

**ŠKOLENÍ A VZDĚLÁVÁNÍ  
PRACOVNÍKŮ V CESTOVNÍM RUCHU**

**PRŮVODCE V CESTOVNÍM RUCHU  
– PROFESNÍ ZNALOSTI A DOVEDNOSTI**

**MARKETING  
CESTOVNÍHO RUCHU**

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



# Marketing cestovního ruchu

Doc. RNDr. Jiří Vaníček CSc.  
Ing. Vladimír Křesťan

Vysoká škola polytechnická Jihlava



**Praha 2007**

## **Marketing cestovního ruchu**

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

Za jazykovou a věcnou správnost obsahu díla odpovídá autor, text neprošel jazykovou ani redakční úpravou.

Tato skripta byla vytvořena pro projekt „**Školení a vzdělávání pracovníků v ČR**“  
CZ.04.1.03/4.2.00.1/0001 Operační program Rozvoj lidských zdrojů (OP RLZ), Opatření  
4.2., Specifické vzdělávání.

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

©: Jiří Vaníček, Vladimír Křest'an, únor 2007



## **Obsah:**

Obsah:.....	3
Marketing a management turistické destinace .....	4
Definice cestovního ruchu.....	4
Základní členění cestovního ruchu.....	4
Vlivy působící na cestovní ruch.....	5
Specifika podnikání v cestovním ruchu .....	5
Přínosy cestovního ruchu .....	6
Průmysl a ekonomika cestovního ruchu.....	7
Satelitní účet cestovního ruchu .....	7
Pozitiva a negativa cestovního ruchu .....	8
Agenda 21 .....	9
Region a plánování.....	10
Metodika tvorby plánu .....	10
Řízení destinace v podmínkách globalizace.....	12
Management destinace, jako strategie rozvoje.....	12
Metody řízení destinací .....	14
Společnost pro řízení destinací.....	16
Marketingová strategie služeb.....	18
Vlivy působící na rozvoj marketingu služeb.....	18
Charakteristika marketingu služeb, jejich klasifikace a podstata.....	18
Podstata marketingového mixu služeb .....	21
Distribuční a prodejní cesty ve službách.....	27
Marketingové plány a marketingová strategie ve službách .....	32
Kvalita služeb.....	34
Kvalita služeb a marketing .....	34
Kvalita služeb a management.....	36
Ubytovací služby jako sektor cestovního ruchu.....	38
Typologie ubytování .....	38
Provozovny ubytovacích služeb.....	39
Legislativní povinnosti provozovatele .....	39
Využití marketingu v ubytovacích službách jako sektorech CR.....	41
Využití výpočetní techniky při řízení ubytovacích služeb .....	46
Marketingové cíle sektoru ubytovacích služeb .....	48
Stravovací služby jako sektor cestovního ruchu .....	50
Stravování jako odvětví podnikání.....	50
Společné stravování.....	50
Trh stravovacích služeb.....	52
Marketingové nástroje stravovacích služeb .....	53
Literatura : .....	55



## **Marketing a management turistické destinace**

### **Definice cestovního ruchu**

V dnešní době již téměř nenajdeme člověka, kterému by pojem cestovní ruch nic neřikal. Pro někoho je to hezká dovolená u moře, příjemný víkend u vody nebo na horách, výlet za kulturními památkami, pobyt na chatě nebo chalupě ap. Lidé tedy v rámci účasti na cestovním ruchu uspokojují své potřeby a realizují své zájmy a záliby.

Cestovním ruchem se rozumí způsob uspokojování potřeb lidí v oblasti rekreace, turistiky, lázeňské léčby a kultury, pokud k němu dochází mimo běžné prostředí ve volném čase obyvательства. Je to přemístění osob z místa trvalého bydliště do místa cestovního ruchu a čerpání služeb spojených s pobytem v tomto místě za jiným účelem než výdělečným

Cestování a pobyt jsou znakem cestovního ruchu jen tehdy, jedná-li se o jev hromadný. Místem cestovního ruchu se stává oblast teprve tehdy, když je navštěvována pravidelně velkým počtem lidí. Díváme-li se na cestovní ruch z tohoto hlediska, pak jej můžeme chápat jako jednu z cest uspokojování potřeb lidí – jako součást spotřeby- jejíž struktura se vlivem různých okolností mění, ale vždy probíhá po určitou dobu mimo místo trvalého bydliště.

Cestovní ruch jsou však také lidé, kteří službami (ubytovacími, stravovacími, sportovně rekreačními, dopravními, informačními, zprostředkovatelskými atd.) – tedy svojí podnikatelskou činností – umožňují druhým lidem zúčastnit se cestovního ruchu.

Z tohoto hlediska cestovní ruch vystupuje jako komplex ekonomických činností různých oborů a odvětví, které svými výkony zabezpečují uspokojování potřeb účastníků cestovního ruchu. V tomto pojetí je cestovní ruch chápán převážně jako samostatná oblast národního hospodářství. Cestovní ruch jako takový významným způsobem ovlivňuje zhruba dalších pět oblastí:

- podílí se na tvorbě HDP
- má vliv na příjmy rozpočtu regionů
- přispívá do platební bilance
- příznivě působí na investiční
- tvoří příjmy státního rozpočtu
- aktivitu

### **Základní členění cestovního ruchu**

Cestovní ruch lze rozdělit podle forem na:

- domácí cestovní ruch, který se týká rezidentů cestujících (jako návštěvníci) jenom uvnitř takové oblasti (DCR)
- cestovní ruch do dané země (aktivní), který se týká rezidentů cestujících (jako návštěvníci) v dané oblasti (ACR, někdy též zvaný „incoming“)
- cestovní ruch mimo vlastní zemi (pasivní), který se týká rezidentů cestujících (jako návštěvníci) do jiné oblasti – země, než je země domácí (PCR, někdy zvaný „outgoing“)

Mezi druhy cestovního ruchu patří např. kongresová turistika, incentivní (poznávací, motivační), lázeňská, tématická turistika, agroturistika. Další členění může být horská turistika, cykloturistika, sportovní turistika, lovecká turistika atd.



## Vlivy působící na cestovní ruch

Na rozvoj cestovního ruchu působí především vnější vlivy, tj. faktory, které nesouvisí přímo s cestovním ruchem, ale do značné míry ovlivňují poptávku po cestovním ruchu. Tyto vnější vlivy se mohou rozdělit do několika základních oblastí:

Demografické a sociální vlivy, jako stárnutí obyvatelstva, zvyšování počtu pracujících žen a tím i zvyšování rodinných příjmů, růst podílu jednočlenných domácností, růst vzdělanosti populace, trend pozdějšího zakládání rodiny, zvyšování počtu bezdětných manželství, možnost větší migrace obyvatelstva, zvýšení objemu volného času. Celkový počet obyvatelstva roste pomaleji, zvyšuje se však podíl starších obyvatel s největšími sklony k cestování a také s finančními předpoklady umožňujícími účast na cestovním ruchu realizovat. Očekává se také větší migrace pracovní síly, zvláště příliv do rozvinutých zemí Evropy a Ameriky. V méně rozvinutých zemích se bude ve větší míře rozvíjet domácí cestovní ruch, pro lépe situované rodiny a jednotlivce i zahraniční cestovní ruch, což bude vyvolávat potřebu produktů a služeb pro specifické etnické skupiny obyvatelstva. Vyšší úroveň vzdělání bude zvyšovat touhu poznávat jiné lidi a kultury a získávat nové zkušenosti. Rychlá doprava a uplatnění moderních komunikačních technologií relativně zkracují vzdálenosti a umožňují stále větší globalizaci, což se projevuje i v životním stylu.

Ekonomické vlivy. Produkt cestovního ruchu je označován za tzv. produkt zbytný, což znamená, že v případě ekonomické recese lidé omezují osobní spotřebu tohoto produktu a vynakládají na něj méně prostředků. Pokud ukazatele, které souvisejí s cenou, zůstávají nezměněny, potom se odhaduje, že nárůst osobní spotřeby o 1 % vyvolá nárůst produktů cestovního ruchu také o 1%, ovšem v případě nárůstu osobní spotřeby o 5% bude nárůst osobní spotřeby v cestovním ruchu o 10%.

Politické vlivy. Politické změny ve střední a východní Evropě usnadnily cestování a růst přepravy mezi západní a střední Evropou. V souvislosti s uskutečňováním programu jednotného trhu Evropské unie, která předpokládá volný pohyb osob, zboží, služeb a kapitálu, došlo ke sjednocování předpisů a uvolnění vzájemných obchodů, což se příznivě odráží v podnikatelských aktivitách. Odstraňují se vnitřní hranice uvnitř Unie, usnadňuje se možnost vycestování zavedením bezvízového styku, který se rozšiřuje na stále větší počet zemí. Naopak politická nestabilita může významně ovlivnit cestovní ruch (balkánská krize, teroristické útoky ap.).

Technický rozvoj. Technický rozvoj, který se projevuje zejména v letecké dopravě, v nových komunikačních technologiích a výpočetních systémech činí cestovní ruch neustále rychlejší a levnější, se snadným přístupem k informacím a rezervacím. Velký důraz bude kladen také na bezpečnost cestování.

## Specifika podnikání v cestovním ruchu

Nejdůležitějším specifikem v oblasti cestovního ruchu je podstata služeb, které jsou vázány na:

- místo, kde se vyskytují atraktivita pro realizaci cestovního ruchu, za kterými jde spotřebitel
- časovost, neboť jejich tvorba, realizace i spotřeba je místně a časově propojena



- pomíjivost, která souvisí s tím, že produkty cestovního ruchu, pokud nejsou spotřebovány v době, kdy jsou k dispozici, tak jejich přínos pro podnikatele i zákazníka je ztracen

Dalšími důležitými charakteristikami je především to, že služby cestovního ruchu mají charakter osobních služeb, neboť jsou nabízeny pro bezprostřední uspokojování potřeb účastníků cestovního ruchu a jsou nabízeny většinou přímým prodejem. Nabízené služby jsou výsledkem činnosti mnoha oborů, jež se podílejí na jejich zabezpečení a fungování.

## **Přínosy cestovního ruchu**

Cestovní ruch je definován jako „činnost osob cestujících do míst a pobývajících v místech mimo své obvyklé prostředí po dobu ne delší než jeden ucelený rok za účelem trávení volného času, podnikání nebo jiným účelem, nesouvisejícím s výkonem výdělečné činnosti v navštíveném místě“. Cestovní ruch je činností, která v druhé polovině dvacátého století významně vzrostla a prosadila se jako mimořádný ekonomický a sociální jev. Cestovní ruch si nepochybně tuto pozici udrží i v tomto století. Na aktivitách spojených s cestovním ruchem se každoročně podílí větší část světové populace a cestovní ruch se pro většinu zemí stal jedním z nejdynamičtějších a nejpůsobivějších faktorů rozvoje ekonomiky.

Cestovní ruch, jako způsob života lidí, způsob trávení volného času, případně i způsob realizace ekonomických, kulturních, vědeckých a jiných aktivit nelze považovat přímo za ekonomické odvětví ve vlastním slova smyslu, které produkuje hodnoty, ale za generátor, vyvolávající poptávku pro mnoho ekonomických odvětví. Přesto jsme zvyklí chápat cestovní ruch vzhledem k jeho výrazným ekonomickým projevům jako obecný ekonomický faktor s tím, že pod pojem „cestovní ruch“ řadíme ekonomická odvětví, která zabezpečují poptávku vyvolanou cestovním ruchem, eventuálně prostřednictvím nabídky tuto poptávku indukují. Takto chápaný cestovní ruch – v obecném a širším pojetí – zahrnující dopravu, ubytování, stravování, rekreaci a služby pro cestující, patří mezi největší a nejdynamičtější ekonomické faktory, které svým rozsahem a progresivním růstem generují vysoký objem produkce a celosvětově nejvíce pracovních příležitostí.

Názorně to dokazují dále uvedená fakta: Od roku 1989 se zvyšovala celosvětově hrubá tržní produkce vyvolaná cestovním ruchem v průměru ročně o 5,9 %, v současnosti se odhaduje v celkové úhrnné výši 3800 – 3900 miliard USD. Ještě rychleji se zvyšoval počet pracovních příležitostí, a to v průměru o 10 % ročně na současných více jak 230 milionů pracovních míst. Prognózy světových organizací cestovního ruchu předpokládají další růst výkonů cestovního ruchu v příštích deseti létech zhruba o 80 až 90 %, tj. ročně cca o 6 – 6,5 %. Pro tvorbu nových pracovních míst se předpokládá do roku 2010 růst o 40 – 45 %, tj. cca o 3,4 – 3,8 % ročně. Celkové investice vyvolané cestovním ruchem se odhadují v ročním objemu 750 až 800 mld. USD.

Cestovní ruch obecně z hlediska místa pobytu „návštěvníka“ se dělí na mezinárodní cestovní ruch a domácí cestovní ruch. Mezinárodní (event. též zahraniční) cestovní ruch se tradičně měří počtem příjezdů a objemem příjmů. V roce 1999 dosáhl počet cestujících na světě 664 milionů. Příjmy z mezinárodního cestovního ruchu (bez příjmů z mezinárodní osobní dopravy) se v roce 1999 odhadovaly ve výši 455 mld. USD, což odpovídá průměrnému příjmu 685 USD na jeden příjezd.



V polovině minulého století se zahraničního cestovního ruchu zúčastnilo celosvětově zhruba 25 milionů osob, v roce 1999 již 664 milionů osob. Je to téměř zvýšení 27x, což znamená průměrný roční nárůst o 6,9 %.

## Průmysl a ekonomika cestovního ruchu

„Průmysl cestovního ruchu“ lze definovat jako souhrn odvětví, jejichž produkce je charakteristická pro cestovní ruch, jako jsou hotelová zařízení, restaurační činnost, letecká doprava, půjčování dopravních prostředků, maloobchod, kulturní a zábavní podniky, rekreační zařízení apod., tj. ta odvětví, která se setkávají „tváří v tvář“ s návštěvníkem.

Širší pojem „ekonomika cestovního ruchu“ zahrnuje jak výše uvedený průmysl cestovního ruchu, tak i příslušnou část (podíl) navazujících odvětví, jejichž dodávky zboží a služeb slouží průmyslu cestovního ruchu, resp. jejichž činnost je vyvolána poptávkou cestovního ruchu (např. stavebnictví, výrobci a dodavatelé investičních zařízení, dopravních prostředků, energie, pohonných hmot, potravin, surovin, materiálů, služeb atd.).

## Satelitní účet cestovního ruchu

Satelitní účet cestovního ruchu definuje řadu globálních standardů, podle nichž lze měřit skutečný přínos cestovního ruchu pro národní hospodářství. Zaměřuje se na

- procentní podíl cestovního ruchu na tvorbě HDP,
- podíl cestovního ruchu na vytváření pracovních míst,
- na objem kapitálových investic vyvolaných cestovním ruchem,
- na daňové příjmy z aktivit cestovního ruchu,
- na vliv cestovního ruchu na platební bilanci státu.

Satelitní účet cestovního ruchu umožňuje tak zjištění, resp. vyčíslení objemu hrubého domácího produktu vytvořeného „odvětvím průmyslu cestovního ruchu“, tj. těmi odvětvími, které přímo zabezpečují služby a zboží pro účastníky cestovního ruchu, a dále šíře definovanou „ekonomikou cestovního ruchu“, tj. navíc o efekty vyvolanými cestovním ruchem ve všech dalších odvětvích ekonomiky, např. ve stavebnictví, průmyslu apod.

Účelem, cílem a smyslem satelitního účtu cestovního ruchu je

- prezentovat údaje o cestovním ruchu, které se striktně opírají o zásady systému národních účtů a jsou kompatibilní s doporučeními UNWTO týkajícími se turistické statistiky tak, aby umožnily vzájemné porovnání s jinými odvětvími na komparativní bázi a poskytovaly tak cestovnímu ruchu, resp. jeho ekonomickým a dalším dopadům důvěryhodnost a legitimitu;
- poskytovat soustavu mezinárodně porovnatelných ukazatelů a účtů, vycházejících a fungujících v rámci národních účetních principů;
- analyzovat cestovní ruch komplexně z ekonomického hlediska;
- umožnit vládním a dalším orgánům bližší pohled na cestovní ruch a jeho sociálně ekonomické funkce a na ekonomické a další přínosy cestovního ruchu (v běžných cenách a také v objemovém vyjádření);
- vykalkulovat pro daný soubor komodit a odvětví přidanou hodnotu cestovního ruchu v rámci určitého koherentního systému;
- poskytovat informace o profilu zaměstnanosti v odvětvích cestovního ruchu;





- indikovat produktivní funkce odvětví cestovního ruchu a jejich vzájemnou provázanost se zbytkem ekonomiky;
- sestavit vhodný referenční rámec, z něhož je možno odvodit modely ekonomických přínosů a jiné analytické ekonomické modely cestovního ruchu;
- poskytovat údaje o velikosti kapitálových investic do cestovního ruchu a podklady pro analýzu jejich vazby na nabídku v cestovním ruchu;
- poskytovat informace o základním jmění a kapitálové základně.

Přestože satelitní účet může poskytnout důvěryhodné informace o ekonomickém významu cestovního ruchu a o jeho významu pro zaměstnanost a rozvoj regionů, je v každé zemi rozhodující přístup vládních a regionálních orgánů k cestovnímu ruchu jako ekonomicky významnému odvětví, které patří v současnosti mezi nejprogresivněji se rozvíjející odvětví s mimořádnými ekonomickými efekty. Satelitním účtem cestovního ruchu se zabývá již řada zemí jak v Evropě, tak i v zámoří a je uznávanou metodou jak mezinárodními organizacemi, tak i vládami turisticky vyspělých zemí.

V roce 2007 byly poprvé zveřejněny částečné statistické údaje Českého statistického úřadu podle mezinárodní metodiky satelitního účtu cestovního ruchu.

## **Pozitiva a negativa cestovního ruchu**

Cestovní ruch se na celkovém rozvoji daného území projevuje pozitivně i negativně. K nejčastějším pozitivům patří:

Zachování a ochrana významných přírodních zdrojů. Ve snaze zachovat přírodní atraktivitu orgány a instituce cestovního ruchu iniciují opatření zaměřená na jejich ochranu v různých stupních ochrany přírody, jako jsou národní parky, přírodní rezervace ap.

Ochrana kulturně-historických pamětihodností s cílem využít jich jako významné atraktivitu cestovního ruchu, nebo zachovat regionální architektonický styl s cílem dosáhnout neopakovatelný image dané oblasti cestovního ruchu.

V posledním období v souvislosti s rostoucí úrovní ekologického uvědomění účastníků cestovního ruchu stále více podnikatelů uplatňuje technologické postupy a techniky vedoucí k úspoře energie, snižování emisí, využívání alternativních zdrojů energie, snižování odpadů, což má pozitivní vliv na kvalitu ovzduší, vody snížení hladiny hluku ap.

Cestovní ruch se projevuje i ve výstavbě infrastruktury, která je jedním z nutných předpokladů jeho rozvoje. Jde o výstavbu kanalizace, čistíren odpadních vod, plynofikaci ap.

Pokud se na určitém území rozvíjí cestovní ruch a jeho výsledky se projeví v řešení sociálně-ekonomických problémů obyvatel, vzroste jejich zájem o kvalitu životního prostředí, stejně jako snaha zachovat přírodní a kulturní dědictví pro budoucí generace.

Cestovní ruch v mnohých, především v rozvinutých zemích, působí jako multiplikační faktor rozvoje ekonomiky a přispívá k jejich oživení. Vytváří pracovní příležitosti na venkově v souvislosti s rozvojem alternativních forem cestovního ruchu a pomáhá řešit problém urbanizace.

Negativní vliv cestovního ruchu se projevuje v následujících oblastech:

Znečišťování vody, ovzduší, zvyšování hladiny hluku. Negativním faktorem je především rozvoj dopravy, nedostatečná legislativa a neúčinná sankční opatření ve vztahu k znečišťování životního prostředí. K uvedeným důsledkům často dochází i vlivem nedostatečného ekologického chování podnikatelů v cestovním ruchu, kteří často preferují



krátkodobé cíle zaměřené na maximální zisk za každou cenu, ale i vlivem zvyklostí a chování účastníků cestovního ruchu.

V případě živelného rozvoje cestovního ruchu často dochází k vizuálnímu znehodnocení krajinného prostředí, především architektonického ztvárnění zařízení cestovního ruchu, nerespektováním tradičního architektonického stylu, používáním nevhodných stavebních materiálů ap. K vizuálnímu znehodnocování dochází i v případě, že stavební zásahy vedou k omezení zeleně.

Negativní vliv cestovního ruchu se projevuje i v růstu odpadů, zvláště když řešení tohoto problému není integrální součástí plánování rozvoje daného území. Tvorba divokých skládek odpadu a neexistence kanalizace čistíren odpadních vod znehodnocují přírodní prostředí.

V důsledku rozvoje cestovního ruchu dochází k ničení ekosystémů, narušení ekologické stability krajiny, zvláště v případě, že výstavba infrastruktury cestovního ruchu a zpřístupnění atraktivit není plánováno na základě důsledné analýzy ekologické stability krajiny. Podobné je to i v případě, že kapacita zařízení nerespektuje limitní kapacity daného území.

Poškozování a ničení archeologických a kulturně-historických památek, zvláště v důsledku jejich neodborné rekonstrukce, resp. vandalizmu účastníků cestovního ruchu.

Živelný a neplánovaný rozvoj cestovního ruchu může vyvolat vážné problémy ve využívání území. Jde o případy, kdy se zařízení cestovního ruchu staví na území, které by bylo možno využít na jiné druhy sociálně-ekonomického rozvoje efektivněji z hlediska využívání přírodních zdrojů a jejich udržitelného rozvoje.

Neomezený rozvoj cestovního ruchu může mít nepříznivý dopad na místní obyvatelstvo, především růstem cen pozemků, nemovitostí, zboží a služeb, které jsou předmětem spotřeby i místního obyvatelstva. V praxi se to projevuje konfliktem mezi místním obyvatelstvem a účastníky cestovního ruchu, což může snížit atraktivitu daného území. Cestovní ruch může být provázen i růstem kriminality a ztrátou kulturní identity daného území.

## Agenda 21

Na mezinárodní úrovni se problémem trvale udržitelného rozvoje zabývá Světová organizace cestovního ruchu (UNWTO), která vytvořila zvláštní Komisi pro trvale udržitelný rozvoj a spolupracuje s Environmentálním programem OSN. Světová rada cestovního ruchu (World Travel and Tourism Council – WTTC) a WTO ve spolupráci s Radou Země (Earth Council) se podílely na rozpracování „Agendy 21“ pro průmysl cestovního ruchu. Ze závěrů uvedeného dokumentu vyplývá devět prioritních úkolů pro národní úřady cestovního ruchu. Jde o následující:

- Určit limitní kapacity existujících regulačních, ekonomických a dobrovolných struktur, které zabezpečí udržitelný cestovní ruch.
- Vyhodnotit ekonomické, společenské, kulturní a ekologické důsledky působení vlastní organizace.
- Zabezpečit výcvik, vzdělávání a všeobecné uvědomění.
- Plánovat trvale udržitelný rozvoj CR.
- Zjednodušit výměnu informací, kvalifikace a technologií zaměřených na udržitelný cestovní ruch mezi vyspělými a rozvojovými zeměmi.



- Dbát o to, aby se na tomto procesu podílely všechny složky společnosti.
- Navrhnout nové produkty CR, které už ve své podstatě obsahují udržitelnost.
- Sledovat a vyhodnocovat pokrok v dosahování trvale udržitelného rozvoje.
- Rozvíjet partnerství pro trvale udržitelný rozvoj.

## Region a plánování

Plánování rozvoje cestovního ruchu na úrovni regionů je jedním z nejdůležitějších nástrojů zabezpečení trvale udržitelného cestovního ruchu. Vzhledem k tomu že CR je komplexní společensko-ekonomické odvětví, je potřebné už od začátku zapojit do procesu tvorby plánu a následné realizace všechny zainteresované subjekty, a to nejen organizací státní správy a samosprávy, ale i soukromého sektoru, majitelů pozemků, představitelů různých sdružení, občanských organizací a představitelů ekologických hnutí.

Region cestovního ruchu může vzniknout na základě třech kritérií:

- administrativní a politické rozhodnutí (je v souladu s administrativně-správním členěním),
- homogenní přístup (na základě vnitřní podobnosti lokalit, v charakteru jejich přírodního a uměle vytvořeného prostředí),
- funkční přístup (společné aktivity nebo dělba aktivit, specifický způsob trávení dovolené).

Region cestovního ruchu se jako organizační jednotka skládá ze třech složek:

- státní organizace,
- obchodní a průmyslové organizace a podniky cestovního ruchu
- zájmová sdružení a asociace.

Na základě uvedených poznatků lze konstatovat, že k základním předpokladům tvorby regionu cestovního ruchu patří:

- významná atraktivita cestovního ruchu (výborný lyžařský terén, pláže, pohoří, historicko-kulturní pamětihodnosti apod.)
- vhodné klimatické podmínky
- dostatek území s ekologickou stabilitou na rozvoj zařízení cestovního ruchu
- dopravní obslužnost a vnitroregionální dopravní síť
- existující technická infrastruktura
- relativně nenarušené životní prostředí
- pozitivní postoj místního obyvatelstva k CR
- dostatek pracovních sil

## Metodika tvorby plánu

### Stanovení cílů

- zabezpečení pozitivního vlivu rozvoje cestovního ruchu na společensko-kulturní a sociálně-ekonomický vývoj, ochrana přírodních a kulturně-historických atraktivit regionu,
- výběr území (zón) v regionu s největším potenciálem na rozvoj cestovního ruchu,



- realizace jednotlivých aktivit na podporu rozvoje cestovního ruchu, ochrana přírodních, společensko-kulturních a lidských zdrojů včetně zodpovědnosti zainteresovaných subjektů,
- tvorba regionální politiky cestovního ruchu

Tyto cíle mají být formálně vyjádřené v podobě písemného dokumentu a prezentovány na veřejném fóru, aby se s nimi mohly seznámit všechny zainteresované subjekty a široká veřejnost.

#### Výzkum (analýza)

Předmětem výzkumu jsou dvě základní skupiny:

1. Přírodní a kulturní potenciál
2. Variabilní faktory ovlivňující cestovní ruch.

Výzkum trhu se uskutečňuje na základě sekundárního i primárního výzkumu. Tedy sběr existujících statistických informací a dále pomocí dotazníků. Součástí je i SWOT analýza.

#### Syntéza (závěry)

Cílem tohoto kroku zpracování plánu je na základě analýzy všech relevantních faktorů formulovat závěry, které jsou východiskem pro tvorbu koncepcí a formulací doporučení. Důležitou součástí tohoto kroku je stanovení limitních kapacit rozvoje cestovního ruchu a standardu rozvoje cestovního ruchu.

#### Koncepce

V tomto kroku se nejvýrazněji projevuje tvořivost plánovacího týmu a skutečnost, že plánování cestovního ruchu je spíše umění než věda. Úlohou týmu je navrhnout koncepci rozvoje CR v regionu v úzké spolupráci s místním obyvatelstvem a zainteresovanými subjekty na základě předložených závěrů. V této fázi je opět nutné organizovat setkání a pracovní semináře. Celý proces tvorby se skládá z následujících kroků:

- prezentace zmapovaných přírodních a kulturních zdrojů,
- charakteristika vytipovaných zón s největší kvalitou a kvantitou potenciálu na rozvoj cestovního ruchu,
- definování omezení rozvoje cestovního ruchu, limitních kapacit a standardu rozvoje,
- hlavní směry a charakter rozvoje cestovního ruchu na území regionu

#### Doporučení

V posledním kroku tvorby plánu se klade důraz na formulování doporučení, které mají přispět ke splnění cílů rozvoje cestovního ruchu v regionu. Doporučení se obvykle zaměřují na následující oblasti:

Rozvoj potenciálu. Jde o doporučení, která mají sladit nabídku a poptávku v cestovním ruchu. Dále jde o doporučení v oblasti managementu, tvorba a zpřístupnění atraktivit, řešení dopravní dostupnosti, struktura služeb pro návštěvníky, zásobování vodou, čištění odpadních vod, bezpečnosti a ochrany návštěvníků, ale i ochrany životního prostředí, využití místního potenciálu pracovních sil atd.

Informační systém. Jde o zlepšení turistického informačního systému, tvorby informačních kanceláří, tvorbu prostorové propagace a systému ulehčujícím pohyb a orientaci návštěvníků v regionu. Dále zlepšení propagace, tvorba programových nabídek, ale i tvorba informačních systémů, které by umožnily monitorovat cestovní ruch v regionu.

Politika a organizace. Cílem společné politiky by mělo být především zvyšování spokojenosti návštěvníků, ochrana přírodních a kulturních zdrojů, zabezpečení dlouhodobých



příjmů z cestovního ruchu, zapojení místního obyvatelstva do cestovního ruchu, stanovení jasných kompetencí orgánů státní správy a samosprávy v oblasti cestovního ruchu.

Priority akčního plánu rozvoje. Největším nebezpečím realizace plánu je velký počet formulovaných doporučení, které se však ne vždy realizují v praxi. Vhodným řešením bývá přehodnocení všech doporučení s cílem určit priority a časovou posloupnost jejich realizace.

## **Řízení destinace v podmínkách globalizace**

Ekonomický a sociální rozvoj na přelomu tisíciletí je charakterizován rostoucí globalizací. V procesu globalizace veškeré ekonomické činnosti, provázené tvrdým konkurenčním bojem mohou obstát pouze silné, na trh orientované, systémově řízené jednotky. Cestovní ruch na přelomu tisíciletí není od těchto trendů ušetřen:

- liberalizace letecké dopravy,
- celosvětový přebytek letových, hotelových a lůžkových kapacit,
- nové destinace vstupující intenzivně na trh, které jsou realizovatelné novými technologiemi,
- celosvětově propojená síť informačních a rezervačních systémů.

To vše zosťhuje konkurenční boj a je hnací silou v procesu globalizace i v cestovním ruchu. Podmínky v konkurenčním boji se na klíčových trzích tradičních evropských zemí, které nabízejí služby cestovního ruchu, rozhodujícím způsobem změnily.

Mnozí poskytovatelé služeb cestovního ruchu, zejména v turisticky vyspělých zemích, vystupují a jednají jako strategicky řízené destinace. Ty jsou pro organizátory cest a mezinárodní koncerny cestovního ruchu atraktivními partnery, protože disponují kontingenty modulů nabídky, cenovou pružností a schopností uzavírat obchody, což se na rychle se vyvíjejícím mezinárodním trhu stalo nezbytným. Na mezinárodním a globálním trhu cestovního ruchu se strategicky řízené destinace staly rozhodujícími konkurenceschopnými jednotkami a neopomenutelnými partnery mezinárodních koncernů cestovního ruchu.

Tváří v tvář této globální konkurenční „hrozbě“, vyvinuly se v alpských oblastech, především v Rakousku a Švýcarsku, struktury poskytovatelů služeb cestovního ruchu, které jsou schopné obstát v konkurenčním boji, uplatnit se na trhu, a to i v globálním měřítku. Tato reakce na tvrdou mezinárodní konkurenci a odpověď v marketingu v globálním konkurenčním boji je známa jako management destinací.

Požadován je strategický management, který destinacím zajišťuje koordinované uplatnění jejich možností a potenciálů na národních a mezinárodních trzích a který umožňuje pružně reagovat na požadavky relevantních partnerů při uplatňování na trhu.

## **Management destinace, jako strategie rozvoje**

Management destinací je tedy strategií rozvoje, která je odpovědí na požadavky mezinárodního globálního trhu, směřující k silným, strategicky vedeným a konkurenceschopným jednotkám. Schématicky lze vzájemné vazby trhu a managementu destinací znázornit těmito vztahy:

Globalizace vytváří trvalý tvrdý likvidační konkurenční boj na klíčových trzích tradičních zemí, do nichž se jezdí na dovolenou.

Tvorba mezinárodně konkurenceschopných destinací zajišťuje trvalou existenci tradičních oblastí pro trávení dovolené.



Globalizace ale také vytváří nový potenciál hostů. Strategicky řízené destinace jej budou moci využít.

Společnosti cestovního ruchu požadují profesionální, silné a pružné partnery. Destinace zavazují své regionální zástupce k tomuto partnerství.

Na základě těchto zkušeností a vzhledem k novým externím požadavkům globálního konkurenčního boje probíhají v turisticky vyspělých zemích a regionech (jako je Rakousko a Švýcarsko) masivní snahy o to, aby se z regionů staly strategicky řízené destinace a o to, aby se regionální organizace turistického ruchu staly managementem destinací.

Kvalitativní skok vzniká zaměřením regionální kooperace na rozvoj, společnou organizaci a uplatnění klíčových obchodů jako komfortně organizovaných řetězců služeb na trhu tak, jak to hosté požadují. Orientace na jednotlivé podniky je doplňována kooperacemi ve prospěch hostů, dobře organizovanými a společně vyvíjenými nabídkami. Management destinací řídí rozvoj regionálních nabídkových kooperací a jejich uplatnění na trhu a tím vytváří struktury pro zajištění budoucnosti malých a středních podniků a podstatnou měrou přispívá k řešení existujících problémů v tradičních zemích se silným turistickým ruchem.

Management destinací je ale také rozvojová strategie zaměřená na kooperaci, prostřednictvím které si tradiční turistické regiony mohou zajistit své dílčí vysoce hodnotné potenciály pro vybudování zajímavých pozic v turistickém ruchu budoucnosti.

Cesty k managementu destinací a k strategicky řízeným destinacím jsou přitom v důsledku odlišných regionálních výchozích podmínek různé. Podle konkrétních regionálních předpokladů vynikají rozdílné cesty k vytváření destinací a také různá řešení pro destinace. Destinace přitom mohou být organizovány jako kompaktní regionální konkurenceschopné jednotky, nebo mohou za účelem konkurenceschopného pokrytí důležitých funkcí rozvoje vyžadovat vytváření celonárodních kooperací. Pro úspěšné destinace neexistuje žádný univerzální recept, ale jen řešení vhodná pro určité regiony.

V rozvoji spolupráce v cestovním ruchu představují destinace a management destinací třetí generaci ve formě rozvojové spolupráce. Je to forma, která odpovídá poměrům v mezinárodním konkurenčním boji na přelomu tisíciletí. Za první generaci se považují sdružení za „zkrášlení“ a pro reklamu 60. let. Byly to organizace pro doby, v nichž hosté ještě většinou do regionu přijížděli sami od sebe a hledali tabuli s oznámením „volné pokoje“ v hotelích a penzionech. Jako druhou generaci je možno označit regionální organizace turistického ruchu, které jsou typické pro 70. a 80. léta (rozumí se v turisticky vyspělých zemích, např. v Rakousku.). Integrují jako široce zastoupená sdružení nebo dokonce jako veřejnoprávní instituce často všechny, kteří se v regionu zabývají turistickým ruchem. Své aktivity týkající se uplatnění na trhu ve fázi rozvoje a boomu turistického ruchu omezují na reklamu a veřejnou práci a organizují důležité informační a servisní služby pro daný region. Strategii jejich vývoje určují požadavky podniků a míst a zastupování jejich zájmů ve prospěch turistického ruchu. (V České republice zatím ani tato etapa nenastala).

Management destinací jako třetí generace v organizaci turistického ruchu se musí především orientovat podle tvrdého konkurenčního boje na mezinárodních trzích a regiony se silným turistickým ruchem musí přeměnit na strategicky řízené konkurenceschopné jednotky, které v nabídce obstojí na mezinárodním trhu. Odvaha ke koncentraci na perfektní organizaci klíčových obchodů, ke sjednocení nejsilnějších a nejdůležitějších partnerů do strategických kooperací a k řízení různorodé sítě nutné pro uplatnění na trhu může z destinací vytvořit



rychle, pružně a tržně jednající silná sdružení pro rozvoj a uplatnění na trhu, která budou řízena na podobných manažerských principech jako podniky.

Rozhodujícím faktorem ve vývoji destinací je požadavek, aby z relativně samostatně existujících míst, podniků a subjektů provozujících infrastrukturu služeb cestovního ruchu vznikla strategicky říditelná a v rámci mezinárodního trhu konkurenceschopná jednotka, schopná dynamického rozvoje.

## Metody řízení destinací

Management destinací se podstatně odlišuje od podnikového managementu. U managementu destinací se jedná o společné řízení a strategické působení velkého počtu různorodých partnerů, kteří mají právní subjektivitu, jsou relativně autonomní s individuální zainteresovaností a odpovědností.

Vyhodnocení dosavadních zkušeností s realizací projektů k rozvoji destinací ukazuje, že destinace je možno řídit a přispívat k jejich konkurenceschopnosti za spolupůsobení a respektování zejména těchto šesti základních faktorů:

- systémy klíčových obchodů,
- sítě pro využití trhu,
- politika obchodních značek,
- řízení kvality,
- řízení výchovy a vzdělávání,
- společnost pro řízení destinací.

Systémy klíčových obchodů Systémy klíčových nabídek považované za cíleně organizované balíky nabídek souborů služeb pro hlavní formy dovolené, které destinace nabízí. Příkladem mohou být klasické zimní dovolené, rodinné dovolené v určitém regionu, regionální ozdravné (wellness) programy, programy pro seniory apod. Od tradičního vypracování nabídky produktu se systémy klíčových obchodů odlišují tím, že jsou realizovány sdružením partnerů, kde jednotliví členové se zavážou k realizaci a dodržování společně sjednaných standardů kvality nabízených služeb a cen.

Klíčové obchody zpravidla mají vlastní trhy, definované skupiny hostů a vlastní konkurenty. Proto musí mít i své vlastní marketingové strategie. Nabízené balíky služeb se vyznačují tím, že jsou organizovány jako řetězce služeb orientované na hosty, při přizpůsobení závazných standardů kvality těchto služeb potřebám jednotlivých skupin hostů, které mají zajistit hostovi prožít klidnou a příjemnou dovolenou v jím vybraném prostředí.

Z hlediska uplatnění na trhu musí management destinací působit jako incomingový operátor. Ten představuje spojovací článek mezi poskytovateli služeb pro nabídkové balíky a mezi partnery zajišťujícími uplatnění na trhu. Vedle optimalizace těchto balíků je management destinací zodpovědný za provádění a udržování obchodů, za péči o partnery působící v místě a za management stížností, evidence a informací a rovněž za značný podíl marketingu poskytovatelů služeb. Požadavky trhu a zákony konkurence nutí destinaci k zajišťování těchto incomingových funkcí.

Sítě pro využití trhu. Nabídku klíčových obchodů organizují destinace pro jednotlivé hosty jako proces se záměrem udržovat s nimi pravidelný styk. Marketingová opatření mají přispět k tomu, aby se snížil počet pouhých „žádostí o prospekt“ ve prospěch konkrétních nabídek, dotazů, možností objednávky, aby telefonické hovory byly vedeny jako prodejní



hovory orientované na přímou objednávku služeb, a to pokud možno v reálném čase, vč. nabídky lůžek.

Sítě pro využití trhu sestávají z fungujícího partnerství a vztahů mezi pružnými a z hlediska prodeje kompetentními společnostmi pro management destinací, jejich sdruženími poskytovatelů služeb a různých partnerů pro uplatnění na trhu. Přes tyto sítě probíhá prodej, přes ně jsou zajišťovány informace a vztahy, které destinaci poskytují nezbytné podklady o aktuálním a budoucím vývoji trhu. Tyto informace umožní, aby destinace byly včas připraveny na změny na trhu a mohly na ně včas reagovat. Společnosti pro management destinací se proto profesionálně starají o sítě sloužící uplatnění na trhu, aby se u nových nabídek mohly rychle, spolehlivě a přiměřeně aktivovat. Destinaci tím zajišťují organické napojení na aktuální trh. Síť pro využití trhu se tak za koordinace společnosti pro management destinací stává jedním z rozhodujících dílčích systémů destinace.

Politika značek. Značky představují u klienta pozitivní vjem. Podle značky klient pozná příslušný region, spojuje s ní pozitivní zkušenosti v souvislosti s cestováním a s prožitím dovolené. Takový výsledek by byl optimální pro politiku značek. Obecně značky hostu šetří čas, protože zkracuje fázi orientace a hledání, znalost značky snižuje riziko koupě, pokud značky představují určitou kvalitu a je s nimi spojována kompetentnost produktu.

Řízení kvality. V období globálního likvidačního konkurenčního boje je strategie zaměřená na kvalitu a diferenciaci nabídky rozhodující strategií pro tradiční turistické země, v nichž se tráví dovolená.

Obecně pro destinace platí, že kvalita je to, co si zákazník přeje plus to, co destinace chce a může dodatečně nabídnout pro diferenciaci a profilování své nabídky oproti svým konkurentům.

Kvalita musí být v rámci destinace zajišťována všemi spolutvárci řetězce služeb, přičemž za kvalitu tyto poskytovatelé musí cítit i odpovědnost. O celkovou kvalitu se musí starat management destinace a hlavní partneři v regionu.

Nezbytným nástrojem udržení vysoké kvality nabízených služeb je trvalé monitorování této kvality. Může se realizovat průběžným a profesionálně provedeným dotazováním hostů s důrazem na nabídky klíčových obchodů za spoluúčasti všech relevantních poskytovatelů služeb, např. denními dotazníky o spokojenosti s úrovní služeb, na které lze okamžitě reagovat, a zpracováním výsledků anket a přijetím opatření k zlepšení nabídky.

Na úrovni destinace je nezbytné zajistit výstavbu a vedení regionálního systému managementu kvality při zajištění těchto hlavních prvků:

- nároky hostů na kvalitu služeb,
- definice kvality,
- vývoj kvality u konkurence,
- zdroje pro kritická místa destinace,
- kontrola kvality v kritických bodech,
- přizpůsobování kvality novým požadavkům.





Management znalostí. Stoupající a diferencovanější nároky hostů na turistický pobyt a dovolenou si vynucují zintenzivnění rozvoje a organizace moderních forem cestovního ruchu, zaměřených na zážitky, kulturu, ozdravné programy, sport nebo vzdělávání, a to z hlediska know-how a organizace. Využívání elektronických informačních a rezervačních systémů a stále se měnící a rozvíjející podmínky uplatnění na trhu vyžadují neustálé zdokonalování know-how a potřebných znalostí, jejichž vhodné využití a uplatnění v nabídce se stává v cestovním ruchu rozhodujícím faktorem produktivity a konkurenceschopnosti.

Cestovní ruch budoucnosti ve vysoce turisticky rozvinutých zemích se bude vyznačovat vysokým zhodnocením, špičkovou kvalitou a diferencovaností, protože v cenové konkurenci s novými destinacemi nelze obstát, využití kapitálu a know-how musí přinášet odpovídající výnosy a příjmy a konečně dispoziční potenciály zařízení a infrastruktury cestovního ruchu musí být využívány především špičkovými výkony a diferencovaností.

Překážkou je však sociální a komunikativní schopnost institucí a jednotlivých účastníků v činnostech cestovního ruchu vytvářet takové vztahy a kooperace, které jsou nutné pro řešení problémů a pro využití existujících znalostí k optimálnímu rozvoji destinací. Management znalostí, který byl doposud v mnohých regionech jen vedlejším produktem vývoje, se pro budoucnost stává klíčovým faktorem a rovněž nejdůležitější službou, kterou poskytuje společnost pro management destinací svým partnerům.

K zajištění klíčových kompetencí managementu destinací pro rozvoj klíčových obchodů, pro uplatňování na trhu a pro rozvoj organické a dynamické soudržnosti systému musí management destinací realizovat tři základní dimenze, jako nezbytnou základnu znalostí:

- odborné znalosti,
- sociální znalosti,
- znalosti o destinaci.

Odborné znalosti v cestovním ruchu jsou samozřejmým předpokladem. Sociální znalosti slouží pro vybudování nezbytných kooperací a forem spolupráce pro rozvoj destinace. Jde při tom o rozvoj produktivního vzájemného styku mezi zúčastněnými subjekty a o profesionální know-how pro rozvoj a etablování nezbytných systémů kooperace v zájmu rozvoje destinací. Pokud jde o znalosti o destinaci, je třeba vycházet z toho, že destinace jsou nové konkurenceschopné jednotky v oblasti cestovního ruchu, jejichž struktura a funkce jsou interorganizační.

## **Společnost pro řízení destinací**

Destinace, jako rozhodující nabídkové a konkurenceschopné jednotky mezinárodního cestovního ruchu musí mít příslušnou profesní organizaci, řízení a management. Tyto funkce zajišťuje společnost pro management destinací, která je vytvářena a financována nejsilnějšími a nejdůležitějšími partnery v regionu.

Základním úkolem společnosti pro management destinací je propojit právně samostatné poskytovatele služeb v cestovním ruchu jako jsou hotely, pensiony, podniky infrastruktury a jiné poskytovatele služeb do sdružení – svazu, orientovaného na klíčové obchody, a to do takového svazu, kterému se prostřednictvím kooperace a koordinace povede zorganizovat a uplatnit na trhu regionální řetězce a harmonické celkové zážitky pro vybrané vrstvy hostů, přičemž bude ovlivňovat i jednotlivá dílčí plnění, zejména kvalitu a cenu.

Společnosti pro management destinací nejsou jako organizace samoúčelné. Jejich účel spočívá ve spojení tržních partnerů – „návštěvníků, hostů“ a „poskytovatelů služeb, hostitelů“.



Pilíře úspěchu společnosti pro management destinací závisí na těchto předpokladech:

- organizační forma odpovídá klíčovým obchodům a kombinacím vztahů produkt – trh,
- orientuje se na nezbytné prosazování úkolů marketingu a na podněcování rozvoje,
- interně se přizpůsobuje požadavkům konkurenčního boje, a to zaváděním schopností učit se a požadavků pružnosti.

#### Společnosti pro management destinací lze charakterizovat takto:

Organizuje podle přijaté strategie vertikální integrace a horizontální kooperace poskytovatelů služeb cestovního ruchu do pružných a tržně říditelných, dynamických a konkurenceschopných jednotek. Ty mají spoluzodpovědnost nebo hlavní odpovědnost za vývoj klíčového obchodu a uplatnění na trhu a za harmonické fungování řetězců služeb.

Organizuje své řídicí funkce – obdobně jako holdingové struktury – tak, že naprostá většina obchodu (např. 95 %) je prováděna malou operativní obchodní jednotkou. Tím společnost pro management destinací může operativně působit na trhu v „time-to-market“.

Vytváří své postupy v kritickém srovnání s nejlepšími případy (i z jiných branží – „benchmarking“) s orientací na cíle a zážitky, které se zaměřují na užitek pro hosty.

Patří k důležitým poskytovatelům služeb a není jednostranná „zájmová organizace“. Je považována za určitý druh „joint-venture“ provozovatelů cestovního ruchu a ve struktuře vlastníků se orientuje na důležité poskytovatele služeb v cestovním ruchu. Tito vlastníci jsou povinni financovat operativní obchodní rozpočet.

Je odpovědná za plnění všech podstatných funkcí managementu cestovního ruchu. I když je sama neprovádí, musí jejich provedení zajistit. Společnosti pro management destinací mají v současnosti v destinacích různé právní formy a struktury.

#### Kompetence managementu destinací

Musí přes veškerou koncentraci a orientaci své činnosti na klíčové obchody zajišťovat celou řadu dalších úkolů a funkcí. Musí organizovat opatření v oblasti rozvoje a uplatňování na trhu a proto disponuje širokým know-how a rozsahem znalostí, které musí být profesionálně využívány. Požadavky na rozvoj a uplatnění na trhu kladené na společnosti pro management destinací mohou být i přes potřebu zapojení manažera destinace pokryty pouze výkonným a pružným týmem, který v mnoha oblastech spolupracuje s externími partnery. V podstatě ale musí společnosti pro management destinací realizovat tři základní kompetence:

Management klíčových obchodů je schopnost spojit regionální a nezbytné externí partnery při rozvoji komfortně organizovaných řetězců služeb a starat se o jejich tržně orientovaný rozvoj.

K požadovaným klíčovým schopnostem společností pro management destinací v managementu uplatňování na trhu patří znalost požadavků relevantních partnerů pro uplatňování na trhu, výstavba a péče o kvalifikované partnerské vztahy a řízení tvorby produktů, tvorby cen a aktivního prodeje.

Destinace, jako podnikům a místům nadřazené konkurenceschopné jednotky moderního turistického ruchu, musí fungovat podobně jako podniky. Vzájemné vztahy a výměna mezi partnery a vztahy a zpětná vazba k trhu musí být tak těsné a závazné, aby umožnily strategicky koordinovat využití prostředků destinace a kontrolovat úspěšnost uplatňovaných postupů. To je u destinací s mnoha partnery, kteří jsou relativně autonomní, mnohem těžší a částečně i jinak realizovatelné než v podnicích. Know-how pro systémový rozvoj je předpokladem, aby se z destinací staly samostatně řízené a místním podnikům nadřazené jednotky rozvoje.



## **Marketingová strategie služeb**

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni:

- umět vysvětlit povahu služeb, jejich vlastnosti a rozlišit kategorie jejich nabídky,
- zdůvodnit, proč marketing služeb potřebuje rozšířit marketingový mix o 3 další prvky (tři typy marketingu v průmyslu služeb),
- definovat, které tři klíčové komponenty tvoří funkci marketingu služeb,
- charakterizovat výjimky působení 4P ve službách,
- zdůvodnit a definovat potřebu rozšíření marketingového mixu o službu zákazníkovi, lidské zdroje a procesy,
- charakterizovat model kvality služeb a jejich kritéria.

## **Vlivy působící na rozvoj marketingu služeb**

Úvodem je třeba konstatovat, že použití termínu marketing služeb jako oboru zabývajícího se specifickými znaky a vývojovými trendy na trzích služeb je vyvoláno společenskými důvody, které můžeme charakterizovat jako změny **sociodemografické**. Je to:

- splývání národních kultur a vytváření nových regionů vyžadujících svoji infrastrukturu,
- růst skupiny seniorů a jejich nové požadavky na využití času, zdravotní a ošetřovatelskou péči,
- životní styl zaměstnané populace, který se stává rozmanitější a složitější. To vyvolává jednak poptávku po komplexních službách, ale i po finančním a podnikatelském poradenství,
- vytváření multinárodních společností, vytváření celků typu Evropské unie a s tím související možnosti cestování. To vše přináší nové nároky na vzdělávání, zdokonalování znalostí a dovedností, které umožní rychlé reakce a komunikaci s okolním světem, což vyvolává větší nároky na šíři a kvalitu poskytovaných služeb.

Dále jsou to změny **ekonomické**, které spočívají:

- ve zvyšování životní úrovně a dvojích příjmů v rodinách, které vyvolávají poptávku po osobních službách,
- v globalizačních tendencích vyvolávajících požadavky na nové informační, cestovní a jiné služby,
- v nárůstu kooperace výrobních podniků s podniky služeb, například v oblasti marketingového výzkumu apod.

Tyto skutečnosti vedou k tomu, že je třeba chápat výrobky a služby jako dva typy produktu.

## **Charakteristika marketingu služeb, jejich klasifikace a podstata**

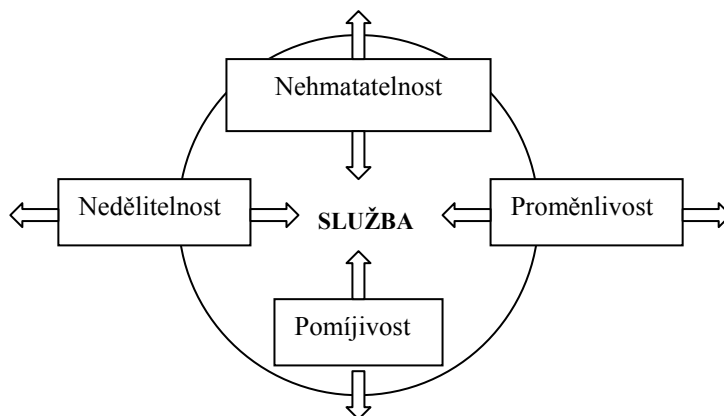
Službu lze definovat jako činnost, kterou může nabídnout jedna strana druhé. Má v sobě určitý prvek nehmaterelnosti a vyžaduje určitou interakci se zákazníkem nebo s jeho majetkem. Výsledkem služby pak není převod vlastnictví. Služba může vést ke změně podmínek a její produkce může či nemusí být úzce spojena s fyzickým produktem.

V souladu s touto definicí se podívejme na to, jaký rozdíl je mezi produkty a službami, i když je řadíme do stejné kategorie výrobků. Vzhledem k tomu, že zboží je fyzická věc, můžeme ji vidět a dotýkat se jí. Když si jej koupíme, můžeme si je vyzkoušet, snadno vidíme, co dostáváme a vlastníme je. Služby na druhé straně jsou činnost, kterou dělá jedna strana

pro druhou, jsou nehmotné a je poměrně těžké vědět dopředu, co dostaneme, až si to koupíme. Služby nemohou být skladovány, a proto je velmi těžké uvést jejich nabídku a poptávku do rovnováhy. Jelikož služby musí být obvykle realizovány za přítomnosti zákazníka, vyžadují často „zdvojené“ zařízení a vyšší počet pracovníků na místech, kde se služby poskytují. Na základě toho můžeme v důsledcích pro marketing konstatovat, že je ovlivňují čtyři hlavní vlastnosti služeb. Jsou to:

- **nehmatatelnost**, je spojena s tím, že zákazník, protože si je nemůže prohlédnout či vyzkoušet, musí hledat průkazné známky o jejich kvalitě. Ty pak může najít jediné na základě místa, kde je služba poskytována, podle lidí, zařízení, propagačních materiálů, symbolů a ceny,
- **nedělitelnost**, spočívá v tom, že služby jsou vytvářeny a spotřebovávány současně, což neplatí pro fyzické výrobky. Proto zákazník projevuje vysoký zájem o to, kdo služby poskytuje. Jestliže zákazníci mají silný zájem o určité dodavatele služeb, jejichž časové možnosti jsou omezeny, musí se jejich poptávka omezovat a regulovat pomocí cen,
- **proměnlivost**, ta závisí na tom, kdo je poskytuje, kdy je poskytuje a kde je poskytuje. To znamená, že jde o jejich kvalitu, kterou mohou dodavatelé služeb zvýšit školením svých pracovníků, standardizací procesu, jejich poskytování pomocí organizace a sledováním uspokojení zákazníků pomocí zákaznických průzkumů, systému návrhů a stížností a kontrolní činností jejich průběhu,
- **pomíjivost**, která spočívá v tom, že služby je možno uskutečnit většinou v přítomnosti zákazníka (údržba v bytě, návštěva u lékaře, právníka, v dopravě nebo biografu apod.) Proto se pomíjivost služeb stává problémem pro jejich dodavatele, jestliže poptávka kolísá.

Služby proto můžeme definovat také jako činnost mající tendenci k nehmatatelnosti, proměnlivosti, nedělitelnosti a pomíjivosti. Každá služba pak představuje určitou specifickou kombinaci těchto čtyř faktorů. Graficky můžeme kontinuum těchto vlastností služeb znázornit takto :

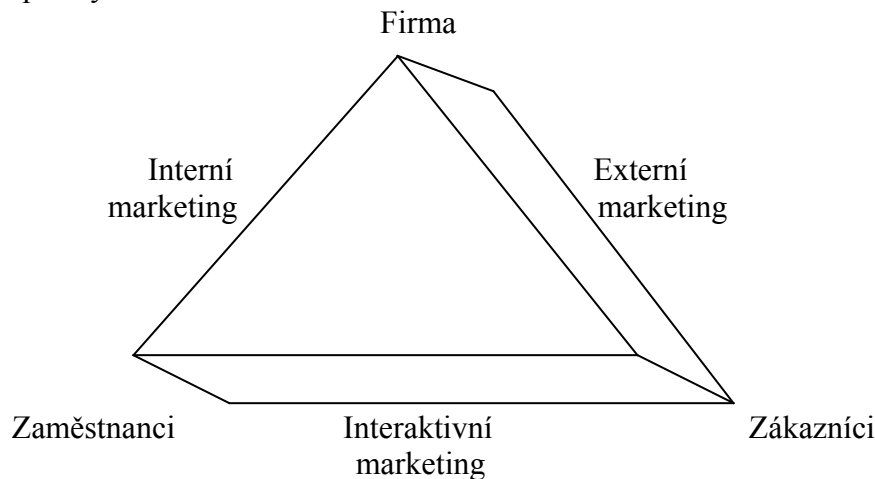


Z uvedeného grafického znázornění můžeme uvažovat, že každá služba je specifickou kombinací vlastností, které jsou v ní zastoupeny v určitém poměru. Rozpoznat míru zastoupení jednotlivých vlastností u dané služby je pak velmi důležité pro stanovení celkové koncepce marketingové politiky.

V souladu s těmito čtyřmi hlavními vlastnostmi služeb a jejich komplexností vyžaduje marketing služeb vedle tradičních 4P ještě tři nové prvky, službu zákazníkovi (externí marketing), lidé (interní marketing) a procesy (interaktivní marketing.)

- externí marketing musí podnik vykonávat v souvislosti s přípravou, oceňováním, distribuováním a propagováním služeb. To znamená diferencovat nabídku a vybudovat užší a dlouhodobý vztah se zákazníkem,
- interní marketing je spojený se školením a motivováním zaměstnanců podniku. Lidské zdroje zvyšují hodnotu služby a mohou pomoci získat konkurenční výhodu,
- interaktivní marketing, zahrnuje veškeré činnosti, postupy a mechanismy, které závisí na zručnosti zaměstnanců při styku se zákazníky, což se projevuje v tom, že kvalita služby je spojena s tím kdo službu poskytuje.

Z hlediska průmyslu služeb můžeme na základě toho charakterizovat tři typy marketingu průmyslu služeb.



Na základě těchto vlastností služeb můžeme dále rozlišovat čtyři kategorie jejich nabídky.

1. **Pouze hmatatelné zboží**, jako je mýdlo, zubní pasta nebo sůl. Takový produkt není doprovázen žádnými službami.
2. **Hmatatelné zboží s doprovodnými službami**, s kterým je dodávána řada služeb ke zvýšení jejich přitažlivosti pro spotřebitele (například elektrospotřebiče apod.)
3. **Důležitá služba s doprovodnými menšími výrobky a službami**, například cestování letadlem.
4. **Pouze služba**, například hlídání dětí nebo psychoterapie.

To znamená, že služby se mění v závislosti na mnoha faktorech (například):

- zda jsou zaměřeny na uspokojování osobních či obchodních potřeb (doprovodné služby k výrobku),
- zda vyžadují fyzickou přítomnost zákazníka (opravy),
- zda závisejí spíše na zařízeních nebo na lidech (čistírna, masérské služby).

Z hlediska **klasifikace služeb** je nutno překonat stávající bariery a čerpat zkušenosti z jiných odvětví, které mají se službami některé společné rysy. V tomto směru je možné definovat služby jejich výčtem nebo podle různých faktorů, které službu reprezentují. Příklad uvádíme v následující tabulce:



<b>KLASIFIKACE SLUŽEB PODLE PODLE ČINNOSTÍ</b>	<b>KLASIFIKACE SLUŽEB PODLE REPREZENTUJÍCÍCH FAKTORŮ</b>
Maloobchod a velkoobchod	Typ služby
Doprava, distribuce a skladování	Typ prodávajícího
Bankovníctví a pojišťovnictví	Typ kupujícího
Nemovitosti	Vlastnosti poptávky
Komunikace a informační služby	Způsob zabezpečení (dodavatelsky nebo vlastními silami)
Veřejné služby, vládní a vojenský sektor	Stupeň hmatatelnosti
Zdravotnictví	Nákupní motivy
Obchodní, profesionální a osobní služby	Závislost na zařízeních nebo na lidech
Rekreační a ubytovací služby	Frekvence styku se zákazníkem
Vzdělání	Požadavky na dodávku
Ostatní neziskové organizace	Stupeň přizpůsobení služby zákazníkovi
	Stupeň intenzity práce

Pokud zahrnujeme do oblasti trhu služeb i některé činnosti výrobních podniků, pak můžeme mezi služby dále zařadit:

- splátkový prodej a leasing,
- provádění oprav, výměny dílů a dodávky náhradních dílů,
- poradenské služby před použitím i v rámci použití produktu,
- školení a výcvik související s provozem a obsluhou,
- školení a výcvik opravářů a diagnostiků poruch,
- skladování a úschova, event. další

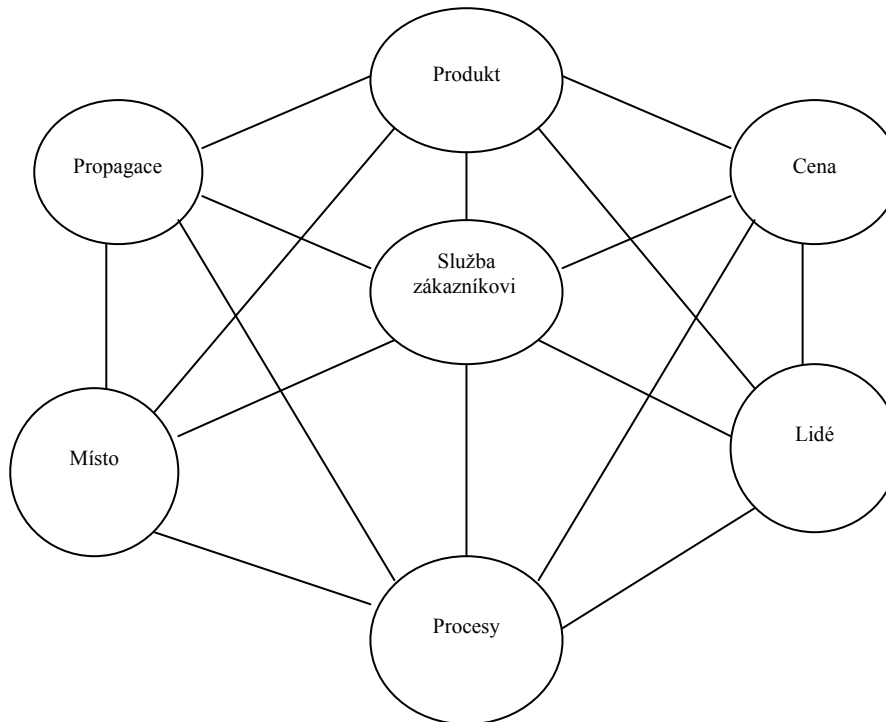
### **Podstata marketingového mixu služeb**

Marketingový mix služeb je důležitým nástrojem prodeje. Je složen z různých prvků marketingového programu, které napomáhají k úspěšnému zavádění marketingové strategie a umístění podniku na cílových trzích. Základem jeho úspěšnosti je:

- hodnocení každého prvku marketingového mixu a jejich vzájemného působení,
- integrace prvků, která zajišťuje konzistenci marketingové strategie jako celku,
- závislost marketingovém mixu jak na umístění služby, tak na tržních segmentech, kterým je služba určena.

Základními prvky tradičního marketingového mixu jsou 4P, jak jsme již v předcházejících kapitolách uvedli (produkt, cena, propagace a místo.) Vzhledem ke specifičnosti služeb se však používá nejčastěji tzv. rozšířený marketingový mix o tři další nové prvky – lidské zdroje, procesy a služby zákazníkovi.

Schematicky si můžeme představit rozšířený marketingový mix takto:



Z uvedeného znázornění je zřejmé, že marketingový mix služeb musí především fungovat jako celek. V konečné fázi pak, při správném působení marketingového mixu, se jednotlivá hlediska navzájem ovlivňují a každý prvek posiluje a podporuje účinnost ostatních částí marketingového mixu.

### Produkt - služba

Podívejme se nyní na to, v čem se jednotlivé prvky marketingového mixu u služeb (Služba = produkt) liší od marketingového mixu zboží. Je to nabídka služeb (většina služeb se v nabídce nevyskytuje samostatně), kterou můžeme rozdělit do několika úrovní:

1. **obecný produkt** – je to základní služba, která má být splněna,
2. **očekávaný produkt** – ten se skládá z obecného produktu a souhrnu obecných podmínek, které jsou spotřebitelem očekávány,
3. **rozšířený produkt** – je hlavní oblastí diferenciací nabídky. K základnímu produktu se přidávají uznávané hodnoty, jako je spolehlivost a odpovědnost,
4. **potenciální produkt** – zahrnuje všechny přidané vlastnosti a změny produktu, které přinesou kupujícímu další užitek, představuje soustavu hodnot uspokojující potřeby zákazníka.

Lidé kupují služby proto, aby řešili své problémy. Jejich hodnotu měří na základě vnímané schopnosti služeb tento požadavek splnit. Hodnotu služby určuje nakupující podle užítku, který mu přinese. Rozšíření očekávané služby je nástrojem diferenciací nabídky. Z pohledu zákazníka jde o zvýšení užité hodnoty služby.

Většina podniků se snaží nabízet co nejširší škálu služeb. Nabídka a rozsah služeb musí být uspokojivý, jak z hlediska strategie podniku, tak z hlediska nabídky konkurence. Každá nabídka služeb musí také odpovídat kapacitě podniku, tedy jeho možnostem a schopnostem tyto služby řádně zabezpečit. Podnik má při rozhodování o svém produktu



několik možností. Tyto možnosti mohou podnikatelé zvážit pomocí matice produktu/trhu. Ta slouží pro hledání možností zlepšení v oblasti současné nabídky.

K expanzi trhu přicházejí v úvahu zejména tyto **růstové strategie** :

	Současné trhy	Nové produkty nebo služby
Současné trhy	<p><b><i>PENETRACE TRHU</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-- Opakované obchody</li> <li>-- Zvýšená frekvence</li> <li>-- Zvýšená intenzita</li> </ul>	<p><b><i>ROZVOJ PRODUKTU NEBO SLUŽBY</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-- Nové produkty a služby</li> <li>-- Nový image</li> <li>-- Aktivní účast poradce na na řízení podniku</li> </ul>
Nové trhy	<p><b><i>ROZVOJ TRHU</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-- Nové obory (skupiny zákazníků)</li> <li>-- Segmentovaný růst</li> <li>-- Internacionalizace</li> </ul>	<p><b><i>DIVERZIFIKACE</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-- Investice</li> <li>-- Nové oblasti podnikání</li> <li>-- Akvizice</li> </ul>

**Penetrace trhu** – cílem je posílení dosavadní tržní pozice, čehož lze dosáhnout preciznější segmentací, jasným definováním strategie umístování nebo lepším uplatňováním marketingového mixu. Penetrace trhu je zaměřena na zvýšení efektivnosti prvků marketingového mixu a získání většího tržního podílu na úkor konkurence. Zvláštní pozornost je třeba věnovat:

- udržení zákazníka, tj. zajištění dlouhodobé spolupráce zákazníka se spotřebitelem,
- programu na zvýšení využití služby, tj. stimulování zákazníka, aby službu využíval co nejčastěji (řadou motivačních nástrojů, např. členské kluby, výhodné podmínky pro věrné zákazníky apod.)

**Vývoj nového produktu/služby** – vývoj nových produktů v sektoru služeb patří mezi „mladou“ oblast výzkumu. **Inovace** jsou zde rozděleny do šesti kategorií:

- **významné inovace** – jsou to radikální inovace, které přinášejí nové významné trhy, jejich typickým rysem jsou velká rizika, ale i velké zisky,
- **inovace současných služeb** – je to nalezení nových způsobů a přístupu k uspokojování potřeb zákazníka a rozšíření nabídky služeb,
- **nové produkty pro současné trhy** – tato strategie umožňuje využít současnou databázi klientů pro nabídku a prodej dalších nových produktů. Nové technologické postupy rozšířily možnost inovací a nových tvůrčích přístupů. Byly vytvořeny trhy s novými produkty a službami, které přinášejí zákazníkům větší kvalitu služby a také větší pohodlí,
- **rozšíření současné služby** - strategie nabízí zákazníkům širší možnost výběru v rámci současných služeb. Velmi často tuto strategii využívají podniky, jež mají svůj základní tržní segment,
- **inovace produktu** – zlepšují se a zdokonalují stávající produkty. Mění se jak vlastnosti, tak např. i design,
- **změna stylu** – jedná se převážně o drobné úpravy či posílení určitých prvků služby.





**Rozvoj trhu** – rozvoj trhu a jeho rozšíření patří mezi další alternativní strategie. Cílem této strategie je najít novou skupinu zákazníků pro nastávající nabídku služeb. Tato strategie je mnohem složitější, vyžaduje rozsáhlý rozbor trhu, potřeb zákazníků a nabídky konkurence. Tento postup skrývá větší riziko, ale zároveň umožňuje rozšíření svých služeb například na mezinárodním poli, což může přinést podniku nemalé zisky. Zavádění této strategie je bezpečnější a snazší tam, kde již působí některý z klientů daného podniku.

**Diverzifikace** – zavádí nové služby na nových trzích a představuje pro podnik největší riziko. Podnik totiž nevyužívá žádnou ze současných výhod. Diverzifikace používají podniky ve fázi zralosti, kdy další růst již nelze zajistit jiným způsobem. Proces vývoje nové služby se značně liší od vývoje nového výrobku, to je způsobeno především skutečností, že výroba a spotřeba služby probíhají současně. Proto je rozhodující, aby se rozhodovacích procesů o nových službách také pracovníci, kteří služby bezprostředně poskytují. Jejich názory jsou zdrojem hodnotných tržních informací a poskytují zpětnou vazbu o aktuálních požadavcích a názorech zákazníků.

Vedle strategií zaměřených na expanzi trhu může podnik k udržení nebo posílení konkurenčních výhod aplikovat též strategie zaměřené na snižování nákladů a tím i na zvyšování zisku.

**Prvky interakce ve službách** – vychází z vnitřního organizačního systému podniku, které jsou pro zákazníka neviditelné a z fyzického prostředí a styčného personálu, které jsou pro zákazníka viditelné.

1. **fyzické prostředí** - jsou informace o prostředí, kde je služba vytvářena a kde dochází k interakci (kontaktu) mezi poskytovatelem a zákazníkem. Zde musí poskytovatelé služby usilovat o kompenzaci nehmotného charakteru služby tím, že zákazníkovi poskytnou údaje, které rozšíří okolí služby a podpoří její umístění a image. Těmito informacemi napomáhají při umístování a vnášení hmotných prvků do nehmotné nabídky a zároveň posilují očekávání zákazníka. Tyto tzv. fyzické důkazy můžeme rozdělit do dvou typů na:
  - základní údaje - ke kterým patří rozhodnutí podnikatelů v oblasti projektování a plánování, například výstavby nové provozní budovy, vybavení provozních prostor nebo výběr podnikových barev apod. Tyto údaje se pak významně podílí na okolí poskytované služby,
  - doplňkové údaje – mají samy o sobě menší hodnotu, ale přesto vnášejí hmotný prvek do nehmotné nabídky jejich služeb. Příkladem mohou být restaurace Mc Donald's, jejichž zákazníci předem vědí, jaká bude nabídka, jak ji nejlépe využít a jaká bude celková kvalita služby. To znamená, že v konečném součtu mohou hrát i doplňkové údaje důležitou roli.
2. **stýčný personál** - poskytuje zákazníkům další služby, například vyúčtování a platby, prodejní telefonáty, informace o mediích, tržní výzkumné studie apod.)

**Řízení nabídky služeb** – pomocí řízení nabídky služeb lze objasnit některé vztahy s ostatními prvky marketingového mixu. Jestliže správně stanovíme produkt, můžeme se zabývat dalšími prvky marketingového mixu. Vlastní řízení nabídky služeb probíhá ve čtyřech základních krocích:

1. **Přijetí koncepce služby** – jde o základní pojetí či záměry poskytovatele služby.
2. **Příprava základní nabídky služeb** – zahrnujeme sem hlavní služby, doplňkové služby a zboží, podpůrné služby a zboží.



3. **Příprava rozšířené nabídky služeb** – je to postup při poskytování služby, vztahy mezi prodejcem a zákazníkem. Dále sem řadíme dostupnost služby, interakci mezi poskytovatelem a zákazníkem a v neposlední řadě i účast zákazníka.
4. **Řízení image a komunikace** – image a vzájemná komunikace musí podpořit a posílit rozšířenou nabídku služeb. Je to jakési rozhraní mezi dvěma prvky marketingového mixu-propagací a produktem.

### Ceny služeb

Stejně tak jako u zboží je cena základním prvkem marketingového mixu služeb. Od její politiky se odvíjí výše příjmů podniku. Kromě základních principů a cílů ceny stanovených pro zboží (platí i pro služby) budeme komentovat pouze odlišnosti vztahující se ke službám.

Vzhledem ke zmíněné nehmatatelné povaze produktu služeb mají cenová rozhodnutí v oblasti služeb zvlášť důležitý význam, to proto, že cenová rozhodnutí jsou důležitá pro vnímání hodnoty a kvality služeb zákazníkem a hrají též významnou úlohu při budování image služby. Z toho důvodu je třeba upozornit na **tyto zvláštnosti cenových rozhodnutí**:

- cena služby signalizuje zákazníkovi kvalitu, kterou pravděpodobně obdrží (proto například restaurace vystavují svá menu a tím předem informují zákazníky o kvalitě pokrmů, úrovni služeb a výši nákladů),
- cena odráží také některé specifické vlastnosti služeb, zohledňuje například promptní dodávku a dosažitelnost, období špičky poptávky či sezónnost (v období velké poptávky jde cena nahoru, v mimosezónně jde naopak dolů, aby přilákala zákazníky),
- cenová rozhodnutí úzce souvisejí se značkou produktu. Značení diferencuje homogenní nabídku služeb, což se promítá i do cen (majitelé značek získávají zvláštní odměnu),
- hodnota služby není determinována cenou, ale užitek, který zákazníkovi přinese (zákazník též přihlíží k celkovým nákladům na pořízení služby a srovnává cenu s podmínkami konkurence),
- podniky často nabízejí širokou škálu služeb, to znamená, že někdy může být výhodnější komplexní nabídka za speciální ceny (například prázdninové pobyty s dopravou, ubytováním, výlety, pojištěním, sportovními a kulturními akcemi atd.).

### Cíle cenové politiky

Alternativní metody či přístupy k oceňování služeb jsou podobné jako u zboží. Metoda oceňování vždy závisí na cílech cen, které chce podnik dosáhnout (přežití, maximalizace zisku, maximalizace prodej, návratnost investic, vůdcovství v kvalitě.)

### Rozšíření metod tvorby cen ve službách

Po stanovení základní cenové strategie, průzkumu poptávky, nákladů a konkurenčních cen, případně dalších faktorů, rozhodují podnikatelé ve službách o metodách tvorby cen. Ty se v sektoru služeb částečně od zboží odlišují. Kromě stanovení cen přírůžkou, mírou návratnosti investic či aktiv, pomocí konkurenčního srovnávání se uplatňují u služeb ještě formy stanovení cen pomocí:

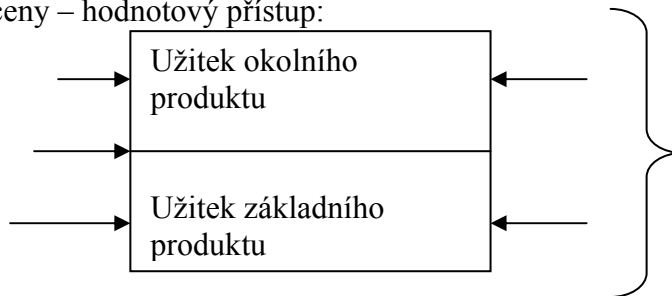
- **stanovení ztrátových cen** – jde obvykle o krátkodobá opatření s cílem získat určitou pozici na trhu, či připravit podmínky pro zavedení nové služby,
- **stanovení cen na základě vnímané hodnoty** – kde ceny vycházejí z vnímané hodnoty služby poskytované určitému tržnímu segmentu. Je to tržní přístup, který posiluje umístění služby a zvyšuje užitek pro zákazníka,
- **stanovení cen na základě vztahů** – toto oceňování existuje tam, kde existuje trvalejší spolupráce mezi poskytovatelem služeb a zákazníkem. Tato metoda využívá některých



principů tržního stanovení cen na základě hodnoty, zároveň však zohledňuje i hodnotu „celoživotní“ spolupráce se zákazníkem. Vychází z hodnoty všech služeb poskytovaných zákazníkovi a odhaduje potenciální příliv zisku za určité období – nejčastěji za celý život zákazníka. Přestože se tato cenová filozofie opírá o hodnotovou metodu, která zdůrazňuje především přínosy, firma může v určitém čase a u vybraných služeb uplatnit též metodu ztrátových, konkurenčních či přírůstkových cen, a to jak pro strategické, tak pro taktické účely.

Cílem této metody je napomoci při umístování služby. Vychází z předpokladu, že zákazníci jsou ochotni zaplatit vyšší cenu za vnímaný užitek, který jim přináší jak základní produkt, tak i jeho okolí. Tuto koncepci můžeme vidět na následujícím schématu:

Tvorba ceny – hodnotový přístup:



Je třeba si však uvědomit, že uvedené schéma nemusí být reálným měřítkem – odměna za užitek okolního produktu může být ve skutečnosti vyšší než cena základního produktu (jedním ze způsobů posílení okolí produktu a dosažení zvláštní odměny je poskytnutí bezvýhradné záruky na danou službu.)

### Místo poskytování služby a prodejní cesty

Místo poskytování služby a prodejní cesty představují dvě klíčové oblasti rozhodování. Zahrnujeme sem výběr způsobu a místa dodávky služby zákazníkovi. Tato otázka je důležitá především pro odvětví služeb, jehož produkty nemohou být skladovány a jsou vyráběny i spotřebovávány ve stejném okamžiku. „Místo“ a prostředí, stejně jako způsob, jakým je služba poskytována, jsou významnou součástí vnímané hodnoty a užítku služby. Vzhledem k tomu nelze určit obecně platné zásady výběru místa pro poskytování služeb. Je proto vždy třeba zvážit povahu interakce mezi poskytovatelem služby a zákazníkem a rozhodnout o tom, zda bude podnik působit v jednom místě nebo prostřednictvím více poboček.

Určit místo služby znamená vybrat prostředí, v němž budou služby fyzicky provozovány. Tento výběr místa vždy závisí na typu a stupni interakce, kterou služba vyžaduje. V tomto směru můžeme rozlišit **tři typy interakcí** mezi poskytovatelem služby a zákazníkem:

