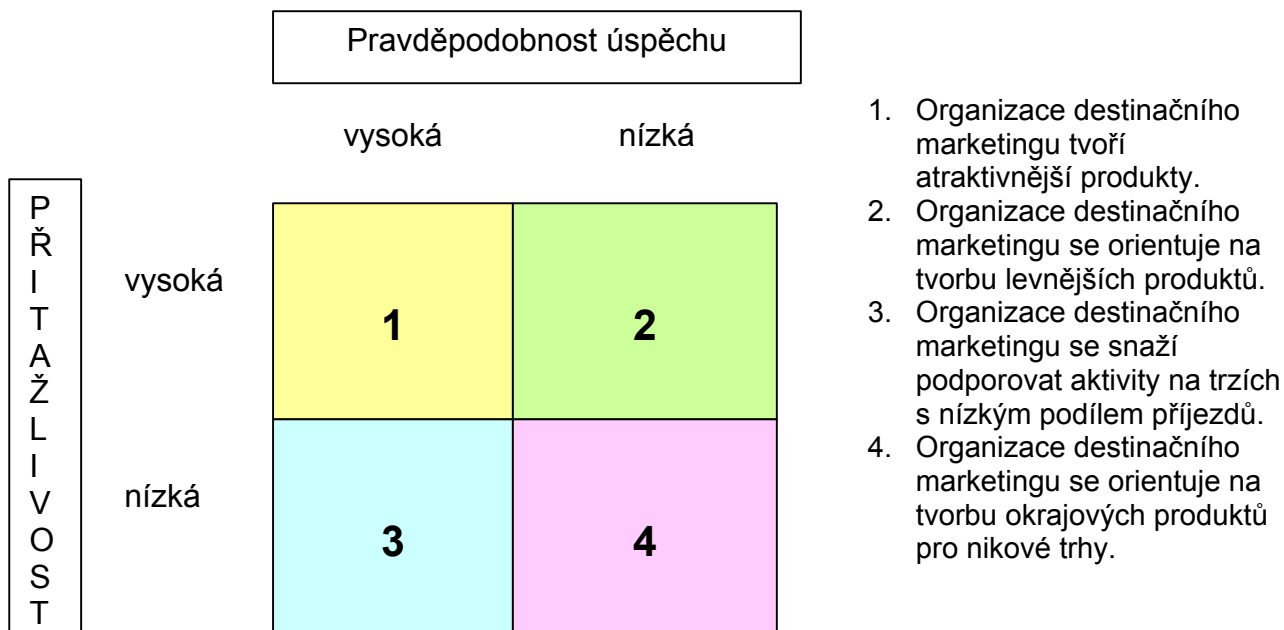
Analýza vnějšího prostředí

Analýza PŘÍLEŽITOSTÍ – „Marketingová příležitost firmy je představována přitažlivou oblastí, v níž firma pomocí marketingových činností získá konkurenční výhody.“ [3, s. 53]

PŘÍLEŽITOSTI – příklady

- prodej destinace přes internet
- sdružování, joint ventures, marketingové strategické aliance
- oslovení nových segmentů trhu
- vstup na nové zahraniční (např. long-haul) trhy
- trh uvolněný nekonkurenceschopným konkurentem
- a další

Obrázek 3.7 MATICE PŘÍLEŽITOSTÍ DESTINACE



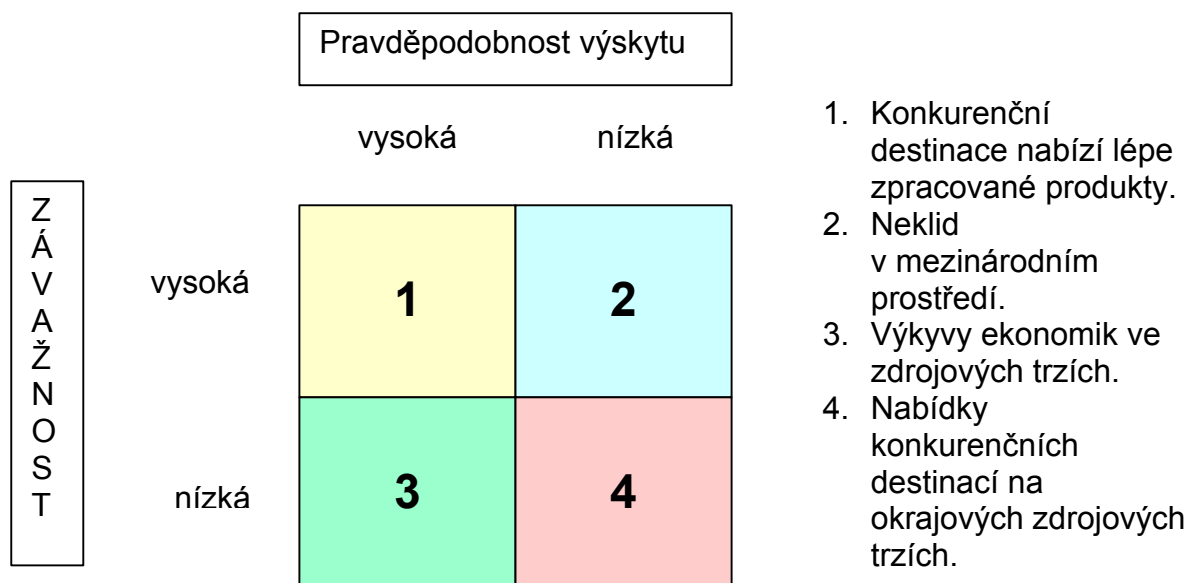
Zdroj: Kotler, P.: Marketing Management. Praha, Victoria Publishing, 1997, str. 53

Analýza OHROŽENÍ – „Ohrožení firmy je výzva vzniklá na základě nepříznivého vývojového trendu, která by mohla vést, v případě absence účelných marketingových aktivit, k narušení firmy.“ [3, s. 54]

HROZBY – příklady

- nové levné konkurenceschopné destinace
- cenová válka mezi destinacemi
- inovace konkurenčních produktů
- přednostní přístup konkurentů do distribučních kanálů
- vyšší míra zdanění produktu než u konkurence (DPH)
- a další

Obrázek 3.8 MATICE OHROŽENÍ DESTINACE



Zdroj: Kotler, P.: Marketing Management. Praha, Victoria Publishing, 1997, str. 54

PRAVIDLA PROVEDENÍ SWOT ANALÝZY

- buďte realističtí při výčtu silných a slabých stránek organizace/destinace
- analýza by měla rozlišit mezi tím, kde je organizace/destinace teď a tím, kde by chtěla být v budoucnosti
- formulujte přesně – žádné vágní formulace
- vždy provádějte analýzu ve vztahu ke konkurenčním destinacím, např. lepší/horší než konkurence
- SWOT by měla být stručná a jednoduchá
- SWOT analýza může být velmi subjektivní
- někdy se hovoří o tzv. TOWS analýze (pouze přeskupení priorit)

3.1.9.3 ANALÝZA PĚTI SIL (FIVE FORCES ANALYSIS)

Analýza pěti sil je analýzou externího prostředí, která pomáhá zviditelnit konkurenční prostředí, je podobná PEST analýze, ale zaměřuje se více na jednotlivé KONKURENČNÍ SUBJEKTY nebo [strategické obchodní jednotky](#) (strategic business unit) spíše než na jednotlivé PRODUKTY nebo skupiny produktů. Analýza je založena na pěti klíčových oblastech - hrozba vstupu, síla kupujících, síla nabízejících, hrozba substitutů, konkurenční soupeření. [11]

KLÍČOVÉ OTÁZKY A IMPLIKACE ANALÝZY PĚTI SIL

-
1. Jaké jsou klíčové síly při práci v konkurenčním prostředí?
 2. Existují zásadní síly působící na konkurenční síly?
 3. Budou se konkurenční síly měnit?
 4. Jaké jsou silné a slabé stránky konkurentů ve vztahu ke konkurenčním silám?
 5. Může strategie konkurence ovlivnit konkurenční síly (např. díky postavení bariér vstupu nebo snížení konkurenční rivality)?

1. Hrozba vstupu

- úspory z rozsahu (economies of scale), např. zisky spojené z hromadných nákupů
- vysoké/nízké náklady na vstup na trh, např. kolik bude stát nejnovější technologie?
- každý vstup do distribučního kanálu, např. zdolali konkurenti distribuční kanály
- jak významná je diferenciacce, např. značka „Champagne“ nemůže být okopírována,
- a další faktory

2. Síla kupujících

- vysoký vliv faktoru tam, kde existuje malý počet velkých hráčů na trhu, např. velký potravinářský řetězec
- pokud existuje velký počet nediferencovaných, menších nabízejících, např. malé zemědělské podniky nabízející velkému potravinářskému řetězci
- náklady na změnu dodavatelů jsou nízké, např. od jednoho dvorního dodavatele nákladních aut k jinému

3. Síla nabízejících

- síla dodavatelů má tendenci být protiváhou síly kupujícího
- působí tam, kde jsou náklady na změnu dodavatele vysoké, např. změna dodavatele software
- síla je velká tam, kde je silná značka, např. McDonald's, Cadillac, Pizza Hut, Microsoft
- a další faktory

4. Hrozba substitutů

- tam, kde je možná substituce produktu za produkt, např. e-mail za fax
- tam, kde se jedná o substituci potřeb, např. lepší zubní pasta snižuje potřebu návštěvy zubaře
- tam, kde existuje možnost všeobecné substituce (soutěžící o peníze z klientovy kapsy), např. dodavatelé videa soutěží s cestovními kancelářemi
- dodavatelé, bez nichž se obejdeme, např. tabákový průmysl

5. Konkurenční soupeření

- nárůst konkurenčního boje po vstupu na trh je nejpravděpodobnější možností, existuje hrozba substitučního produktu a dodavatelé i kupující na trhu se pokouší o kontrolu (proto je tato možnost vždy uprostřed diagramu)

SEZNAM ZDROJŮ – MODUL 3 – ČÁST 3.1

- [1] Horner, S. – Swarbrooke, J.: Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času. Praha, Grada Publishing, 2003.
- [2] Jobber, D.: Principles and Practice of Marketing. Maidenhead. McGraw-Hill, 1995.
- [3] Kotler, P.: Marketing Management. Praha, Victoria Publishing, 1997.
- [4] Kotler, P.: Marketing podle Kotlera. Praha, Management Press, 2000.
- [5] Morrison, A. M.: Marketing pohostinství a cestovního ruchu. Praha, Victoria Publishing 1995.
- [6] Porter, M. E.: The Competitive Advantage of Nations. New York, The Free Press, 1980.
- [7] Porter, M. E.: Competitive Strategy. New York, The Free Press, 1980.
- [8] Seaton, A.V. — Bennett M. M.: The Marketing of Tourism Products: Concepts, Issues and Cases. London, International Thomson Business Press 1996.
- [9] Veber, J.: Management – základy, prosperita, globalizace. Praha, Management Press, 2000.
- [10] www.czso.cz (web stránka Českého statistického úřadu)
- [11] www.marketingteacher.com (web stránka Marketing Teacher, 2000)
- [12] Bieger, T.: Destinationsstrategien - vom politischen Konsenspapier über die Geschäftsfeldstrategie zur Unternehmensstrategie mit Ausrichtung auf Kernkompetenzen. In: Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft 1995/96, 1995, St. Gallen, Institut für Tourismus und Verkehrswirtschaft an der Hochschule St. Gallen, s. 1–16.
- [13] Bartl, H. — Schmidt, F.: Destination Management. Institut für regionale Innovation, Wien, 1998.
- [14] Goodall, B. — Ashworth, G.: Marketing Tourism Places. London, Routledge 1993.
- [15] Mazanec, J. — Dolnicar, S.: Destination Marketing: Reinventing the Wheel or Conceptual Progress. In: Destination Marketing - Reports of the AIEST Congress 1998, 1998, St. Gallen, AIEST, s. 55–88.
- [16] Flagestad, A. — Hope, Ch.: "Scandinavian Winter" — Antecedents, concepts and empirical observations underlying a destination umbrella branding model. The Tourist Review (AIEST) 2001, č. 1+2, s. 5–12.
- [17] Keller, P.: Management strategique de la cooperation entre les entreprises et les organisation du tourisme. The Tourist Review (AIEST) 2000, č. 4, s. 56–70.
- [18] Palmer, A. J.: Linking external and internal relationship building in networks of public and private sector organizations: a case study.
- [19] Palatková, M.: Marketingová strategie destinace cestovního ruchu. Praha, Grada Publishing, 2006.

3.2 SITUAČNÍ ANALÝZA V MARKETINGU DESTINACE

Situační analýza destinace se zabývá zejména rozbohem slabých a silných stránek a potenciálních příležitostí destinace. Situační analýza úzce souvisí s analýzou trhu a analýzou podnikatelských příležitostí. Přednostmi situační analýzy jsou zejména

- zaměření pozornosti na silné a slabé stránky destinace,
- dlouhodobý charakter,
- napomáhání rozvoji marketingového plánu,
- přenos priorit na marketingový výzkum,
- a další.

Co je tedy výsledkem situační analýzy? Zejména identifikace silných a slabých stránek destinace a jejich konkurentů, profil firmy/destinace a vymezení podnikatelských příležitostí a problémů. Situační analýza by měla rovněž zahrnovat posouzení dopadu nekontrolovatelných faktorů.

Situační analýza je výsledkem působení faktorů jak ve vnitřním prostředí (Praha, Česká republika), tak i v prostředí vnějším (zdrojové trhy).

Situační analýza by měla zahrnovat důkladnou analýzu

- marketingového prostředí
- umístění a společnosti
- hlavních konkurentů
- tržního potenciálu
- služeb
- marketingové pozice a plánu (souhrnná SWOT analýza)

Situační analýza bývá doplněna analýzou cen, analýzou výdajů a příjmů, analýzou vývoje nákladů a analýzou návratnosti investic a ekonomické proveditelnosti.

K provedení situační analýzy a pro navazující kroky je třeba realizovat marketingový výzkum a získat kvantitativní (statistické) a kvalitativních informace.

Podrobnější vysvětlení jednotlivých složek situační analýzy – analýza marketingového prostředí, analýza umístění a společnosti, analýza hlavních konkurentů, analýza tržního potenciálu, analýza služeb a analýza marketingové pozice a plánu je obsahem [modulu 5](#).

SEZNAM ZDROJŮ – MODUL 3 – ČÁST 3.2

- [1] Kotler, P.: Marketing Management. Praha, Victoria Publishing, 1997.
- [2] Kotler, P.: Marketing podle Kotlera. Praha, Management Press, 2000.
- [3] Morrison, A. M.: Marketing pohostinství a cestovního ruchu. Praha, Victoria Publishing 1995.

3.3 STRATEGICKÝ MARKETING DESTINACE

Strategický marketing je reakcí na rychle se měnící prostředí. Úspěšná strategie dneška může být strategií porážky zítřka. Význam strategického marketingu výstižně vyjadřuje úsloví, že existují podniky dvojího druhu – ty, které se změní, a ty, které zmizí. Richard Love (Hewlett-Packard“ poznamenává „Tempo změn je tak rychlé, že schopnost měnit se se dnes stává konkurenční výhodou.“

Pracovníci marketingu se dívají na marketing dívají jako na řídicí proces skládající se s pěti kroků:

- | | |
|-------------------------------------|------------|
| ▪ ANALÝZA (situační analýza, audit) | ANALYSIS |
| ▪ STANOVENÍ CÍLŮ | OBJECTIVES |
| ▪ STRATEGIE | STRATEGIES |
| ▪ TAKTIKA | TACTICS |
| ▪ REALIZACE A KONTROLA | CONTROLS |

Proces marketingového řízení bývá někdy označován jako tzv. systém AOSTC - Analysis, Objectives, Strategies, Tactics, and Control. Někdy se může celý proces marketingového řízení shrnout následovně jako posloupnost výzkumu, strategického a taktického marketingu, realizace a kontroly.

HLAVNÍ KROKY ŘÍZENÍ MARKETINGU

V ⇒ SCP ⇒ MM ⇒ R ⇒ K

V = Výzkum

SCP = Segmentace – Cílení – Umíst'ování (*Positioning*)

MM = Marketingový mix

R = Realizace

K = Kontrola (získávání zpětné vazby, vyhodnocování výsledků a revidování nebo zlepšování strategie SCP a taktiky MM)

Strategická úroveň marketingu je tedy otázkou zejména segmentace trhu, jeho zacílení a umíst'ování destinace a produktu v myslích zákazníků (umístění klíčových přínosů a diferenciac nabízeného produktu/služby v myslích zákazníků). Kromě klíčového přínosu hraje pro zákazníka roli i celková prezentace značky destinace, kterou lze označit jako celkovou hodnotovou proklamaci (value proposition), tedy odpověď na otázku zákazníka „Proč bych si měl(a) kupovat právě tuto službu/produkt?“

Strategický marketing vychází z [vize destinace](#) a je postaven na zkoumání životního cyklu produktu destinace, na identifikaci tržních příležitostí, na segmentaci a na zkoumání [motivace](#). Nedílnou součástí strategického marketingu jsou umíst'ování destinace, strategie značky a image destinace.

K významným analytickým nástrojům strategického marketingu patří (viz kapitoly 3.1.3 a 3.1.10)

- [ANSOFFOVA MATICE](#)
- [BOSTONSKÁ MATICE](#)
- [GAP ANALÝZA](#)
- [PORTEROVY STRATEGIE](#)
- [ŽIVOTNÍ CYKLUS PRODUKTU DESTINACE](#)

Proces cíleného marketingu [SEGMENTACE](#) ⇒ [CÍLENÍ](#) ⇒ [UMISŤOVÁNÍ](#) bývá označován za jádro strategického marketingu (STP = segmenting – targeting – positioning). V následujících podkapitolách bude vysvětlen proces segmentace poptávky, zacilování vybraných segmentů a umístování destinace.

3.3.1 SEGMENTACE POPTÁVKY PO DESTINACI

Segmentace trhu (poptávky) je identifikace podmnožin skupiny kupujících na základě jejich podobných potřeb a kupního/spotřebního chování (segmenty). Segmentace je forma kritického hodnocení spíše než předepsaný proces nebo systém, takže nelze dva trhy definovat ani popsat stejným způsobem.

CÍLEM SEGMENTACE je efektivní vynaložení úsilí a peněz a chování se podle zásady „Ne všem málo, ale málu všechno.“ Segmentace by měla dát jasnější pohled na potřeby a přání vybraných cílových skupin, umožnit efektivnější umístování produktu/služby a větší přesnost při volbě marketingového mixu.

Segmentace spočívá v hledání odpovědí na otázky

- jaké tržní segmenty mají být nalezeny
- co tyto segmenty vyhledávají a požadují
- jak lze přizpůsobit naše produkty/služby těmto segmentům
- kde a kdy lze tyto služby/produkty rozvíjet

Segmentace znamená rozdělení trhu na vnitřně relativně homogenní skupiny podle zadaných kritérií (např. demografická, sociální, ...). Tržní cílení pak zahrnuje zhodnocení atraktivity každého segmentu a výběr cílových segmentů. Umístování (v rámci segmentů) označuje pak možné přístupy umístění pro každý cílový segment.

Segmentace neexistuje odjakživa, ale její význam rostl s postupným nárůstem nabídky a její převahy nad poptávkou. Při pohledu zpět lze najít tři stupně vývoje „segmentačního“ myšlení prodávajících:

1. [hromadný marketing](#) – hromadná tvorba produktu, hromadná propagace jednoho produktu pro všechny klienty, tedy masová strategie vedoucí k nižším nákladům a cenám tvořící největší potenciální trh – např. plážová dovolená (70. léta)
2. [produktově rozmanitý marketing](#) – několik produktů s různými vlastnostmi, kvalitou, stylem – diferenciací produktu pro různé tržní segmenty
3. [cílený marketing](#) – prodávající rozpozná významnější tržní segmenty, soustředí se pouze na vybrané a vyvíjí marketingový program pro každý z nich
 - cílený marketing má často charakter mikromarketingu (přizpůsobení marketingových programů skupinám klientů na lokální bázi)
4. nejpropracovanější podobou mikromarketingu je [tzv. marketing na míru](#)

Výsledkem segmentace je rozdělení trhu na [segmenty](#), [tržní niky](#) nebo tržní buňky v závislosti na velikosti trhu. Segmenty představují nejširší část trhu, ať už jako výsledek jednoúrovňové či víceúrovňové segmentace. Výklenky (niky) jsou menší skupinky zákazníků, jejichž potřeby jsou poměrně specifické, a nebo mají velice specifickou kombinaci potřeb. Výhodou práce s nikami je menší tlak zejména ze strany velkých konkurentů, pro které bývá tato velikost trhu nezajímavá. Nevýhodou však je vůbec problém nalézt vhodnou niku a rovněž riziko slábnutí jejího potenciálu. Tržní buňky pak představují nejmenší části trhu, které lze obsluhovat dnes díky velmi podrobné

znalosti např. [spotřebního chování](#) (tzv. těžba dat) a moderním nástrojům komunikace. Poslední úrovní segmentace bývají označování individuální zákazníci. Marketing na úrovni individuálních zákazníků je možný díky moderním formám komunikace, ať již ve formě individuálního marketingu nebo hromadného individuálního marketingu.

Významnější segmenty trhu jsou vymezovány na základě segmentačních studií založených na zjišťování motivace, postojů, chování, dále zjišťování vědomí o značce a hodnocení značky destinace, způsobu užívání produktu, postojích k produktu/službě, demografických, psychografických a dalších údajích. Výsledkem zpracování těchto údajů je vymezení profilu každého shluku – nalezení odlišných postojů, chování, demografických, psychografických rysů a mediografických zvyků. Proces segmentace se musí periodicky opakovat z důvodu vývoje a změn tržních segmentů.

Startovacím bodem marketingového manažera (destinace/firmy) je identifikace a porozumění klientovi. K hlavním faktorům ovlivňujícím chování současného zákazníka, které by měl marketingový manažer rozpoznat, patří

1. kulturní faktory
2. sociální faktory
3. osobní faktory
4. psychologické faktory

Za klienta nelze z hlediska destinace považovat pouze [návštěvníka](#) ([turistu/exkurzionistu](#)), ale rovněž všechny často opomíjené tzv. akcionáře marketingového procesu – zejména [místní obyvatelstvo](#).

Segmentace trhu znamená rozdělení zdrojového trhu destinace do relativně homogenních skupin (cílových trhů destinace) podle společných charakteristik (věk, vzdělání, národnost, zájem o určitý produkt, zájmy, názory ...). V současné době se provádí segmentace méně často podle klasických třídících mechanismů a naopak je patrná snaha uplatňovat nové přístupy zaměřené na tzv. multiopčního klienta (*multioptional consumer*). U něj není možné zcela jednoznačně vymezit homogenní skupiny, jelikož klient konzumuje služby příležitostně podle situace a bez dodržení norem a struktur (např. klient bydlí v Hiltonu a obědvá u McDonald's). V dnešní situaci multiopčního klienta jsou považována za rozhodující na rozdíl od sociodemografických segmentačních kritérií zejména psychografická kritéria, a to segmentaci podle [motivace](#), a segmentaci podle informačního zdroje, strategického faktoru úspěchu produktu. Navzdory multiopčnosti klienta však představuje klasická segmentace stále významný nástroj strategického marketingu.

Prvotním segmentačním znakem zdrojového trhu je [sklon k cestování](#), poměřující počet cestujících osob na území státu, regionu nebo v jinak vymezené skupině a k celkovému počtu obyvatel státu, regionu. Sklon k cestování slouží jako základní informace o množstevním potenciálu zdrojového trhu. Vyšší sklon k cestování mají lidé s vyšším vzděláním a příjmem, lidé žijící ve městech, s jedním nebo více automobily (tabulka 3.5). Nejvyšším sklonem k cestování se vyznačují tři hlavní segmenty — mladí lidé bez dětí, rodiny s dětmi a senioři – tyto segmenty jsou zacíleny zejména velkými tour operátory.

Tabulka 3.5 ROZDÍLY VE SKLONU K CESTOVÁNÍ NETTO

Vysoký sklon k cestování	Nízký sklon k cestování
vyšší příjmové skupiny (ABC1)	nižší příjmové skupiny (C2DE)
vyšší vzdělání	nižší vzdělání
městská populace	venkovské obyvatelstvo
vlastní jedno nebo více automobilů	nevlastní automobil
zaměstnání ve vedoucí pozici	nezastávají vedoucí pozice
Západoevropané, Australasiaté, Američané, Japonci	národnosti jiných zemí
čtyři a více týdnů placené dovolené	dva a méně týdnů placené dovolené

Základní segmentací v cestovním ruchu je segmentace podle DRUHU CEST, kdy lze vymezit tři segmenty:

1. Rekreační cesty (leisure tourism) jsou v centru zájmu organizací destinačního marketingu. Segmentace rekreačních cest je dále prováděna zejména podle

- země původu,
- destinace (long haul, evropská cesta, domácí cesta, místní cesta, ...)
- způsobu knihování (přímo, přes agenta),
- formy organizace (nezávisle, částečný paket, paket),
- typu paketu (hromadný/masový, specializovaný),
- nákladů (levný/s příplatkem),
- způsobu dopravy,
- kategorie a třídy ubytování,
- délky pobytu,
- vzdálenosti
- načasování (sezóna, měsíc, týden, den).

2. Obchodní cesty (business tourism). Volba destinace je přímo vázána na ekonomickou aktivitu, místo konání konference, veletrhu atd., takže se jedná o určitý mix dobrovolnosti a nedobrovolnosti. Přestože je počet přenocování u obchodních cest kratší, denní výdaje jsou vyšší než u cest rekreačních. Obchodní cesty nepodléhají příliš sezónním výkyvům, jsou však silně ovlivněny ekonomickým vývojem a vazbami. Charakteristiky obchodních cest se víceméně shodují s charakteristikami segmentace cest rekreačních.

3. Návštěvy příbuzných a známých (visiting friends and relatives, VFR). Návštěvy příbuzných a známých podléhají daleko méně sezónním výkyvům stejně jako ekonomickým či jiným událostem než cesty rekreační. Zvláštním segmentem této skupiny je tzv. etnický turismus — většinou emigranti, navštěvující své známé a příbuzné v zemi původu (Velká Británie — bývalé britské kolonie, Amerika — Irsko, Německo — Turecko atd.). Etnický turismus doznal určitých změn v tom, že cestující spojují návštěvu známých a příbuzných v řadě případů s poznáváním „vlastní“ země, takže se objem výdajů zvyšuje.

Kromě výše uvedených existuje řada dalších typů segmentace trhu, jak je uvedeno dále.

1/ GEOGRAFICKÁ (GEODEMOGRAFICKÁ) SEGMENTACE

Geodemografické sledování je založeno na (sporném) předpokladu, že lidé žijící v jedné (podobné) oblasti vykazují obdobné spotřební chování. Jedním z nejvyužívanějších ukazatelů je systém

poštovních směrovacích čísel a soubor profilů oblastí využívaných nejčastěji při výběru umístění prodejních míst tour operátorů či reprezentací národních organizací cestovního ruchu, pro přípravu mailing listů pro přímý marketing a v neposlední řadě pro porovnání cílových trhů nebo pro zhodnocení spádových oblastí pro pravděpodobnou návštěvu atrakcí cestovního ruchu. Geodemografické sledování stojí na tvorbě a udržování rozsáhlých databází. Příkladem geodemografického sledování může být britský ACORN systém.

2/ SOCIODEMOGRAFICKÁ SEGMENTACE

Sociální zařazení nepredikuje samo o sobě např. rozhodnutí pro určitou destinaci, i když je možné vysledovat určité vztahy mezi destinací, resp. typem turismu, a sociálním zařazením, ale sociální analýza slouží spíše jako obecný indikátor. K sociodemografickým charakteristikám patří věk, pohlaví, velikost rodiny, životní cyklus rodiny, příjem, zaměstnání, vzdělání, náboženství, rasa, národnost. Využívaným nástrojem sociodemografické segmentace je teorie životního cyklu rodiny, kdy jednotlivé fáze životního cyklu rodiny korelují s ukazatelem průměrných výdajů na osobu, vyhraněnými požadavky na ubytovací, stravovací a doplňkové služby, a promítají se tak do tvorby produktu, ceny, způsobu distribuce a propagace. V turismu představuje rodinná dovolená jeden ze tří hlavních megasegmentů trhu, na druhou stranu je třeba vzít v úvahu současné trendy jako jsou

- nárůst počtu jednotlivců (singles),
- nárůst homosexuálních svazků,
- zmenšení počtu členů domácnosti.

PŘÍKLAD 3.16

PRŮZKUM BRITISH TOURIST AUTHORITY (BTA) - SEGMENTACE AMERICKÝCH KLIENTŮ

V roce 1994 provedla BTA průzkum zaměřený na zdrojový trh amerických klientů cestujících do Velké Británie s cílem určit hlavní segmenty trhu. Výsledkem bylo rozdělení amerického trhu pro produkt/destinaci Velká Británie na 4 segmenty/typy:

1. „poprvé“ návštěvník – ubytovává se v Londýně a soustředí se na tradiční atraktivity, příležitostně absolvuje výlet z Londýna (Windsor a ostatní dobře známá místa)
2. „tradicionalista“ – rozdělí svůj čas mezi Londýn a světoznámé regionální lokality (např. Oxford, Chester), kam cestuje vlakem a příležitostně se ubytovává v B & B, vyhledává obohacující zkušenosti
3. „průzkumník“ – chce poznat zemi lépe, většinu pobytu bydlí ve městech mimo Londýn, podniká okružní nebo hvězdicové cesty do Walesu, Skotska, atd.
4. „britofil“ – má hluboké znalosti o Velké Británii, vrací se opakovaně, ubytovává se v lepších „hostincích“ nebo B& B, má pravděpodobně známé nebo příbuzné ve V. B.

PŘÍKLAD 3.17

PŘEHLED ŽIVOTNÍCH CYKLŮ RODINY A KUPNÍHO CHOVÁNÍ

- 1/ Mládenecké období (osamělý člověk, nežije doma) – orientace na zábavu, nižší výdaje, základní produkty do domácnosti, automobil a produkty sportu a zábavy
- 2/ Novomanželské období (mladí lidé bez dětí) – nárůst výdajů, zejména za produkty dlouhodobé spotřeby – automobily, ledničky, sporáky, nábytek a ! dovolenou
- 3/ „Plné hnízdo“ I. (nejmladší dítě do 6 let) – výdaje na vybavování domácnosti, nižší příjem, zájem o nové produkty a obliba inzerovaných produktů, pračky, televize, vybavení pro děti

- 4/ „Plné hnízdo“ II. (nejmladší dítě starší 6 let) – zlepšení finanční situace, zaměstnané ženy, snížení vlivu reklamy, velká rodinná balení, služby a produkty pro děti
- 5/ „Plné hnízdo“ III. (starší manželé s nezaopatřenými dětmi) – zlepšení finanční situace, více žen v zaměstnání, některé děti výdělečně činné, důraz na předměty dlouhodobé spotřeby, obměna nábytku, ! dovolená formou autoturistiky, péče o zdraví, ...
- 6/ Prázdné hnízdo“ I. (starší manželé, děti vlastní domácnost, muž pracuje) – finanční stabilita, ! cestování a rekreace, sebevzdělávání, vylepšování domácnosti + důraz na cestování – typický segment USA pro cesty do Evropy
- 7/ „Prázdné hnízdo“ II: (staří manželé, děti ve vlastní domácnosti, muž v důchodu) – pokles příjmů, nákup lékařské péče a léků
- 9/ Osamělý vdovec (vdova) v penzi – nízký příjem, potřeba pozornosti a pocitu bezpečí

Zdroj: [3, s. 185]

3/ PSYCHOGRAFICKÁ SEGMENTACE A ANALÝZA ŽIVOTNÍHO STYLU

Psychografické sledování a analýza životního stylu jsou založeny na charakteru osobnosti klienta, jeho postojích, motivaci a aktivitách, rozdělení na základě sociální třídy, životního stylu a charakteristik osobnosti (klienti v téže demografické skupině mohou vykazovat odlišné psychografické vlastnosti). Rozvoj segmentace podle životního stylu je spojen zejména se sedmdesátými a osmdesátými léty. Nevýhodami psychografické segmentace jsou vysoké nároky na hloubku a kvalitu informací a rovněž skutečnost, že přináší informace o životním stylu obecně a ne o životním stylu vztaheném ke konkrétnímu produktu/službě.

PŘÍKLAD 3.18

SEGMENTACE PODLE ŽIVOTNÍHO STYLU - SYSTÉM VALS

Systém VALS rozděluje americkou společnost do 9 skupin podle životního stylu. Systém odráží vývojové stupně člověka (přelévání se ze skupiny do skupiny během života) – ze stadia podřízení se nutnosti (1, 2) přecházejí do stadia vně řízené hierarchie (3, 4, 5) nebo do stadia vnitřně řízené hierarchie (6, 7, 8) s několika přiblíženími se stupni 9. Systém je využíván asi čtyřiceti předními světovými firmami. K devíti skupinám patří

- ☞ survivors (4 %) - handicapovaní, letargičtí, zoufalí, staří, odsunutí z hlavního proudu – sledují tv, necestují
- ☞ sustainers (7 %) - handicapovaní, ale bojující, plní nenávisti a zloby – sledují tv, necestují
- ☞ belongs (33 %) – společensky zařazení, konvenční, konzervativní, sentimentální, průměrní, neradi „vyčnávají“, patriotičtí představitelé střední vrstvy americké populace
- ☞ emulators (10 %) - ambiciózní, důraz na status, vše ve velkém stylu
- ☞ achievers (23 %) - vůdčí typy, aktivní, dobrý život, střední věk, prosperující, budovatelé amerického snu – typický segment pro subjekty turismu (cestují, čtou odborné časopisy)
- ☞ I-Am-Me (5 %) - mladí, rozmarní, sebestřední
- ☞ experientials (7 %) - bohatý vnitřní život, snaha získat zkušenosti
- ☞ societally conscious (9 %) - lidé s pocitem zodpovědnosti za ostatní snažící se o „lepší svět“
- ☞ integrateds (2 %) - psychologicky vyzrálí lidé vybírající si ze všech podnětů jen ty nejlepší

Zdroj: [3, s. 187]

4/ SEGMENTACE PODLE PSYCHOLOGICKÝCH FAKTORŮ

Segmentace podle psychologických faktorů využívá zejména MOTIVACE k cestě do destinace a vychází tedy z biogenních (hlad, zima, ...) a psychogenních potřeb (touha po uznání, sounáležitosti, ...). [Motivace](#) je odrazem potřeb jedince (viz Maslowova motivační teorie). Klienti musí být motivováni k uspokojování svých přání/potřeb a role obchodníků spočívá v nabídce produktů schopných potřeby/přání uspokojit.

[Potřeba](#) je vymezena jako rozdíl mezi tím, co klient má a tím, co by rád měl (základní prvek marketingu = uspokojování potřeb). V turismu je často poptávka tažená nabídkou (vyvolání potřeb) – např. létání první třídou, ubytování ve Four Seasons Hotelu může být založeno na potřebě získání úcty okolí (psychologická potřeba), zatímco návštěva Mc Donald's je spíše záležitostí fyzické potřeby (nasycení). Hledání příčin/potřeb čerpání konkrétních služeb není jednoduché – klienti buď neví nebo nechtějí prozradit pravou příčinu svého spotřebního chování – pravděpodobně hrají větší roli racionální faktory (cena, čistota, vybavenost, služby) nebo důvody iracionální (emoce). Segmentace podle psychologických faktorů je tedy náročná na kvalitativní průzkum.

PŘÍKLAD 3.19

IDENTIFIKACE PĚTI SEGMENTŮ PODLE MOTIVACE – DESTINACE ČESKÁ REPUBLIKA

Na základě průzkumu CzechTourism v roce 2003 bylo identifikováno pro destinaci Česká republika 5 hlavních typů motivace a motivačních segmentů:

1 „PRŮMĚRNÝ TURISTA“ – nevyhraněná kombinace více činností (sporty, pobyt v přírodě, relaxace), rozumné ceny, koupání, mírné dobrodružství, změna, diferenciací, užití si dovolené, únik od všednosti, spíše muži, rovnoměrná věková struktura

2 „PAMÁTKY A HISTORIE“ – galerie, muzea, hrady, zámky, církevní památky, města, přívětivé podnebí a kvalitní zdravotní péče, horská turistika a vodáctví, poklidný a usedlý životní styl, zvědavost, hedonismus, starostlivost, obě pohlaví shodně, rovnoměrná až mírně starší věková struktura

2 „REKREAČNÍ SPORTOVEC“ - zimní sporty, pěší turistika, horská turistika, příroda, lyžování, solidní úroveň služeb pro turisty, ozdravné pobyty, kulturní akce, zodpovědnost, spolehlivost, starostlivost a péče, extroverze a vstřícnost, spíše muži a starší lidé

3 „POHODLNÝ NÁVŠTĚVNÍK MĚST“ – nákupy, kulturní blízkost, vyspělost, jazyková vybavenost, dobrá zdravotní péče, vysoká úroveň služeb pro turisty, poctivost obchodníků, prohlídka měst, dynamičnost, zvědavost, vůdcovství, spíše ženy a mladší lidé

5 „ZÁBAVA A NOČNÍ ŽIVOT“ – noční život, různé rekreační sportování, poznávání lidí a života v dané zemi, snadná doprava, dobrodružství, individualismus, status, spíše ženy, roztržitá věková struktura

Tyto segmenty jsou relevantní celoročně, v závislosti na sezóně se však mění jejich velikost a význam. Na detailnější úrovni se mění vnitřní struktura těchto segmentů (např. letní rekreační sportovec se věnuje jiným sportům a má jiné motivátory než zimní).

Zdroj: [7]

5/ SEGMENTACE PODLE CHOVÁNÍ

Vymezení segmentů podle stupně znalosti destinace, postoje k destinaci, užití produktu destinace a reakce na destinaci.

6/ SEGMENTACE PODLE MINULÉHO CHOVÁNÍ

Segmentace podle chování v minulosti vychází z předpokladu, že aktivity, které dělal klient v minulosti, bude opakovat i v budoucnosti. Významné i z hlediska nákladů je rozlišení klientů na ty, kteří již zakoupili produkt destinace a na ty, kteří s destinací do kontaktu ještě nepřišli.

7/ SEGMENTACE PODLE PŘÍNOSŮ (VÝHOD) A ČETNOSTI CEST

Segmentace podle výhod a četnosti cest se zabývá příčinami klientova rozhodnutí (jaké přínosy si klient od cesty do destinace slibuje) a porovnáním četnosti cest s cílem rozdělení klientů na občasně, průměrně a časté. Příčinné (motivační) faktory (= proč se klienti rozhodují pro konkrétní produkt a co si od něj slibují) jsou významnější než deskriptivní faktory (ubytování, stravování, ... = faktory umožňující uspokojení motivace). Segmentace podle analýzy přínosů výhod a četnosti cest bývá často doplňována ostatními faktory, zejména sociálními a demografickými. Například studie firmy Touche Ross poskytla sociodemografická data o "hledacích aktivní dovolené" ve Skotsku, které identifikovala z 85 % jako britské muže a ženy (domácí turismus), spíše mladší a příslušející převážně k sociálním skupinám ABC1.

Segmentace podle četnosti cest často souvisí se segmentací podle spotřebovaného množství. Segmentace podle objemu (vyjádřeno v peněžních jednotkách) pomáhá k určení KLÍČOVÝCH KLIENTŮ – SEGMENTŮ DESTINACE. Ne všechny početně velké segmenty musí dosahovat v peněžních jednotkách, event. v počtu přenocování tak vysokých hodnot jako segmenty malé – to je např. i důvod, proč hotely nebo letecké společnosti upřednostňují obchodní cesty a event. ostatní stálé klienty (frequent flyer programy, ...)

8/ SEGMENTACE PODLE NAČASOVÁNÍ

Segmentace podle načasování rozlišuje mezi načasováním po měsících, dnech nebo hodinách. Turismus je typicky sezónní záležitost spojená s časem. Měsíční sezónnost je charakteristická zejména pro „plážový“ turismus, ale i městský turismus, denní výkyvy zaznamenávají hotely např. při zvýšené poptávce po ubytování přes víkend (nebo přes týden u obchodníků) a načasování po hodinách je typické pro zábavní parky, restaurace, muzea nebo regionální dopravce.

9/ VÍCEFAKTOROVÁ / VÍCEÚROVŇOVÁ SEGMENTACE

Vícefaktorová segmentace je kombinací výše uvedených segmentačních kritérií.

10/ SEGMENTACE OBCHODNÍCH TRHŮ

Segmentaci obchodních trhů je možné provádět podle podobných kritérií jako výše uvedených a kritérií specifických, např. nákupní přístup partnera (organizace nákupu, síla partnera, nákupní kritéria, platební podmínky, ...), situační faktory (velikosti objednávek, ...), charakter partnerské firmy (postoj k riziku, podobnost či vztah k destinaci, ...).

11/ DALŠÍ PŘÍSTUPY K SEGMENTACI

Významným momentem procesu segmentace je segmentace obyvatel destinací, kteří sice služby cestovního ruchu nekonzumují, ale v oblasti trvale žijí a spoluvytvářejí její jedinečný charakter. Obyvatelé nemohou být proto z procesu strategického marketingového plánování, resp. marketingu destinace, vyškrtnuti. Jedná se o místní obyvatelstvo, místní podnikatelskou sféru, místní státní úřady a skupiny zvláštních zájmů. Zároveň může být segmentována i strana nabídky.

ZDROJE INFORMACÍ PRO SEGMENTACI

- přímé pozorování (zejména malé organizace)
- informace od zaměstnanců (středně velké a velké organizace – číšníci, recepční, průvodci, ...)
- databáze minulých zákazníků
- výzkumy (viz Marketingový výzkum) – dotazníky v hotelu, boarding karty, průzkumy na lodích, trajektech, okružních plavbách, ...

EFEKTIVNÍ SEGMENTACE, resp. výběr segmentů by měla přinést rozdělení trhu na segmenty, které jsou

- měřitelné
- významné z hlediska stupně velikosti nebo ziskovosti segmentu
- přístupné/dosažitelné efektivními komunikačními prostředky
- akceschopné (stupeň způsobilosti firmy vyvinout efektivní programy pro daný segment)
- kohezí, s vykazáním společných významných charakteristik
- udržitelný, ve smyslu opakování návštěv destinace, a trvalý, tedy nepodléhat v nepřiměřeném rozsahu krátkodobým módním vlivům
- trvalé (bez výrazných módních výkyvů)
- schopné akceptovat naši nabídku před konkurenční

STŘÍDAVÁ MÓDNOST A ZAVRHOVÁNÍ SEGMENTACE

Segmentace je dynamický proces, poněvadž poptávkové trendy se stále vyvíjejí. Vzhledem k prosazujícímu se trendu „demasovosti“ budou kladeny větší nároky na znalost trhu, flexibilitu a sofistikovanost marketingových plánů a jeho segmentů (odklon od „masového marketingu“ k „mikromarketingu“).

PROČ TEDY VŮBEC PROVÁDĚT SEGMENTACI?

- pro využití ve strategickém marketingu (zejména geografická segmentace)
- pro odhad tržního potenciálu v jednotlivých zdrojových regionech
- pro tvorbu marketingového mixu pro stanovené cílové skupiny, zejména pro tvorbu produktu (zařazení odpovídajících ubytovacích kapacit, způsobu dopravy, stanovení ceny, ...), pro vhodný výběr médií, sestavení sítě prodejních míst, stanovení vhodné formy prezentace produktu, ...
- pro výběr lokalit pro umístění maloobchodních prodejen, zastoupení, provozoven restaurací, informačních center, zahraničních zastoupení, atd.
- pro odhady a předpovědi pravděpodobného objemu a hodnoty trhu
- pro odhady spádových oblastí pro atraktivitu cestovního ruchu

-
- pro tvorbu a design produktu a jeho přizpůsobení potřebám a preferencím speciální zákaznické skupiny (např. dětské prostory a programy v hotelu pro trh rodin s dětmi jako žádoucí segment)

Závěrem lze shrnout, že segmentace je významným nástrojem pro tvorbu marketingové strategie, založená zejména na kvantitativních datech, má však svá omezení. Segmentace dává zprávu o tom, co se děje/dělo, ale už ne proč se to děje/dělo, dále informuje o tom, co se děje, ale ne co by se mohlo dít, a za třetí, nesprávné použití segmentace může vést k falešným závěrům a rozhodnutím (tzv. efekt fat cat fallacy – např. řada národních turistických organizací zaciluje často Japonce a USA z důvodu vysokých výdajů na cestování, ale často jsou výdaje na marketing japonského a amerického trhu vyhozené peníze a selhávají). Segmentace – jako ostatní „trocha teorie + trocha štěstí + zkušenosti + intuice + ...“ Problémem segmentace je i volba vhodné segmentační základny, rozeznání potřebné šíře segmentace a případně i vyšší náklady na provádění segmentace.

Po provedení segmentace (rozdělení poptávky) následuje výběr atraktivních zdrojových segmentů.

3.3.2 ZACÍLENÍ TRHU A MARKETINGOVÉ STRATEGIE

Tržní cílení je hodnocení tržních segmentů a jejich výběr podle cílů, které si destinace stanovila.

HODNOCENÍ TRŽNÍCH SEGMENTŮ

- velikost a růst segmentu (relativní vlastnosti)
- strukturální přitažlivost – atraktivita trhu je dána dlouhodobou ziskovostí závislé na několika faktorech – konkurenti v odvětví, potenciální noví konkurenti, substituující produkty, zákazníci, dodavatelé – výsledkem působení uvedených sil jsou následující situace:
 - hrozba silné rivality – segment není přitažlivý – působí již mnoho destinací/firem ⇒ cenové války, reklamní bitvy, inovace – velmi nákladné
 - hrozba nové konkurence – záleží na bariérách vstupu na trh (např. Čína)
 - hrozba nahraditelnosti produktu
 - hrozba rostoucí síly zákazníků – více služeb, nižší ceny, organizovanost klientů,
 - hrozba rostoucí moci dodavatelů – zejména jsou-li koncentrování nebo organizováni
- cíle a zdroje destinace – i když je segment dost velký, rostoucí a s přitažlivou strukturou, nemusí spadat do stanovených cílů destinace nebo na jejich zvládnutí nemá destinace dostatečné zdroje

VÝBĚR TRŽNÍHO SEGMENTU

Po vyhodnocení segmentů se musí destinace rozhodnout, kolika a kterým segmentům se bude nadále věnovat. Destinace může zvolit ze čtyřech možných přístupů k výběru cílových trhů (volba strategie):

1. STRATEGIE JEDNOHO CÍLOVÉHO TRHU

- destinace se soustředí na jeden segment – tzv. soustředěný marketing vedoucí ke získání silné pozice (znalost segmentu, úspory, specializace produkce, distribuce a propagace) – ALE POZOR: zároveň obrovské riziko (např. společnost British Airways nabízela lety Concord jako produkt s vysokou hodnotou segmentu klientům ochotných platit více za

-
- rychlost dopravy)
 - tržní specializace (v případě firem v destinaci) – uspokojování různých potřeb jedné tržní skupiny – např. vybavení veškerého zařízení pro univerzitní laboratoře, vybavení pro děti (mimina), riziko nastává při poklesu početnosti segmentu, cílem je vyloučit bezprostřední konkurenci či střet s vedoucími destinacemi v oboru

2. KONCENTROVANÁ MARKETINGOVÁ STRATEGIE

- výběrová specializace – volba několika málo přitažlivých segmentů a plná koncentrace na tyto trhy – tzv. vícesegmentová koncentrace – výhodnější z hlediska rozložení rizika
- produktová specializace – koncentrace na několik segmentů s jedním produktem

3. TOTÁLNÍ MARKETINGOVÁ STRATEGIE

- pokrytí celého trhu – snaha firmy/destinace uspokojit celý trh/všechny zákaznické skupiny – strategie využitelná pouze u silných destinací (Velká Británie)
- diferencovaný marketing – destinace působí ve většině tržních segmentů se specifickými marketingovými programy pro každý z tržních segmentů – typické v turismu: hotelové řetězce – např. Accor Hotels, Holiday Inn – v jedné destinaci stojí např. Mercur, Novotel a Ibis, Clarion nebo InterContinental, Crowne Plaza, Indigo Hotel a další značky jedné hotelové skupiny, které si navzájem nekonkurují

4. NEROZLIŠOVACÍ MARKETINGOVÁ STRATEGIE

- pokrytí celého trhu – snaha firmy/destinace uspokojit celý trh/všechny zákaznické skupiny – strategie využitelná pouze u velkých firem (IBM, GM)
- nediferencovaný marketing – ignorování rozdílů tržních segmentů při uplatnění jednoho typu nabídky – zaměření se na to, co mají klienti společného, ne na to, čím se odlišují – typický produkt – Coca-Cola, částečně nerozlišovací strategie je patrná i u nízkonákladových leteckých společností (nízké náklady, jakási „marketingová obdoba standardizace a hromadné výroby) nebo u řetězce McDonald’s – nabídka obvykle pro velké segmenty, které však mohou být méně ziskové (působí zde konkurenční produkty)

Jaké jsou výhody a nevýhody DIFERENCOVANÉHO MARKETINGU?

Diferencovaný marketing přináší většinou vyšší prodeje než nediferencovaný, avšak rovněž náklady na tento marketing jsou vyšší, a to zejména náklady na modifikaci produktu, náklady na administrativu (specializované marketingové plány pro každý segment - výzkumy, plánování, analýzy prodeje, řízení distribuce, ...), náklady na propagaci (nižší stupeň využívání různých médií a ztrátě slevy za množství). Ziskovost nediferencovaného a diferencovaného marketingu nelze dopředu s jistotou určit. Trh by neměl být přesegmentován, pokud ano, mělo by dojít k tzv. zpětné segmentaci/rozšíření báze – zmenšení počtu segmentů. Je třeba zvážit i vztahy mezi jednotlivými segmenty a existenci tzv. supersegmentů.

Uvedené přístupy k různým kombinacím PRODUKT – TRH označují marketingové strategie, tedy cesty, které si firma/destinace vybere k dosažení svých cílů.

3.3.3 UMISŤOVÁNÍ DESTINACE

Umist'ování představuje závěrečnou část procesu „segmentace – cílení – umist'ování“ a představuje „jednodušší“ část marketingové strategie. Umist'ování je to, co dokážete udělat s myslí zákazníka. Důvodů, proč je umist'ování tak důležité je hned několik – především vnímání produktu/služby klientem, dále rostoucí intenzita konkurenčního boje a v neposlední řadě objem reklamy.

Cílem umist'ování produktu (destinace) je obsazení specifického místa v myslí a vnímání klientů na základě vytvořených specifík nabízeného produktu, zvoleného způsobu komunikace a vytváření celkového image produktu vzhledem ke konkurenčním produktům (destinacím). Umist'ování bývá označováno jako jádro produktového managementu.

Předpokladem pro efektivní umist'ování jsou tři okruhy informací. Za první, informace o potřebách klientů ve zdrojových trzích, za druhé, identifikace konkurenčních destinací a znalost jejich silných a slabých stránek a za třetí, informace o způsobu vnímání destinace klientem v porovnání s konkurenčními destinacemi.

Stejně jako má marketingový mix svá čtyři „P“, lze proces umist'ování shrnout do 5 „D“ [3, s.206].

1. „documenting“ (doložení) znamenající určení výhod, které jsou pro potenciální zákazníci nejdůležitější.
2. „deciding“ (rozhodnutí) formulující rozhodnutí o představě, kterou by měli klienti o daném produktu/službě získat.
3. „differentiating“ (diferenciace), což znamená přesnou identifikaci konkurenčních produktů/služeb a zjištění odlišných momentů, na nichž je umist'ování založeno.
4. „designing“ (design) znamenající diferenciaci produktu/služby, zdůraznění diferenciaci v rámci kampaní a její zohlednění při tvorbě marketingového mixu.
5. „delivering“ (dodávání), tedy splnění vlastních slibů destinace.“

Destinace může na základě své velikosti a na základě vzdálenosti zdrojového trhu zvolit několik přístupů k umist'ování. [3, s. 207].

1. umist'ování na základě specifických rysů
2. umist'ování na základě výhod, řešení problémů nebo potřeb
3. umist'ování s ohledem na specifické příležitosti využití
4. umist'ování s ohledem na kategorii uživatele
5. umist'ování firmy/destinace vzhledem k jiné firmě/destinaci
6. umist'ování pomocí vyčlenění vybraných produktů

UMISŤOVÁNÍ je založeno na VNÍMÁNÍ produktu/služby destinace klientem. Vnímání produktu/služby klientem ve srovnání s konkurenčními produkty/službami je podstatou procesu umist'ování. Otázky kladené v souvislosti s umist'ováním by měly směřovat ke zjištění aktuální pozice služby/produktu, porovnání této pozice s požadovanou pozicí, vymezení hlavních konkurentů ve spojení s umist'ováním, odhadu zdrojů, které jsou nutné k dosažení požadované pozice a zhodnocení schopnosti marketingové taktiky této požadované pozice dosáhnout.

VNÍMÁNÍ - ? proč jedinci vnímají stejnou situaci odlišným způsobem

- využívání všech pěti smyslů v turismu je velmi významné = proces tzv. sensation (hrubé

zachycení podnětů pěti smysly) – vnímání však znamená přepracování těchto hrubých podnětů zcela subjektivně

- „vnímání je víc než realita“ jasně ukazuje nejpodstatnější rys spotřebního chování klienta = rozhodnutí jsou realizována na základě vnímání skutečností než na základě skutečností samých [7, s. 75]
- vnímání = „proces výběru, třídění a interpretace informací za účelem vytvoření smysluplné představy o okolním světě.“ [3, s. 190] – vnímání závisí na fyzických stimulech, na jejich vztahu okolí a osobnosti pozorovatele – není možné nalézt dva jedince s naprosto identickým vnímáním
- odlišnost vnímání je dána průběhem procesu vnímání - selektivní pozorností, zkreslením a selektivním zapamatováním
- závěr procesu vnímání = vyhodnocování – ! klienti vidí to, co chtějí vidět (pokud informace nepodávají celkový obraz o destinaci, mysl klienta doplní chybějící nezávisle na tom, zda je to či není pravdivé) – např. reklamní slogany „Rakousko – sen na dosah.“ – zdůraznění příjemných zážitků – souvisí s umístováním

Z VÝZKUMŮ A ZKUŠENOSTÍ VYPLYNULO

- klienti snáze vnímají informace známé z minulosti
- a informace mající vztah k potřebě nebo přání, které se snaží klient uspokojit
- klienti kupují služby splňující představu o sobě samých – tzv. teorie sebeúcty
- klienti zaznamenávají a uchovávají věci vymykající se normě
- klienti vnímají věci, které předpokládají, že uvidí (např. brožury v CK)
- klienti vnímají snáze produkty /značky hotelů, CK a destinací, s nimiž měli dobré zkušenosti v minulosti
- klienti přisuzují větší váhu informacím od příbuzných a známých (zde neuplatňují zkreslení informace) než komerčním sdělením (reklama „ústa – ucho“)

PŘÍKLAD 3.20

HUDBA A ZVUKY – OČEKÁVÁNÍ V MARKETINGU DESTINACE, ATRAKTIVIT, RESTAURACÍ

* Venkovní muzeum v Beamish využívá zvuků charakteristických pro dobu, z níž exponáty pocházejí. Zvuky dodávají exponátům reálnější podobu – husy, slepice, tramvajové vozy, praskající ohně, dechovky, ...

* Turistické atraktivitativy využívají hudbu k dotvoření autentické atmosféry – např. Londýnské muzeum využívá zvuky flašinetu k navození viktoriánské Anglie, Jorvic Museum v Yorku užívá zvuky navozující dobu Vikingů. Hudbu využívají rovněž letecké společnosti k tomu, aby se cestující na palubě cítili uvolněně nebo naopak nabitě (diskotéky, bary, ...)

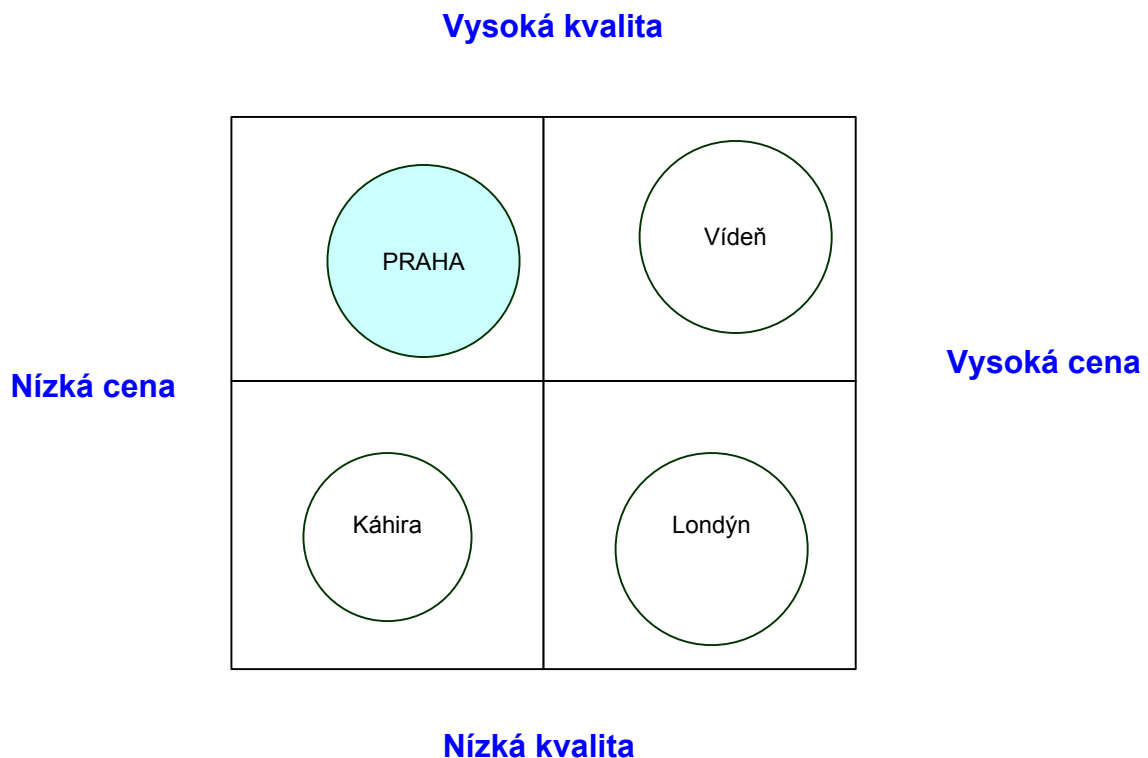
* V restauracích dotváří hudba rovněž celkovou atmosféru. Milliman (1986) zkoumal v Dallas/Fort Worth oblast (Texas) vliv pomalé a rychlé hudby na několik proměnných – čas obsluhy, čas klienta u stolu, částka za jídlo a pití, hrubá marže. Při pomalé hudbě byl čas strávený u stolu o 11 minut delší, zákazníci si objednali více nápojů a výdaj o asi 7 USD vyšší.

Zdroj: [5]

Poněvadž se vnímání liší klient od klienta, je i vnímání toho, co je a není kvalitní, zda byla či nebyla poskytnuta za klientovy peníze přiměřená hodnota, atd. velice subjektivní. Produkty/služby/destinace bývají často mapovány pomocí tzv. map umístování (obrázek 3.9). Mapy umožňují vzájemné porovnání a vymezení produktů a služeb konkurenčních destinací, což je hlavní přednost tohoto marketingového nástroje. Pracovníci marketingu pak rozhodují podle

postavení jejich produktu/služby vůči konkurenčním produktům/službám o strategii. Nejčastějšími proměnnými jsou cena – kvalita, komfort – cena, atd. Každá mezera je vlastně potenciální tržní příležitostí.

Obrázek 3.9 **MAPA UMÍSTOVÁNÍ PRODUKTŮ /DESTINACÍ
UKAZUJÍCÍ VNÍMANÉ NABÍDKY KONKURENTŮ A
MOŽNÉ UMÍSTĚNÍ DESTINACE PRAHA NA TRHU
MĚSTSKÝCH DESTINACÍ**



Zdroj: vlastní schéma - příklad

3.3.3.1 JAK ZACHÁZET S KONKURENCÍ?

Každá destinace má své konkurenty. Někdy však není snadné konkurenci rozpoznat na první pohled. Proto je dobré, zodpovědět si některé otázky spojené právě s konkurencí. Umístování destinace je přímo závislé na vymezení konkurenčního prostředí i na postavení destinace v tomto prostředí. Následující pasáž shrnuje nejdůležitější zásady, jak se postavit a „vycházet“ s konkurencí a jak pomocí postavení v konkurenčním prostředí snadněji umístit destinaci v myslích zákazníků. [10]

-
1. Znalost „totožnosti“ samotné destinace
 - Vymezení obchodu (SBU), v němž destinace skutečně působí
 - Kde by měla být vaše společnost v budoucích pěti, deseti, ... letech
 - Pokud nebude potenciální zákazník navštěvovat destinaci, kterou konkurenční destinaci bude navštěvovat
 2. Charakteristika produktů a služeb destinace
 - Jaký skutečný užitek poskytují návštěvníkům produkty a služby destinace?
 - Pokuste se stanovit nejdůležitější důvody, proč navštěvují turisté/exkurzionisté právě Vaši destinaci.
 - Jaká je pozice destinace na trhu – vedoucí, bezvýznamná, ...?
 - Pokud se zákazník rozhodne nenavštívit vaši destinaci, jakou jinou destinaci navštíví?
 - Využívají zákazníci služby v destinaci i způsobem, který jste původně nezamýšleli?
 3. Znalost zákazníka
 - Kdo užívá a kdo kupuje produkty a služby v destinaci?
 - Jak jsou vaše produkty a služby spotřebiteli využívány?
 - Ovlivňují zákony, nařízení či společenské tlaky obchodní aktivity destinace?
 - Jakým způsobem jsou zpracovávány informace od zákazníka?
 - zapojení týmu (práce v terénu)
 - vytvoření pevné vazby se zákazníkem (výhody, klubové karty, ...)
 - otevřený kanál (zákaznická telefonní linka)
 - vědecký přístup (využití technických přístupů ! ale pozor na upřednostnění samotných analytických postupů oproti užití výsledků těchto postupů)
 4. Znalost konkurence
 - průzkum konkurence začíná od vrcholu
 - nejlepším průzkumníkem bývá většinou osoba, která na podkladě získaných informací uskutečňuje rozhodnutí
 - výzkum konkurence nemusí být vůbec složitý ani nákladný
 - při přebírání myšlenek od konkurence se řiďte úslovím „dobrý zloději ví, co si chce odnést“
 - důkladnost nade vše – zákazníci někdy kupují produkty a služby z důvodů, které byste v parametrech produktu či služby nehledali (např. celková pověst společnosti, image produktu, ...)
 - pozor – řada společností se na konkurenčním poli jeví jako velké a stabilní a obvykle neberou v potaz firmy menší nebo přicházející z nečekaných směrů
 5. Hrubý test konkurence
 - jaké jsou silné a slabé stránky vaší konkurence?
 - je možná konkurence v řadách vaší vlastní firmy?
 - Je vaším konkurenčním prostředím trh, produkt/služba?
 - Jaké používá konkurence distribuční kanály?
 - Jaké je postavení produktů vaší konkurence?
 - Jaká je konkurenční politika v oblasti cen, slev, lhůt, splatnosti a rabatu?
 - Co dělá vaše konkurence pro zákazníky v oblasti servisu a reklamací?
-

-
- Jak vaše konkurence ve vztahu k zákazníkovi realizuje zpětnou vazbu?

6. Jak zacházet s konkurencí

⇒ ZAMĚŘTE SE NA ZÁKAZNÍKY

„Můj způsob boje s konkurencí spočívá v pozitivním přístupu. Spolehejte hlavně sami na sebe, kladte důraz na kvalitu, služby, čistotu a na cenu. A konkurence, pokud bude s vámi chtít udržet krok, se odrovná sama.“ Ray Kroc, zakladatel a pozdější ředitel McDonald's

- rozpoznajte [potřeby](#) zákazníků
- nápaditá řešení
- rozbijte bariéry mezi Vámi a klientem, přiblížte se zákazníkům
- poskytněte kompletní [služby](#) či [produkt](#)
- mluvte „pěkně“ o konkurenci

⇒ SOUSTŘEĎTE SE NA ROZHODUJÍCÍ VĚC

- rozděl a dobud' – soustředění se na svoje vlastní [silné stránky](#)
- hledání „nástupiště“, tedy klíčových rysů produktů a služeb destinace, a to ve vztahu k hodnotě pro návštěvníka destinace

⇒ UDĚLEJTE NĚCO PRO SPOLEČNOST, KONEJTE DOBRO

- najděte smysluplné styčné plochy a spojte destinaci s něčím, co je vám velmi dobře známo (např. olej z fritéz)

⇒ VYPĚSTOVÁNÍ ODRŮDY VĚRNÉHO ZÁKAZNÍKA

- snaha o loajalitu zákazníka
- péče o zákazníka začíná již od jeho dětství
- zaměření se na mezery, niky trhu
- věrnostní programy, „hýčkání“ zákazníků svých i konkurenčních (příklad věrnostní karty)

3.3.4 STRATEGIE ZNAČKY - BRANDING

Značka destinace spojuje hmatatelné a nehmataelné hodnoty destinace, zážitky a přísliby destinace pro klienta. Značka je produkt, ale takový, který připojuje další dimenzi diferencující ho určitým způsobem od ostatních produktů určených k uspokojování těžké potřeby. Tyto diference mohou být racionální (rozumové) a hmatatelné – vztahující se k produktovému provedení značky – nebo více symbolické, emocionální nebo nehmataelné – vztahující se k tomu, co značka reprezentuje. Značky samy jsou hodnotnými nehmataelnými aktivy, s nimiž je potřeba opatrně nakládat.

Strategie značky (branding) znamená tedy vytvoření partnerského vztahu mezi firmou/destinací a klientem, které je založeno na hluboké znalosti cílového trhu a na komunikaci značky a jejích přínosů pro klienta. Branding je založený na diferenciaci značky destinace od konkurenčních produktů. Strategie značky (branding) je tedy založena na identifikaci produktu (destinace) a jejích přínosů a na její diferenciaci od konkurence s využitím slovních nástrojů, obchodního známkování,

designu a propagace.

Branding v turismu nejlépe funguje v těch oblastech, které nabízí silnou diferenciaci jednotlivých prvků [marketingového mixu](#), které mohou být komunikovány a posílit diferenciaci značky. Typickými obory s dobrou aplikovatelností brandingů jsou hotelnictví (franchizing programy) a restaurace, letecká doprava, ale i oblast destinačního marketingu. [Organizace destinačního marketingu](#) mohou komunikovat soubory různých značek produktů v rámci svého portfolia produktů a nejsou závislé výhradně na jedné značce. Úspěšný branding je takový, který je úzce provázán se všemi prvky [marketingového mixu](#), vzniká z designu homogenního produktu, se správnou cenou, správně distribuovaného a propagovaného v definovaném tržním segmentu. Předpoklad propojení s prvky marketingového mixu naráží však v destinačním marketingu na určité bariéry. Předně se nejedná o čistě homogenní produkt, protože se do výsledného dojmu a hodnocení destinace klientem promítá řada faktorů, které nemůže národní/regionální/lokální turistická organizace ovlivnit. Turistická organizace dále nestanovuje ceny v destinaci ani nevytváří distribuční síť, pouze je na ni určitým způsobem napojena, takže branding destinace je z velké části navázán na propagaci nebo publicitu.

Branding může poskytnout produktu určitou přidanou hodnotu, a tím překročit jeho fyzické atributy. Přidaná hodnota je často docílena reklamou, klientovým očekáváním od značky, okruhem lidí, kteří značku kupují, vírou v efektivnost produktu a konečně výskytem značky. Značkové produkty tak mohou být prodávány za vyšší ceny než neznačkové. Jména značek se stávají finančním aktivem a mohou být dále užita při diverzifikaci destinace.

Značku destinace v širším pojetí je vhodnější označit jako „portfolio značky“, jehož trvalejší a stálejší součástí je logo a druhou součástí je reklama, tedy tvorba vizuální identity (filmy, reklamní šoty, prospekty, internetové stránky). Celé portfolio musí být vytvořeno s cílem jednotného image destinace a jeho součástí musí do sebe dokonale zapadat. [Reklamní část](#) je mnohem flexibilnější a přizpůsobuje se měnícím podmínkám a požadavkům trhu, naopak značka (logo) destinace má trvalejší charakter. V minulosti byl branding nahlížen jako záležitost propagace vytvářející správný obraz díky reklamě a PR. Branding však není výsledkem reklamních kampaní, ale reklamy využívá pro komunikaci při [umístování](#) značky. Vysoká úspěšnost je výsledkem fyzické diferenciaci produktu (destinace), která zajišťuje výjimečné postavení a pozici produktu (destinace).

Za faktory úspěšného brandingů destinace jsou považovány

- diferenciaci značky (branding jako prostředek komunikace mezi destinací a zákazníky, analýza brandingů a propagačního mixu konkurence)
- příslib hodnoty (výjimečný produkt slibuje výjimečnou hodnotu pro zákazníky, kteří tuto hodnotu dokáží ocenit)
- pozice tržního vůdce (zákazníci neradi nakupují u outsiderů, sledují majitele značek/produktů, přikládají značný význam reklamě ústa – ucho, skutečný tržní vůdce se snaží zlepšovat zkušenosti zákazníků a veškeré interakce destinace - zákazník)
- konzistentní spojení sdělení a vystupovat jednotně ve všech aktivitách vůči zákazníkovi (např. website marketing by měl být zcela jednotný od obsahu web stránky k vyřizování mailů)

PŘÍKLAD 3.21

REBRANDING DESTINACE VELKÁ BRITÁNIE

Britská vlajka byla dlouho symbolem destinace Velká Británie. Ve druhé polovině devadesátých let probíhal rebranding Velké Británie spočívající v přiblížení destinace klientovi odstraněním přívlastku „Great“, implikujícího imperialismus, v některých segmentech trhu a v opuštění symbolu britské vlajky jako loga destinace. Cílem rebrandingu mělo být potlačení všeho, co bylo „příliš britské“, a profilování destinace jako přátelské a zábavné, bez vazby na národní symboly. Kromě „odlehčení“ strategie značky destinace Británie došlo i k rebrandingu národního leteckého dopravce British Airways, který nahradil britskou vlajku na letadlech multikulturálním, barevným a moderním designem. Společnost dokonce uvažovala o změně názvu na BAS vzhledem k tomu, že dvě třetiny jejích klientů nebyly britského původu. Odstranění britské vlajky a její nahrazení abstraktními motivy však vyvolalo téměř veřejné pobouření. K rebrandingu British Airways (nebo spíše pokusu o něj) se váže i příhoda, kdy baronka Thatcherová při oficiální prezentaci modelů letadel s novým designem zakryla kapesníkem před zraky členů správní rady British Airways jeden z těchto motivů jako vyjádření nesouhlasu s odstraněním britské vlajky. Tím nejen šokovala všechny přítomné, ale zřejmě dala impuls k návratu britské vlajky (i když jen v „odlehčeném“ podání) na ocas letadla, takže dnes opět vypadají letadla skutečně „britsky“.

Zdroj: [4, s. 119]

Jakým způsobem však lze zhodnotit úspěšnost značky? Hodnocení úspěšnosti značky podléhá v oblasti destinačního marketingu ve značné míře subjektivním vlivům, přesto lze podle Young & Rubicam hodnotit značku podle dvou kritérií - značková vitalita a značkový kalibr. Značková vitalita znamená silnou diferenciaci značky destinace od konkurenčních značek při současně relevantní diferenciaci značky destinace. Značka destinace má potřebný kalibr, pokud je dobře známá za zdrojových trzích, kde zároveň požívá značný respekt klientů. [1, s. 85]

Úspěšný branding nejen na národní úrovni destinace Švýcarsko [11], ale zejména na úrovni dvanácti švýcarských regionů a vybraných tématických produktů představuje silnou devizu švýcarského destinačního marketingu. Destinační logo Švýcarska je založeno na image Švýcarska jako velmi kvalitní (a rovněž drahé) destinace a jako symbolu využívá zlaté alpské protěže a bílého kříže v červeném poli. Švýcarsko využívá koncepci tzv. rodiny značek obsahující vzájemně nezávislé značky regionů, měst, popř. poskytovatelů služeb a reprezentující vztahy značek v rámci destinace na lokální, regionální a národní úrovni. Podrobněji viz [4]

Destinace Švýcarsko pracuje s logy velmi intenzivně a používá speciální loga i pro některé tématické produkty - např. městský turismus nebo produkt rodinná dovolená ve Švýcarsku, kde využívá značky švýcarské hotelové federace k označení hotelů vhodných pro rodiny s dětmi. Při komunikování produktu lyžování kombinuje loga lyžařských regionů a prezentuje je všechna dohromady.

Branding destinace je nerozlučně spojen s image destinace. Lze konstatovat, že strategie umístění destinace, branding destinace a image destinace představují spojitý nádoby a nelze je posuzovat a pracovat s nimi odděleně, ale vždy jako s jednotným komplexem.

3.3.5 IMAGE DESTINACE

S problematikou positioningu, segmentace a brandingů úzce souvisí problematika image destinace. Image destinace jsou často stereotypní, selektivní představy místa charakterizované očekáváním něčeho nového a dosud nepoznaného, což bývá prvotní motivace v turismu. To je důvod, proč destinace často staví na těchto stereotypních rysech. Stereotypní představy se často dotýkají i [domácího obyvatelstva](#), s nímž spojují klienti určité představy a klišé (Skoti ve skotských sukňích, ...) a rovněž zkreslují zejména v případech vzdálených rozvojových destinacích, které prezentují jako exotické ráje na zemi, jejich výsledný obraz, protože pomíjejí chudobu, kriminalitu nebo sociální problémy. Nejčastěji představuje image destinace výše výdajů na pobyt v destinaci, relaxace, sociální kontakty, klima, krajina a kultura, aktivity a úroveň turistických zařízení.

- Image destinace je více diferencovaný a komplexní pro klienta, který destinaci již navštívil než pro klienta, který v destinaci nikdy nebyl.
- Image destinace je velmi ovlivněno [komunikačními nástroji](#) jako jsou filmy, knihy, sportovní události, atd., někdy dokonce více než propagačními kampaněmi národních turistických organizací (s výjimkou malých nebo méně známých míst).
- Image destinace je snad nejsilněji ovlivněno reklamou „ústa – ucho“.
- Image destinace se liší ve své síle a náchylnosti ke změně, poněvadž je velmi složité měnit některá neotřesitelná image destinací.
- [Propagace](#) je velmi významná např. v oblasti [PR](#), speciálně ve vztahu k médiím, spíše než v [reklamě](#), která nejvíce působí na tvorbu destinačního image. Články v tisku, vysílání v televizi ovlivňuje typ turismu v destinaci.
- Image destinace může být významnějším faktorem u jedinečné destinace (zejména kulturně historické – Paříž, Praha, Řím) než pro destinace, které jsou blízkými substituty (Itálie, Španělsko, Řecko).
- Image destinace se mění podle cílových skupin (národnost, vzdělání, věk, cíl cesty), a proto může existovat několik image destinace, ne pouze jeden jediný.
- Image destinace se mění [interregionálně](#). Image je vždy geograficky selektivní ve smyslu propagace a rovněž v myslích klientů. Národní turistická organizace musí pečlivě zvážit, jaké charakteristiky a atributy destinace pro propagaci vybrat.

SEZNAM ZDROJŮ – MODUL 3 – ČÁST 3.3

- [1] Kotler, P.: Marketing podle Kotlera. Praha, Management Press, 2000.
- [2] Kotler, P.: Marketing Management. Praha, Victoria Publishing, 1997.
- [3] Morrison, A. M.: Marketing pohostinství a cestovního ruchu. Praha, Victoria Publishing 1995.
- [4] Palatková, M.: Marketingová strategie destinace cestovního ruchu. Praha, Grada, 2006.
- [5] Seaton, A.V. — Bennett M. M.: The Marketing of Tourism Products: Concepts, Issues and Cases. London, International Thomson Business Press 1996.
- [6] Světlík, J.: Marketing pro evropský trh. Praha, Grada Publishing, 2003
- [7] www.czechtourism.cz
- [8] www.czso.cz
- [9] www.pis.cz
- [10] Kawasaki, G.: Jak s úsměvem čelit konkurenci. Frýdek-Místek, Alpress, 1997.
- [11] www.myswitzerland.com

3.4 TAKTICKÝ MARKETING DESTINACE

3.4.1 MARKETINGOVÝ MIX V CESTOVNÍM RUCHU

Marketingový mix označuje kombinaci všech kontrolovatelných faktorů, která by měla uspokojit zákaznickou potřebu. „Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby usilovala o dosažení svých marketingových cílů na cílovém trhu.“ [2, s. 74]

Marketingový mix navržený počátkem 60. let profesorem Jeromem McCarthym zahrnuje ve své původní podobě čtyři základní složky - produkt, cena, místo (distribuce), propagace (tabulka 3.2). Za posledních čtyřicet let byl marketingový mix uzpůsoben různým oblastem marketingu zboží a služeb, takže dnes lze při zachování původní čtyřsložkové struktury v marketingu destinací vymezit doplnění „klasického“ marketingového mixu o několik dalších „P“.

Produkty poskytované sektorem služeb se liší od hmotných produktů výrobních odvětví, a proto bývají někdy označovány jako tzv. servisní produkty. Produkty cestovního ruchu se vyznačují několika význačnými charakteristikami, jak bylo ukázáno v subkapitole 1.3.

Z výše uvedených důvodů dochází v odvětví cestovního ruchu k rozšíření marketingového mixu ze čtyřech základních „P“ na 8 (10) složek.

- [*politika \(politics\)*](#)
- [*veřejné mínění \(public opinion\)*](#)
- [*programování \(programming \)*](#)
- [*tvorba paketů \(packaging\)*](#)
- [*lidé \(people\)*](#)
- [*partnerství \(partnership\)*](#)
- [*fyzické charakteristiky/fyzická přítomnost \(physical evidence\)*](#)
- [*proces \(process\)*](#)

Úspěšnost marketingového mixu závisí na vzájemné kombinaci prvků (viz vzájemné působení nástrojů marketingu) uvnitř marketingového mixu i na optimalizaci alokace prostředků na marketing [2, s. 96]

V následujících podkapitolách budou rozebrány podrobněji jednotlivé složky marketingového mixu – produkt, cena, distribuce a rozšiřující prvky marketingového mixu v oblasti cestovního ruchu. V modulu 4 bude pak podrobněji vysvětlen v rámci komunikačního mixu propagační mix destinace cestovního ruchu.

3.4.2 PRODUKTOVÝ MIX DESTINACE

PRODUKT DESTINACE představuje základ nabídky destinace. Produkt destinace se odvíjí od přirozených kulturně historických a přírodních předpokladů a zdrojů nebo může být výsledkem dodatečné „umělých“ aktivit vytvářejících materiálně technickou základnu, resp. nabídku.

Zdroje destinace lze rozdělit na

- fyzické (příroda, klima),
- sociálně-kulturní (kulturní dědictví, folklór, ...)

-
- ekonomické (poměr cena/kvalita, domácí a zahraniční investice do turismu, ...).

Produkt cestovního ruchu je většinou kombinací několika hlavních součástí – ubytovací služby, stravovací služby, turistické atrakce, dopravní služby, služby agentů a tour operátorů, služby organizací destinačního marketingu a řada dalších. Ať už dochází při tvorbě produktu ke kompletaci těch kterých služeb, turistický produkt je vždy chápán jednak v rovině symbolické a za druhé, v rovině fyzické.

Produkt cestovního ruchu je „... soubor vlastností fyzického produktu a charakteristických vlastností poskytovaných služeb společně se symbolickými asociacemi, které jsou očekávány k uspokojení přání a potřeb zákazníka“. Často je proto potřeba oddělit „zákulisi“ a „jeviště“ poskytování služeb, např. hotelová kuchyně může být velmi rušné a rutinně pracující místo, avšak hotelová restaurace, kde se jídlo připravené v kuchyni servíruje, musí mít punc jedinečnosti a klient musí nabýt dojem skutečného kulinářského zážitku bez ohledu na to, co se děje v zákulisí. Zážitek v destinaci závisí na kvalitě práce v „zákulisi“ a na tom, jak dobře je oddělena a skryta od toho, co se děje na „jevišti“. [4, s. 113]

Podle Kotlera [2] může být každý produkt chápán jako soubor tří rovin (analýza produktu):

- jádro produktu spojené s identifikací klientových potřeb (relaxace, pohyb, zábava i trochu adrenalinu při lyžování) není hmatatelné, jedná se o PŘÍNOS/HODNOTU produktu pro klienta – např. automobil (přínosem je pohodlí, rychlost, ...)
- vlastní produkt zahrnující hmotný produkt, konkrétní formální nabídku s daným termínem, místem, za stanovenou cenu (pobyt v lyžařském rezortu, módnost, styl, kvalita, branding)
- tzv. rozšířený produkt označuje nefyzickou část produktu, poskytující klientovi přidanou hodnotu k formálnímu produktu (garance sněhu, transfer lyží zdarma, sleva na lyžařskou školu, péče o klienta, ...), za kterou platí klient „příplatek“

Destinace se snaží sestavovat balíčky (pakety) jednotlivých poskytovaných služeb a za kompletní nabídku účtují speciální cenu, která je nižší než součet jednotlivých cen (vazbová/vztahová tvorba cen).

ROZHODOVÁNÍ O MIXU PRODUKT/SLUŽBA DESTINACE

Destinace obvykle nenabízejí pouze jeden produkt pro jeden segment trhu, ale snaží se proniknout s různými produkty do různých segmentů, a tak vytvářejí šířku a hloubku svého produktového mixu. Šířka produktového mixu označuje počet různých služeb poskytovaných destinací, hloubka mixu pak variace jednotlivých služeb např. v závislosti na cílovém trhu.

Produkt cestovního ruchu destinace je natolik složitý, variabilní a průřezový, přesto se každá destinace snaží o jeho pečlivou profilaci a diferenciaci od produktů konkurenčních. Každá destinace se snaží prodat svoji jedinečnost a sestavit své produkty tak, aby byly diferencovány ať už kvalitou, využitím jedinečných např. přírodních předpokladů či svojí pestrostí od ostatních a na trhu uspěly. Tvorba produktu velmi úzce souvisí s [programováním](#) a [pakety](#).

Produkty cestovního ruchu lze členit na destinační (regionální) a tématické. Destinačně vymezené turistické produkty jsou představovány destinacemi cestovního ruchu, zatímco tématické především charakteristickými aktivitami. Regionální i tématické produkty destinace jsou často strukturovány podle značek, což znamená prodej celé destinace (národní úroveň) pomocí prodeje všech nebo

některých vybraných regionů (témat) pod jejich vlastními značkami (tzv. rodina značek), což přináší jednoduchost a snadnou orientaci pro cílový trh..

Každá destinace má své klíčové produkty, o které se může „opřít“, a které jsou z dlouhodobého hlediska relativně spolehlivé co do objemu prodeje. Tyto produkty mají své stálé klienty, kteří destinaci s uvedenými produkty spojují. Otázkou je, a souvisí to zejména s cyklem životního produktu destinace, kdy a jaké nové produkty umístit na trhu a na jakém trhu tak, aby destinace přitáhla nové cílové skupiny. V této souvislosti se zvláštní důraz klade na problém získávání a udržování zákazníků ve vazbě na tvorbu produktu.

Úspěšná tvorba produktu je obvykle založena na [marketingovém průzkumu](#) a testování. V turismu však testování ve smyslu testování fyzického zboží není možné. Zákazník nemůže vyzkoušet fyzické vlastnosti nabízeného produktu a stejně tak manažer pro produkt je limitován rozsahem, v jakém je možné ztvárnit produkt do určitého designu, vylepšit ho a modifikovat. Možnosti diferenciací produktu bývají často rovněž malé, poněvadž řada destinací nabízí velmi podobné produkty (substituty). Není proto jednoduché navrhnout produkty stoprocentně orientované na zákazníka. Konečně, často nemá manažer produktu kontrolu nad všemi složkami produktu (package) – např. ubytování, doprava a destinace, a už vůbec neovlivní očekávání klienta, která mohou být v některých směrech nepřiměřená nabídce (např. nízká cena – velká očekávání).

Jak zvládnout tvorbu produktu přes všechny vyjmenované obtíže? K nejoblíbenějším nástrojům analýzy produktu patří

- [SWOT analýza produktu](#)
- [analýza nejdůležitějších charakteristik produktu a jejich přínosů pro klienta](#)
- [Teorie životního cyklu produktu](#)

PLÁNOVÁNÍ PRODUKTU - NOVÉ A EXISTUJÍCÍ PRODUKTY

Jedním z nejvýznamnějších rozhodnutí destinace je strategické rozhodnutí o produktech, které by měla nabízet a v jaké míře, tedy rozhodnutí o mixu produktu. Existuje v podstatě pět variant produktového mixu korespondujících víceméně s [možnými strategiemi destinace](#) na zdrojových trzích (subkapitola 3.1.6). Rozhodnutí o konkrétní strategii ovlivňuje několik faktorů, zejména předpokládaná síla a hodnota spotřebitelské poptávky na různých trzích a výhody produktu (mixu produktů) oproti konkurenčním produktům nabízejícím substituční produkty. Na stejných principech založené, ale podrobnější je schéma [vytváření poptávky podle Ansoffa](#) (tabulka 3.1).

3.4.3 CENOVÁ POLITIKA DESTINACE

3.4.3.1 ROLE CENY A ZPŮSOB STANOVENÍ CENY

Cena se odlišuje od ostatních prvků destinačního marketingového mixu ve dvou směrech

- cena na rozdíl od ostatních třech složek marketingového mixu produkujících náklady, produkuje výnosy
- většina organizací destinačního marketingu nepracuje s cenou vůbec, nemá kontrolu a vliv nad cenami v destinaci

Přestože je cena jediným prvkem marketingového mixu, s nímž organizace destinačního marketingu víceméně nepracuje, je cena často rozhodujícím faktorem návštěvy destinace. Cena je většinou plně

v kompetenci komerčních subjektů, přesto si zaslouží vzhledem k svému významu bližší pohled.

Jaké faktory působí na rozhodování zákazníka ve vztahu produkt – cena?

Zákazníci mají sklon vytvářet si obrázek o destinaci/službě, kde nikdy nebyli nebo ji nikdy nevyzkoušeli mimo jiné i podle cenové úrovně. Cena může působit na některé klienty negativně, některé může naopak přitahovat. Londýn nebo Paříž se díky vysokým cenám služeb mohou v povědomí některých zákazníků zařadit do skupiny jediných možných nebo naopak nedostupných destinací.

Zákazníci spojují vysokou cenu s vysokou a nízkou cenu s nízkou kvalitou, a to zejména

- pokud nemají dostatečné informace o destinaci/produktu nebo vlastní zkušenost,
- pokud vnímají služby v destinaci jako komplex a hrozí nebezpečí nesprávné volby,
- pokud jsou služby považovány za výraz „společenské prestiže“ a nebo
- pokud jsou rozdíly mezi cenami nabízené služby v destinaci velmi malé (např. 53, 54, 55 DEM). [1, s. 467]

Cenové nabídky sehrávají významnou roli v reklamních kampaních a při podpoře prodeje. Klienti požadují za danou cenu stále větší hodnotu.

JAKÁ CENA JE TA SPRÁVNÁ?

Turismus je odvětví vyznačující se vysokou diverzifikací cenové politiky. Hotely v destinaci účtují za stejnou službu několik úrovní cen rozlišených na pultové ceny, sezónní ceny, víkendové ceny, konferenční ceny, ceny pro zaměstnance turistického průmyslu, skupinové nebo individuální ceny, a stejně tak tour operátoři mohou nabízet pakety do destinace za ceny na první moment, s věrnostními srážkami, s cenami na poslední chvíli, cenami pro určité segmenty trhu.

Cena se stává velmi významným nástrojem kontroly [poptávky](#) po destinaci nebo po vybraných [produktech](#).

- úroveň ceny může zlepšit přístup k nákupu produktů tím, že se např. na turistických atrakcích (zejména veřejných) nemusí vybírat žádné nebo jen velmi nízké vstupné nebo cenová politika tour operátorů, kteří ve snaze prodat a získat podíl na trhu, jdou na velmi nízké prodejní ceny
- cena může omezit přístup klientů k produktům, pokud se zvedá na prohibitivní úroveň, aby se z produktu (destinace) stalo luxusní zboží dostupné pouze vybraným skupinám klientů ([nikové trhy](#))
- cenová politika umožňuje regulaci poptávky po destinaci v čase (podle sezón, dnů) a rovněž v prostoru, kdy v místech vysoce soustředěné poptávky mohou být ceny za srovnatelné produkty několikanásobně vyšší než mimo tyto „vyšlapané“ cesty

Z obecného pohledu má na cenu (a stanovení cenových podmínek) vliv úroveň nákladů, konkurence a klient. Lze říci, že poptávka stanovuje strop, náklady podlahu a konkurence určuje, kam mezi strop a podlahu se cena skutečně dostane. Konkurenceschopnost destinace je dána mimo jiné i cenovou úrovní. Rozhodnutí o ceně začíná analýzou klienta (poptávky). Turismus (zejména rekreační turismus) vykazuje vysokou cenovou i příjmovou elasticitu. Pro obchodní turismus platí odlišná pravidla, i když i tam je zejména v posledních dvaceti letech patrná snaha o snižování nákladů na obchodní cesty.

3.4.3.2 Cenové strategie

Cena je součástí umístování produktu, takže dává klientovi prvotní signál o povaze, kvalitě a konkurenceschopnosti produktu, a to zejména s ohledem na nemožnost otestování produktu při koupi a jeho nehmamatelnosti. Pro luxusní produkty umístované na náročný a bohatý trh je vysoká cena do určité míry předpoklad udržení image exkluzivity a úspěšného prodeje. Z tohoto hlediska představuje cena jedno z prvních strategických rozhodnutí.

Kotler [3] rozlišuje pět typů strategií (hodnotových prezentací) v závislosti na ceně, poskytovaných službách (přínosech) a na cílovém trhu, z nichž nejúspěšnější je „více za méně“ a zbývající „více za více“, „více za totéž“, „tutéž za méně“ a „méně za mnohem méně“.

Zisk by neměl být kladen na první místo, na prvním místě by mělo být **USPOKOJENÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKŮ** (jak si udělat ze zákazníka hosta, přítele, ne jak donutit zákazníka k maximální konzumaci), zisk by se pak měl dostavit sám. ! Pozor: ani slevové karty ani akční ceny nepřipoutají zákazníka k destinaci (karty dává dnes kdekdo), pokud nebude cítit upřímnou snahu pomoci při řešení jeho problémů.

Na základě cílů cenové tvorby může být zvolen vědecký nebo nevědecký přístup stanovení „správné“ ceny.

Mezi **NEVĚDECKÉ PŘÍSTUPY** stanovení cen se řadí

- tvorba ceny na základě cen konkurence („počkáme, co ostatní“)
- na základě cen tržních vůdců (ceny odvětví jsou pak určovány vůdci) – poněvadž u většiny malých a středních firem je obchodní rozpětí mnohem menší než u tržních vůdců, je sledování a následování vůdců nebezpečné
- intuitivní tvorba cen a tradiční přístup na základě zkušeností (zjištění mechanismů a obecných pravidel)

VĚDECKÝMI PŘÍSTUPY stanovení ceny je

- cílová cenová tvorba (orientace na zisk a návratnost investic)
- cenové slevy a cenová diskriminace podle cílového trhu (např. senioři), formy poskytovaných služeb (např. stand by letenky), místa (např. pokoj s výhledem) a času (např. mimo sezónu)
- propagační tvorba cen (např. 3 = 2) nebo obdobná cenová zvýhodnění,
- tvorba cen přírůžkou, šití cen na míru
- cenová tvorba s ohledem na psychologické vlivy a vliv lichých čísel v cenách.

stanovení cen nových výrobků, který využívá strategii rychlého sběru, strategii pomalého sběru, strategii rychlého prolínání a strategii pomalého prolínání, přičemž cenový sběr znamená záměrné stanovení vysoké ceny produktu, zatímco prolínání pracuje při zavádění produktu s velmi nízkými cenami s cílem získání tržního podílu.

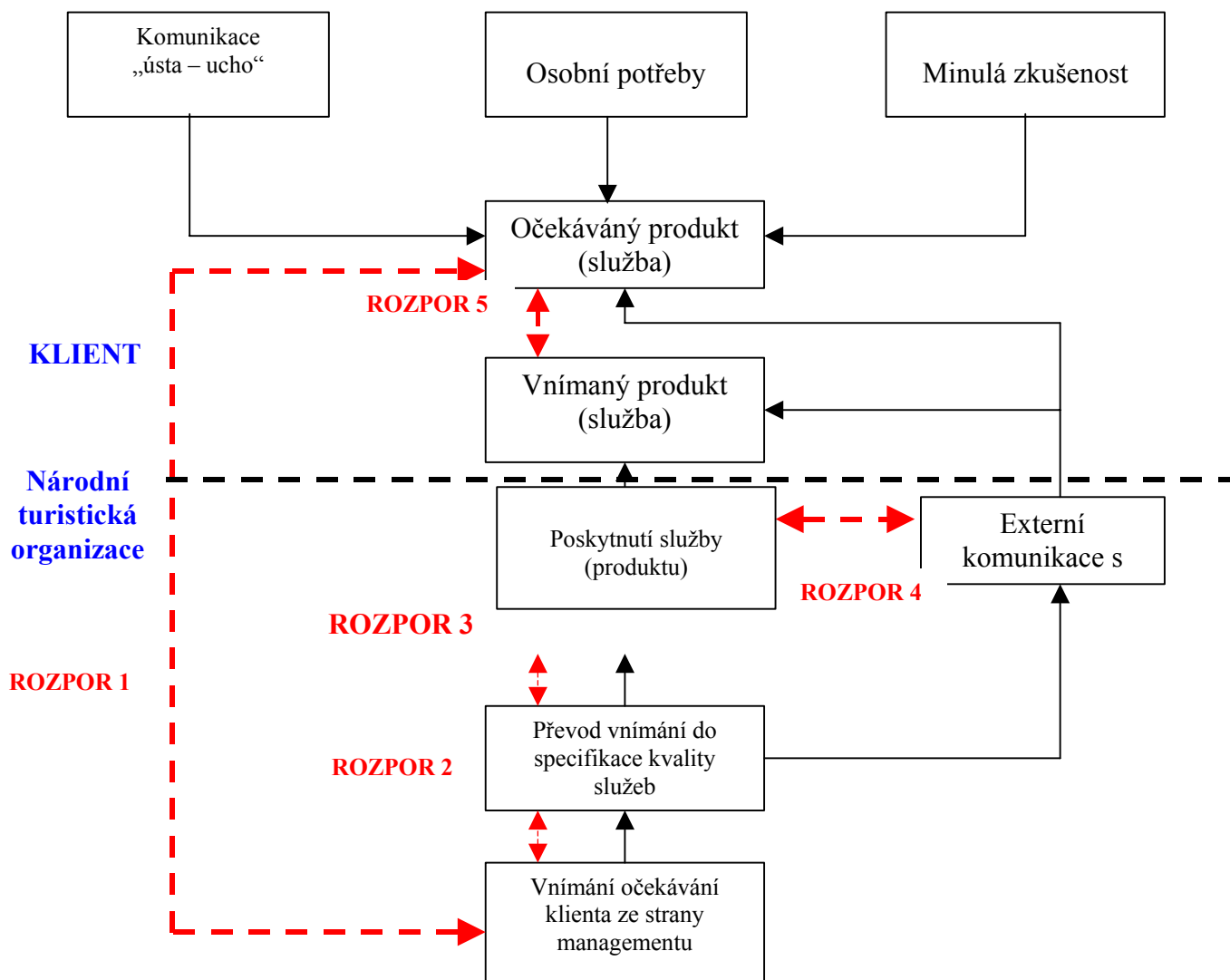
Tvorba ceny není čistě „vědeckým“ ani „diletantským“ procesem, ale nejčastěji mixem obou dvou. Výše naznačené teoretické přístupy a poznatky dávají do určité míry návod jak dospět ke „správné“ ceně, ale bez zkušeností, dobré znalosti trhu a určité dávky štěstí není možné se na trhu prosadit. Podle M. Shawové (1992) „Umístění ceny skutečně zahrnuje trochu instinktu, trochu odhadu a štěstí. Je to rovněž naučené umění oddělit a rozlišit taktickou a vědeckou část rozhodování o ceně.“ [4, s. 150]

3.4.3.3 KVALITA V CESTOVNÍM RUCHU

KVALITA PRODUKTŮ V CESTOVNÍM RUCHU

Kvalita produktů v cestovním ruchu je určena jednak tzv. technickými složkami produktu jako technické vybavení, kapacita, čekací doba, počet pracovníků, doba poskytování služby, bezpečnost, hygiena, a jednak tzv. osobními složkami produktu - zdvořilost, spolehlivost, kompletnost, důvěryhodnost, citlivost, osobní přístup. Problémem však zůstává měřitelnost kvality v turismu (služby), protože v hodnocení kvality služby se zákonitě promítá vysoký lidského faktoru. Zhodnocení technických složek je relativně bezproblémové, avšak zhodnocení složek osobních je značně subjektivní, což má za následek vznik několika zásadních rozporů (obrázek 3.10) - rozpor mezi očekáváním klienta a vnímáním managementu, rozpor mezi vnímáním managementu a specifikací kvality služby, rozpor mezi specifikací kvality služby a skutečným poskytnutím služby, rozpor mezi skutečným poskytnutím služby a externí komunikací, rozpor mezi vnímáním služby a jejím skutečným poskytnutím.

Obrázek 3.10 MODEL KVALITY PRODUKTU (SLUŽBY)



Zdroj: Seaton, A.V. — Bennett M. M.: The Marketing of Tourism Products: Concepts, Issues and Cases. London, International Thomson Business Press 1996, str. 447.

Tabulka 3.7

CENA VS. KVALITA PRODUKTU - DESTINACE

Prodejní cena	Kvalita lepší než nabízí konkurence	Kvalita produktu nabízená shodně s konkurencí	Kvalita horší než nabízí konkurence
Dražší než konkurence	„Rolls Royce“ umístění produktu	Velmi drahé a neúčinné umístění produktu	Nejhorší možná kombinace – největší nevýhoda produktu oproti konkurenci
Podobná cena jako u konkurence	Umístění produktu s velmi dobrým výsledkem cena/kvalita	Shodné umístění produktu s konkurencí a srovnatelný poměr cena/kvalita (pravděpodobně stanovení ceny podle konkurenčních produktů)	Slabé umístění produktu oproti konkurenci
Nižší cena než u konkurence	Skvělé umístění produktu s výborným výsledkem cena/kvalita	Velmi dobré umístění produktu vzhledem ke konkurenci	Levné umístění a nízká cena, vzhledem k nízké kvalitě poměr cena/kvalita dobrý

Zdroj: Seaton, A.V. — Bennett M. M.: The Marketing of Tourism Products: Concepts, Issues and Cases. London, International Thomson Business Press 1996, str. 144.

Za zmínku stojí cenová strategie subjektů veřejného sektoru (např. muzea, hrady), které představují sice často primární atraktivitu, kvůli níž klienti do destinace přijíždějí, ale často v souladu s filozofií bezplatného poskytnutí služby (vstupu) nebo poskytnutí služby za velmi nízkou částku nemůže tvorba cen tak, jak je o ní pojednáno výše, generovat dostatečné příjmy. Jediným řešením pro tyto subjekty je rozšíření nabídky doprovodných služeb (občerstvení, prodej suvenýrů, komerční pronájmy a další).

V poslední době zaznamenává cenová úroveň díky technologickým změnám, ale i díky globalizaci a liberalizaci (např. liberalizace letecké dopravy) tendenci k poklesu, což způsobují relativně nízké výdaje např. na prodej přes internet ve srovnání s udržováním pevné prodejní sítě, snížení nákladů na komunikaci, zrychlení nákupu i prodeje atd. Pravdou je, že i spotřebitel má díky internetu on-line přístup k daleko většímu množství informací, které může snadno porovnat a vyhodnotit nejvýhodnější nabídky, je mnohem informovanější a zkušenější, takže rozvoj informačních technologií v tomto smyslu způsobuje daleko větší tlak na stranu nabídky. Dalším faktorem je stále větší četnost přímých kontaktů koncového klienta a původního poskytovatele služby - napřimování obchodních vazeb, v jehož důsledku dochází rovněž k tlaku na pokles cenové hladiny.

3.4.4 DISTRIBUČNÍ CESTY DESTINACE

3.4.4.1 Tradiční distribuční kanály

Distribuční cesty označují všechny možné prodejní kanály, kterými se produkt dostává k zákazníkovi, ať už finálnímu či ke zprostředkovateli. Existují dvě podoby distribučních cest – přímá cesta (poskytovatel produktu/služby – konečný zákazník) vedoucí ke konečnému zákazníkovi nebo nepřímá (poskytovatel produktu/služby – zprostředkovatel/GDS (global distribution system) – konečný zákazník) vedoucí přes zprostředkovatele ke konečnému zákazníkovi.

Přímá cesta využívá několika kanálů – katalogy zaslané na domácí adresu, adresné obchodní nabídky (direct mail), televizní programy domácích nákupů (teleshopping), nabídky v novinách, časopisech, rozhlase nebo TV, telemarketingové telefonáty do domácností, objednávky přes internet.

Volba distribuční sítě představuje poměrně dlouhodobý závazek. Distribuční sítě není obvykle možné měnit ze dne na den, jelikož se jejich fungování je založeno na existenci řady smluvních vztahů.

Koncept distribučního mixu zaznamenal rozsáhlé změny zejména díky rozvoji informačních a komunikačních technologií. Výběr vhodných distribučních cest a jejich kombinace představují v dnešních podmínkách silné konkurence jednu z nejvýznamnějších konkurenčních výhod.

Distribuční mix destinace na národní úrovni je obvykle tvořen sítí zahraničních zastoupení příslušných pro jednu nebo více zemí. Zároveň, směrem dovnitř destinace, mají národní turistické organizace do určité míry kontrolu nad regionálními a lokálními turistickými organizacemi, a tak vzniká „vnější“ a „vnitřní“ distribuční síť destinace.

Páteří vnějšího distribučního systému destinace jsou zahraniční reprezentace, které udržují kontakty a distribuují produkty destinace i zahraničním zastoupením domácích tour operátorů (agentů) nebo přímo koncovému zákazníkovi. Rozdílné přístupy k distribuci produktů závisí na velikosti a zvyklostech trhu, charakteru produktu, statutu národní turistické organizace a jejích zahraničních zastoupení. Uvedené distribuční cesty většinou neexistují samy o sobě v čisté podobě, ale jedná se o kombinaci všech najednou.

Vnitřní distribuční systém destinace je postaven na kooperujících regionálních a lokálních turistických organizacích, informačních centrech, domácích tour operátorech a agentech. Domácí tour operátoři nebo agenti mohou svůj produkt nabízet přes regionální a popř. ještě národní turistickou organizaci např. přes národní rezervační systém zřízený regionální, popř. národní turistickou organizací. Častější je však distribuce nabídky přímo od domácího tour operátora nebo agenta zahraničnímu tour operátorovi, agentovi nebo přímá distribuce klientovi, tedy bez účasti národní (regionální) turistické organizace. Stejně tak regionální (lokální) turistická organizace může distribuovat produkt přes národní turistickou organizaci, resp. její zahraniční zastoupení nebo přímo na zahraniční tour operátory, agenty a koncové klienty. Každý ze způsobů distribuce je charakteristický pro určitý distribuční kanál.

Pro úspěšný prodej produktů destinace je velmi důležitá dobrá úroveň agentů disponujících vyškoleným personálem, poskytujících doplňkové služby (pojištění, cestovní šeky, zajištění víz), osobní konzultace a rady klientovi. Znalost podobných údajů o struktuře trhu, obchodních a vlastnických vazbách, legislativy a prodejních kanálů je nezbytnou součástí úspěšné marketingové

obchodní činnosti firmy/destinace.

3.4.4.2 Nové distribuční kanály

Distribuční cesty v turismu jsou neoddělitelně spojeny s rozvojem informačních a komunikačních technologií. Proč našly informační technologie v turismu své nezastupitelné místo a proč si lze bez nich distribuční sítě v turismu již jen těžko představit? Proč se stále ve větší míře prosazují v destinacích tzv. systémy destinačního marketingu (DMS)?

1. Nehmatatelnost produktu v cestovním ruchu, nemožnost vidět ho nebo vyzkoušet ani před, ani v okamžiku jeho koupě.
2. Rychlá pomíjivost turistického produktu. Prázdné lůžko v hotelu, sedadlo v letadle nebo prázdné místo na vyhlídkové plavbě už nikdy nikdo neprodá, poněvadž je vázáno na konkrétní termín – má jen jeden život.
3. Vysoká heterogenost a dynamičnost produktu cestovního ruchu. Složitost prezentace produktu, snaha o porovnatelnost a nedostatečná standardizace jednotlivých služeb přímo vybízí k zapojení informačních technologií.
4. Vysoká volatilita produktu cestovního ruchu. Neustálé změny na trhu (změny charterových letů, změny v objemu kapacit) si vynucují korekce v nabídce, takže tištěné katalogy vydávané s půlročním předstihem jsou v tomto směru naprosto nevyhovující.

Ze čtyř uvedených důvodů je patrné, že ani firma ani organizace destinačního marketingu se neobejde bez kvalitního a účinného komunikačního systému, pokud má účelně propojit nabídku s poptávkou. Klienci dostávají rádi kompletní informace nejen komerčního, ale i nekomerčního charakteru (popis míst, fotografie zajímavostí), které ne vždy najdou umístěné na stránkách komerčních subjektů. Klienci chtějí kompletní informaci o nabídce produktů v destinaci od různých poskytovatelů, zajímají se o jednotlivé služby (ubytování, půjčování aut, lodní lístky) stejně jako o pakety. Irská národní turistická organizace Bord Fáilte, švýcarská Swiss Tourism, německá Deutsche Zentrale für Tourismus, rakouská Österreich Werbung nebo British Tourist Authority a další poskytují nejen obecné informace o destinaci, ale i konkrétní nabídky domácích subjektů s možností snadné rezervace, takže je možné si přes jejich stránky najít a rezervovat požadovanou službu v destinaci.

Jak se změní distribuční kanály v budoucnu? Hodně se hovoří v souvislosti s napřimováním obchodních vazeb o postupném vyřazování článku agenta, avšak realističtější je názor o ještě větší specializaci agentů na prodej diferencovaných produktů, které dobře znají. V krátko- a střednědobém horizontu však současné distribuční cesty s největší pravděpodobností nedoznají tak závažných změn, i když je potřeba dlouhodobě počítat v důsledku většího zapojení informačních technologií, v důsledku změn na straně nabídky a poptávky a změně postavení některých národních turistických organizací (větší důraz na komercializaci) s radikálnějšími změnami distribuce produktu destinace.

PŘÍKLAD 3.22

BONJOUR QUÉBEC.COM – QUÉBEC, KANADA

Bonjour Québec.com je oficiální systém řízení destinace Québec s nejširším záběrem informací (nabídky), fotografií a map destinace, prezentovaných jednoduše a atraktivním způsobem. Bonjour Québec.com zahrnuje databázový řídicí systém a rezervační systém, jehož cílem je prodej destinace pomocí koordinace veřejných a privátních aktivit, podpora rozvoje produktů destinace, zajištění propagace destinace (jejích produktů). Bonjour Québec.com vznikl uzavřením partnerství mezi Tourisme Québec (vládní organizace s nedostatečnými zdroji) a Bell Canada (technologická firma investující zdroje do projektu systému destinace). Systém slouží všem, kdo chtějí navštívit Québec, hlavní cílovou skupinu představují Kanaďané a obyvatelé severovýchodu USA. Kromě informací nabízí systém rezervační funkci pro ubytování, aktivity, vstupenky nebo místa v restauraci. Klienti si mohou zakoupit přes systém vstupenky a letenky do destinace. Klient má stále možnost telefonického informačního kontaktu i osobní návštěv v některém z informačních center. Systém slouží i podnikatelům v destinaci, kteří mají možnost zde zdarma umístit svoji nabídku, a kromě toho je zájemcům rozesílán aktuální nabídkový list se speciálními pakety, akcemi, cenami ... Bonjour Québec.com spojuje nabídku s poptávkou prostřednictvím databázového systému, k síť turistických kanceláří a call center. Zavádění systému naráží na určité problémy spojené s konzervativními až skeptickými postoji podnikatelských subjektů a z obchodního hlediska na problém neochoty uplatňovat yield management mezi hoteliéry. V roce 2002 bylo v systému registrováno asi 700 poskytovatelů služeb a bylo nabídnuto více než 250 paketů. Počet návštěvníků systému dosáhl v roce 2002 téměř 9 milionů. Do budoucna připravují realizátoři systému výběr dalších partnerů a hodlají posílit zejména spolupráci s RTO začleněním jejich nabídky do systému

Zdroj: <http://www.cefr.io.qc.ca>

3.4.5 PROPAGAČNÍ MIX

Propagační aktivity představují čtvrtou část základního marketingového mixu destinace. Význam propagačního mixu lze vysvětlit na zodpovězení jednoduché otázky: „Proč je poptávka po produktu/destinaci A vyšší nebo poptávka po produktu/destinaci B?“ Pokud zákazník má přímou zkušenost s produktem, je odpověď jasná. Pokud však tuto zkušenost nemá, co ovlivnilo jeho rozhodování? Zákazník se rozhodl na základě předchozí komunikace s firmou/destinací.

Propagační mix zahrnuje veškeré komunikace použité k dosažení požadované úrovně poptávky po destinaci pomocí doručení správných zpráv, správnými cestami, ve správný čas, cílovým skupinám a ovlivňující úroveň poptávky v krátkodobém i v dlouhodobém časovém horizontu.

Propagační mix zahrnuje následující nástroje

- [reklamu](#)
- [public relations](#)
- [osobní prodej](#)
- [podporu prodeje](#)
- [přímý marketing](#)
- [vnitřní reklamu](#)

Podrobněji o propagačním mixu viz [modul 4](#).

3.4.6 ROZŠÍŘENÝ MARKETINGOVÝ MIX

Další čtyři komponenty marketingového mixu v oblasti destinačního marketingu představuje tvorba paketů (packaging) - sestavování balíků služeb, programování (programming) - programová specifikace paketů, lidé (people), partnerství (partnership), fyzická přítomnost (physical evidence) a proces (process). [1, s. 263]

3.4.6.1 Programování a paketování

PAKETOVÁNÍ znamená konkrétní sestavení vzájemně se doplňujících služeb do komplexní nabídky obvykle za jednotnou cenu. PROGRAMOVÁNÍ, tedy programová specifikace paketů, představuje velmi významnou součást marketingového mixu destinací. Programování je určitým rozšířením produktu ve smyslu propojení a kombinace řady služeb s orientací na potřeby klientů při využití specializovaných činností, programů nebo událostí, které zvyšují objem prodeje. Programování a paketování je možné charakterizovat jako specifický způsob tvorby produktu. Programování a paketování jsou spojenými činnostmi, většina paketů totiž obsahuje programy, ale ne vždy se programování váže výhradně na pakety. Speciální akce se mohou konat samy o sobě nezávisle, bez zařazení do balíčku.

K jednoznačným výhodám tvorby paketů pro zákazníka patří

- větší pohodlí (úspora času)
- nižší cena (úspory z rozsahu), poněvadž package jsou levnější než na míru připravená cesta.
- garance kvality služeb za určitou předem známou cenu.
- přestože mají pakety nádech masovosti, stále více se prosazují pakety a programy pro specializované skupiny klientů.
- a další

Nespornými výhodou programování a paketování pro poskytovatele a zprostředkovatele služeb (destinaci) je

- stimulace poptávky a nárůstu prodeje, a to zejména v mimosezónních obdobích (měsíce, týdny, dny). snazší predikce vývoje prodeje a zlepšení efektivnosti pomocí podpory opakovaného využívání služeb
- zvýšení přitažlivosti pro specifické tradiční i nové cílové trhy (golfové pakety, lyžařské pakety, incentivní pakety, ...)
- využívání komplementárních zařízení, atraktivit a společenských událostí (neobvyklá zapojení různých poskytovatelů služeb do tvorby paketů)
- a další

3.4.6.2 Lidé

Lidé (people) jsou vyčleněni jako zvláštní složka turistického marketingového mixu, poněvadž turismus je odvětví postavené na osobním poskytování služeb, na kontaktu lidí s lidmi, kdy úroveň poskytnuté „osobní“ služby ovlivňuje celkové hodnocení kvality produktu klientem. Zajištění kvality začíná u managementu společnosti a přenáší se až k pracovníkům, kteří jsou v přímém kontaktu s klienty, takže filozofie kvalitního poskytnutí služby musí zasáhnout každého, kdo se na poskytnutí nebo přípravě služby podílí, jedná se o kontinuální proces. Pro zajištění kvality služby poskytované klientovi je významná zásada „starej se o své zaměstnance a ti se pak postarají stejným způsobem o klienty“, která vychází z významu lidského faktoru v turistickém průmyslu.

Lidé poskytující služby hrají v marketingu cestovního ruchu rozhodující úlohu. Lidé jsou v tomto ohledu součástí „produktu“, a jako takoví si zasluhují náležitou pozornost. Marketing v cestovním ruchu je více než v jiných oborech spojen s řízením lidských zdrojů, tedy nábor a udržování pracovníků, výcvik a provádění pravidelných kontrol pracovníků. Nejenom dobré poskytnutí fyzického produktu (jídlo, pití, pohodlné sedadlo, ...), ale i služba (lidská dimenze) je neméně důležitá. Hodnocení obou složek (zejména lidského faktoru) je značně subjektivní. Důležitým souvisejícím aspektem lidského faktoru v návaznosti na kvalitu produktu je systém znalostí a učení.

3.4.6.3 Politika a veřejné mínění

Politické aktivity (politics) významně ovlivňují [strategii pronikání firmy/destinace](#) na mezinárodní trh ve dvou směrech. Jednak uvnitř destinace, kdy politická (legislativní) rozhodnutí ovlivňují marketingové prostředí (ekonomické, ekologické, kulturní, sociální atd.) a tím i politiku turismu v destinaci, např. způsob financování, způsob vytváření organizací destinačního marketingu, okruh jejich působnosti. Politická rozhodnutí mají rovněž vliv na podnikatelské subjekty v destinaci, což se odráží např. v cenové politice, objemu prodeje, míře zisku, zaměstnanosti a dalších významných ukazatelích. Silná závislost organizace destinačního marketingu a podnikatelských subjektů na politickém prostředí (zejména zákonodárství) vede ke tomu, že je často využíváno lobystických a politických aktivit ke splnění cílů. Druhý způsob ovlivnění strategie destinace je [vliv politického prostředí](#) vně destinace. Vízová povinnost či jiné regulační opatření představují poměrně složitou překážku v prodeji destinace, naopak jako podpora prodeje může sloužit např. nařízení o povinných školních výletech do zahraničí.

Neméně silný vliv jako mají politická opatření může mít veřejné mínění (*public opinion*), které velmi úzce souvisí s [image](#) a módností destinace a s fází životního cyklu destinačních produktů. Vnímání destinace klientem a jeho očekávání jsou nesmírně významnými momenty, kterých v souvislosti s veřejným míněním tvorba marketingového mixu využívá.

3.4.6.4 Partnerství

[Organizace destinačního marketingu](#) často využívají společenské události, kulturní a sportovní akce a další atraktivitu v rámci kooperace (partnership), která je při tvorbě paketů a programování nezbytná. V tvorbě paketů se promítají nejnovější tržní trendy, např. touha po zdraví a kráse, vzdělání a poznání, zvýšení hladiny adrenalinu, kterých je možné dobře využít pro segmentaci trhu. Zároveň může být ze strany nabízejícího regulován počet přenocování, volba typu a prodej dalších volitelných služeb (výlety, kulturní představení, zábavná show). Zkušené organizace destinačního marketingu vědí, jak tvořit [paket](#) a [programovat](#) s cílem větší spokojenosti klienta a lepší obchodovatelnosti nabídky.

Partnerství (partnership) představuje jednu ze složek rozšířeného marketingového mixu, jejíž význam v turismu je důsledkem heterogenosti a průřezového charakteru odvětví, určité rozptýlenosti trhu ve smyslu existence množství malých a středních podniků (poskytovatelů a zprostředkovatelů služeb) v destinaci. Pro proniknutí destinace na mezinárodní trh v podmínkách silné mezinárodní (globální) konkurence je nezbytné partnerství subjektů v destinaci a koordinační úsilí organizace destinačního marketingu.

3.4.6.5 Fyzická přítomnost

Fyzická přítomnost označuje materiální část poskytnutí služby – některé služby nemohou existovat bez fyzického podkladu jako je např. balení, webové stránky na internetu, papíry (faktury, vstupenky, potvrzení o odeslání), brožury a letáky, zařízení (např. hotelu, sportovního centra, ...), materiály vizuální identity (plakáty, značky, vývěsní štíty, ...), uniformy, vizitky, poštovní schránky a řada dalších (sportovní utkáni). Činnost některých organizací navíc závisí na fyzické přítomnosti jako prostředku marketingové komunikace – např. destinace/atraktivita cestovního ruchu (Disney World), dodávky balíků a poštovní služby (např. vozidla UPS), velké banky a pojišťovací společnosti (Lloyds).

Přestože termín „[produkt](#)“ asociuje spíše produkt fyzický, v cestovním ruchu je pod označením produkt většinou míněna služba v kombinaci s fyzickými [produkty](#). K hlavním viditelným složkám produktu v cestovním ruchu patří:

1. chování zaměstnanců, jejich vzhled a uniformy
2. exteriér a vybavení budovy
3. vývěsní štít
4. kontakty se zákazníky a ostatní veřejností

3.4.6.6 Proces

Pro účely marketingového mixu představuje proces prvek služby, který vidí zákazník při spotřebovávání služby, tedy něco, co zákazník logicky a přirozeně očekává v různých okamžicích k uspokojení jeho potřeb – např. cesta vyhlídkovou lodí – začíná v doku, kde je klient přivítán, zavazadla jsou odnesena do kajuty, následuje čerpání stravovacích, zábavních a dalších služeb (kasino, nákupy) a po příjezdu do destinace jsou zavazadla odnesena z kajuty, popř. zajištěn transfer.

Proces na úrovni organizace destinačního marketingu je vlastně systém řetězce služeb v destinaci, jak je ukázáno na obrázku 3.11. V každé fázi řetězce služeb v destinaci musí být poskytnuta klientovi hodnota ve všech prvcích marketingového mixu, musí být známa zpětná vazba k případné úpravě mixu, klient by měl být udržen a měly by mu být nabídnuty další služby a produkty (i formou přizpůsobení individuálním potřebám klientů očekávajícím podobnou službu). V každé fázi řetězce služeb vzniká [přidaná hodnota](#).

Obrázek 3.11 **Řetězec služeb v destinaci**

Složky řetězce služeb destinace klientovi		Plánování	Výchova a školení personálu	Marketing	Koordinace a kontrola kvality nabídky
↑	Péče o klienty po návratu z destinace				
↑	Zpáteční cesta				
↑	Rozloučení a odjezd z destinace				
↑	Stravování				
↑	Sport / Aktivity				
↑	Zábava				
↑	Péče o klienta v destinaci				
↑	Informační servis v destinaci				
↑	Ubytování				
↑	Přijetí (přivítání) v destinaci				
↑	Příjezd do destinace (doprava)				
↑	Knihování				
↑	Informace jako zdroj pro rozhodnutí				

Zdroj: Bieger, T.: Destinationsstrategien - vom politischen Konsenspapier über die Geschäftsfeldstrategie zur Unternehmensstrategie mit Ausrichtung auf Kernkompetenzen. In: Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft 1995/96, 1995, St. Gallen, Institut für Tourismus und Verkehrswirtschaft an der Hochschule St. Gallen, s. 13.

SEZNAM ZDROJŮ – MODUL 3 – ČÁST 3.4

- [1] Morrison, A. M.: Marketing pohostinství a cestovního ruchu. Praha, Victoria Publishing 1995.
- [2] Kotler, P.: Marketing Management. Praha, Victoria Publishing, 1997.
- [3] Kotler, P.: Marketing podle Kotlera. Praha, Management Press, 2000.
- [4] Seaton, A.V. — Bennett M. M.: The Marketing of Tourism Products: Concepts, Issues and Cases. London, International Thomson Business Press 1996.
- [5] Bieger, T.: Destinationsstrategien - vom politischen Konsenspapier über die Geschäftsfeldstrategie zur Unternehmensstrategie mit Ausrichtung auf Kernkompetenzen. In: Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft 1995/96, 1995, St. Gallen, Institut für Tourismus und Verkehrswirtschaft an der Hochschule St. Gallen,
- [6] Horner, S. – Swarbrooke, J.: Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času. Praha, Grada Publishing, 2003.
- [7] Goodall, B. — Ashworth, G.: Marketing Tourism Places. London, Routledge 1993.

KLÍČOVÁ SLOVA – MODUL 3

[analýza pěti sil](#)
[Ansoffova matice](#)
[Bostonská matice](#)
[cena](#)
[cenové strategie](#)
[cíle destinace](#)
[cílení](#)
[cílený marketing](#)
[distribuce](#)
[fyzická přítomnost](#)
[gap analýza](#)
[hromadný marketing](#)
[image destinace](#)
[individuální marketing](#)
[konkurence](#)
[kvalita produktu](#)
[lidé](#)
[marketingová příležitost](#)
[marketingová taktika](#)
[marketingové prostředí](#)
[marketingové řízení destinace](#)
[marketingový mix](#)
[marketingový rozpočet](#)
[matice produkt - trh](#)
[paket](#)
[partnerství](#)
[PEST analýza](#)
[politika](#)
[poslání destinace](#)
[proces](#)
[proces marketingového řízení](#)
[produkt](#)
[programování](#)
[propagační mix](#)
[přidaná hodnota produktu](#)
[segment](#)
[segmentace](#)
[situační analýza](#)
[SMART cíle](#)
[strategické obchodní jednotky \(SBU\)](#)
[strategické plánování](#)
[strategický marketing destinace](#)
[strategie destinace](#)
[strategie podle Portera](#)
[strategie značky destinace](#)
[SWOT analýza](#)
[systém řetězce služeb](#)
[tržní nika \(nikový trh\)](#)
[umístování destinace](#)
[veřejné mínění](#)
[vize destinace](#)
[vnímání](#)
[značka destinace](#)
[životní cyklus produktu destinace](#)

4 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE DESTINACE CESTOVNÍHO RUCHU

CÍL MODULU 4

Vymežit pojem integrované marketingové komunikace a krátce popsat její fungování v oblasti cestovního ruchu. Shrnout poznatky o strategii značky a rozebrat jednotlivé nástroje komunikačního mixu. Popsat reklamní mix z hlediska cíle, náplně reklamní kampaně, dále z hlediska rozhodování o médiích a nosičích a z hlediska vyhodnocení efektivnosti reklamy. Zabývat se public relations a sponzoringem jako nastupujícím nástrojem komunikačního mixu. Rozebrat přímý marketing a podporu prodeje destinace a soustředit se rovněž podrobněji na výstavy a veletrhy. V závěru semináře poukázat na význam komunikace v místě prodeje a internetové komunikace destinací stejně jako na význam kulturních odlišností v marketingu destinací při plánování komunikačních kampaní.

4.1 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE V CESTOVNÍM RUCHU

Propagační mix je vedle [produktu](#), [ceny](#), [distribučních cest](#) a dalších „P“ (paktování, programování, lidé, politika, veřejnost, proces, fyzická přítomnost) součástí marketingového mixu. Propagační mix je společně se strategií značky, internetovou komunikací součástí komunikačního mixu. Komunikační mix musí být integrovaný (konzistentní) a působit v rámci marketingového mixu synergicky. Komunikační mix bývá zaměňován často chybně s reklamou, ale ve skutečnosti je pojem komunikačního mixu (marketingové komunikace) mnohem širší.

Jedno z nebezpečí, které v sobě oblast propagace díky svému rozsahu skrývá, představuje vzájemná dezintegrovanost složek komunikačního mixu, a proto se stále více hovoří o nutnosti přechodu k tzv. integrovaným marketingovým komunikacím (IMK).

Integrovanou marketingovou komunikaci vymezila Americká asociace reklamních agentur jako „... koncepci plánování marketingové komunikace, která respektuje novou hodnotu, jež vzniká díky ucelenému plánu, založenému na poznání strategických rolí různých komunikačních disciplín, jako je obecná [reklama](#), [přímý kontakt](#), [podpora prodeje](#) a [public relations](#), a kombinuje je s cílem vyvolat maximální, zřetelný a konzistentní dopad.“ [4, str. 29]

Konzistence jednotlivých součástí integrované marketingové komunikace znamená jednotné vnímání celého komunikačního mixu zákazníkem – ! integrace se tedy uskutečňuje v zákazníkovi. Všechny prvky marketingové komunikace musí být pečlivě řízeny, plánovány a provázány, a to ve vztahu zákazník – produkt – firma/destinace (subjekty destinace). Rozdíly mezi „obyčejnou“ a integrovanou komunikací ukazuje tabulka 4.1.

Tabulka 4.1 KLASICKÁ A INTEGROVANÁ KOMUNIKACE

KLASICKÁ KOMUNIKACE	INTEGROVANÁ KOMUNIKACE
Zaměřená na akvizici, prodej	Zaměřená na udržování trvalých vztahů
Masová komunikace	Selektivní komunikace
Monolog, jednostranná komunikace	Dialog, dvoustranná komunikace
Informace jsou vysílány	Informace na vyžádání
Informace jsou předávány	Informace – samoobsluha
Iniciativa je na straně vysílajícího	Příjemce přebírá iniciativu
Přesvědčování	Informace jsou poskytovány
Účinek na základě opakování	Účinek na základě konkrétních informací
Ofenzivnost	Defenzivnost
Obtížný prodej	Snadný prodej
Vlastnosti značky	Důvěra ve značku
Orientace na transakci	Orientace na vztahy
Změna postojů	Spokojenost
Moderní, přímočará, masivní	Postmoderní, cyklická a fragmentární

Zdroj: [4, s. 31]

Integrovaná marketingová komunikace je náročná na řízení a vyžaduje přizpůsobit organizační strukturu [organizace destinačního marketingu](#), často i způsob řízení celé destinace, takže v praxi se s ní setkáme dnes ještě velmi zřídka.

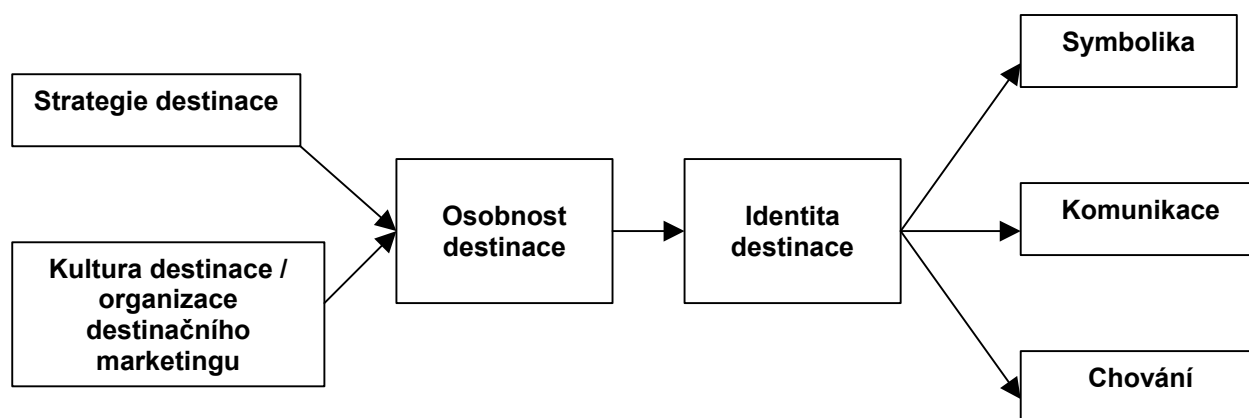
[Strategie destinace](#) by měla být odrazem identity destinace a v kombinaci s kulturou destinace (v

zastoupení organizace destinačního marketingu) vytváří navenek osobnost destinace. Firemní kultura organizace destinačního marketingu zahrnuje všechny způsoby chování a jednání firmy uvnitř i navenek a vytváří tak obraz destinace u veřejnosti. Firemní kultura organizace destinačního marketingu nezahrnuje jen fyzické vlastnosti (vzhled provozoven, uniformy pracovníků, ...), ale jsou to právě hodnoty sdílené subjekty destinace, které vytvářejí v turismu významnou součást firemní kultury (ochota, poctivost, zodpovědnost, ...).

Osobnost destinace a firemní kultura se odráží v poslání destinace. Osobnost destinace je pak základem identity destinace a předurčuje tak konkrétní postupy prezentace destinace cílovým skupinám v oblasti symboliky, způsobu komunikace a chování a v oblasti hmatatelné prezentace či prohlášení, jak je ukázáno na obrázku 4.1.

Podoba firemní identity je rozhodující pro volbu strategických priorit, strategii značky, marketingovou komunikaci a komunikaci destinace. Vztahy mezi identitou, kulturou atd. ukazuje obrázek 4.1.

Obrázek 4.1 STRATEGIE, KULTURA, OSOBNOST A IDENTITA DESTINACE



Zdroj: [4, str. 33]

Charakter komunikace destinace vychází z identity destinace a je v souladu s jejími hlavními rysy (např. agresivnější komunikace nových destinací v odvětví, komunikace destinací soustředěná na udržitelný rozvoj, atd.). Symbolika destinace (corporate design) by se pak měla odrážet ve všech prvcích spojených s destinací, ať už jsou to vizitky, papíry, dárkové předměty, katalogy, ... Pokud se týká „chování destinace“ v podobě chování subjektů destinace či zaměstnanců organizace destinačního marketingu, jde zejména o konkrétní chování jejich pracovníků nebo o „technologické“ postupy, které by měly splňovat zásady firemní identity.

Image destinace označuje pak postoj různých cílových skupin k destinaci (zaměstnanci, partneři, dodavatelé, veřejnost, ...). Image destinace je podrobněji popsán v subkapitole 3.3.6. Integrace komunikačních aktivit je dlouhodobější proces, který má obvykle několik fází – uvědomění, integrace image, funkční integrace komunikačních nástrojů (reklama, PR, ...), spojení komunikace subjektů destinace a tvorba jednotné marketingové komunikace destinace.

Nejvýznamnějšími bariérami prosazování integrované komunikace destinace jsou organizační

struktura a řízení jednotlivých nástrojů komunikačního mixu různými subjekty destinace, ale často i v rámci organizace destinačního marketingu bez provázanosti. Významnou bariérou je i [konkurence](#) a prosazování partikulárních zájmů uvnitř destinace, vysoká úroveň funkční specializace uvnitř organizace destinačního marketingu, ale i uvnitř komunikačních agentur, vysoký podíl reklamy jako nástroje užívaného komunikačními agenturami a konečně nedostatečná interní komunikace a nekoordinovanost v plánování destinace. Dosažení skutečně integrované komunikace není jednoduché uvnitř jednoho subjektu v destinaci a o to těžší je pak dosažení integrované komunikace uvnitř destinace, jak ukazuje příklad 4.1.

PŘÍKLAD 4.1

STAV INTEGROVANÝCH MARKETINGOVÝCH KOMUNIKACÍ

Studie o firemní, marketingové a interní komunikaci ve 313 firmách v šesti evropských zemích ukazuje, že mnoho firem ve většině uvedených zemí intenzivně využívá různé nástroje komunikačního mixu (viz tabulka). V 75 % firem je za komunikační aktivity odpovědný jeden ředitel, v 32 % firem je to marketingový manažer. Průměrně asi 3 manažeři jsou zapojeni do aktivit spojených s komunikací. Ze studie vyplývá růst významu interní komunikace a rovněž skutečnost, že pokrok směrem k integrovaným marketingovým komunikacím je zatím minimální. Např. reklamy využívá 97 % německých a 93 % britských firem, ale jen 77 % španělských a 80 % firem italských. Využití PR aktivit se rovněž liší od 91 % v Německu až po 52 % ve Velké Británii a 45 % ve Španělsku. Přímého marketingu využívá 67 % německých, 65 % španělských a 60 % belgických firem, ale jen 29 % italských firem. Využívání sponzorování jako marketingového nástroje je ve srovnání s reklamou nebo podporou prodeje poměrně nízké, v Německu, Itálii a Španělsko kolem 45 %, ve Velké Británii a Belgii asi 33 % a ve Francii dokonce jen 24 %. Pokud se týká firemní komunikace, je nejvyužívanějším nástrojem PR (ve Španělsku až 90 %), reklama i sponzorování. Interní komunikaci provádí asi 80 % firem.

Zdroj: [10, s. 205 – 217]

Fungování marketingové komunikace v turismu vychází ze strategického marketingu, tedy procesu [SEGMENTACE](#) – [CÍLENÍ](#) – [UMISŤOVÁNÍ](#) i z [taktického marketingu](#) (tvorba marketingového mixu).

PŘÍKLAD 4.2

VÝZNAM MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE V ROZHODOVACÍM PROCESU

Typickým příkladem významu fungování marketingové komunikace může být jednoduchá otázka „proč je poptávka po destinaci A vyšší než po destinaci B a proč by se měli všichni klienti rozhodnout právě pro destinaci A?“. Pokud existuje předchozí zkušenost klienta s destinací, je odpověď jednoduchá, protože vychází z předchozí zkušenosti klienta, který obě destinace navštívil, a tak je schopen formulovat, jak se rozhodnout. Druhá varianta odpovědi, v případě, že klient destinaci nenavštívil, zní, že klient se rozhodnul na základě předchozí komunikace. Klient nemající přímou zkušenost s produktem/službou informace, jichž využívá ve svém rozhodovacím procesu a na jejichž základě učiní finální rozhodnutí. Povědomí klienta o destinaci a její výběr z větší části závisí na informačních zdrojích, které má klient k dispozici. Z hlediska klienta se jedná o kvalitu a kvantitu rizika spojeného s přísliby firmy/destinace obsaženými v informaci, která se stává „poslem“ a iniciátorem dalšího rozhodování klienta. Informace (informační zdroj) bývá někdy označována jako vlastní strategický faktor úspěchu produktu/destinace.

Propagační mix destinace jako součást komunikačního mixu destinace zahrnuje veškeré komunikace použité k dosažení požadované úrovně poptávky po destinaci pomocí doručení správných zpráv správnými kanály ve správný čas na cílové skupiny ovlivňující úroveň poptávky v krátko- i v dlouhodobém časovém horizontu. Komunikační mix zahrnuje reklamu, public relations, osobní prodej a podporu prodeje destinace a přímý marketing. [11, str. 179] Na strategické úrovni bývá součástí komunikačního mixu i strategie značky, specifickou součástí je pak internetová komunikace a vnitřní reklama (reklama uvnitř sídla organizací destinačního marketingu/managementu, uniformy zaměstnanců, zařízení informačních center,...).

4.1.1 STANOVENÍ CÍLŮ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

V cestovním ruchu lze rozlišit tři základní cíle komunikace destinace [11, str. 180]

1. Posílení stávajícího postavení destinace a oslovení těch, kteří ještě destinaci nenavštívili, tedy udržení a posílení trhu.
2. Uvedení nových myšlenek a postojů, které ještě destinace nikdy předtím nenabídla, a které jsou svým způsobem revoluční (např. Channel Tunnel).
3. Změna - nejsložitější cíl, poněvadž se jedná o změnu postojů klientů. Typickým příkladem jsou destinace s nepříliš lichotivým image, které se snaží nejen o změnu materiálně technické základny, ale o změnu strategie, která se pak odráží v propagaci s cílem oslovit odlišné cílové skupiny (např. lukrativnější klientelu) nebo oslovit tytéž skupiny, avšak s jiným produktem nebo záměrem (nepříznivý image přelidněného španělského pobřeží) s cílem změnit strukturu poptávky, jejího rozložení v čase.
4. Snížení rizika během rozhodovacího procesu, kdy je destinace schopna rozpoznat fáze rozhodovacího procesu klienta a navrhnout komunikační mix pro jednotlivé fáze. Významnou roli zde hraje časové rozložení fází rozhodovacího procesu podle produktů, destinací a nabízejících subjektů.
5. Stanovení cílů marketingové komunikace v závislosti na stadiu životního cyklu produktu/služby.
 - uvedení na trh – povědomí o kategorii, povědomí o značce, znalost značky, postoj ke značce
 - růst - postoj ke značce, preference značky / zdůrazňování atributů značky firmy/produktu/destinace oproti konkurenčním
 - zpomalování a stagnace – první místo v povědomí, postoj ke značce, loajalita ke značce, spokojenost zákazníka
 - pokles – nákup, nové cílové skupiny

Hodnocení splnění cílů komunikační kampaně destinace se zakládá na vstupní analýze, podrobném výzkumu během propagační kampaně i po jejím skončení (většinou se jedná o kvantitativní výzkumy, ale odborníci doporučují i zahrnutí kvalitativních metod), na jasné formulaci strategických cílů (přesná identifikace cílové skupiny, formulace komunikačních cílů a formy zpráv, výběr médií), schválení rozpočtu a v neposlední řadě stanovení kontrolních mechanismů k pravidelnému vyhodnocování úrovně prodeje (počet klientů, příjmy z turismu, změna postojů klientů). Příkladem stanovení cílů a vyhodnocení komunikační kampaně může být úspěšná komunikační strategie Disney Paříž (příklad 4.3).

PŘÍKLAD 4.3

MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE - DISNEYLAND PAŘÍŽ

Disneyland v Paříži zjistil pokles návštěvnosti z 9,3 mil. (1993) na 8,8 (1994). Průnik na francouzský, belgický a holandský trh byla úspěšná, proto se jevílo jako žádoucí podpořit opakované návštěvy. Naopak průnik na britský, německý, italský, španělský a švýcarský trh byl velmi slabý, takže bylo potřeba vyvolat zájem o první návštěvu Disneylandu. Formulace marketingových cílů byla jasná – 12,3 mil. návštěvníků při průměrné obsazenosti hotelových lůžek 75 %. Stanovení uvedených marketingových cílů se promítlo v cílech marketingové komunikace následovně.

Panevropský cíl č. 1 marketingové komunikace – vyvolat zájem o první a opakovanou návštěvu. Dalším cílem bylo informování zákazníků o možnosti a způsobu plánování a zakoupení krátkodobého pobytu v Disneylandu Paříž. Třetí cíl spočíval v přesvědčení zákazníků k opakované návštěvě, a to díky nabídkám výhodnějších podmínek a upozornění na nové zábavní příležitosti. Čtvrtým cílem byla celosvětová komunikační kampaň s následujícími dílčími cíli:

zvýšení vědomí hodnoty návštěvy Disneyland Paříž

dostat Disneyland Paříž na první místo v myslích zákazníků, budou-li uvažovat o krátkodobé cestě sdělit zákazníkům nejsnazší způsob, jak se dostanou do Disneyland Paříž

Pro dosažení uvedených cílů byla zpracována třístupňová strategie.

vyvolání zájmu komunikací značky v TV

zvýšení informovanosti zákazníků pomocí článků, inzerce v tisku a rozhlasového vysílání

taktická reklama v TV, rozhlase, tisku a na billboardech s cílem vyvolání nutnosti návštěv y Disneyland Paříž

Výsledkem byla efektivní kampaň. Povědomí a umístění značky na prvních místech vědomí v sedmi zkoumaných zemích dosáhlo 46 %, ve 14 % zemí byl Disneyland Paříž na druhém místě. Více než 70 % respondentů mělo na Disneyland Paříž pozitivní názor a 68 % respondentů plánovalo návštěvu. V roce 1997 bylo dosaženo návštěvnosti 12,6 milionů a využití hotelů na 78 %. Disneyland Paříž se stal nejnavštěvovanějším místem v Evropě.

Zdroj: [4, str. 162 -163]

Cíle marketingové komunikace by měly vycházet z [cílů destinace](#), měly by být kvantifikovatelné, přijatelné, závazné, motivující, srozumitelné a spojené se současným a požadovaným umístěním produktu/destinace.

Významnou roli v rozhodovacím procesu klienta hrají jeho postoje, tedy celková osobní hodnocení produktu, firmy, destinace. Do postojů se promítají nejen smyslové vjemy, ale i poznávání (např. vlastní zkušenost z návštěvy destinace). Postoje se pak odrážejí v konkrétním (kupním) chování zákazníka.

V mediální oblasti existuje řada případů, kdy reklama nevyvolává kupní chování, ale popuzuje. Ať už se jedná o skutečnost, že reklama přerušuje vysílání pořadů, nebo špatná volba protagonistů reklamy, předdramatizování situace či hektické situace a řada dalších (přílišná opakovanost reklamy, prohlašování se za nejlepší, informačně laděné reklamy).

4.2 STRATEGIE ZNAČKY

Značka destinace je ztělesněním klíčových vlastností destinace a jejího fyzického i emocionální odlišení od konkurenčních destinací. Rozhodnutí o značce je součástí strategického marketingu (viz podkapitola 3.3.5). Výsledná podoba značky destinace představuje východisko všech komunikačních aktivit destinace. Do určité míry lze tvrdit, že dobře „postavená“ značka je prvním předpokladem úspěšného komunikačního mixu.

Co je určující pro úspěch či neúspěch značky?

- dobrá značka je založena na dobré kvalitě produktu destinace (vyšší kvalita značky – větší podíl na trhu – větší zisk)
- dobrou značku tvoří i špičkové služby (právě dodatečné služby jsou obvykle obtížně napodobitelné konkurenty)
- originalita produktu destinace (první na trhu obvykle tvoří nejúspěšnější značky)
- vysoký stupeň diferenciacce značky destinace
- dlouhodobá komunikační podpora s cílem utvrzování zákazníků o jedinečnosti a hodnotě značky
- interní marketing destinace zahrnující školení zaměstnanců, uznání významu značky uvnitř firmy, motivace pracovníků ... [4, str. 62]

Zda je značka pro destinaci cenná či zda nemá v komunikačním mixu příliš velkou váhu označuje ukazatel HODNOTA ZNAČKY, který je možno chápat ve dvou rovinách – kolik značka „stojí“ a jakou hodnotu představuje pro klienta.

Finanční vyjádření hodnoty značky je kalkulováno na základě několika metod: [4, str. 67]

- finanční analýza vůči identifikaci výnosu
- tržní analýza k určení, jakou část daného výnosu tvoří značky („index značky“)
- analýza značky
- analýza právních aspektů – legislativní ochrana značky

„Když rozdělíme firmu, vezměte si všechny budovy a já si nechám značky. Jsem si jist, že budu úspěšnější než vy.“ (John Stuart, dřívější prezident firmy Quaker Oats)

Pro pracovníky marketingu je však více než finanční hodnota značky rozhodující její hodnota pro zákazníka (tržní hodnota). Tržní hodnota značky je vyjádřením rozsahu, v jakém dává značka produktu určitou „přidanou hodnotu“.

Povědomí o značce destinace nevyjadřuje jen uvědomění si existence značky, ale i znalost existence produktu, přínosů a vlastností nebo ceny a kvality. Vnímaná kvalita je výsledkem srovnání produktu destinace s produkty konkurenčními. Asociace vyvolané značkou mohou mít charakter hmotných či měřitelných asociací (např. kvalita ubytování) nebo charakter emocionálních asociací (zábava, důvěryhodnost, ...). Vyvolané asociace se promítají do osobnosti značky společně s jejich silou a unikátností. Všechny výše uvedené součásti hodnoty značky však nejsou ničím ve srovnání s loajalitou zákazníků vůči značce, tedy koupí značkového produktu. Znamé značky vyvolávají pozitivní reakce u zákazníků a vedou k vyšším prodejm. Loajalita zákazníka je přímo úměrná síle značky. Zákazník je méně cenově citlivý, jméno značky vede k vytváření příznivých asociací, a tak je značka a vysoká kvalita produktu do určité míry účinným nástrojem konkurenčního soutěžení.

Co přináší značka destinace zákazníkovi? Zákazník má možnost na základě jména značky (soubor

asociací a osobnost značky) snadno identifikovat produkty destinace, ušetřit čas vybíráním a rovněž eliminovat možné riziko. Bez významu není ani psychologické hledisko ve vazbě na společenský status (např. obchodník musí bydlet minimálně v hotelu ****).

PŘÍKLAD 4.4

OSOBNOST ZNAČKY – DESTINACE ČESKÁ REPUBLIKA

Vnímání destinace Česká republika jako osobnosti (hodnotová prezentace) ukázalo, že v zimní sezóně jsou nejvýznamnější následující charakteristiky (dle pořadí): žena – působí mladistvým dojmem – povídavý, sdílný – přátelský – ohleduplný – odlišuje se, vybočuje z řady, individualistický, zaměřený na sebe – rád riskuje – vůdčí typ – tichý, mlčenlivý. V letní sezóně vypadá přiřazení hodnot následovně – přátelský – starostlivý – žena – ohleduplný – vzdělaný, inteligentní – odvážný, nebojácny – odlišuje se, vybočuje z řady – rád riskuje – spolehlivý – přemýšlivý, hloubavý.

Zdroj: Vnímání ČR a motivace turistů při výběru destinace [15]

Klíčovým nástrojem budování hodnoty značky pro zákazníka je nepochybně reklama. Ostatní nástroje komunikačního mixu musí být uplatňovány obezřetně (např. podpora prodeje, která by přílišným opakováním mohla snížit věrohodnost značky, přímý marketing)

4.3 REKLAMNÍ MIX

4.3.1 REKLAMA A CÍLE REKLAMNÍ KAMPANĚ

Reklama je zaplacené sdělení v komerčním médiu [11, str. 187] nebo jako „jakákoli neosobní prezentace a propagace myšlenek, zboží a služeb za úplaty konkrétním subjektem“. [8, str. 328] Plánování a řízení reklamy začíná u *analýzy cílů včetně formulace cílové skupiny a požadavků na formu a obsah sdělení*.

Výdaje na reklamu v zemích EU-15 činily v roce 1998 asi 45,5 mld. EUR, nejvyšší absolutní podíl připadal na Německo (17 mld. USD), Francii (12 mld. USD) a Velkou Británii (9 mld. USD). Relativní ukazatel výdajů na reklamu na jednoho obyvatele však řadí na první místo Dánsko (312 USD), Norsko (307 USD) a Švédsko (274 USD). [4, str. 204]

KROKY REKLAMNÍ KAMPANĚ

Každá reklamní kampaň destinace by měla vycházet z marketingových cílů a navazovat na cíle marketingové komunikace destinace v každém z následujících kroků.

1. Reklamní strategie
 - rozhodnutí o cílových segmentech
 - rozhodnutí o cílech reklamy
 - rozhodnutí o strategii sdělení
2. [Kreativní strategie](#) (rozhodování o způsobu sdělení)
 - kreativní idea
 - realizační strategie

3. [Mediální strategie](#) (rozhodování o médiích a nosičích)

- volba médií
- načasování
- frekvence

4. Posouzení alternativ

5. Realizace

6. [Hodnocení kampaně](#)

Stejně jako všechny složky mixu musí být reklamní aktivity naplánovány s ohledem na cíle destinace na mezinárodním trhu. Cíle reklamy destinace vycházejí z cílů komunikačního mixu destinace a lze je rozdělit do třech oblastí. [13, str. 346]

První představují informativní cíle reklamy, tedy vytvoření povědomí o destinaci, speciálních službách nebo cenách, překonání negativních postojů klientů a omezení jejich obav z cesty, zasažení nových cílových skupin, vytváření corporate image nebo ovlivnění [image destinace](#), uvedení nových nebo inovovaných produktů na trh, prezentace partnerství různých subjektů participujících na prodeji jednoho produktu, ale např. i posílení loajality vlastních zaměstnanců nebo získání informací o klientech (kupóny, dotazníky, ankety). Druhou oblastí jsou přesvědčovací cíle reklamy, která se snaží o posílení klientova vnímání destinace, o zvýšení loajality klienta, o přesvědčení klienta o rezervaci služeb v dané chvíli nebo v budoucnu a nebo o změnu klientova názoru na kvalitu služeb destinace. Připomínací cíle reklamy znamenají připomenutí existence destinace a produktů stejně jako možnosti jejich rezervace.

Kromě uvedených cílů převážně spotřebitelského charakteru existují tzv. cíle obchodní, např. zlepšení a posílení distribuční sítě destinace.

Významnou součástí rozhodování o reklamě je rovněž rozhodování o rozpočtu komunikačního mixu destinace. V oblasti reklamních kampaní je stejně jako v dalších složkách propagačního (marketingového) mixu velmi důležitá kooperace s poskytovateli a zprostředkovateli služeb. Výhodnou formou financování reklamních kampaní je pak tzv. kooperativní kampaň, na které participují a z níž profitují zúčastněné subjekty (hotely, tour operátoři). Po definování cílů a rozhodnutí o rozpočtu a případné kooperaci přichází na řadu rozhodování o médiích a o způsobu zpracování sdělení.

4.3.2 ROZHODOVÁNÍ O MÉDIÍCH A NOSIČÍCH

Hlavním médiem využívaným v turismu jsou tištěná média. Důležitá je i skutečnost, že subjekty v turismu (turistické organizace, tour operátoři, agenti, hotely) nevyužívají v takovém rozsahu jako subjekty v jiných odvětvích placenou reklamu, poněvadž jejich hlavní inzerci představují vlastní tištěné brožury, katalogy, letáky, audiovizuální a další materiály. Pokud využívají např. národní turistické organizace placené inzerce v tištěných médiích, pak hlavně z důvodu jejich poměrně přesného zaměření cílové skupiny, resp. segmentace geografické, socioekonomické a podle zájmových skupin.

Televizní reklama nebývá v turismu tak hojně využívána, snad jen s výjimkou specializovaných

kanálů o cestování (Travel Channel, Discovery Channel, National Geographic), a to jednak z finančních důvodů, a jednak z důvodu nízké selektivity televize jako reklamního média, kde dochází k vysokému procentu „odpadu“ při velmi vysoké ceně nejen přípravy sdělení, ale i jeho odvysílání. Naproti tomu rozhlas lze považovat za médium vhodné pro dosažení [cílových trhů](#) (trhů zvláštních zájmů), protože rozhlasová reklama ve většině případů nezasahuje masové publikum. Náklady na rozhlasovou produkci a odvysílání nejsou tak vysoké jako u televizní reklamy a z hlediska selektivnosti cílových skupin je vhodným médiem pro reklamu. Hlavní nevýhody představuje absence obrazového vnímání, které je v turismu významné. Někdy lze výhody a nevýhody rozhlasové a televizní reklamy vzájemně eliminovat jejich kombinací, kdy levná reklama v rozhlase evokuje obraz, který viděl klient v televizní reklamě.

Národní turistické organizace jako jedny z mála subjektů na trhu cestovního ruchu mají sílu a finanční zázemí pro rozsáhlejší reklamní kampaně v rozhlase a v televizi, poněvadž trh cestovního ruchu je z větší části tvořen menšími subjekty, které tuto sílu nemají.

Dalšími využívanými reklamními médii jsou postery a billboardy (využívají nejčastěji jeden obrázek a 6 – 10 slov) a reklama v kině, která má však velmi nízkou frekvenci. V marketingu destinací je možné dobře využít billboardů, a to z důvodu vysokého dosahu a vysoké frekvence, geografické selektivity, relativní nezávislosti reklamy, dlouhé životnosti a značné velikosti. Nevýhodou billboardů, resp. venkovní reklamy vůbec je vysoký faktor ztrát a nízká zacílenost, nemožnost přinášet detailní zprávy, nízká prestiž a omezení tvůrčí podoby. [8, str. 375]

Velmi významnou roli jako reklamní médium v komunikačním mixu destinací hraje internet. Internet neplní jen úlohu propagačního média, ale i informačního zdroje, distribučního kanálu a je rovněž významným vzdělávacím faktorem. Při tvorbě web stránek by neměla být opomenuta při prezentaci destinace segmentace trhu a produkty by měly být prezentovány jako konkrétní itineráře (ne jako prosté seznamy hotelů, památek atd.). Web stránky by měly být často aktualizovány a měly by obsahovat užitečná spojení na stránky partnerů (letecké společnosti, tour operátoři, hotely). Z hlediska umístění je třeba jednoduché a zapamatovatelné URL adresy, napojení na hlavní vyhledávače, začlenění interaktivních prvků (kniha hostů, dotazník, anketa) a z hlediska grafiky pak maximální jednoduchost, zejména první stránky.

4.3.3 ROZHODOVÁNÍ O MÉDIÍCH A NOSIČÍCH

Rozpočet na umístění sdělení v médiích představuje většinou 80 – 90 % rozpočtu na reklamu., proto je potřeba mediální prostor pečlivě naplánovat. Mediální plánování by mělo vycházet z posouzení prostředí pro komunikaci a identifikace cílových skupin destinace stejně jako stanovení mediálních cílů, pak teprve má smysl uvažovat o výběru mediálního mixu a nákupu konkrétních médií.

Výběr médií zahrnuje výběr všech komunikačních cest, kudy je šířeno sdělení (tisk, televize, rozhlas, ...). Výběr nosiče znamená výběr konkrétních programů v televizním vysílání, konkrétních časopisů, ... Každé médium a nosič má své vlastní publikum. Např. čtenáři Financial Times jsou většinou lidé s vysokou kupní silou.

Destinace musí pečlivě zvažovat volbu relevantních médií a nosičů, a to z hlediska

- nejlepší prostorové a časové dosažitelnosti cílové skupiny
- z hlediska přístupu k umístění, cílům propagace a cílům reklamy
- z hlediska kritérií hodnocení médií a nosičů (rozpočtu).

ROZHODOVÁNÍ O VÝBĚRU MÉDIÍ A NOSIČŮ není snadnou záležitostí, ale pro naplánování reklamní kampaně destinace lze využít několika technických konceptů. [11, s. 188] . Mezi nejvyužívanější nástroje patří

- „třída média“ (rozhlas, televize, tisk, internet, ...),
- „mediální nosič“ (konkrétní noviny, televizní stanice, ...),
- „mediální jednotka“, tedy specifikovaný prostor uvnitř mediálního nosiče, (např. ½ strany A4 barevně, 30 sekund televizní reklamy, ...)
- „frekvence“, při níž se měří u televizního a rozhlasového vysílání tzv. OTS (opportunity to see) a tzv. OTH (opportunity to hear) udávající průměrný počet, kolikrát je cílová skupina vystavena vysílání
- „dosah (pokrytí)“, tedy jaké procento z celé cílové skupiny vidí, slyší nebo čte danou reklamu
- ekonomický ukazatel „náklady na tisíc“ (CPT – cost per thousand) udávající nákladovou efektivnost různých médií a kalkulovaný jako podíl celkových nákladů na reklamu / počet oslovených klientů (hrubý dosah) * 1000. Přesnější ukazatel je tzv. náklady na tisíc osob cílové skupiny - target market, (TM) – CPT – (tm) počítaný jako podíl celkových nákladů na reklamu / počet oslovených klientů cílové skupiny (dosah) * 1000.
- pro televizní reklamu se využívá ukazatele „televizní rating“ (TVR – television rating) neboli procento z diváků komerční televizní stanice, kteří mohou vidět danou reklamu
- pro tištěná média je nejčastěji používán ukazatel „oběh“, tedy počet prodaných výtisků daného média
- „čtenost“, neboli skutečný počet klientů, kteří si tiskovinu přečetli.

4.3.3.1.1 KRITÉRIA MEDIÁLNÍHO MIXU DESTINACE

Výše uvedené ukazatele jsou víceméně kvantitativního charakteru a i na plánování reklamy se většinou pohlíží jako na kvantitativní aktivitu - kolik osob dané médium zasáhne, jak často, jak rychle, v jakých geografických oblastech, životnost sdělení, sezónní vlivy, selektivnost.

Plánování mediálního mixu a nosičů by mělo zahrnovat i kvalitativní aspekty a výstupy, např. atmosféra inzerce, mediální kontext (zařazení sdělení do konkrétní situace, prostoru, ...), image média, délka zprávy, kvalita inzerce, načasování zprávy, angažovanost příjemce sdělení, schopnost budovat image, emocionální vliv, aktivita a pasivita média, zájem o médium, zmatečnost, rozsah zapamatovatelnosti sdělení (jak často musí být zákazník vystaven reklamě, aby si zapamatoval sdělení), schopnost demonstrace atd. Třetí oblastí mediálního mixu jsou pak jeho technická kritéria, kam patří výrobní náklady, nákupní podmínky, disponibilita média (obsazenost média, platební a stornovací podmínky, předstih provedení rezervace média, ...).

4.3.4 ROZHODOVÁNÍ O ZPŮSOBU ZPRACOVÁNÍ SDĚLENÍ

Rozhodování o způsobu zpracování sdělení vychází z perfektní znalosti toho, co má být o destinaci či jejích jednotlivých produktech řečeno a komu. Formulace kreativních cílů je vlastně poskytováním dvou hlavních okruhů informací – motivačních a logických. Motivační aspekt znamená vyvolání přání navštívit destinaci, koupit produkt a tedy vytvořit k tomu tzv. „kopii snu“ o destinaci. Logický aspekt znamená vytvoření logických detailů, díky nimž bude dosaženo motivačních cílů, tzn. praktické informace o termínu, ceně, kategorii hotelu, způsobu placení atd.

K úspěšné reklamě však zvládnutí těchto dvou aspektů nestačí, a proto by při sestavování reklamy měla být dodržena alespoň některá ze základních pravidel jako jsou

- osobní angažovanost klienta (nejúčinnější slovo je „Vy“/„Ty“),
- zdůraznění konkurenčního momentu (v kategoriích destinací – substitutů – by měl být uveden důvod, proč si nevybrat konkurenční produkt)
- vizuální moment, na němž je turismus založen.

Jaké jsou nejčastěji používané reklamní techniky?

- v televizní nebo rozhlasové reklamě bývá použito „scén ze života“,
- „svědectví“ (potvrzení kvality destinace jejími návštěvníky),
- „řešení problému“ používané často v kombinaci se scénami ze života,
- „demonstrace“ výhod nabízeného produktu oproti konkurenčním (srovnávací reklama),
- „dokument“ velmi vhodný právě pro prezentaci destinací,
- „trikové snímky nebo přehnané situace“,
- „slovní hříčky a přesmyčky“,
- „apely na strach“,
- „parodie nebo fantazie“,
- „humor“,
- „vypravěč“ (anonymní nebo celebrita)
- „animace“.

Při rozhodování o způsobu zpracování sdělení (rozhodnutí o strategii reklamní zprávy) je rozhodující myšlenkový obsah zprávy, základní text zprávy a formát (podoba) zprávy. Myšlenkovým obsahem označuje hlavní téma, přitažlivost nebo výhod. Základním textem zprávy rozumí formulaci hlavní myšlenky zprávy, tedy cílový trh, popis zprostředkovaného sdělení, podpurné informace, umístění destinace, ladění (emocionální nebo racionální způsob sdělení myšlenky), oddůvodnění mixu předchozích složek základního textu zprávy a vazbu na ostatní součásti propagačního mixu. Formát zprávy je tvůrčí přístup, který má zajistit komunikovatelnost myšlenky cílové skupině (viz výše používané reklamní techniky). [8, str. 348]

PŘÍKLAD 4.5

SPECIFIKA REKLAMY PRO ZÁKAZNÍKY TŘETÍHO VĚKU

Zásadou číslo jedna při tvorbě reklamního mixu pro seniory je neoznačovat tento segment jako „zákazníci – senioři“. Senioři se necítí být staří, nechtějí být považováni za izolovanou společenskou skupinu. Senioři mají své specifické potřeby které musejí být rozpoznány a využity, ale tak, aby nebylo ze zpracování zřejmé, že se jedná o příslušnost k seniorům. Pouze v případě poskytnutí výhod specifických pro seniory je možné využít efektu věku.

Senioři znají své problémy, nechtějí, aby jim je někdo znovu připomínal. Proto je třeba zdůraznit hodnotu produktu/služby, ne jeho klíčové vlastnosti. Stáří má i své výhody – přátelství, klid, rodinné zázemí, finanční zabezpečení, volný čas. Senioři jsou rádi aktivní zejména v oblasti dobrovolných činností, rádi předávají své zkušenosti.

Senioři jsou zkušenými a kritickými zákazníky a vyžadují přesné, úplné a objektivní informace. Senioři nejsou příliš důvěřiví ke všemu novému, a proto je lepší nové produkty/služby prezentovat jako zlepšení těch starých/tradičních a ne jako převratné novinky.

Významné je zobrazování mezigeneračních vazeb, zejména na vnoučata, což nenavozuje izolovanost seniorského segmentu a podtrhuje jejich prarodičovskou úlohu.

Snížení rizika při nákupech seniorů lze umožnit pomocí záruky vrácení peněz, snížením cen nebo vzorkem na zkoušku. Jen žádné chytáky, rébusy a hlavolamy, potřeba jsou jasná snadno

rozklíčovatelná poselství strhující pozornost během prvních málo sekund.

Ve zpracování reklamního sdělení by nemělo být použito malých písmen, naopak kontrastní tisk, bez využívání barev zelená, fialová, modrá. Zvukové zpracování by mělo využít pomalejšího tempa bez vysokých tónů.

Zdroj: [4, str. 208]

PŘÍKLAD 4.6

SPECIFIKA REKLAMY PRO ZÁKAZNÍKY DĚTSKÉ POPULACE A MLÁDEŽE

Sdělení základní historky, kdy vlastnosti produktu jsou řešením problému nebo odměnou za dobré chování a výsledky. Dobře fungují „vzory starších“ - chlapci o asi 5 let starší jako herci. Zajímavé je, že chlapci nesledují reklamu, kde „hrají“ dívky, poněvadž se domnívají, že produkt je „pro holky“, naopak dívky reklamu, kde hrají chlapci, sledují. Děti se chtějí bavit a být překvapovány, ať už pomocí hudby, barev, zvonečků, humoru a animace, her, hádanek, ... Reklama by měla být rovněž zaměřena na rodiče, kteří kupují – tedy zdůraznění hodnot jako zdraví, vzdělání, pevnost, životnost, ...

V reklamě pro děti a mládež by nemělo být použito dlouhých dialogů, komplikovaných historek, blahosklonnosti (nepodceňování dětí), nemělo by být používáno slovníků dětí a jejich gestikulace (platí jen krátkodobě). Nejčastějšími chybami v provedení reklamního sdělení bývají příliš malé děti, převaha dívek, dokonalé děti, mnoho slov, málo vizualizace.

Zdroj: [4, str. 208 - 209]

Nejúčinnější reklamní kampaně jsou ty nejjednodušší, unifikované a jednoduše zapamatovatelné. Podle Schwerina [11, str. 195] existuje sedm základních pravidel úspěšné reklamní kampaně.

- pravidlo pouze jednoho unifikovaného dojmu,
- pravidlo zaměření jedním dominantním způsobem buď logickým nebo emocionálním
- vzájemná podpora slovního a obrazového sdělení.
- maximální jednoduchosti struktury a řádu reklamy,
- prezentace příběhu v dimenzích klienta (ne v dimenzích produktu).
- zapojení správného klienta (herce) do příběhu
- každý zábavný moment v příběhu musí mít své opodstatnění.

Pokud je rozhodnuto o výběru média i o způsobu zpracování sdělení, zbývá rozhodnout o vhodném načasování reklamy, pretestování reklamy, připravit finální plán reklamy včetně rozpočtu a v neposlední řadě měřit a hodnotit úspěšnost reklamy.

Je možné vybrat ze třech možností načasování reklamy:

- ve vlnách,
- náletem
- pulzováním,
- koncentrovaný přístup
- kontinuální přístup

Destinace se musí o načasování rozhodovat v závislosti na cíli, který sleduje. Pokud bude cílem

udržení destinace v povědomí klientů, pak se zřejmě rozhodne pro kontinuální přístup, pokud se bude snažit informovat o jednorázových akcích nebo výhodách, použije koncentrovaný přístup.

4.3.5 HODNOCENÍ REKLAMY

Hodnocení reklamy destinace, resp. její výzkum je neoddelitelný od ostatních prvků komunikačního a marketingového mixu. Výzkum reklamy pak na strategické úrovni zahrnuje výzkum produktu (SWOT analýza produktu, unikátní stránky produktu, ...), výzkum trhu (konkurence, tržní podíly, charakteristiky spotřebitelů, spotřební chování, ...), ale i výzkum prostředí (politické, právní, ekonomické, ekologické, ... prostředí).

Vzhledem k velkému rozsahu reklamních kampaní organizací destinačního marketingu na národní úrovni a tedy vysokým výdajům je nutné tzv. pretestování reklam, tedy „využití technik marketingového výzkumu ke zjištění, zda reklama zprostředkovává zákazníkovi informace způsobem, který původně zamýšlela organizace“.[8, str. 363] Např. měření pomocí fyziologického testu (aktivace nervového systému) nebo přímého měření názorů (přímé odpovědi a zařazení podle škály) či nepřímého měření názorů (tzv. divadelní test).

Příprava finálního plánu reklamy včetně rozpočtu znamená zpřesňování výběru média, způsobu zpracování sdělení, načasování v závislosti na výsledcích pretestování reklamy a konečné stanovení rozpočtu.

Měření úspěšnosti reklamy (následné testování) využívá metod podle cílů reklamy, použitých médií a způsobu zpracování sdělení. Nejčastěji používanými ukazateli je měření zásahu (kolik klientů reklama zasáhla), měření odezvy (reakce klientů na reklamu), měření efektu komunikace (měření změn reakcí klientů), měření prodeje nebo tržního podílu, měření dosaženého zisku. K dalším způsobům měření patří test rozpoznání reklamy nebo test zapamatování.

4.4 PUBLIC RELATIONS – VZTAHY S VEŘEJNOSTÍ

Public relations (PR) neboli vztahy s veřejností jsou na rozdíl od placené reklamy budovány s mnohem menšími finančními náklady, avšak přesto často s daleko lepšími výsledky než placená reklama. Obecná definice public relations podle Britského institutu pro public relations formuluje public relations jako „plánované a neustálé úsilí vytvořit a udržet dobrou pověst organizace a vzájemné porozumění mezi organizací a její veřejností“.[11, str. 197]

V řadě firem bývá oblast PR omezena na funkci tiskového mluvčího a bývá oddělena od marketingu v tom směru, že oblast PR není zahrnována do marketingové komunikace. PR jsou v určitém smyslu širší oblastí než marketingová komunikace, neboť se soustřeďují na nejrůznější cílové segmenty a využívají velmi rozmanitých nástrojů.

PR plní roli upevňování pozitivních vztahů k destinaci, ale často je PR používáno jako nástroje proti negativní publicitě, tedy v kontextu krizového managementu, zejména vyrovnávání se s negativními jevy na tak volatilním trhu jako je turismus, tedy kriminalita, atentáty a další faktory snižující poptávku po destinaci. PR zahrnuje činnosti, které identifikují a překonávají rozdíl mezi tím, jak je destinace skutečně vnímána klíčovými skupinami veřejnosti a tím, jak by chtěla být vnímána V rámci komunikačního mixu představuje PR „koření“ celého mixu.

Veřejnost jsou „...skupiny lidí, kterým firma přímo neprodává své produkty (druhotné cílové skupiny), ale o nichž se předpokládá, že ovlivňují názory na ni. V tomto směru je veřejnost součástí

vnějšího prostředí firmy. Vztahy s těmito skupinami musejí být pozitivní, neboť jsou životně důležité pro úspěšnost firmy.“ [2]

Významným prvkem úspěšného řízení vztahů s veřejností je oboustranná komunikace mezi destinací a veřejností. V řadě oblastí se úspěšný komunikační mix bez PR neobejde – např. tvorba a udržování firemní identity a její image (dny otevřených dveří), zlepšování firemní pozice prostřednictvím sponzoringu, utužování vztahů s médií, účast na výstavách a veletrzích, péče o interní komunikaci (komunikování strategických priorit firmy/destinace). [4, s. 302] PR je však ve srovnání s marketingovou komunikací procesem dlouhodobějším, dobré vztahy s veřejností představují základ pro úspěšnou marketingovou komunikaci.

Charakteristickým rysem PR je jednak bezplatnost (nebo nižší náklady ve srovnání reklamou), větší důvěra veřejnosti a konečně obecnější působení než u reklamy. Obecně se dají cílové skupiny public relations aktivit vymežit jako zákazníci, odborná veřejnost, média, finanční svět, organizace veřejného sektoru, úřady, turistické organizace na místní nebo regionální úrovni, obchodníci, současní a budoucí zaměstnanci a názoroví tvůrci. Podobně jako široké spektrum cílových skupin je široká i škála používaných nástrojů od politického lobování, využívání osobních kontaktů, přes práci s tiskem až po pořádání akcí pro veřejnost. Ve vztahu k médiím bývá PR někdy označováno jako „publicita zdarma“ formou tiskových zpráv, tiskových konferencí nebo telefonických briefingů. Velmi oblíbenou a efektivní formou jsou fam tripy (familiarisation trip) pro novináře do destinace, kdy je jim hrazena celá cesta nebo její část za předpokladu, že reportáž z cesty do destinace bude otištěna v daném médiu. Náklady na takové cesty jsou pak mnohem nižší než by byly náklady na zaplacení inzertních stránek v tomtéž časopise. Další výhodou je i vyšší důvěryhodnost článku napsaného na základě vlastní zkušenost ve srovnání s placenou inzercí.

V praxi představuje oblast public relations (PR) tak širokou oblast činností, že úplný výčet aktivit snad ani nelze s jistotou udělat. PR aktivity v destinačním marketingu je možné rozdělit do dvou oblastí – vnější (zahraniční) a vnitřní (domácí). Externí PR zahrnuje komunikační programy, práci s novináři, vystupování pracovníků, celkovou firemní kulturu projevující se navenek, vztahy s konkurencí, partnerské vztahy se zahraničními poskytovateli a zprostředkovateli služeb, zkrátka vše, co zasahuje a vytváří image organizace, resp. destinace v zahraničí. Vnitřní funkce PR v znamená nejen budování dobrých vztahů mezi organizací a zaměstnanci, ale rovněž PR aktivity přímo v destinaci prováděné s osvětovým cílem upozornit na význam turismu pro danou destinaci, na dosažené úspěchy a upevnění dobrých vztahů s domácími zprostředkovateli a poskytovateli služeb, regionálními reprezentanty destinace, s obyvatelstvem v destinaci, s úřady apod.

Stejně jako u reklamy musí mít organizace destinačního marketingu PLÁN PUBLIC RELATIONS zahrnující vymezení cílů public relations, rozhodnutí o zřízení oddělení PR nebo využití služeb agentury, rozhodnutí o rozpočtu, výběru technik a médií public relations a publicity, rozhodnutí o načasování, přípravu finálního plánu a rozpočtu (nebo sdíleného rozpočtu v rámci kooperace) a konečně měření a hodnocení úspěšnosti public relations a publicity. Zaměření plánu public relations je velmi analogické plánu reklamy, proto nebudou jednotlivé složky již podrobně rozebírány.

Zmíněny by však měly být techniky public relations a publicity, které lze rozdělit na trvalé aktivity (kooperace s ostatními subjekty, vztahy se sdělovacími prostředky, vlastní bulletiny, vztahy se zaměstnanci, vztahy se vzdělávacími institucemi v oboru a další), předběžně plánované krátkodobé činnosti (tiskové zprávy, společenské události, zahajovací akce, oznámení, tiskové a odborné semináře a další) a konečně neočekávané krátkodobé činnosti (řešení negativní publicity, interview pro sdělovací prostředky).

K hlavním CÍLOVÝM SKUPINÁM PR AKTIVIT A CÍLŮM / ÚKOLŮM PR patří interní skupiny,

veřejné vztahy a záležitosti, finanční a mediální skupiny, marketingové skupiny.

NEJVÝZNAMNĚJŠÍ KANÁLY A NÁSTROJE PR

V oblasti interního PR je nejdůležitějším kanálem/nástrojem

- konzultační činnost
- dny otevřených dveří
- interní prezentace
- školicí programy
- týmové projekty a porady
- společenské aktivity
- direct mail
- firemní bulletin
- noviny nebo video
- firemní TV
- výroční zprávy
- schránky pro zlepšovací náměty
- přehledy
- ostatní firemní materiály

4.4.1 SPONZORING

Sponzorování je celosvětově považováno za nastupující nástroj komunikačního mixu, ať už z hlediska objemu prostředků nebo počtu sponzorovaných akcí a aktivit. Sponzorování je „investování peněz nebo jiných vkladů do aktivit, jež otevírají přístup ke komerčně využitelnému potenciálu, spojenému s danou aktivitou. Firmy i destinace podporují své zájmy a značky tím, že je spojují s určitými významnými událostmi nebo aktivitami.“ [4, s. 327]

Objem sponzoringu v Evropě má stoupající tendenci. V roce 1984 se objem prostředků na sponzoring odhadoval ve výši 2 mld. USD a v roce 1996 již na 16,6 mld. USD. Např. ve Velké Británii vzrostl sponzoring ze 4 mil. GBP (1970) na 491 mil. GBP (1996). Podíl sponzoringu na objemu prostředků na komunikační mix se liší země od země – např. v Itálii dosahuje 13,6 % rozpočtu na reklamu, v Německu 7,2 % a ve Velké Británii jen 4,8 %. [4, str. 330]

Smysl sponzoringu spočívá v možnosti uskutečnění aktivit a projektů sponzorovaného subjektu a na druhé straně splnění cílů komunikace na straně subjektu sponzorujícího. Na rozdíl od dárcovství má sponzoring blíže ke komunikačním aktivitám s komerčním dopadem. Dárcovství se zaměřuje na společenské či dobročinné akce. Sponzorství je rovněž odlišné od tzv. marketingu událostí (event marketing), který znamená spíše určitý typ PR aktivit a bývá tak součástí PR kampaně. K efektivnímu sponzoringu je potřeba kombinace s dalšími nástroji komunikačního mixu.

Sponzoring sleduje obvykle dva základní cíle - vytváření povědomí a podporu pozitivního sdělení o produktu či destinaci.

Proč lze považovat sponzoring za komunikační nástroj budoucnosti?

- tradiční masová reklama je stále dražší, stále intenzivnější a stále více odmítaná řadou zákazníků
- legislativní opatření např. na zákaz reklamy na tabákové a alkoholické výrobky nutí firmy hledat jiné komunikační prostředky

-
- snižování financování řady aktivit ze strany veřejné sféry a podněcování tohoto financování ze strany sféry soukromé

K nejvýznamnějším trendům současného sponzoringu patří

- měnící se postavení sponzorství uvnitř firmy (samostatná funkce, oddělení)
- změna struktury ve výdajích na komunikaci
- rozšiřování sponzoringu do stále většího počtu odvětví (tradiční odvětví – výrobci alkoholu, cigaret, ..., současný trend – maloobchodníci, výrobci drogistického zboží)
- růst sponzorských aktivit
- globální projekty – sponzoring olympijských her, závodů Formula 1
- založení sponzoringu na dlouhodobých vztazích (odklon od ad hoc akcí)
- ! sponzoring vyžaduje výraznou mediální podporu

Jaké konkrétní PR aktivity může destinace / organizace destinačního marketingu provozovat?

- zařazení se do místní společnosti (angažovanost v životě místní komunity)
- spolupráce s ostatními obory (členství a účast v obchodních sdruženích)
- vlastní bulletiny, noviny, časopisy
- vztahy se zaměstnanci (programy oceňování zaměstnanců)
- vztahy se sdělovacími prostředky
- fotografie a kolekce pro sdělovací prostředky
- vztahy s finančními subjekty, akcionáři nebo majiteli
- vztahy se vzdělávacími institucemi v oboru
- vztahy s komplementárními i konkurenčními organizacemi
- vztahy s úřady a zástupci státní správy a samosprávy
- vztahy se zákazníky
- reklama
- novinové nebo tiskové zprávy
- tiskové konference
- společenské události, slavnosti a zahajovací akce
- oznámení
- novinová sdělení
- tiskové a odborné semináře
- marketingový výzkum
- řešení negativní publicity
- interview pro sdělovací prostředky

PŘÍKLAD 4.7

JAK NAPSAT DOBROU TISKOVOU ZPRÁVU?

Pro napsání dobré tiskové zprávy je možné stanovit několik jednoduchých rad:

- zřetelný cíl: víme, co chceme sdělit
- úvodní odstavec: struktura sdělení
- co je ve sdělení nového: objasněte detaily
- přizpůsobení: použijte styl a strukturu článků, jež médium publikuje
- komplexnost: uveďte všechny skutečnosti a údaje

-
- redakční úprava: nevkládejte vlastní názory
 - jména: používejte správným způsob uvádění jmen
 - závěr: připojte závěrečný odstavec
 - úprava: posuďte dvakrát, co jste napsali, a potom přečtěte ještě jednou
 - přesnost a jednoduchost: usilujte o dokonalé, nové sdělení

Zdroj: [4, s. 312]

4.4.1.1 ROZPOČET NA PR A MĚŘENÍ ÚSPĚŠNOSTI PR

Stejně jako u reklamy je třeba pečlivě zvážit, jakým způsobem stanovit rozpočet na jednotlivé PR aktivity. Existuje několik technik, jak stanovit PR rozpočet – historické porovnání (na základě rozpočtu minulého období), zdrojové rozpočtování (podle skutečné potřeby zdrojů), podle skutečně potřebných aktivit, podle konkurence, podle podílu na příjmu (zisku), podle porovnání odvětví či paušálním ratingem. Obtížnost sestavení „objektivního“ rozpočtu na PR vede často k situaci, kdy jsou PR agentury placeny podle výsledku, ne podle předem stanoveného rozpočtu. [4, str. 314]

Podle Morrisona existuje několik METOD MĚŘENÍ ÚSPĚŠNOSTI PUBLIC RELATIONS. [8, str. 459]

1. hodnocení samotnými zodpovědnými osobami založené na subjektivních názorech
2. hodnocení podle zjevných stránek, kdy se měří objem publicity firmy/destinace
 - např. počet vydaných tiskových zpráv, počet realizovaných rozhovorů, počet press tripů, atd. – ! pozor: jedná se o měření úsilí, ne výsledku
3. prospěch společnosti, kdy se hodnotí připravenost zaměstnanců zvládnout krizový management
 - mezi známostí firmy/destinace a sympatiemi k ní existuje silná závislost
 - zvládnutí scénářů pro krizové události – stanovení jednoho mluvčího, „poctivé“ vysvětlení, jednotnost sdělení, plná informovanost zaměstnanců (! nebezpečí spekulací), širší kontext prezentace destinace a zdůraznění pozitiv
4. dokonalost realizace, kdy se hodnotí, jak se tým PR zhostil jednotlivých činností (výstupy)
 - ukazatel výstupu měřící výsledky PR ve směru pokrytí médií a publicity
5. změna v názorech, přístupech a postojích a představách
 - pomocí kvalitativního marketingového výzkumu se hodnotí změny v přístupech a názorech klientů na firmu/produktu/destinaci
6. hodnocení podle stanovených cílů
 - ve vztahu k cílovým skupinám – např. podíl zasažené cílové skupiny, rozsah změn v chování, ...

4.5 PODPORA PRODEJE

Americká asociace pro marketing definovala podporu prodeje jako „marketingové aktivity jiné než je osobní prodej, reklama a public relations, které stimulují nákupy a efektivnost obchodu, jako jsou přehlídky, výstavy a veletrhy, ukázky a předvádění a různé neopakující se prodejní úsilí mimo běžnou denní rutinu“. [11, str. 199]

Podpora prodeje je „přístup, který se liší od reklamy, osobního prodeje a publicity/vztahů s veřejností tím, že je zákazníkovi dán určitý motiv k okamžitému nákupu. Stejně jako u reklamy je i v tomto případě zdroj jednoznačně identifikován a probíhá neosobní komunikace. Příklady podpory

prodeje jsou zvýhodněné kupony na nákup zboží, soutěže a výhry, vzorky a prémie“. [8, str. 333] Podpora prodeje by měla být využívána „podle potřeby“, ne však trvale jako reklama, PR, osobní prodej nebo přímý marketing.

Faktem je, že podíl prostředků na podporu prodeje se oproti výdajům na reklamu zvyšuje, a to z následujících důvodů:

- snižování loajality ke značce/destinaci – stále důležitější jsou funkční odlišnosti mezi jednotlivými značkami/destinacemi
- rostoucí podíl impulzivních nákupů
- krátkodobě zaměřené chování firem
- zahlcení komunikací ze strany reklam (reklamní změt)
- možnost změření efektů kampaně podpory prodeje
- síla distribučních kanálů (aktivita podpory prodeje jsou často společnými aktivitami poskytovatele a zprostředkovatele služby)

Podpora prodeje se někdy neobejde bez [reklamní kampaně](#) a oba nástroje se tak vzájemně doplňují. Podpora prodeje se zaměřuje na koncové klienty, ale i obchodní partnery. Podpora prodeje sleduje nejrůznější cíle, z nichž velmi časté je

- uvedení nových produktů (destinací) na trh za mimořádně výhodných podmínek (zvýhodněné ceny, kupóny)
- podpora knihování na první moment s výraznými slevami
- podpora opakování návštěvy destinace (kluby, karty)
- prostorový rozptyl klientů v rámci území s cílem snížení koncentrace turistů na hlavních turistických atrakcích + časový rozptyl (sezónnost) - lépe časově i prostorově regulovat návštěvnost destinace
- podpora prodeje destinace může ale i snížit ceny služeb s cílem porazit konkurenci
- loajalita existujících zákazníků/návštěvníků – odměňování loajálních zákazníků
- získání nových zákazníků (vyzkoušení)
- posílení dalších komunikačních nástrojů (zejména ve spojení s reklamou, přímým marketingem)

Typy podpory prodeje je možné vymezit pomocí toho, kdo je iniciátorem podpory (poskytovatel či zprostředkovatel služeb), a jaké cílové skupiny mají opatření podpory prodeje zasáhnout (distributoři, prodejci, koncoví zákazníci).

4.5.1 PLÁN PODPORY PRODEJE

Plán podpory prodeje zahrnuje

- vymezení cílů podpory prodeje,
- rozhodnutí o vlastním nebo zprostředkovaným zajištěním podpory prodeje,
- rozhodnutí o rozpočtu,
- výběru technik a médií podpory prodeje,
- rozhodnutí o načasování,
- pretestování podpory prodeje,
- přípravu finálního plánu a rozpočtu (nebo sdíleného rozpočtu v rámci kooperace) a
- měření a hodnocení úspěšnosti opatření podpory prodeje. [8, str. 338]

Realizace plánu podpory prodeje je většinou řízena ze sídla organizace destinačního marketingu v destinaci a neobejde se bez kooperace organizace destinačního marketingu a poskytovatelů a zprostředkovatelů služeb i regionálních reprezentantů destinace. Zaměření plánu podpory je velmi

analogické plánu reklamy i public relations, proto nebudou jednotlivé složky již podrobně rozebírány v plném rozsahu.

Cílem (krátkodobé) podpory prodeje je přesvědčení nových klientů o čerpání služeb při cestě do destinace nebo přesvědčení klientů, kteří již služby čerpali/destinaci navštívili, k opakovanému čerpání služeb/opakování cesty do destinace. Opatření podpory prodeje mají většinou krátkodobý charakter, nicméně někdy mohou být součástí strategického rozhodování, např. generování testovacích nákupů a z toho vyplývajících efektů učení, změn postojů ke značce a posílení loajality ke značce.

V cestovním ruchu patří mezi nejčastěji POUŽÍVANÉ PROSTŘEDKY PODPORY PRODEJE založené na kooperaci subjektů v destinaci organizování fam tripů. [13] - str. 389

V posledních letech se staly velmi populárním nástrojem podpory prodeje karty destinací (např. Budapest Card, Wiener Karte, ...) sestavovaný v kooperaci národní (regionální) organizace destinačního marketingu a subjekty v destinaci [13]. Karty mohou být zaměřeny na cílové skupiny, např. mládež do 26 let, rodiny s dětmi a opravňují uživatele ke získání slev či jiných výhod při čerpání turistických služeb. Specializované nabídky mohou však být zacíleny na zahraniční zprostředkovatele služeb a využívat technik stimulace prodeje destinace (provize a dodatečné výhody) a programů uznání (ocenění nejlepšího prodejce destinace).

PŘÍKLAD 4.8

KARTA DESTINACE – REGION OLOMOUCKO

Dobrym příkladem regionální/lokální karty na území České republiky je Olomoucká karta s platností pro město Olomouc, regiony Jeseníky a Střední Morava. Majitel Olomoucké karty může zdarma využívat služeb městské hromadné dopravy v Olomouci, navštívit zdarma ZOO Olomouc – Svátý Kopeček, Botanickou zahradu Olomouc, Plavecký areál Zábřeh a další zajímavosti. Dokonce vstupy do známých hradů jako jsou Bouzov, Štgerberk, Helfštýn nebo zámků Velké Losiny, Úsov, Náměšť na Hané a dalších i do řady muzeí jsou zdarma (např. Muzeum pravých olomouckých tvarůžků).

Slevy se vztahují rovněž na služby ubytovacích a stravovacích zařízení v destinaci, ale i na služby sportovních agentur - adrenalinové a netradiční sportovní aktivity (půjčovna lodí, horolezecká stěna, horské minikáry, vyhlídkové lety, ...).

Cena Olomoucké regionální karty platné 48 hodin je 160 CZK pro dospělého a 80 CZK pro dítě, cena karty s platností pět dnů je 340 CZK pro dospělého a 170 pro dítě. Kartu lze zakoupit na asi padesáti místech (informační centra, ubytovací zařízení, atraktivita, Dopravní podnik města Olomouce, pobočky Českých drah, vybrané cestovní kanceláře, ...).

Zdroj: [14]

Specifickou oblastí jsou tzv. obchodní podpory (trade promotions), tedy např. dočasné slevy, slevy spojené s objemem, obchodní výhody či výhody při společné reklamě. Cílem je společná podpora obchodu na základě dohod poskytovatelů a zprostředkovatelů služeb cestovního ruchu.

Efektivita podpory prodeje je v krátkodobém horizontu obvykle velmi slibná, avšak z dlouhodobého hlediska není účinnost opatření podpory prodeje udržitelná. Sporné mohou být rovněž vlivy opatření podpory prodeje na strategii značky, image destinace či loajalitu zákazníka.

4.5.2 VÝSTAVY A VELETRHY

Výstavy a veletrhy patří k nejstarším komunikačním nástrojům, i když jejich původní funkce byla velmi úzce spojena s funkcí distribuce.

V oblasti cestovního ruchu existuje řada veletrhů, které jsou velmi rozdílné svým tématickým zaměřením i zaměřením na cílové skupiny. Podle cílové skupiny lze veletrhy a výstavy v cestovním ruchu rozdělit na čtyři typy:

1. Veletrhy pro odbornou veřejnost blíží se svým charakterem workshopům - jsou vhodné zejména pro prezentaci cestovních kanceláří a poskytovatelů služeb (EIBTM Ženeva, RDA Kolín, TIME Chicago, TTW Montreux, WTM Londýn, MADI Travel Market).
2. Veletrhy určené pro odborníky (tour operátory a agenty) i koncového klienta (FITUR Madrid, CBR Mnichov, ITB Berlín, BIT Milán, MITT Moskva, Holiday World Praha).
3. Veletrhy pro koncového klienta (veřejnost), kde nejsou vymezeny dny pro odbornou veřejnost (Vacantie Utrecht, CMT Stuttgart, Vacances Brusel).
4. Cílenější akce jako workshopy zaměřené na zahraniční tour operátory a agenty.

Zahraniční účast na veletrzích se uskutečňuje formou stánku, kde působí organizace CzechTourism jako kontaktní místo. Významnou součástí účasti bývají tiskové konference, prezentace, Český den, Český večer nebo jiné upoutávky a doprovodné programy, avšak pouze na vybraných akcích, jelikož tento typ doprovodných akcí je velmi nákladný. Další informace o veletrzích pořádaných [CzechTourism](http://www.czechtourism.cz) na www.czechtourism.cz.

Zvláštní formu výstav a veletrhů představují workshopy a road-show. Workshopy a road-show jsou velmi účinné propagační nástroje – jsou velmi přesně zacíleny na touroperátory a agenty, mají „pracovní“ charakter a bývají levnější než veletrhy.

K základním cílům účasti na výstavách a veletrzích patří

- zlepšení image destinace
- posílení povědomí o značce/destinaci
- zavádění (testování) nového produktu
- prodej služeb (i když ve stále menší míře)
- průzkum trhu (konkurence, produktu)
- motivační program pro zaměstnance
- možnost rozvíjení vztahů se zákazníky
- potřeba vzdělávat se
- a další

Hodnocení efektivnosti účasti na výstavě či veletrhu je možné pomocí řady metod během výstavy [1,s. 452]

- sledování množství rozdaného informačního materiálu
- sledování počtu návštěvníků stánku a počtu kolemjdoucích
- sledování počtu osobních kontaktů
- analýza toku návštěvníků u stánku (pomocí videokamery)
- pozorování chování návštěvníků
- dotazování návštěvníků stánku

Po skončení účasti na výstavě a veletrhu je možné použít dalších nástrojů [1,s. 452]

- dotazníky pro návštěvníky stánku (osobní údaje, povědomí, zapamatování, náměty pro další účast)
- hodnocení pracovníků na stánku
- analýza odpovědí na zasloupanou pozvánku
- růst prodeje nebo výnosu z prodeje
- analýza poměrových ukazatelů
 - koeficient výstavy I = hodnota transakcí generovaných na veletrhu / celkové náklady na veletrh
 - koeficient výstavy II = roční „prodeje“ destinace / roční náklady na výstavy a veletrhy
 - cena návštěvníka = (obchodní náklady veletrhu / počet návštěvníků veletrhu) x 1000
 - cena kontaktu u stánku = obchodní náklady veletrhu / počet kontaktů na stánku
 - náklady na pracovníka stánku = obchodní náklady veletrhu / počet pracovníků na stánku
 - náklady na 1 m² = obchodní náklady veletrhu / plocha m²

Pro porovnání efektivnosti účasti na výstavách a veletrzích ve srovnání s ostatními nástroji komunikačního mixu lze použít poměrový ukazatel „koeficient účinnosti prodeje“.

Koeficient účinnosti prodeje = administrativní náklady na objednávku získanou na veletrhu / administrativní náklady na objednávku při použití jiných prodejních kanálů nebo médií

Účast na veletrzích a výstavách je řadou firem hodnocena s výhradami směřujícími zejména k vysokým nákladům účasti, nízkému obchodnímu efektu veletrhů, někdy nízká míra zacílení (pouze několik zákazníků navštívuje výstavy a veletrhy), na výstavách a veletrzích se účastní mnoho konkurentů a další.

4.6 PŘÍMÝ MARKETING

Přímý marketing samostatnou část propagačního mixu. Přímý marketing je přímé zasílání reklamních zpráv (využívání služeb pošty). Označení „přímý“ vyplývá z přímé komunikace mezi poskytovatelem (zprostředkovatelem) služby a koncovým klientem s vyloučením dalších mezičlánků. Základními nástroji přímého marketingu je přímé zasílání (direct mailing), prodej po telefonu (telemarketing) a využití elektronické pošty.

Výhodou přímého marketingu je vysoký stupeň zacílení a vysoká selektivnost, vysoká flexibilita a relativní nezávislost reklamy na shlukových efektech, hmotný charakter zásilky (pokud není využito elektronické pošty) a nízká časová náročnost. Přímý marketing využívá rovněž výhody osobního přístupu, snadného měření ohlasu a nízkých minimálních nákladů. Nevýhodou je a priori averze příjemce k nevyžádaným zásilkám, relativně vysoké celkové náklady měřené na tisíc osob a omezení kreativity.

Prostřednictvím databázového marketingu může destinace efektivně oslovovat [segmenty](#), [niky](#) a dokonce jednotlivce, což je z hlediska nákladů únosné zejména při elektronické formě komunikace. Zasílání brožur a informací na koncové klienty (vyžádaných nebo nevyžádaných), je velmi nákladnou činností vzhledem k očekávaným přínosům. V současné době zavádí řada i velkých firem a destinací tzv. databázový marketing, a preferuje oslovení koncového klienta ne přímo, i přesto, že obecně dochází k prodeji služeb obvykle přes tour operátory nebo agenty. Nejvýznamnější cílovou skupinou přímého marketingu jsou zahraniční zprostředkovatelé služeb.

V 60. letech byl přímý marketing spojován více než dnes s [distribučními cestami](#), jelikož byl jako nástroj využíván zejména k zasílání zboží. V 70. letech měly firmy snahu o oboustrannou komunikaci a optimalizaci reakcí na mailingy a v současné době je na tento nástroj nahlíženo jako na nástroj budování dlouhodobých vztahů a zvyšování loajality zákazníků. V USA dnes představují náklady na přímý marketing 50 % komunikačních nákladů, v Německu 37 %. Nejvyššími výdaji na přímý marketing na obyvatele v Evropě se může pochlubit Nizozemí, Rakousko a Francie, naopak nejnižší jsou typické pro Irsko, Portugalsko a Španělsko.

Základními cíli přímé marketingové komunikace destinace jsou

- přímý prodej (kombinace komunikace + distribuce)
- [podpora prodeje](#) a [distribuce](#) – podpora aktivit prodejního týmu nebo agentů (např. KLM využívají přímý marketing k motivaci nezávislých cestovních agentur k nákupu letenek na dlouhé linky)
- loajalita a udržení zákazníků destinace

K hlavním médiím a nástrojům přímého marketingu destinace se řadí

- tištěná inzerce s možností přímé reakce
- interaktivní televize (DRTV – direct response television)
- teletext
- přímé zásilky / direct mail
- telemarketing
- katalogy
- nová interaktivní média

Aktivity přímého marketingu destinace soustředěné na udržení zákazníka mají jasný důvod – náklady na získání nového zákazníka destinace jsou 5 – 10 x vyšší než na udržení zákazníka stávajícího. Nástrojem budování dobrých vztahů se zákazníky je tzv. marketing vztahů, tedy vytváření dlouhodobých a vzájemně prospěšných vztahů.

Měření efektivity přímého marketingu destinace je možné pomocí

- procenta odpovědí
- nákladů na jednu odpověď
- finanční obnos vynaložený na jednu objednávku
- četnost zasláných objednávek
- doba od posledního nákupu

4.7 OSOBNÍ PRODEJ

Osobní prodej definoval M. Colmanem (1989) jako „interpersonální proces, pomocí něhož prodávající zjišťuje, aktivuje a uspokojuje potřeby a přání kupujícího tak, že profituje prodávající i kupující“.[11, s. 201]

Podle Morrisona zahrnuje osobní prodej „slovní konverzaci buďto telefonem nebo v přímém kontaktu prodejce s potenciálními zákazníky. Na rozdíl od [reklamy](#), [podpory prodeje](#) a interní reklamy je tato součást propagačního mixu formou osobní komunikace, která s sebou přináší jak jedinečné výhody, tak i potenciální problémy“. [8, s. 411] Morrison rozlišuje tři kategorie osobního prodeje – terénní prodej, telefonický prodej a prodej „uvnitř“ [8, s. 414] a šest funkcí osobního

prodeje. Za prvé, identifikaci vůdčí osobnosti rozhodování o nákupu, stadia rozhodovacího procesu a zařazení kupujícího, za druhé, podporu a propagaci podnikatelských subjektů, za třetí, přispívání ke zvýšenému prodeji v místě odbytu, za čtvrté, poskytování detailní a aktuální informace, za páté, udržování osobních vztahů s klíčovými klienty a za šesté, získávání informací o podpůrných prostředcích konkurence.

Osobní prodej v marketingu destinací má své nezastupitelné místo. Prodávat mohou agenti pomocí telefonických nabídek, osobních návštěv a prezentací, přes přepážku v cestovní kanceláři, významnou je např. i osobnost a znalosti průvodce, vyřizování reklamací a další. I když je turismus odvětvím, kam pronikly stereotypy jako profesionální úsměv, fráze přání hezkého dne, stále se jedná o odvětví, kde je lidský faktor skutečně nenahraditelný a kritický, a to jak z pohledu pracovníků ve službách, tak i z pohledu uspokojení klientových potřeb, tedy zkušenost kontaktu a reakcí lidí s lidmi na straně nabídky i poptávky. V oblasti turismu je osobní prodej často spojen s managementem totální kvality (TQM – Total Quality Management) a péčí o klienta. Kontrola nad prodávajícím a nad způsobem nabízení produktu podléhá přísným pravidlům, kdy jsou prodávající velmi pečlivě školeni a instruováni. Osobní prodej je nejčastěji podpořen dalšími prvky komunikačního mixu, nejčastěji reklamou a public relations.

Cílovou skupinou organizace destinačního marketingu, kde lze dobře využít předností osobního prodeje jsou zahraniční zprostředkovatelé služeb. Nejčastějším nástrojem osobního prodeje jsou prezentace a předvedení s cílem zařazení destinace do katalogů zahraničních zprostředkovatelů služeb, což však naráží v destinačním marketingu na problém nehmotnosti služeb a vzdálenosti destinace. Prezentace destinace tak může být provedena pomocí audiovizuálních pomůcek, fotografické dokumentace, diapositivů nebo statistických dat. Daleko účinnější je však prezentace produktu přímo v destinaci (fam tripy), kdy si může zahraniční zprostředkovatel sám sestavit svůj názor na destinaci. Měřitelnost efektu osobního prodeje vychází z porovnání nákladů na osobní návštěvy, kontakty a prezentace destinace zahraničnímu zprostředkovateli a počtu klientů, které zprostředkovatel pro prezentovaný produkt destinace získá, takže zde dochází k větší časové prodlevě mezi okamžikem prezentace destinace a okamžikem koupě (návštěvy) produktu destinace.

O technikách prodeje existuje řada publikací, podrobněji např. [16], [17].

4.8 INTERNETOVÁ KOMUNIKACE

Internetová komunikace ovládá postupně více a více [komunikační mix destinace](#). Internet má potenciál pro výzkum trhu (primární i sekundární) a působí na všechny nástroje marketingového i komunikačního mixu, zejména oblast distribuce a propagace. Komunikace pomocí internetu má charakter vstřícné, bezprostřední a aktivní komunikace, jejím významným rysem je „paměť“.

Z hlediska působnosti je internet celosvětovým médiem, s obousměrnou možností komunikace umožňující přenos zvuku, videa, textu i obrázků. Další výhodou je možnost individualizace obsahu a zejména nízká cena. Nevýhodou může být nízká věrohodnost některých zdrojů. Internet nabízí na rozdíl od některých médií možnost opakovaného prohlížení zprávy, reklamy, ... a umožňuje okamžitou odezvu na reklamní sdělení. Z hlediska možnosti měření účinnosti reklamního sdělení je internet zcela bezkonkurenční.

Tabulka 4.2 PODÍL UŽIVATELŮ INTERNETU NA CELKOVÉM POČTU OBYVATELSTVA V LETECH 1999 A 2003

Země	1999			2003		
	Počet uživatelů internetu (v mil.)	Celkový počet obyvatel (v mil.)	Podíl uživatelů na celk. počtu obyvatel (%)	Počet uživatelů internetu (v mil.)	Celkový počet obyvatel (v mil.)	Podíl uživatelů na celk. počtu obyvatel (%)
Kanada	13,5	31,0	43,6	17,0	31,3	54,3
Finsko	2,2	5,1	43,1	2,7	5,2	51,9
USA	115,0	274,8	41,8	173,1	274,8	63,0
Nizozemí	4,5	15,8	28,5	10,4	15,9	65,4
Německo	16,0	82,0	19,5	44,1	82,8	53,3
Japonsko	21,2	126,2	16,8	69,4	126,5	54,9
Francie	9,0	59,0	15,3	21,7	59,3	36,6
Španělsko	3,6	39,2	9,2	17,0	40,0	42,5
Polsko	2,8	38,6	7,3	6,4	38,6	16,6
Česko	0,4	10,3	3,4	3,1	10,3	30,1
Čína	8,9	1246,9	0,7	68,0	1273,0	5,3

Zdroj: [11, s. 28]

Základní rozdíly marketingu na internetu oproti klasickému marketingu destinace se týkají zejména [11, s. 31]

- prostoru a času (v klasických médiích drahé)
- vztahu textu a obrazu (vhodní kombinace bez omezení místem)
- směru komunikace (oboustranná)
- interakce (okamžitá reakce)
- nákladů a zdrojů (úspora času, peněz, zdrojů)

Internet nabízí v oblasti [marketingového průzkumu](#) možnost [segmentace trhu](#)

- geografickou
- demografickou
- socioekonomickou
- psychografickou (např. USA – typ zákazníků preferujících značku – zákazníci loajální vůči jedné značce – zákazníci neradi nakupující – zákazníci hledající výhodné nabídky on-line – zákazníci nevěřící ve značky)
- podle vztahu k technologiím

Výhody internetu v oblasti marketingu destinací lze shrnout následovně

- účinná prezentace destinace a jejích produktů
- informační zdroj
- lepší řízení vztahu k zákazníkům
- efektivní a nový obchodní kanál
- spolehlivé řízení logistického řetězce, nový distribuční kanál
- řízení interních procesů organizace destinačního managementu/marketingu

4.9 KOMUNIKACE V MÍSTĚ PRODEJE

Komunikace v místě prodeje produktu destinace (hotel, dopravce, cestovní kancelář) je významným nástrojem marketingové komunikace, jelikož ovlivňuje chování zákazníka přímo v momentu rozhodování o čerpání služby. Přestože služby cestovního ruchu nepatří obvykle do kategorie spontánních nákupů bez předchozího zvážení (s výjimkou např. čerpání stravovacích služeb),

rozhodování zákazníka může záviset na faktorech, které do určité míry signalizují zákazníkovi kvalitu, ceny a sortiment:

- image obchodního místa (organizace destinačního marketingu)
- prostředí obchodního místa / atmosféra (vizuální, sluchová, čichová, hmatová dimenze)
- vnitřní uspořádání
- prezentace nabídky služeb v obchodním místě

Cílem uspořádání a umístění obchodního místa je jednak vzbuzení pozornosti, připomínání, informační funkce, přesvědčování zákazníka až k bodu nákupu produktu destinace a budování image. Propagační techniky v místě prodeje jsou někdy nazývány tzv. P-O-P reklamou (point-of-purchase). Typickým nástrojem POP reklamy jsou pro restaurace jídelní lístky, reklamní kartičky na stole, nápisy informující o speciální nabídce, informace o menu dne před restaurací. V cestovních kancelářích patří k těmto nástrojům katalogy, zvláštní nabídky, v hotelích pak např. telefonní seznamy hotelových služeb, jídelní lístky pro room servis, atd.

4.10 ROZPOČET KOMUNIKAČNÍHO MIXU

Žádný „spolehlivý“ vzorec pro stanovení výše a struktury rozpočtu komunikačního mixu neexistuje. Při sestavování rozpočtu lze vyjít z tzv. modelu reakce obratu, tedy vlastně zákona klesajícího mezního užítku prostředků vložených do komunikačního mixu. Čím vágněji je definován cíl komunikace, tím složitější stanovení prostředků na jeho splnění.

METODY STANOVENÍ ROZPOČTŮ NA MARKETINGOVOU KOMUNIKACI

K základním metodám rozpočtování prostředků na marketingovou komunikaci destinace se řadí marginální analýza (vkládání prostředků do komunikace do té doby, dokud jsou přírůstky výnosů vyšší než přírůstky vkladů), libovolná alokace (subjektivní způsob investování ne na základě analýzy), co si může destinace dovolit, fixní procento z rozpočtu, rozpočet podle konkurenčních destinací nebo podle stanovených cílů a úkolů destinace.

4.11 INTERKULTURÁLNÍ MANAGEMENT

Kulturní rozdíly mezi cílovými skupinami zakládají nutnost modifikace marketingových aktivit pro tyto cílové skupiny. Kultura je obecně dána verbálním i neverbálním jazykem, postojem k humoru, náboženstvím, hodnotami a přístupy i vlivem pohlaví, resp. rolí muže a ženy. Neverbální jazyk zahrnuje vnímání času (dochvilnost), vnímání prostoru (vzdálenost mezi jednajícími osobami), fyzický kontakt, barvy.

Hodnoty a postoje vyjadřují to, co je dobré a špatné, co je důležité a co je žádoucí. Hodnotami typickými např. pro USA jsou individualismus, tendence k rovnostářství, orientace na aktivitu, cílevědomost, snadnost, vlastenectví, orientace na budoucnost. Německo je charakteristické hodnotami jako formalismus, orientace na moc, výkonnost je povinností, orientace na rodinu, regulace prostoru mezi lidmi, fyzická odtažitost, otevřenost, osobní majetek, očekávání tradiční role. Ve srovnání s tím Francie vyznává obecně hodnoty jako individualismus, demokracie, racionalita, kreativita a inovativnost a kulturnost. Zcela odlišné hodnoty jsou charakteristické pro asijské kultury, např. Vietnam – zájem o vzdělání, hierarchie, trpělivost a důslednost, charita, čestnost a pravdivost, uspokojení, ohleduplnost, smysl pro rodinu, loajalita, vytrvalost. [1, s. 550]

Náboženství zásadně ovlivňuje mezinárodní marketing a marketingovou komunikaci destinace, kdy naprosto jasně určuje způsob zpracování sdělení. Náboženství určuje rovněž hodnotu přikládanou materiálním statkům a stejně tak určuje strukturu a kvalitu spotřeby.

Smysl pro humor se liší kulturu od kultury. Angličané mají rádi černý humor, Němci humor groteskní, Japonci preferují černý humor a dramatizaci. [4, s. 551]

Role muže a ženy ve společnosti má implikace pro zobrazování mužů a žen a jejich rolí v reklamě. Např. V Malajsii jsou ženy zobrazovány v domácnosti, především při péči o děti. V Singapuru jsou prezentovány krásně vypadající ženy zaměstnané v kancelářích nebo ve službách. Německé a japonské reklamy podtrhují tradiční úlohu ženy ve srovnání s reklamami v Dánsku, Francii, Novém Zélandu a USA. Netradiční způsob prezentace mužů a žen je typický pro australské a švédské reklamy.

PŘÍKLAD 4.9

INTERKULTURÁLNÍ MANAGEMENT – PŘEKLADY

Přestože překladatelé dobře ovládají cizí jazyk, i v překladech se objevuje řada chyb. Jedním ze způsobů, jak se chybám vyhnout, je zpětný překlad, jehož výsledkem by měl být původní text. Ke kuriózním překladům z oblasti komunikačního mixu patří následující:

- heslo Pepsi „Ožij, patříš ke generaci Pepsi“ bylo přeloženo do němčiny v roce 1960 jako „Vstaň z hrobu.“
- značka GM Chevy Nova ve španělštině znamená „nejede“
- kodaňská kancelář letecké společnosti slibovala, že „vezme vaše zavazadla a pošle je do všech směrů“
- dentista v Hong Kongu nabízel vytržení zubu „podle posledního methodisty“
- japonský hotel sděloval hostům „zveme vás k využití výhod pokojských“
- „Herz vás posadí za volant“ vyznělo jako „Herz z vás udělá šoféra“
- značka Fordových nákladních aut „Fiera“ se stala při překladu do španělštiny nepříjemnou starou ženou
- značka „Matador“ firmy American Motors vyzněla při překladu do španělštiny jako „vrah“

Zdroj: [4, str. 548]

4.11.1 KULTURNÍ DIMENZE

Obecně jsou rozlišovány tři kulturní dimenze (podle Hofstedeho), a to vztah mezi individualismem a kolektivismem, dále velká a malá vzdálenost od moci a konečně vysoký či nízký kontext. Individualismus jako upřednostňování osobních před cíli skupiny je typický pro Evropu nebo USA, zatímco v Asii, Africe a Latinské Americe převažuje kolektivismus. Velký rozsah důležitosti mocenských autorit (míra nerovnoprávnosti mezi lidmi) je typický např. pro Japonsko (několik málo mocných, ostatní vykonávají jejich rozhodnutí) – zde se vyplatí využít tzv. názorové vůdce. Naopak malý rozdíl je charakteristický pro Dánsko, Rakousko (nízká koncentrace moci, větší rovnoprávnost), kdy se vyplatí použít informace, podle nichž se příjemci sdělení rozhodují sami. V kulturách s nízkým kontextem hrají důležitou roli slova (přesnost, jednoznačnost, otevřenost) - Švýcarsko, Německo, Skandinávie, Severní Amerika, Velká Británie, Francie. v kulturách s vysokým kontextem je kromě slov významná i řeč těla, situace, znalosti osoby, ..., takže sdělení může být implicitní či dvojsmyslné (Japonsko, Čína, Arábie, Latinská Amerika, Itálie, Španělsko).

Pro další podrobnější informace o interkulturálním managementu je možné využít např. publikaci Světlík, J.: Marketing pro evropský trh. Grada Publishing, Praha, 2003.

PŘÍKLAD 4.10

ODLIŠNOSTI SOCIÁLNĚ KULTURNÍHO PROSTŘEDÍ

VELKÁ BRITÁNIE

vysoká míra individualismu
ochota zdravě riskovat
vysoká míra maskulinity
nízká hodnota vzdálenosti mocenských pozic
vyšší komunikační kontext než např. u Němců, Skandinávců
respektování zákonů, důraz na pořádek, disciplínu, neprojevení emocí
smysl pro humor, vysoká míra tolerance
při jednání je ceněna pohotovost, konkrétnost, stručnost, ale i vtip

NIZOZEMÍ

femininní kultura (asertivní chování považováno za komické, zdůrazňování výjimečnosti za zvláštní, uznávány jsou hodnoty jako skromnost, slušnost, pracovitost, šetrnost)
nepříliš individualistická kultura
nízká hodnota vzdálenosti mocenských pozic
oblíbená oranžová barva
tolerance k jiným národům a kulturám
při setkání je zvykem podávat ruku, oslovení příjmením
jednání založená obvykle na faktech, není vhodné používat humor

NĚMECKO

vysoká snaha vyhnout se nejistotě (smysl pro přesnost, snaha stanovit dokonalé zákony, předpisy, organizační struktury, ...)
oddělení osobních pocitů od faktů a argumentace
tolerance k názoru jiných, vyšší míra individualismu
vyšší hodnota maskulinních hodnot (věcná orientace, přímé řešení)
oddělení pracovního a soukromého
vzhledem ke značným kulturním odlišnostem uvnitř Německa nelze generalizovat
citlivost na znečišťování životního prostředí
důraz na image při nákupním chování
vysoká míra organizace, důraz na přesnost a dochvilnost
při osobním setkání je zvykem podat si ruku (dokonce i několikrát denně)
pro jednání je vhodné formální oblečení
při komunikaci si Němci udržují značný odstup

RAKOUSKO

podobnosti s českou kulturou (záliba v jídle, pití, dochvilnost)
nízká míra vzdálenosti mocenských pozic
vysoká míra maskulinity
jednání je racionální a věcné
důraz na kvalitu, značku a tradici
vysoká smluvní morálka rakouských partnerů
důraz na tituly (i šlechtické, přenášení titulů např. z manžela na manželku)

FRANCIE

velké kulturní rozdíly uvnitř Francie samotné
snaha omezit rizika na minimum
vysoká hodnota indexu mocenských pozic a nižší hodnota indexu maskulinity –silná byrokracie, autokratické a hierarchické uspořádání organizací
méně konformní, společenská, šetrná, přemýšliví a citliví na osobní záležitosti
důraz na konverzaci
neradi naslouchají, rádi mluví, jsou výbornými řečníky

doporučuje se vše zaznamenat písemně, v písemné smlouvě

ITÁLIE

emotivní projevy, dramatická gesta

na veřejnosti důraz na vybrané a důstojné chování, rádi se smějí

smysl pro rodinu

otevřené, srdečné jednání se silným podtextem neverbální komunikace

silný index maskulinity

orientace na krátkodobé projekty a spolupráci, ne na dlouhodobé

Zdroj: [12]

SEZNAM ZDROJŮ – MODUL 4

- [1] Aaker, D. A.: *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press, 1991.
- [2] Burnett, J. – Moriarty, S.: *Introduction to Marketing Communication*. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1998.
- [3] Blažková, M.: *Jak využít internet v marketingu*. Grada Publishing, Praha, 2005.
- [4] De Pelsmacker, P. – Geuens, M. – Van den Bergh J.: *Marketingová komunikace*. Praha, Grada Publishing, 2003.
- [5] Goodall, B. — Ashworth, G.: *Marketing Tourism Places*. London, Routledge 1993.
- [6] Kotler, P.: *Marketing podle Kotlera*. Praha, Management Press, 2000.
- [7] Kotler, P.: *Marketing Management*. Praha, Victoria Publishing, 1997.
- [8] Morrison, A. M.: *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. Praha, Victoria Publishing 1995.
- [9] Palatková, M.: *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu*. Praha, Grada Publishing 2006.
- [10] Pauwels, P. - Van Gils, A. – Vescovi, T.: *Corporate marketing and Internal Communication in European Entreprises*, in: de Pelsmacker, P. – Geuens, M.: *The Changing World of Marketing and Corporate Communication*, Proceedings of the 2nd International Conference on Marketing and Corporate Communication, Antwerp: RUCA, s. 205 - 217
- [11] Seaton, A.V. — Bennett M. M.: *The Marketing of Tourism Products: Concepts, Issues and Cases*. London, International Thomson Business Press 1996.
- [12] Světlík, J.: *Marketing pro evropský trh*. Grada Publishing, Praha, 2003.
- [13] www.europeancitycards.com
- [14] www.kr-olomoucky.cz
- [15] Vnímání ČR a motivace turistů při výběru destinace, In: www.czechtourism.cz
- [16] Filipová, A.: *Umění prodávat*. Praha, Grada Publishing, 2006.
- [17] Greff, G.: *13 účinných strategií pro obchodní vyjednávání*. Praha, Grada Publishing, 2006.

KLÍČOVÁ SLOVA – MODUL 4

[fam trip \(familiarisation trip\)](#)
[hodnocení reklamy](#)
[hodnota značky](#)
[integrovaná marketingová komunikace](#)
[interkulturální management](#)
[internetová komunikace](#)
[komunikace v místě prodeje](#)
[komunikační mix](#)
[kreativní strategie](#)
[kulturní dimenze](#)
[marketingová komunikace](#)
[mediální strategie](#)
[osobní prodej](#)
[podpora prodeje](#)
[propagační mix](#)
[přímý marketing](#)
[public relations](#)
[reklamní mix](#)
[reklamní strategie](#)
[rozpočet komunikačního mixu](#)
[sponzoring](#)
[strategie značky](#)
[tisková zpráva \(press release\)](#)
[výstavy a veletrhy](#)

5 PRAKTICKÝ MARKETING - VYUŽITÍ MARKETINGOVÝCH NÁSTROJŮ NA MÍSTNÍ, NÁRODNÍ A MEZINÁRODNÍ ÚROVNI

CÍL MODULU 5

Shrnout dosavadní poznatky a sestavit na základě získaných znalostí a dovedností marketingový plán vybrané destinace. Podrobněji vysvětlit situační analýzu a na příkladech ukázat způsob jejího provedení, navázat na poznatky o formulaci cílů a strategie destinace. V historickém kontextu nastínit nové směry vývoje v marketingu destinací – marketing vztahů, marketing pro investory, transformační marketing.

5.1 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ V MARKETINGU DESTINACÍ

5.1.1 PĚT FÁZÍ MARKETINGOVÉHO PROCESU

„Marketingový proces se skládá z rozboru marketingových příležitostí, průzkumu a výběru cílových trhů, z navrhování marketingových strategií, plánování marketingových programů a organizace, realizace a kontroly marketingového úsilí.“ [3, s. 68]

[Marketingové plánování](#) je rozhodující pro úspěšný marketing. Pomáhá zaměřit se na dosažení cílů v celé destinaci (čeho a jak má být dosaženo). Existuje mnoho přístupů k marketingovému plánování, jedním z nejčastěji využívaných je tzv. AOSTC MODEL:

1. analýza (analysis)
2. stanovení cílů (objectives)
3. formulace strategie (strategies)
4. formulace taktiky (tactics)
5. kontrolní proces (controls)

Marketingový proces začíná analýzou tržních příležitostí, pokračuje výzkumem a výběrem cílových trhů a umístěním nabídky. Třetím krokem je navrhování marketingových strategií a čtvrtým plánování marketingových programů včetně marketingového mixu. Závěrečnou fází marketingového procesu je organizování, provádění a kontrolování marketingového úsilí

5.1.2 POVAHA MARKETINGOVÉHO PLÁNU A PLÁNOVÁNÍ

[Marketingové plány](#) a plánování bývají někdy souhrnně označovány za součást tzv. administrativního marketingu. Administrativní marketing znamená „schopnost vypracovávat a realizovat správné marketingové plány. Veškeré strategické a taktické zásady je třeba integrovat v marketingovém plánu, který může marketingová organizace efektivně splnit.“ [3, s. 185]

Zdánlivě se může práce na marketingových plánech jevit jako ztráta času potřebného na aktivní práci a jak prohlásil J. B. Wuinn – „značná část podnikového plánování ... se podobá rituálnímu přivolávání deště. Na následné počasí nemá žádný vliv.“ [3, s. 185], poněvadž okolní podmínky se mění příliš rychle. Plánování znamená však nezbytný proces přemýšlení o tom, co se stalo, co se děje a co se asi bude dít, znamená proces vytyčení cílů a jejich prezentaci.

K výhodám marketingového plánování patří zaměření činností pouze na vybrané cílové trhy, konzistence [cílů](#) organizace a priorit požadovaných cílovým trhem, garance vymezení pravomocí. Marketingový plán se dále podílí na měření úspěšnosti marketingu a navazuje na dlouhodobé plánování. Základními součástmi marketingového plánu je situační analýza, následuje vytyčení záměrů a cílů, volba strategie, volba taktiky, plán realizovaných opatření včetně rozpočtu a závěrem kontrola, hodnocení a měření marketingového plánu.

Marketingové plány destinace si kladou otázky, kde se nachází [destinace](#) teď, jak se tam dostala, kam se chce destinace dostat v budoucnu a jak to provést.

Existuje mnoho druhů marketingových plánů - dlouhodobé strategické a krátkodobé roční plány, marketingové plány značek, marketingové plány pro jednotlivé kategorie tématických produktů, plány pro nové produkty, plány pro tržní segmenty, plány pro geografické trhy a plány pro klíčové

klienty (zprostředkovatele) atd. Všechny plány musí být vzájemně konzultovány a logicky na sebe navazovat. [3, s. 186]

Morrison zdůrazňuje založení marketingového plánu na faktech, časovou i prostorovou organizaci a koordinaci složek marketingového plánu destinace, vnitřní konzistentnost a propojenost, stanovení nákladů na jeho provedení, flexibilitu, kontrolovatelnost a jednoduchost. V rámci marketingového plánu rozlišuje principiální a realizační marketingový plán. [4, s. 219]

Principiální marketingový plán zahrnuje poznatky situační analýzy (analýza prostředí, umístění a společnosti, hlavní konkurence, tržního potenciálu, analýza služeb, tržní pozice a plánu a SWOT analýzu) a výběr marketingových strategií (segmentace, cílové trhy, marketingové strategie, marketingový mix, přístupy k umisťování, marketingové cíle).

Realizační marketingový plán představuje plán činnosti (pro cílové trhy a každý komponent mixu, odpovědnosti za činnosti, časový a pracovní harmonogram), marketingový rozpočet (celkový, podle komponent mixu, rezervní fondy), kontrolu činnosti (očekávané výsledky, hodnocení a měření) a ocenění činnosti (nástroje měření, standardy činnosti a termíny hodnocení).

Ať už jsou přístupy k marketingovému plánování destinace jakékoliv, faktem zůstává, že marketingový plán plní v zásadě čtyři hlavní funkce. [5, s. 215] Za prvé, je řídicím kontrolním dokumentem a oficiálně formulovanými cíli a úkoly. Za druhé, zahrnuje detailní rozpis rozdělení [marketingového rozpočtu destinace](#). Za třetí, obsahuje odsouhlasený seznam aktivit platný pro všechny zainteresované skupiny a zajišťuje tak jejich identifikaci s marketingovými cíli. Za čtvrté, marketingový plán zahrnuje sadu kontrolních a hodnotících ukazatelů a kritérií, podle nichž je možné posuzovat úspěšnost marketingu destinace v budoucnu.

5.1.3 OBSAH MARKETINGOVÉHO PLÁNU

[Marketingový plán](#) je jedním z nejdůležitějších výstupů [marketingového procesu](#). Většina marketingových plánů (např. plán produktu, plán značky destinace) zahrnuje několik součástí – shrnutí, běžná marketingová situace, rozbor příležitostí a výsledků, cíle, marketingová strategie, akční programy, předpokládané finanční výsledky a kontrola

1/ **PROVÁDĚCÍ SHRUTÍ – [FORMULACE VIZE](#) / POSLÁNÍ DESTINACE**
stručný přehled navrhovaného plánu pro rychlou zběžnou informaci řízení destinace a subjektů v destinaci (hlavní zaměření plánu) a [formulace poslání destinace](#)

2/ **BĚŽNÁ MARKETINGOVÁ SITUACE – [SITUAČNÍ ANALÝZA](#)**
základní informace o trhu, produktu, konkurenci, distribuci a makroprostředí

1 - Oddíl situace trhu

údaje o zdrojovém trhu (velikost a růst v počtech návštěvníků či v devizovém inkasu) + rozbor segmentů v rámci geografického trhu + údaje o [potřebách](#), [vnímání](#) a trendech [spotřebního chování](#) klienta destinace

2 – Situace [produktu](#)

objem prodeje jednotlivých produktů, ceny, zisková rozpětí a čisté zisky – v DM značně komplikované – lze vyčlenit např. MICE segment, ...

3 – [Konkurenční situace](#)

identifikace hlavních konkurentů na jednotlivých trzích – městské destinace – zejména evropské

(velikost konkurenta, cíle, tržní podíly, kvalita produktů, marketingová strategie a ostatní charakteristiky)

4 – Situace v [distribuci](#)

- úroveň prodeje v jednotlivých distribučních kanálech
- základní rozdělení na organizovaný + neorganizovaný turismus
- sledování úrovně prodeje přes domácí / zahraniční TO – rozdělení zisku mezi destinaci a zdrojovou zemi + tlak na ceny v destinaci
- výše marže pro TA, „výprodejové ceny“, atd.
- objem prodeje prostřednictvím NTO/LTO/RTO

5 – Situace v [makroprostředí](#)

trendy širokého makroprostředí (demografické, sociálně-kulturní, ...), za nichž platí a může být uskutečňován [marketingový plán](#)

6 - Rozbor [příležitostí a sporných otázek](#)

analýza příležitostí/hrozeb, silných/slabých míst + sporných otázek

3/ [CÍLE \(tzv. SMART CÍLE\)](#)

formulace cílů finančních, marketingových, personálních, obchodních, ...

4/ [MARKETINGOVÁ STRATEGIE](#)

způsob dosažení cíle – každého cíle lze dosáhnout mnoha způsoby – např. nárůst devizového inkasa lze dosáhnout růstem počtu návštěvníků nebo vyššími výdaji návštěvníků

PŘÍKLAD 5.1

FORMULACE STRATEGIE – DESTINACE ČESKÁ REPUBLIKA / PRAHA

Příkladem stručné formulace strategie pro destinaci Česká republika nebo destinaci Praha může být kombinace následujících součástí strategického a taktického marketingu destinace.

Stanovení segmentu:	Bohatí američtí senioři (baby boomers) – sociální skupina podle PRIZM „Kašmír a venkovský klub“ – žijí pohodlným životem na předměstích, kupují si nejčastěji auta Mercedes, Golf Digest, náhražky soli, výlety do Evropy a nejdražší televizory, průměrný roční příjem činí 68 tis. USD [4, s. 96]
Umístění:	Elegantní destinace s nejrůznějšími formami zábavy v historickém prostředí s „genius loci“.
Struktura produktu:	Více produktů pro movitější klienty – ubytování v malých malostranských hotýlcích, speciální servis – transfer, večeře, výlety, ...
Cena:	Cena srovnatelná až se západoevropskými destinacemi.
Distribuce:	rozšíření distribučních kanálů o menší agenty za dohodnutou výši provize
Prodejní personál:	Osobní prodej
Servisní služby:	Konzultace k cestě do Evropy
Propagace:	Lokální cestovní kanceláře formou drahých prospektů
Podpora prodeje:	Kupóny.
Marketingový výzkum:	Nárůst nákladů na výzkum o 10 % s cílem lepšího poznání potřeb movitější klientely, jejího rozhodovacího procesu a spotřebního chování.

5/ AKČNÍ PROGRAMY – MARKETINGOVÁ TAKTIKA

každá ze součástí marketingové strategie musí být rozpracována v následující podobě

- co bude vykonáno?
- do kdy to bude vykonáno?
- kdo to udělá?
- jaké budou náklady?

akční plány slouží manažerům destinace k sestavení podpůrného rozpočtu - ZPRÁVA O PLÁNOVANÉM ZISKU A ZTRÁTĚ, tedy výkazu o zisku či ztrátě, což se jeví v oblasti řízení destinace jako značně problematické

6/ KONTROLA, HODNOCENÍ, MĚŘENÍ MARKETINGOVÉHO PLÁNU

Vzhledem ke vzácnosti a vysokým nákladům zdrojů je nutné marketingové plány destinace kontrolovat. Kontrola znamená stanovení standardů – marketingový manager pak porovnává aktuální pokrok se stanovenými standardy a přijímá případná nápravná opatření. Pokud jsou stanovena nápravná opatření, musí být rovněž vyšetřeno, proč se skutečnost liší od plánu. Často bývají přijímány plány mimořádných událostí – teroristické útoky, krize v letecké dopravě, ...

„Marketingová kontrola je proces monitorování navržených plánů a jejich provádění včetně zpřesňování, pokud je to nutné.“ (Lynch, 1997)

Neexistuje plánování bez kontroly. Z procesu stanovení cíle – sestavení plánu – kontrola výsledků plnění plánu vyplývá, zda je destinace na správné cestě nebo zda již bylo cíle dosaženo. Kontrolní proces zahrnuje 3 složky – měření, hodnocení, monitorování.

Existuje řada přístupů k PROVÁDĚNÍ KONTROLY V MARKETINGU DESTINACÍ

- analýza tržního podílu
- analýza prodeje
- kontrola kvality
- rozpočtování
- analýza koeficientů
- marketingový výzkum
- marketingový informační systém (MIS)
- výzkumy spokojenosti klientů
- a další

Následující podkapitoly vysvětlují jednotlivé součásti marketingového plánování.

5.1.4 SITUAČNÍ ANALÝZA

Situační analýza je prvním krokem [marketingového řízení](#) a [plánování](#). Situační analýza vychází z popisu současné situace, tedy zhodnocením situace produktu a trhu pomocí statistických podkladů.

Druhou složkou situační analýzy je [SWOT analýza](#) (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) destinace se zvláštním důrazem na identifikaci příležitostí a hrozeb působící ve vnějším prostředí. Každý plán by měl obsahovat alespoň pět významných [příležitostí](#) a zároveň identifikovat pět vážnějších nebezpečí. SWOT analýza zahrnuje analýzu vnějšího a vnitřního prostředí. V situační analýze mohou být využity i další nástroje jako např. PEST analýza, analýza [marketingového prostředí](#) a další. Analýza vnitřního prostředí zahrnuje všechny faktory „vnitřního prostředí“ (kontrolovatelné) a znamená proces řídicích změn uvnitř. Vnitřní prostředí je auditováno pomocí tzv. pěti „M“ – men (práce), money (financování), machinery (vybavení), minutes (čas), materials (výrobní faktor).

Významným vnějším faktorem je pak např. rozhodovací proces klienta, loajalita klienta, postoj a vnímání firmy/destinace klientem, atd.

Třetí část situační analýzy představuje přehled hlavních problémů, jimž destinace čelí (např. nedostatek kvalifikovaných odborníků, nedostatek financí na uvedení nových produktů, silné lobystické tlaky, ...) a rovněž přehled hlavních předpokladů, na nichž je založen marketingový plán (např. nevyskytnou se žádné nové konkurenční destinace, nedojde ke změnám devizového kurzu o více než 5 %, nebudou přijata žádná legislativní opatření, která by zásadně poškodila turistický průmysl v destinaci, ...).

5.1.4.1 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ

“Marketingové prostředí společnosti zahrnuje aktéry a síly, které ovlivňují schopnost firmy rozvíjet se a udržovat úspěšné transakce a vztahy se svými cílovými zákazníky.” [2]

Marketingové prostředí destinace lze sledovat jako makroprostředí (faktory mimo kontrolu a vliv destinace/organizace destinačního marketingu), jako mikroprostředí (konkurenti, dodavatelé, klienti, místní akcionáři) nebo jako vnitřní prostředí destinace/organizace destinačního marketingu (faktory „vnitřního prostředí“ kontrolovatelné znamenající proces řídicích změn uvnitř) tak, jak je zobrazeno na obrázku 3.2.

Marketingové prostředí destinace je nejčastěji analyzováno jako ekonomické, ekologické, technologické, politicko-právní, sociálně-kulturní a demografické prostředí. Zvláštní součástí analýzy představuje analýza zákazníků, spolupracovníků, dodavatelů, společnosti organizačního marketingu či veřejnosti.

5.1.4.1.1 ANALÝZA EKONOMICKÉHO PROSTŘEDÍ

Ekonomická analýza trhu vychází ze současného stavu a prognóz, kupní síly individuálních a firemních klientů, úrokové míry, devizového kurzu, míry zaměstnanosti, ceny substitučních produktů (jako „luxusní“ zboží konkuruje produktům cestovního ruchu řada substitučních nabídek). Nejvýznamnějšími faktory ekonomické analýzy pro subjekty cestovního ruchu jsou změny

v příjmu, změny ve struktuře spotřebitelských výdajů, devizový kurz a další.

Ekonomická analýza prostředí zahrnuje hledání odpovědí na tři okruhy otázek:

1) Jak je rozvoj turismu ovlivněn vnějším ekonomickým prostředím destinace?

Vychází ze současného stavu a prognóz, kupní síly individuálních a firemních klientů, úrokové míry, devizového kurzu, míry zaměstnanosti, ceny substitučních produktů (jako „luxusní“ zboží konkuruje produktům cestovního ruchu řada substitučních nabídek). Dalšími ekonomickými faktory rozvoje turismu v destinaci pak jsou zejména:

- daňový systém
- DPH ve stravování a hotelnictví, cestovní kanceláře, doprava a další navazující obory
- poměr kvalita/cena

PŘÍKLAD 5.2

ZÁKLADNÍ EKONOMICKÉ ÚDAJE - ČESKÁ REPUBLIKA – 2005

HDP na hlavu	291 004 CZK (v běžných cenách)
Míra nezaměstnanosti	7,9 %
Míra inflace	1,9 %
Průměrná hrubá měsíční nominální mzda v Kč	19 030 (2005) 5 904 (1993)
Devizový kurz CZK/EUR	29,8 CZK/EUR
Devizový kurz CZK/USD	23,9 CZK/USD
Den daňové svobody	14. 6. (2005)
a další ukazatele	

Zdroj: [12]

2) Jak turismus ovlivňuje vnější prostředí v destinaci?

Postavení turismu v národním hospodářství

- podíl na HDP
- podíl na zaměstnanosti
- daňový výnos
- objem kapitálových investic
- objem agregátní poptávky
- objem spotřeby
- vazba na další odvětví národního hospodářství
- multiplikační efekty (příjmový, výdajový, ...)

PŘÍKLAD 5.3

POSTAVENÍ TURISMU V EKONOMICE - ČESKÁ REPUBLIKA – 2005

V roce 2005 je odhadována úroveň agregátní poptávky v turismu České republiky ve výši 24,7 mld. USD. Přímý a nepřímý vliv turismu by měl generovat zaměstnanost ve výši téměř 611,5 tis. pracovních míst (12,9 % celkové zaměstnanosti) a podíl na HDP by se měl přiblížit 14 %.

Očekávaný nárůst poptávky by měl růst do roku 2015 průměrným ročním tempem 7,5 %. Česká republika zaujímá podle hodnoty vytvořené poptávky celosvětově 37. místo, 57. místo co do relativního postavení turismu v ekonomice a 9. místo v dlouhodobém výhledu (2006 – 2015) růstu agregátní poptávky.

Zdroj: [14]

3) Jaké jsou ekonomické podmínky ve zdrojových trzích?

Ekonomické podmínky ve zdrojových zemích jsou významným faktorem kvantity i kvality poptávky po destinaci z těchto zdrojových trhů. Základní ekonomické informace o geograficky vymezených zdrojových trzích destinace Česká republika lze nalézt na www.wttc.org nebo na www.epp.eurostat.ec.eu.int.

5.1.4.1.2 ANALÝZA EKOLOGICKÉHO PROSTŘEDÍ

Analýza ekologického prostředí zahrnuje např. úroveň výdajů na ochranu životního prostředí v destinaci, úroveň znečištění (vzduch, hluk, voda, krajina, zeleň, ...), začlenění subjektů destinace do ekologických programů, počet zařízení cestovního ruchu označených „eko“ certifikátem, úroveň politiky ochrany životního prostředí atd.

PŘÍKLAD 5.4 EKOLOGICKÁ ANALÝZA - ČESKÁ REPUBLIKA – 2004

Spotřeba elektrické energie (konečná spotřeba) milion kWh	52 397 (2004) 41 436 (1993)
Osoby přepravené železniční dopravou (mil. osob)	181 (2004) 242 (1993)
Podíl investic na ochranu životního prostředí z HDP v %	0,6 % (2002) 2,3 % (1997)

a další ukazatele

Zdroj: [12]

5.1.4.1.3 ANALÝZA TECHNOLOGICKÉHO PROSTŘEDÍ

Technologická analýza trhu zkoumá technickou vybavenost a připravenost cílového trhu zejména s ohledem na techniku prodeje destinace. Hlavními faktory sledovanými v rámci technologické analýzy jsou

- rychlejší tempo změn
- neomezené marketingové příležitosti
- růst výdajů na výzkum a vývoj
- rostoucí regulace technologických změn
- při zavádění technologických změn je často nezbytná „sebekanibalizace“ (rychlí následovníci mohou vyhrát, ale pomalí následovníci nikoliv)

PŘÍKLAD 5.5

TECHNOLOGICKÁ ANALÝZA ZDROJOVÝCH TRHŮ

K zemím s největším podílem domácností připojených k internetu patřily v roce 2005 Island (84 %), Nizozemí (78 %), Dánsko (75 %), Lucembursko (65 %), Norsko (64 %), Německo (62 %), Velká Británie (60 %). Naopak nejnižší počet domácností s přístupem k internetu patří Lotyšsko (16 %), Česká republika (19 %), Řecko (22 %), Maďarsko (22 %) a Slovensko (23 %).

Firmy, které realizovaly část svého obrátu pomocí internetu (2005) patří firmy irské (10 % z celkového obrátu firmy), britské (4,1 %), norské (3,9 %), ale i české (3,3 %).

Podíl obyvatel ve věku 16 – 74 let, kteří využívají internet alespoň 1x týdně, byl v roce 2005 nejvyšší na Islandu (85 %), ve Švédsku (76 %), v Norsku (74 %), v Dánsku (73 %), v Lucembursku (63 %), naopak nejnižších hodnot dosáhl v Řecku (18 %), v České republice (26 %), na Kypru (26 %) nebo v Polsku (29 %).

Zdroj: [15]

Technologické prostředí destinace je pak charakterizováno následujícími prvky

- databázové a počítačové rezervační systémy (CRS) – distribuční cesty
- home video a teletext – prezentační možnosti
- doprava / mobilita (pozemní doprava)
- nízkonákladoví letečtí dopravci
- virtuální realita
- internet
- rostoucí počet rezervací na poslední chvíli díky CRS (computerized reservation systems), GDS (global distribution systems)

PŘÍKLAD 5.6

TECHNOLOGICKÉ PROSTŘEDÍ - ČESKÁ REPUBLIKA – 2004

Počet mobilních telefonů	95,2 na 100 obyvatel (2003)	
	5,1 na 100 obyvatel (1997)	
Podíl připojení na internet (domácnosti)	19 %	(2004)
	8 %	(2000)
Vybavenost domácností PC	5 %	(1993)
	40 %	(2004)

a další ukazatele

Zdroj: [12]

5.1.4.1.4 ANALÝZA POLITICKÉHO PROSTŘEDÍ

Analýza politického prostředí souvisí a má dopad zejména na ekonomické ukazatele

- makroúroveň – např. mezivládní dohody
- priority hospodářských politik vlád (dopravní politika, rodinná politika, ...) – vychází a zpětně ovlivňuje ekonomickou analýzu – zejména v oblasti sledování vlivu turismu na národní hospodářství
- mikroúroveň – dopady politického prostředí na podnikatelskou sféru – zejména přes právní prostředí
- mezinárodní prostředí – terorismus, válečné konflikty, ...

POLITICKÉ PROSTŘEDÍ

- místní, regionální, národní úroveň – silné ovlivnění nabídky i poptávky v turismu – např. Praha (taxislužba, ...)
- např. EU – regulace firem nabízející pakety služeb cestovního ruchu
- možnost regulace návštěvnosti, podpory turismu určitých sociálních skupin nebo určitých forem turismu
- politické nepokoje, války, terorismus
- turisté slouží stále více jako cíle teroristů (Egypt, Baskicko, Francie, Severní Irsko)

5.1.4.1.5 ANALÝZA LEGISLATIVNÍHO PROSTŘEDÍ

Analýza právního prostředí zahrnuje nejčastěji rozbor následujících oblastí:

- ochrana spotřebitele
- podmínky podnikání, zakládání poboček, ...
- vízová povinnost
- legislativa pro ochranu společností
- růst skupin veřejného zájmu
- změny ve vládních agenturách pro prosazování zákonů (např. Úřad pro civilní letectví, Úřad pro spotřebitelské záležitosti, ...)
- lobbying při prosazování legislativy, regulačních opatření, atd.

PŘÍKLAD 5.7

LEGISLATIVNÍ ANALÝZA TRHU

Norsko – zákaz nákupních kuponů, soutěží a prémii jako nevhodných a nepoctivých forem propagace produktů

Thajsko – požadavek, aby potravinářské firmy uváděly na trh domácí levné produkty dostupné i méně movitým spotřebitelům

Indie – potravinářské společnosti potřebují získat oprávnění k prodeji určitého druhu zboží, které již na trhu existuje

Německo, Belgie, Itálie – zákaz srovnávací reklamy

Španělsko - nařízení uvádět vedle zobrazovaných hraček v reklamě zároveň i ceny

Rakousko – placení zvláštní daně 10 – 30 % při uveřejnění reklamy

5.1.4.1.6 ANALÝZA SOCIÁLNĚ KULTURNÍHO PROSTŘEDÍ

Sociálně-kulturní analýza trhu identifikuje posuny v životním stylu a hodnotách populace. Sociálně-kulturní monitor zahrnuje sledování věkové struktury, míry vzdělanosti, geografické rozložení poptávky, rozdělení příjmů a bohatství, velikost rodiny a zaměstnanosti, včetně sledování zaměstnanosti žen a mužů (příklad 3.12). Monitor sleduje i etnické a zájmové skupiny, nové preference a sociální trendy, zvyklosti, mentalitu, i významné marketingové příležitosti (svátky, čerpání dovolených, prázdniny a další). Sociálně-kulturního prostředí lze popsat pojmy jako rodina, náboženství, tradice, normy a hodnoty, ale i měřitelné ukazatele jako vybavenost domácností osobním automobilem, osobním počítačem nebo rekreačním objektem nebo úroveň dosaženého vzdělání.

V turismu se mnohem více než v jiných odvětvích prosazují kromě ekonomických i prvky neekonomické – zejména sociálně kulturní prvky/vlivy:

- ekonomické faktory ovlivňující výši poptávky
- sledování změn životního stylu, populace a hodnot, postojů, vzdělání, věkové struktury, atd. (příklad 3.13)
- věková struktura – stárnutí populace (Amerika, Evropa, Japonsko)
- úroveň vzdělání – korelace mezi úrovní vzdělání a intenzitou cestování
- geografické rozložení poptávky / nabídky (Evropa) + rozložení poptávky do oblastí a míst (městské – venkovské osídlení, velikost sídel) – proudy návštěvnosti
- blahobyt a rozdělování příjmu – turismus jako luxusní zboží je záležitostí spíše bohatších vrstev (i když záleží na formě turismu) – např. Británie – zejména sociální skupiny ABC1 (příklad 3.14)
- složení rodiny a podíl pracujících žen – počet vydělávajících v rodině
- etnické subkultury – etnický turismus
- nové chutě a sociální trendy – turismus je módní záležitost
- k nejvýznamnějším sociálním trendům patří
 - rostoucí zájem o sport a fitness
 - orientace na volný čas spíše než na pracovní činnosti
 - významný nárůst mezinárodního (a rovněž meziregionálního) turismu
 - rostoucí vliv médií – kanály o cestování, filmy (Krokodýl Dundee, ...)
 - rostoucí nabídka produktů cestovního ruchu a jejich propagace

PŘÍKLAD 5.8 SOCIÁLNĚ KULTURNÍ PROSTŘEDÍ - ČESKÁ REPUBLIKA – 2004

Podíl osob s terciálním vzděláním (VŠ a VOŠ) v %	7,8 % (1993) 8,9 % (2004)
Vybavenost na 100 domácností	
chladičkou a mrazničkou	13,8 (1993) - 66,3 (2004)
automatickou pračkou	63,7 (1993) – 91,2 (2004)
CD přehrávačem	4,5 (1993) – 35,9 (2004)
jízdním kolem	123,7 (1993) – 158,0 (2004)
! osobním automobilem	55,6 (1993) – 69,2 (2004)
! rekreačním objektem	12,9 (1993) – 13,0 (2004)
osobním počítačem	5,2 (1993) – 39,7 (2004)
a další ukazatele	

Zdroj: [12]

PŘÍKLAD 5.9

KLASIFIKACE ŽIVOTNÍCH STYLŮ — USA

Klasifikační systém *PRIZM* (*Potential Rating Index by Zip Markets*) rozlišuje přes 500 tisíc obytných oblastí USA a vymezuje 62 shluků životního stylu. Pracuje přitom s 39 faktory zařazenými v 5 kategoriích — vzdělání a blahobyt, rodinný životní cyklus, urbanizace, rasa a etnický původ, mobilita. Podle *PRIZM* je např. shluk „kašmír a venkovský klub” charakterizován následovně: Stárnoucí příslušníci generace populační exploze žijí pohodlným životem na předměstích. Kupují si nejčastěji auta Mercedes, Golf Digest, náhražky soli, výlety do Evropy a nejdražší televizory. Průměrný roční rodinný příjem činí 68 600 USD

Zdroj: [3, s. 96].

PŘÍKLAD 5.10

CHARAKTERISTIKA ŠESTI HLAVNÍCH SOCIÁLNÍCH SKUPIN VE VELKÉ BRITÁNII

- A *upper middle class* (3,1 %) – vyšší management, administrativní pozice a odborníci
- B *middle class* (15,7 %) – střední management, administrativní pozice a odborníci
- C1 *lower middle class* (25,7 %) – nižší řídicí pozice, úředníci, junior manageři, ...
- C2 *skilled working class* (26 %) – vyučení / kvalifikovaní manuální pracovníci
- D *working class* (17 %) – nekvalifikovaní a částečně kvalifikovaní pracovníci
- E *ti na úrovni životního minima* (12,6 %) - důchodci (státní), vdovci/vdovy, ...

Zdroj: [5, s. 35]

5.1.4.1.7 DEMOGRAFICKÁ ANALÝZA

Demografická analýza zjišťuje údaje jako počet obyvatel, věkové rozložení obyvatelstva, geografické rozložení obyvatelstva včetně rozložení obyvatel ve městech a na venkově, vzdělání, rasové, etnické i náboženské charakteristiky. Výhodou je relativně snadná předpověditelnost demografických trendů. K současným významným demografickým trendům patří zvyšování počtu seniorské populace, růst bohatství, růst vzdělanosti, růst mobility.

PŘÍKLAD 5.11

DEMOGRAFICKÁ ANALÝZA - ČESKÁ REPUBLIKA – 2004

Počet obyvatel (střední stav obyvatel)	10,2 mil. (2004) 10,3 mil. (1993)
Očekávaná délka života	69,2 – muži (1993) 76,4 – ženy (1993) 72,5 – muži (2004) 79,0 – ženy (2004)
Sňatky na 1000 obyvatel	6,4 (1993) 5,0 (2004)
Rozvody na 1000 obyvatel	2,9 (1993) 3,2 (2004)

Počet narozených na 1000 obyvatel	11,7 (1993) 9,6 (2004)
Přirozený přírůstek obyvatelstva na 1000 obyvatel	0,3 (1993) -0,9 (2004)
Celkový přírůstek	0,8 (1993) 0,9 (2004)
Počet narozených dětí na 1 ženu (15 – 49 let)	1,67 (1993) 1,23 (2004)
a další ukazatele	
Zdroj: [12]	

Vybrané demografické trendy

- rapidní nárůst světové populace, ale její nerovnoměrné rozložení + souvislosti s nerovnoměrným rozdělením zdrojů (tempo růstu populace v RTE asi 0,5 %, ale v RZ cca 2 %)
- zmírnění porodnosti, stárnutí populace, proměny moderní domácnosti (pozdější sňatky, zaměstnanost žen, rostoucí počet bezdětných domácností, rozvodovost, ...)
- geografické přesuny obyvatelstva – zejména z venkova do měst
- děti – mladiství (10 – 19 let) – mladí dospělí (20 – 34 let) – časný střední věk (35 – 49 let) – pozdní střední věk (50 – 64 let) – důchodci (nad 65 let)
- rostoucí vzdělanost obyvatelstva
- etnické a rasové změny populace (např. nárůst latinů v USA)
- přesun od hromadných trhů k mikrotrhům

Podíl populace nad 65 let je nejvyšší v Německu (18,6 %), ve Švédsku (17,2 %), v Bulharsku (17,1 %), v Portugalsku (17 %), ve Španělsku (16,8 %), v Lotyšsku (16,5 %). Nejmenší podíl populace nad 65 let zaznamenaly země jako Irsko (11,2 %), Kypr (11,9 %), Slovensko (11,6 %), Lichtenštejnsko (11,1 %) a Island (11,8 %).

5.1.4.2 ANALÝZA UMÍSTĚNÍ A SPOLEČNOSTI

Analýza umístění organizace destinačního marketingu je běžnou součástí analýzy trhu a týká se zejména fyzického umístění organizace destinačního managementu/marketingu. Je třeba sledovat, zda nedojde ke změně atraktivity místa - výstavba mezinárodních silničních sítí, změna leteckých koridorů, vznik nového hub letiště v sousední destinaci a další faktory týkající se zejména dopravní dostupnosti destinace, výstavba nových budov, změna vedení dálniční sítě a další faktory, tedy souhrnně VZDÁLENOST, DOSTUPNOST, VIDITELNOST. Analýza je významná zejména při plánování otevírání poboček zahraničních zastoupení či informačních center uvnitř destinace.

Analýza společnosti destinačního marketingu se provádí obvykle ve dvou rovinách:

- analýza zdrojů společnosti (technická základna, personální vybavení, technologické vybavení, trendy a charakteristiky obyvatelstva, sídelní struktura, dopravní systém a vybavení, atraktivity cestovního ruchu, události, vzdělávací, zdravotnická, maloobchodní, sportovní atd. infrastruktura)
- hodnocení trendů vývoje společnosti a jejich dopadů

5.1.4.3 ANALÝZA KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOSTI DESTINACE

S rozvojem mezinárodního turismu od 70. let 20. století dochází k nárůstu konkurenčního boje, takže destinace musí hledat odpověď na otázky – kdo jsou hlavní konkurenti, jaké jsou jejich strategie a cíle, jaké mají přednosti a slabá místa a jakou podobu může mít reakce konkurentů. 90. léta 20. století se v Evropě vyznačovala uvolňováním státních regulací a podporou fungování tržních sil, což mělo za následek další zostření konkurence destinací cestovního ruchu.

Analýza [konkurence](#) zahrnuje zkoumání tržních podílů a cílů konkurenčních destinací, konkurenčních strategií, rozbor předností a slabých stránek konkurenčních destinací, včetně rozboru marketingového mixu. Zjišťování dat o konkurenci je velmi obtížné. Z hlediska typů konkurence existuje konkurence přímá (např. destinace Vídeň, Budapešť) a nepřímá (návštěva zábavního centra, koupě spotřebního zboží).

Není jednoduché získat data o konkurentech – zdrojem mohou být

- tiskoviny, noviny, časopisy, ... (výstřižková služba)
- internetové stránky (ceny, produkty, způsob distribuce, propagace, podniková organizační struktura, prodejci, ...)
- přetahování pracovníků od konkurence
- průzkumy u pracovníků prodeje a prostředníků
- rozhovory se zákazníky, překupníky, dodavateli a konzultanty s cílem benchmarkingu konkurentovy výkonnosti
- koupě konkurenčních produktů a provádění reverzního engineeringu

Stanovení konkurenčních destinací a vyhodnocení jejich [konkurenceschopnosti](#) lze provést různými způsoby.

Jedním ze způsobů stanovení konkurenceschopnosti destinace (na národní úrovni) je metoda sledování konkurenceschopnosti podle WTTC (World Travel and Tourism Council) založená na sledování osmi agregátních indexů, jak je ukázáno v tabulce 3.4.

Tabulka 3.4 Monitor konkurenceschopnosti vybraných destinací 2004 (bodové hodnocení)

Bodové hodnocení: 0 – nejhorší, 100 – nejlepší Hodnota indexu pod 50,0 bodu znamená nutnost řešit situaci.	ČR – bodové hodnocení a celkové pořadí		Rakousko	Maďarsko	Slovensko	Polsko	Estonsko	Čína	Dominik. Republika
Index cenové konkurenceschopnosti	48,7	69.	29,3	50,0	47,1	49,1	63,1	80,2	58,0
Index lidského rozvoje s ohledem na zapojení do turismu	72,7	18.	69,6	92,9	38,1	43,5	82,2	22,2	80,0
Index infrastruktury	x	x	77,0	77,3	73,3	x	x	31,2	54,3
Index životního prostředí	75,2	29.	64,1	76,1	70,8	72,0	43,4	42,2	42,0
Index technologického rozvoje	94,2	36.	98,0	92,3	78,7	77,4	93,8	67,5	42,3
Index rozvoje lidských zdrojů v destinaci	74,7	41.	88,3	84,7	71,6	88,3	95,9	50,7	48,5
Index otevřenosti pro mezinárodní turismus	79,3	15.	67,3	79,4	65,7	70,8	66,9	55,4	63,5
Index sociálního prostředí destinace	76,6	21.	80,4	74,8	57,5	61,1	72,5	58,9	42,2

Zdroj: World Travel & Tourism Council – Monitoring konkurenceschopnosti

Tabulka 3.4 srovnává konkurenceschopnost destinace Česká republika s vybranými destinacemi střední a východní Evropy a mimoevropskými dynamickými destinacemi (Čína, Dominikánská republika) v osmi indexech co do absolutního bodového hodnocení a celkového pořadí v rámci 212 hodnocených destinací (vyšší bodové hodnocení znamená větší konkurenceschopnost, z hlediska pořadí nejvyšší konkurenceschopnost = 1, nejnižší konkurenceschopnost = 212). Z tabulky jednoznačně vyplývá srovnatelná cenová konkurenceschopnost České republiky s Polskem, Maďarskem a Slovenskem a nižší oproti ostatním destinacím (s výjimkou Rakouska). Překvapivě příznivý je výsledek hodnocení indexu životního prostředí i technologického rozvoje. V hodnocení parametrů indexu lidského rozvoje, sociálního prostředí i otevřenosti je destinace Česká republika ze 212 hodnocených destinací v první dvacítkě.

Dalším způsobem stanovení konkurenceschopnosti destinace může být primární průzkum mezi zahraničními návštěvníky destinace, na jehož základě jsou identifikovány konkurenční destinace. Při stanovení konkurenčních destinací by měly být zkoumány nejenom cílové skupiny, které destinaci navštívily, ale i ty, které by ji mohly potenciálně navštívit.

Na základě průzkumu vnímání destinace Česká republika (faktor kombinace strategie destinace) bylo jako hlavní konkurent stanoveno Rakousko, s odstupem Francie a Itálie, a to z důvodu velmi podobné cílové skupiny obou destinací (projevený zájem o návštěvu obou destinací, vyjádření sympatií k oběma destinacím, zkušenost s oběma destinacemi). Podle výzkumu nepředstavují Slovensko ani Maďarsko významnějšího konkurenta. Výzkum byl prováděn u zahraničních respondentů v destinaci Česká republika (150 respondentů z každé země). Jak by se lišily výsledky podobného průzkumu provedeného přímo ve zdrojovém trhu? Při stanovení konkurenčních destinací by měly být zkoumány nejenom cílové skupiny, které destinaci navštívily, ale i ty, které by ji mohly potenciálně navštívit. [13]

Identifikace konkurenčních destinací byla provedena v rámci uvedeného výzkumu u turistů z 12 (skupin) zemí na základě porovnání silných a slabých motivačních faktorů pro návštěvu destinací a na základě porovnání „osobnosti“ (značek) destinací, a to v členění na zimní a letní sezónu. Z výsledků výzkumu vyplynulo následující: [16]

- * osobnost destinace Česká republika je vnímána jako přátelská (vyspělá země s příjemnými obyvateli), extrovertní a femininní,
- * jako vynikající jsou vnímány historické památky a architektura, krásná města (zejména Praha), galerie a muzea, dále jako velmi dobré pohodlí a nákupy,
- * jako průměrné jsou vnímány odpočinek a regenerace, turistika a cykloturistika, poznávání lidí a přírody,
- * jako slabé jsou vnímány letní sporty a zábava, příroda, dobrodružství a zimní sporty.

Stanovení konkurenčních destinací by mělo být výsledkem kombinace průzkumu kvantitativního (kdo, kam, kdy, ...cestuje) i kvalitativního (motivace, ...) přímo ve zdrojových trzích. Za konkurenční (substituční) destinace lze považovat středoevropské (substituční) destinace, zejména Rakousko a Maďarsko.

5.1.4.4 ANALÝZA TRŽNÍHO POTENCIÁLU

ANALÝZA MINULÝCH ZÁKAZNÍKŮ [6]

- minulé zákazníci lze považovat za výborný zdroj budoucího obchodu
- cílem je udržet minulého zákazníka a přimět ho k opakované návštěvě destinace, opakovanému nákupu produktu destinace
- získání maxima informací o minulých zákaznících je pro destinaci dosti podstatné – kdo, co, kde, kdy, jak a kolik + zkoumání zákaznickových reakcí na služby destinace/firmy a konkurenční destinace/firmy

1. Kdo jsou naši zákazníci?
 - Tržní segmenty
 - Demografický profil
 - Účel cesty
 - Profil životního stylu
 - Velikost skupin návštěvníků
 - Počet pravidelných návštěvníků
2. Jaké potřeby se prostřednictvím služeb snaží uspokojit?
 - Potřeby a výhody
 - Nakupované služby
 - Peněžní hodnota nákupu
3. Kde žijí a pracují?
 - Místo bydliště
 - Místo zaměstnání
 - Místo před konzumací služeb (odkud zákazníci přicházejí před konzumací služeb)
 - Místo po konzumaci (kam se zákazníci vracejí)
4. Kdy nakupují?
 - Denní doba (např. 11:00 – 14:00, 14:00 – 17:00) denně, týdně, měsíčně
 - Pracovní týden a víkendy
 - Délka pobytu
2. Jak nakupují?
 - Využití služeb cestovní kanceláře nebo zprostředkovatelů
 - Informační zdroje
 - Kdo rozhoduje a kdo ovlivňuje rozhodovací proces
 - Používané způsoby rezervace
 - Používané trasy a dopravní prostředky
3. Kolik zákazníků skutečně destinace má?
 - Celkový počet zákazníků
 - Počet zákazníků určitého tržního segmentu
 - Počet pravidelných návštěvníků
 - Počty návštěvníků v určitých částech dne, týdne, měsíce a roku
4. Co si o nás návštěvníci myslí?
 - jak se nám daří uspokojovat jejich potřeby
 - jak můžeme zlepšit úroveň uspokojování jejich potřeb
 - budou nás doporučovat dalším zákazníkům
 - v čem se rozcházíme při uspokojování potřeb zákazníků s jejich představou
 - jak nás vnímají
5. Co si myslí o konkurenčních destinacích/firmách?

-
- Jak jsou konkurenti úspěšní při uspokojování potřeb zákazníků?
 - Jaké problémy měli naši zákazníci u konkurence?
 - Doporučovali by služby konkurence dalším zákazníkům?
 - V čem se rozchází představa zákazníků o způsobu uspokojování jejich potřeb s konkurencí?
 - V čem se od nás konkurenti liší?

ANALÝZA POTENCIÁLNÍCH ZÁKAZNÍKŮ [6]

- zkoumání nových zdrojů zákazníků
- analýza umístění a společnosti může být zdrojem informací o nových klientech – na základě umístění a komplementárních produktů (destinací)
- analýza hlavní konkurence pomáhá vymezit cílové trhy a úspěšné marketingové činnosti
- v turismu – relativně snadné napodobování služeb (! neexistuje žádná právní zábrana kopírování služeb) – získání nových klientů napodobováním konkurence
- analýza služeb – vymezuje silné stránky a příležitosti
- analýza minulých služeb – možnost zvýšit pravidelnost návštěv a výši výdaje v destinaci
- analýza prostředí – nové potenciální trhy

5.1.4.5 ANALÝZA SLUŽEB

Analýza služeb spočívá ve vymezení silných a slabých stránek produktu/služeb destinace. Významnou součástí analýzy služeb je analýza příležitostí ve vazbě na tvorbu produktu a zlepšování kvality produktu/služeb. [Analýza produktu](#) a analýza [ceny](#) znamená především analýzu hlavních produktů destinace na jednotlivých zdrojových trzích, poměru cena/kvalita nabízeného produktu destinace, možnosti inovace a lepšího přizpůsobení produktu cílovému trhu.

5.1.4.6 ANALÝZA MARKETINGOVÉ POZICE A PLÁNU

Analýza marketingové pozice a plánu vyplývá ze všech předchozích součástí situační analýzy. Analýza dává odpověď na otázky:

- Jakou pozici zaujímá destinace na trhu?
- Jak efektivní je marketing destinace?
- Analýza pozice na trhu se provádí nejčastěji podle jednotlivých zdrojových trhů
- Analýza plánu a časový rozpis – podle součástí marketingového mixu na jednotlivých zdrojových trzích
- [Podpora prodeje](#)
- [Osobní prodej](#)
- [PR a publicita](#)
- Interní reklama/vnitřní podpůrné prostředky
- Marketing obchodu cestovním ruchem
- Ostatní marketingové programy

Shrnující analýza může být provedena formou [SWOT analýzy](#).

5.1.5 VYTYČENÍ ZÁMĚRŮ A CÍLŮ

Stanovení cílů znamená přechod od analýzy k rozhodování o záměrech a cílech destinace. Záměry jsou formulovány obecně (např. nárůst počtu turistů, růst spokojenosti se službami v destinaci, zlepšení [image destinace](#), oslovení lukrativnějších segmentů, rozvoj konferenční a incentivní turistiky, ...), zatímco cíle by měly být měřitelné (velikost cíle) a měl by být určen termín jejich dosažení (např. nárůst počtu konferenčních turistů ze současných 15 % na 20 % do dvou let při současném nárůstu příjmů z konferenčního turismu o 10 % oproti současnému stavu).

Stanovení cílů vychází z cílů [marketingového řízení](#) (viz kapitola 3.1). V případě destinace je stanovení cílů složité, poněvadž je potřeba zohlednit nejen potřeby klientů destinace, ale řady veřejných a soukromých subjektů s rozdílnými zájmy v destinaci.

[Cíle](#) musí být hierarchicky uspořádány a měly by být vyjádřeny měřitelnými jednotkami.

5.1.6 VOLBA STRATEGIE

[Destinace](#) formuluje strategii pomocí ukazatelů jako cílový trh, stěžejní prezentace (core positioning), cenové umístění (price positioning), celková hodnotová proklamace (total value positioning), distribuční strategie a komunikační strategie.

Definice cílového trhu je základem strategického rozhodování, kdy destinace rozhoduje o primární úrovni trhu (klienti, kteří jsou schopni a ochotni destinaci nakupovat), o sekundární úrovni trhu (trh je schopen, ale ne připraven a ochoten nakupovat destinaci) a konečně o terciární úrovni trhu (trh není ani schopen ani ochoten). Trh by měl být charakterizován z hlediska demografického, psychografického a podle dalších segmentačních znaků. Stěžejní prezentace destinace znamená soustředění se na komunikování stěžejní myšlenky a přínosu destinace pro klienta, což úzce souvisí se značkou a image destinace, tedy s produktem destinace jako celku (viz analýza nejdůležitějších charakteristik produktu) a jejich přínosech pro klienta.

[Cenové umístění destinace](#) se soustředí na strategickou oblast tvorby ceny, přestože je role v tomto prvku marketingového mixu značně omezená. Celková hodnotová proklamace destinace by měla dát klientovi odpověď na otázku, proč si vybrat danou destinaci a ne žádnou jinou.

Nástroji využitelnými při tvorbě strategie jsou [Bostonská matice](#), [Ansoffova matice](#), Porterovy strategie či [segmentace trhu](#) a další uvedené v kapitole 3.1.

5.1.7 PLÁN KONKRÉTNÍCH MARKETINGOVÝCH OPATŘENÍ KE SPLNĚNÍ CÍLŮ VČETNĚ STANOVENÍ ROZPOČTU

Plán opatření znamená souhrn všech kroků k realizaci strategie (vymezení termínů, zodpovědností, zajištění účasti na výstavách a veletrzích, stanovení rozpočtu, ...).

Jedná se o tvorbu marketingového mixu, tedy kombinaci produktového mixu a ceny, dále distribučního a komunikačního mixu. [Distribuční strategie](#) destinace zahrnuje vhodnou volbu distribučních cest, rozhodnutí o otevření nových zahraničních zastoupení, navázání nových kontaktů s významnými tour operátory nebo rozvoj internetu a tvorbu návazných rezervačních kanálů. Poslední součástí fáze volby strategie je rozhodnutí o komunikační strategii destinace

včetně určení rozpočtu a kontroly.

MARKETINGOVÝ ROZPOČET DESTINACE

Tvorba strategií, marketingové plánování nebo strategický management jsou vždy vázány na určitý omezený objem finančních prostředků, které má destinace k dispozici. Jak ale rozdělit maximálně efektivně danou sumu peněz na výzkum, propagaci a další činnosti a jak s ním naložit v časovém a prostorovém pojetí?

Univerzální odpověď na tyto otázky sice neexistuje, ale pomoci při alokování rozpočtu mohou následující metody.

- co si může destinace dovolit, takže zde vzniká riziko podhodnocení výdajů na marketing, kdy jsou předně financovány např. provozní výdaje a na marketing, který by měl být posuzován jako investice do budoucna
- metoda porovnání nákladů a výnosů podle zdrojových trhů, produktů nebo segmentů
- porovnávání výdajů na marketing podle konkurenčních firem/destinací
- určení rozpočtu podle stanovených cílů a skutečných finančních potřeb k jejich dosažení. [5, s. 229]

5.1.8 KONTROLA, HODNOCENÍ A MĚŘENÍ MARKETINGOVÉHO PLÁNU

Ve vyhlášeném marketingovém plánu může selhat řada věcí, a tak je nezbytné zjistit, proč k selhání došlo a v budoucnu postupovat úspěšněji. Kotler charakterizuje tento jev tak, že „marketing je hra založená na učení“ a dodává, že lidé, kteří se marketingem zabývají dlouho a berou si ponaučení z vlastních chyb, jsou v něm nejlepší. [3, s. 205]

Morrison formuluje kontrolu marketingu jako „všechny kroky, které organizace realizuje v souvislosti se sledováním a posuzováním vývoje marketingového plánu, stejně jako všech postupů, které se rozhodla realizovat k dosažení vymezených cílů“. Pod hodnocením marketingu rozumí pak „analýzu výsledků s cílem určit dosažený úspěch realizovaného marketingového plánu“. [4, s. 497]

Kontrola hledá odpověď na otázku „jak zajistit, že bude dosaženo cíle“, zatímco hodnocení odpovídá na otázku „jak zjistit, že bylo cíle dosaženo“. Zároveň upozorňuje na tzv. ledovcový efekt, kdy jsou přijímána rozhodnutí na základě povrchních informací a na tzv. pravidlo 80:20, podle něhož je 80 % zdrojů vynaloženo pro získání pouze 20 % celkového objemu realizace.

Jaké postupy zvolit ke [kontrole](#) a hodnocení [marketingového plánu](#)?

Kontrolní systém marketingu zahrnuje určení standardního východiska plánů, měření konkrétních činností a jejich porovnání se standardními východisky a konečně opatření ke korigování odchylek od výchozích standardů během realizace marketingového plánu. [4, s. 498] Základním nástrojem měření jsou marketingové cíle ve vztahu na marketingový rozpočet, poněvadž rozpočet napomáhá finanční kontrole plánu. Vzhledem k důležitosti lidského faktoru v turistice představuje významný moment kontroly kontrola úsilí všech zaměstnanců k zajištění cílů.

Kontrola plnění marketingového plánu znamená porovnávání stanovených cílů se skutečností a

přijímání opatření.

V marketingu destinací lze rozlišit tři typy marketingové kontroly

- (roční) plán kontroly
- rozbor ziskovosti (profitability)
- marketingová revize (marketingový audit)

Marketingová kontrola destinace a rozbor ziskovosti obchodních jednotek sledují

- počáteční náklady
- měsíční / roční rozpočet destinace
- objemy prodeje (počet příjezdů, počet přenocování, devizové inkaso)
- údaje o podílu na trhu v geografických segmentech
- a další ukazatele

Hodnocení marketingu přichází na řadu po realizaci marketingového plánu a zpětně analyzuje jeho výsledky. Hlavními nástroji hodnocení jsou

- analýza prodeje (počtu klientů)
- analýza tržního podílu
- analýza nákladů a rentability marketingu (podle segmentů, distribučních cest destinace, zprostředkovatelů, typu služeb nebo zařízení v destinaci, prvků marketingového mixu)
- analýza prodeje
- analýza kvality
- výzkumy spokojenosti zákazníků
- tzv. koeficienty efektivnosti
 - koeficient efektivnosti reklamy (počet poptávek na základě inzerce, náklady na jednu poptávku, porovnání zájmu o destinaci před a po reklamní kampani)
 - koeficient efektivnosti public relations a publicity (počet a frekvence zveřejnění tiskových zpráv a zpráv ve vysílaných médiích)
 - koeficient efektivnosti distribuce (procento individuálních poptávek realizovaných přes internet, podíl organizované turistiky do destinace)
 - koeficient efektivnosti podpory prodeje (počet vydaných věrnostních destinačních karet) a další
- tzv. revize efektivnosti marketingu, jejímž cílem je identifikace předností a nedostatků marketingového úsilí z pohledu všech součástí organizace destinačního marketingu, nejenom marketingového oddělení
- analýza cash-flow
- analýza konkurence
- podpora distributorů
- a řada dalších

Podle Morrisona je velmi komplexní metoda hodnocení marketingu tzv. marketingový audit, který na rozdíl od předchozích dílčích metod znamená „systematické, úplné a periodické hodnocení všech marketingových funkcí, včetně cílů, úkolů, strategie i vlastní realizace marketingu firmy“. [4, s. 501] Je potřeba upozornit na omezené využití marketingového auditu vzhledem k vysoké časové a finanční náročnosti.

Marketingový audit destinace se provádí na začátku marketingového procesu, ale rovněž během zavádění (realizace) plánu. Audit zahrnuje zkoumání interních i externích vlivů na marketingové plánování stejně jako přehled plánu samotného. Nejpoužívanějšími nástroji marketingového auditu jsou např. SWOT analýza pro vnitřní a vnější prostředí, PEST analýza, analýza pěti sil (externí

prostředí). Marketingový audit objasňuje příležitosti a hrozby a umožňuje manažerovi destinace změny v plánu, pokud je to nutné. K provedení marketingového auditu je možné využít tabulku 3.

MARKETINGOVÝ AUDIT slouží ke zjištění stavu („inventuře“) současného i předpokládaného – např. v oblasti zákaznické orientace - kdo jsou návštěvníci destinace, jací budou za pět, deset let, jak může sociální vývoj obecně ovlivnit výkonnost destinace, přání klientů, atd. Významným rysem MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ je totiž jeho dynamika zahrnující předpoklady změn do budoucna a jejich plánování a řízení (přizpůsobování).

Kotler formuluje jako první krok kontroly a hodnocení marketingu

- **vyhodnocení a interpretace současných výsledků a přijetí nápravných opatření** [3, s. 205] pomocí výsledkových listin – *finanční výsledková listina, marketingová výsledková listina a výsledná listina zainteresovaných skupin*. *Finanční listina* by měla ukázat, zda náklady nezaznamenaly přílišný nárůst, zda se struktura nákladů nezměnila ve prospěch nákladů na vlastní provoz na úkor nákladů na marketing, kromě toho národní turistické organizace s vlastními příjmy kontrolují jejich výši a strukturu. *Marketingová listina* hodnotí dosažené tržní podíly destinace na zdrojovém trhu, změnu příjmů destinace ze zdrojových trhů, spokojenost klientů, podíl organizovaného turismu na celkovém počtu příjezdů, ale i kvalitu nabízených produktů. *Výsledková (rovnovážná) listina zainteresovaných skupin* se zakládá na předpokladu nutnosti uspokojit zaměstnance, akcionáře (pokud je národní turistická organizace spoluvlastněna akcionáři jako např. Österreich Werbung), ale i odbornou veřejnost (domácí tour operátoři a agenti, regionální turistické organizace), kdy jde např. o výběrová řízení, vyplácení grantů na regionální projekty a další formy finanční podpory.
- **audit marketingové efektivity a zpracování plánu slabých (avšak významných) prvků**, které na rozdíl od výsledkových listin, jež pomáhají firmě/destinaci zhodnotit vlastní výkonnost a připravit budoucí plány.

Marketingový audit je „komplexní, systematické, nezávislé a periodické přezkoumání marketingového prostředí, cílů, strategií a aktivit firmy za účelem identifikace problémových oblastí i příležitostí a doporučení plánu konkrétních opatření ke zlepšení podnikové marketingové výkonnosti“.[3, s. 212]

Marketingový audit se zabývá marketingovými aktivitami rozčleněnými do šesti oblastí. Audit hodnotí marketingovou výkonnost každé aktivity a vybírá aktivity, které jsou z hlediska dobré výkonnosti pro destinaci nejdůležitější, které jsou středního významu a které nedůležité.

Provádění marketingového auditu v plném rozsahu tak, jak je ukázán v tabulce 5.1 je časově i finančně náročné, a proto je destinacemi využíván zpravidla v rozsahu omezeném. Obvykle se marketingový audit destinací omezuje na audit interního a externího prostředí a audit přehledu stavu marketingového plánu (tabulka 5.2).

Tabulka 5.1 SLOŽKY MARKETINGOVÉHO AUDITU DESTINACE

SLOŽKY MARKETINGOVÉHO AUDITU DESTINACE		
AUDIT MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ		
Část 1	Makroprostředí	demografické, ekonomické, ekologické, technologické, politické, kulturní
	Úkolové prostředí	trhy, klienti, konkurenční destinace, distribuční síť, partneři (odborná veřejnost, úřady, ...), veřejnost laická
AUDIT MARKETINGOVÉ STRATEGIE		
Část 2	Poslání národní turistické organizace	jasná a reálná formulace úlohy a poslání národní turistické organizace
	Marketingové záměry a cíle	jasná formulace záměrů a cílů z hlediska konkurenčního postavení národní turistické organizace, jejích zdrojů, potenciálu destinace a příležitostí v destinaci, ...
	Strategie	jasná formulace strategie, správná volba strategie z hlediska fáze životnosti produktu a konkurenčních strategií, jasná tržní segmentace a marketingový mix pro každý segment, dostatečný marketingový rozpočet, ...
AUDIT ORGANIZACE MARKETINGU		
Část 3	Formální struktura	dostatečné pravomoce marketingových manažerů, optimální struktura marketingových aktivit z hlediska funkčního, výrobového, segmentového, uživatelského a geografického rozdělení, ...
	Funkční efektivnost	výcvik pracovníků a jejich motivace, ...
	Efektivnost vzájemných vztahů	udržování dobrých vztahů mezi jednotlivými odděleními národní turistické organizace, zahraničními zastoupeními, partnerskými organizacemi, ...
AUDIT MARKETINGOVÝCH SYSTÉMŮ		
Část 4	Marketingové informační systémy	účinnost a využitelnost informačního systému, ...
	Marketingové plánovací systémy	koncepční a efektivní využívání systému marketingového plánování, přijatelnost výsledků plánovacího systému, ...
	Marketingový kontrolní systém	schopnost kontrolních systémů zjistit dosažení cílů, periodické zkoumání marketingových nákladů a efektivnosti, ...
	Systém vývoje nových produktů	organizace shromažďování, generování a třídění nových nápadů, koncepční výzkum před investicemi do nových nápadů, testování produktů, ...
AUDIT PRODUKTIVITY MARKETINGU		
Část 5	Analýza ziskovosti	ziskovost jednotlivých zdrojových trhů destinace a destinace jako celku, ...
	Analýza efektivnosti vynaložených nákladů	snížení přebujelých marketingových nákladů na určité neúčinné marketingové aktivity, ...
AUDIT MARKETINGOVÝCH FUNKCÍ		
Část 6	Produkty	plánování produktu, postoje klientů k destinaci, objevení nových potřeb klientů, ...
	Cena	omezený vliv národní turistické organizace na stanovování cen, konkurenceschopnost destinace, cenová elasticita poptávky, ...
	Distribuce	distribuční cíle a strategie, vztahy ze zahraničními tour operátory, síť zahraničních zastoupení, vnitřní distribuční cesty, ...
	Propagace	cíle propagace, rozpočet na propagaci, tvorba image destinace, práce s logem destinace, dostatečné využití public relations, ...
	Zaměstnanci	dostatek kvalifikovaných pracovníků, motivace, training a hodnocení pracovníků, organizační struktura a hierarchie, ...

Zdroj: [3, s. 212]

Tabulka 5.2 MARKETINGOVÝ AUDIT – INTERNÍ A EXTERNÍ PROSTŘEDÍ

1. INTERNÍ MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ
<ul style="list-style-type: none">➤ jaké zdroje máme k dispozici – 5 „M“ – <i>men</i> (práce), <i>money</i> (financování), <i>machinery</i> (vybavení), <i>minutes</i> (čas), <i>materials</i> (výrobní faktor)➤ jak je organizován marketingový tým destinace➤ jak účinný je marketingový tým destinace➤ jaké vztahy má marketingový tým destinace s ostatními organizacemi a vnitřními vazbami v destinaci➤ jak efektivní je destinace v řízení vztahů se zákazníky (<i>CRM – customer relationship management</i>)➤ jaký je stav marketingového plánovacího procesu destinace➤ jsou marketingové informace pro plánování aktuální a přesné➤ jaký je aktuální stav v oblasti „produktu“➤ jak ziskové je portfolio produktů destinace➤ je stanovená cena „správná“➤ jak efektivní a účinná je distribuční síť➤ provádí destinace správnou propagaci➤ je destinace řízena správnými lidmi a jsou všichni zaměstnanci destinace ztotožnění s jejími cíli➤ jak efektivní je proces kontaktu se zákazníkem (<i>process</i>)➤ jaký je stav obchodní fyzické přítomnosti (<i>physical evidence</i>)
2. EXTERNÍ MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ
<ul style="list-style-type: none">➤ kdo jsou KLIENTI destinace – jejich potřeby a způsob jejich uspokojování, jejich nákupní rozhodovací proces a spotřební chování, jejich vnímání značky destinace a stupeň loajality ke značce, způsob segmentace, zacílení a umístění na trzích destinace, co si představují klienti pod pojmem „hodnota“ a jak dokáže destinace tuto hodnotu naplnit?➤ jak vypadá KONKURENCE na zdrojových trzích destinace – úroveň ziskovosti konkurentů, počet (koncentrace) konkurentů, relativní silné a slabé stránky konkurentů, marketingové plány a strategie konkurentů➤ jaké je KULTURNÍ PROSTŘEDÍ – víra a náboženství, standardní a průměrné vzdělání, životní styly cílových klientů destinace, povaha spotřeby na zdrojových trzích➤ DEMOGRAFIE klientů➤ TECHNOLOGIE – stupeň používání mobilních technologií a internetu, způsob zpracování zboží, informační systémy, komunikace využívající technologie a média➤ EKONOMICKÉ PODMÍNKY – úroveň průměrného disponibilního příjmu, daňová politika v cílových trzích, ekonomické indikátory (inflace, úrokové sazby, devizový kurz, nezaměstnanost)➤ POLITICKO-LEGISLATIVNÍ PODMÍNKY – zákony, autorská práva, patenty, stupeň regulace (kvóty a tarify)
3. PŘEHLED STAVU MARKETINGOVÉHO PLÁNU
<ul style="list-style-type: none">➤ jaké jsou marketingové cíle➤ jaká je marketingová strategie➤ jak dochází k uplatňování marketingového mixu➤ je kontrola marketingového procesu efektivní➤ je marketingový rozpočet dostačující➤ zda a jak může destinace splnit tzv. SMART cíle➤ je marketingový tým efektivní při realizaci marketingového plánu – tedy počet zaměstnanců, zkušenosti, školení, trénink➤ jaký je podíl na trhu destinace (celkové prodeje, trendy, prodeje podle produktů nebo klientů/segmentů nebo distribučního kanálu)➤ dosáhne destinace finančních cílů (zisk a marže, likvidita a cash flow, poměr zadlužení vůči hodnotě majetku, využívání analýzy finančních koeficientů)

5.2 NOVÉ SMĚRY V MARKETINGU DESTINACÍ

5.2.1 HISTORICKÝ VÝVOJ DESTINAČNÍCH STRATEGIÍ

Destinace v devadesátých letech představovaly a do budoucna budou představovat rozhodující prvky nabídky a konkurenčního boje na (mezinárodním) trhu turismu. Na jedné straně stojí klient označovaný jako „multiopční“, na druhé straně národně a regionálně pojaté destinace (malé a středně strukturované regiony), a to všechno v prostředí globálního konkurenčního boje [18, str. A/1]. Rostoucí konkurenční tlak a nároky klientů, nasycení poptávky po řadě střeoevropských destinací, růst počtu cest na dlouhé vzdálenosti, vysoká cenová elasticita poptávky „Všechno, ale levně!“, spontánní a krátkodobé rozhodování klientů a rostoucí koncentrace v průmyslu cestovního ruchu (strategické aliance s partnery z jiných oborů — nabídky „crossover“ si vynucují nové přístupy v prosazování destinací na trhu. Nutností se stává úzká kooperace subjektů v regionu s cílem tvorby produktu a jeho prosazení, namísto konkurenčního boje osamocených subjektů mezi sebou uvnitř destinace a neschopnosti těchto jednotlivců prosadit se na trhu samostatně.

Destinační strategie zaznamenaly ve vyspělých západoevropských zemích během posledních třiceti let v závislosti na úrovni poptávky značný posun. V šedesátých letech vznikala první generace spolupráce na bázi jednoduchého sdružení poskytovatelů určité služby (např. ubytování). Další krok ve vývoji znamenala sedmdesátá a osmdesátá léta, kdy v důsledku nárůstu poptávky v cestovním ruchu narůstal objem kapacit, ale i okruh problémů spojených s masovým turismem, a kdy vznikaly regionální turistické organizace sdružující jak soukromé, tak i veřejné subjekty, a tedy i finanční zdroje.

PŘÍKLAD

REGIONÁLNÍ A LOKÁLNÍ SPOLUPRÁCE — VELKÁ BRITÁNIE
English Tourist Board (ETB) vznikl již v roce 1969, ale začátek spolupráce regionálních a lokálních organizací cestovního ruchu s ETB se datuje až na konec osmdesátých let. Vývoj struktur a vládní politiky do dnešní podoby byl doprovázen řadou přehmatů (např. překotná výstavba hotelů se státní podporou v letech 1970–1973, z nichž řada zkrachovala).

Zdroj: [5, str. 80]

Koncepce rozvoje destinací v sedmdesátých a osmdesátých letech byly sestavovány s cílem rozvoje turismu zejména po kvantitativní linii a obsahovaly analýzy vztahu turismu k okolnímu prostředí, odstraňování hranic a prolínání turismu s ostatními odvětvími, stanovení středně- a dlouhodobých cílů kvantitativních (počet návštěvníků) a kvalitativních (cílová skupina, druh turismu), společně s prostředky a opatřeními potřebnými k dosažení cílů. Díky definování středně- a dlouhodobých cílů měly dokumenty strategický charakter a byly z nich odvozovány další marketingové strategie.

Strategie přelomu osmdesátých a devadesátých let byly mnohem více orientovány obchodně.

Management destinace lze považovat za zatím nejvyspělejší generaci regionálního řízení a organizace turismu, a to zejména jako důsledek zvyšující se náročnosti klientů na straně jedné a silícího konkurenčního mezinárodního tlaku na straně druhé.

5.2.2 STRATEGIE DESTINACÍ V PŘÍŠTÍM OBDOBÍ

Základem úspěšné destinační strategie při průniku na mezinárodní trh budou podle Biegera stále tzv. klíčové produkty (konkurenční výhody) ve smyslu jedinečného spojení schopností

a technologií vzniklých na základě kolektivního procesu učení a nabývání vědomostí a znalostí vyznačujících se vysokou mírou nadčasovosti, hodnoty pro klienta, synergií s ostatními konkurenčními výhodami a nízkou mírou transformovatelnosti. Schopnost přizpůsobovat se rychlému tempu změn označuje Kotler za rozhodující konkurenční výhodu, takže se prosazují tzv. koncepce „učící se organizace“ nebo systémy řízení znalostí.

Využití konkurenčních výhod umožňuje snadnější pronikání na nové trhy, prodej inovovaných produktů nebo posílení pozice na stávajících trzích. Destinační strategie musí znamenat v zásadě více než pouhý součet různých tržně orientovaných dílčích strategií obchodních subjektů. Musí identifikovat základní konkurenční výhody a kombinovat je tak, aby vznikaly inovace a nové produkty, takže destinace se stává určitým druhem holdingu zajišťujícího komplexní řetězec služeb (obrázek 3.11). Klíčové konkurenční výhody destinace se prosazují ve tvorbě produktu, v prodeji (rezervační systémy), při řešení externích efektů (institucionalizované procesy řešení konfliktů) nebo v kultuře a mentalitě obyvatel (např. díky pohostinnosti získané během dlouhé tradice rozvoje turismu).

Významná je skutečnost, že destinační strategie nepřináší jen prospěch jen turismu, ale celému regionu (zaměstnanost, infrastruktura, investice, ...). Dlouhodobá klíčová konkurenční výhoda musí být vhodně kombinována s krátkodobými konkurenčními výhodami (např. rozvoj technologií), které mohou být krátkodobě nesmírně významné, a jejichž opomenutí může výrazně snížit efekt využití dlouhodobě platných výhod.

[Marketingové řízení destinace](#) cestovního ruchu stojí na spojení privátní a veřejné sféry. Často dochází ke vzniku tzv. marketingových aliancí. Strategickou skupinou se označuje skupina firem v určitém odvětví sledující tutěž nebo podobnou strategii. Marketingové aliance v destinacích představují jednu z vývojových fází spolupráce organizací působících v turismu. Jejich nespornou výhodou je umožnění externího růstu malých a středních podniků, a to díky spolupráci pro dosažení společného cíle s případným časovým ohraničením, ale při zachování vlastní nezávislosti, na rozdíl od integrace (akvizice, fúze) [17, str. 63]. Aliance vznikají s cílem zvýšení přidané hodnoty nabízeného produktu a/nebo snížení nákladů konečného produktu. Řada aliancí a dalších forem kooperace stojí na propojení veřejné a soukromé sféry.

5.2.3 TRANSFORMAČNÍ MARKETING

Za hlavní současné trendy ovlivňující nejen vývoj cestovního ruchu na mezinárodním trhu jsou považovány globalizace podpořená rozvojem technologií, deregulací a privatizačním procesem. R. Love (Hewlett-Packard) říká, že „... tempo změn je tak rychlé, že schopnost se měnit se dnes stává konkurenční výhodou.“ [3, s. 18]. Rychlé změny vyvolávají nutnost tzv. konceptu učící se organizace, takže řada nadnárodních organizací (Coca-Cola, GE) vytvořily funkce tzv. viceprezidenta pro učení, znalosti a intelektuální kapitál, jejichž cílem je rychlá orientace v nových trendech chování konkurence, klientů, dodavatelů a distribučních cest. Mnoho tradičních přístupů je nahrazováno novými metodami, jak ukazuje tabulka 1.2.

Mezinárodní trh turismu je silně ovlivněn převratným rozvojem technologií. Technologie je základním faktorem vytvářejícím nejen obraz sociálně materiálních struktur, ale i vzorce lidského chování a reakcí. Satelity, video rekordéry, digitalizační kamery, kopírky, faxy a záznamníky stejně jako e-mail, e-business, internet a mobilní telefony ovlivnili rozhodujícím způsobem obchodování a komunikaci.

Tabulka 5.3 TRANSFORMAČNÍ PROCES FIREM

DŘÍVE	DNES
veškerá produkce v rámci firmy	prosazování externích dodavatelů zboží a služeb
zdokonalování a inovace pomocí vnitřních zdrojů	zdokonalování a inovace na základě benchmarkingu a využití externích zkušeností
jednání firmy na vlastní pěst	jednání ve spojení a spolupráci s jinými firmami
práce s funkčními odděleními	řízení procesů prostřednictvím multidisciplinárních týmů
silná orientace na domácí trh	orientace na export (globální myšlení - lokální jednání)
orientace na produkt	orientace na hodnotový řetězec + na trh + na klienty
produkce (prodej) standardizovaných produktů	produkce (prodej) upravených a individuálně uzpůsobených produktů
hromadný (masový) marketing	cílený marketing
odhalení udržitelné konkurenční výhody	neustálé nalézání konkurenčních výhod
pomalý a opatrný vývoj nových produktů	urychlení vývoje nových produktů
využití mnoha dodavatelů	využití menšího počtu dodavatelů
řízení shora	řízení zdola, shora i napříč
angažovanost pouze na trhu	důraz na angažovanost nejen na trhu, ale i v okolním prostředí

Zdroj: [3, s. 19]

V nadcházejícím období bude marketing podroben některým významným změnám v souvislosti s rozvojem informační ekonomiky. Procesy identifikace, komunikace a zabezpečení hodnoty pro klienty musí být přehodnoceny, ale mění se zároveň i spotřební chování a zvyklosti klientů, a to zejména díky rozvoji internetu. Internet vstupuje do všech prvků [marketingového mixu](#), je významnou distribuční sítí, nástrojem propagace destinace, zároveň i informačním zdrojem o destinaci a vzdělávacím zdrojem vůbec a působí směrem na snižování cen. Internetu může být využíváno v omezené míře i k marketingovému průzkumu. Klienti mohou snadno vyhledávat nabídky, porovnávat je, vybírat a přes internet platit. Konkurence [distribučních kanálů](#) tak nabírá na intenzitě, ať už jsou to maloobchodní prodejny, prodej přes katalogy, kanál televizních domácích nákupů nebo stále sílicí kanál přímého poskytovatele služby (např. webová stránka hotelu) nebo kanál elektronického prostředníka (např. webová stránka národní turistické organizace s výčtem a ohodnocením hotelů, stránka tour operátora s nabídkami různých destinací). Otázkou je, do jaké míry elektronické kanály potlačí klasickou distribuci, ale pravdou je, že zatímco např. kanály založené na maloobchodním prodeji se rozrůstají tempem 2 – 5 % ročně, kanály elektronické tempem dvouciferným.

5.2.4 MARKETING VZTAHŮ (relationship marketing)

Marketing vztahů je založený zejména na udržení stávajících klientů oproti získávání klientů nových. Prosazování na marketing vztahů může vést však až k vytváření antikonkurenčního prostředí, jelikož vzniká systém vazeb založených na jiných skutečnostech než jsou konkurenční výhody. Žádná ze stran nesmí při rozvíjení trvalejších konkurenčních výhod ztrácet. Při hodnocení úspěšnosti vztahu mezi prodávajícím a nakupujícím je třeba vzít v úvahu přínosy vztahu a jeho náklady. Zároveň je třeba zhodnotit vliv vytváření vztahů a sítí na konkurenční prostředí. Marketing

vztahů je silně závislý na kulturně-ekonomickém prostředí a jeho podoba se velmi odlišuje.

Přestože se marketing vztahů prezentuje v poslední době jako nový přístup, má svoji dlouhou historickou tradici. Ekonomiky v rané fázi vývoje byly založeny na nízkoobjemové produkci a lokálním trhu, na vztazích „*face to face*“ a na osobní důvěře. Ve fázi masové produkce, dosahování úspor z rozsahu a cenových výhod dochází k odosobnění vazby nakupující – prodávající a jedním ze základních komunikačních prostředků tohoto vztahu se stává značka, ke které má nebo nemá kupující důvěru. Značka, resp. branding, tak nahradila podle Palmera osobní vztah. [19, s. 2]

S postupujícím nasycením trhu hodnotí klienti produkty na základě kvality vztahu s nabízejícím spíše než na základě designu nebo image značky, v oblasti marketingu destinací platí tento vztah dvojnásob. Kvalita vztahu klient – destinace se tak může stát zdrojem konkurenční výhody.

Jaké jsou tedy vyhlídky marketingu vztahů do budoucna? V oblasti ekonomické lze jistě podtrhnout rostoucí konkurenci s následkem nárůstu kvality produktů a služeb a fakt, že náklady na získání nových klientů mohou být pro firmy i destinace pětikrát až desetkrát vyšší než náklady na udržení klientů stávajících. [19, s. 6] V oblasti technologické je dnes možná téměř neomezená práce s klientskými databázemi, tedy tzv. databázový marketing rozšířený o tři podstatné složky, a to o závazky, vzájemnou závislost a důvěru. Sociální oblast přispívá rozvoji marketingu vztahů zejména díky všeobecně pozitivnímu vztahu ke spolupráci v poválečném období nebo posílení významu vztahu koncového klienta a nabízejícího (v důsledku poklesu významu vztahu koncový klient např. vůči církvi). Za neméně významnou lze jistě označit i měnící se roli ženy v procesu nákupu a prodeje v 80. a 90. letech, poněvadž vnášejí do marketingu daleko více hodnot vztahových (emocionálních) než vysloveně transakčních.

Politické a právní prostředí se na rozvoji marketingu vztahů podílí zejména díky rozštěpení státních struktur (např. outsourcing funkcí vykonávaných doposud ve státním sektoru) a tvorbou konkurenčního prostředí.

Příbuzným konceptem je koncept tzv. CRM (*customer relationship management*) založený na schopnostech, metodách a technologiích podporujících firmu/destinaci při řízení jejich vztahů se zákazníky. Základním cílem CRM je umožnit organizacím lépe zvládat vztahy se zákazníky, zvyšovat jejich loajalitu k firmě/destinaci, udržování dlouhodobých vztahů, ... Samotný CRM koncept nelze zavést zavedením nových technologických postupů, ale přijetím tohoto konceptu všemi částmi firmy/destinace tak, že vše je podřízeno zákazníkovi.

5.2.5 MARKETING DESTINACE PRO INVESTORY

Cílem marketingu destinace nemusí být nutně jen vytvoření nových produktů cestovního ruchu a jejich prodej cílovým trhům. Marketing destinace se často soustředí i na přilákání investorů, kteří investují jak do turismu, tak i do dalších odvětví. Podmínkou vstupu investorů do destinace bývají investiční pobídky a zcela jednoznačně pak vybudovaná infrastruktura. Vstup investora do destinace obvykle podpoří další rozvoj sektoru cestovního ruchu, ale i sektorů nepřímo či indukovaně se sektorem cestovního ruchu spojených.

Pro investora se jeví jako rozhodující úroveň infrastruktury služeb v destinaci (např. počet telefonních stanic, obchodů, čerpacích stanic, lékáren, bank, pošt), technická infrastruktura (např. dostupnost vodovodní sítě), demografické ukazatele (podíl zaměstnaných v průmyslu, v zemědělství, ve službách, hustota populace a další), struktura a objem veřejných financí (příjmy, podíl subvencí na příjmech, podíl investic a další).

SEZNAM ZDROJŮ – MODUL 5

- [1] Horner, S. – Swarbrooke, J.: Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času. Praha, Grada Publishing, 2003.
- [2] Kotler, P.: Marketing Management. Praha, Victoria Publishing, 1997.
- [3] Kotler, P.: Marketing podle Kotlera. Praha, Management Press, 2000.
- [4] Morrison, A. M.: Marketing pohostinství a cestovního ruchu. Praha, Victoria Publishing 1995.
- [5] Seaton, A.V. — Bennett M. M.: The Marketing of Tourism Products: Concepts, Issues and Cases. London, International Thomson Business Press 1996.
- [6] Morrison, A. M.: Marketing pohostinství a cestovního ruchu. Praha, Victoria Publishing 1995.
- [7] Jak napsat podnikatelský plán, Czechinvest, Praha, 2005.
- [8] Finanční průvodce pro malé a střední podniky, Czechinvest, Praha, 2004.
- [9] Kawasaki, G.: Jak s úsměvem čelit konkurenci. Frýdek-Místek, Alpress, 1997.
- [10] Světlík, J.: Marketing pro evropský trh. Praha, Grada Publishing, 2003
- [11] www.czechtourism.cz
- [12] www.czso.cz
- [13] www.pis.cz
- [14] www.wtfc.org
- [15] www.epp.eurostat.cec.eu.int
- [16] Vnímání ČR a motivace turistů při výběru destinace, In: www.czechtourism.cz
- [17] Bieger, T.: Destinationsstrategien - vom politischen Konsenspapier über die Geschäftsfeldstrategie zur Unternehmensstrategie mit Ausrichtung auf Kernkompetenzen. In: Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft 1995/96, 1995, St. Gallen. Institut für Tourismus und Verkehrswirtschaft an der Hochschule St. Gallen, s. 1–16.
- [18] Bartl, H. — Schmidt, F.: Destination Management. Institut für regionale Innovation, Wien, 1998.
- [19] Palmer, A. J.: Linking external and internal relationship building in networks of public and private sector organizations: a case study.

KLÍČOVÁ SLOVA – MODUL 5

[administrativní marketing](#)

[CRM \(customer relations management\)](#)

[klíčové produkty](#)

[konkurence](#)

[konkurenceschopnost](#)

[kooperace](#)

[marketing destinace pro investory](#)

[marketing vztahů](#)

[marketingová kontrola](#)

[marketingové plánování](#)

[marketingový audit](#)

[marketingový plán](#)

[marketingový proces](#)

[principiální marketingový plán](#)

[proces AOSTC](#)

[realizační marketingový plán](#)

[transformační marketing](#)

Tato skripta jsou spolufinancována
Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky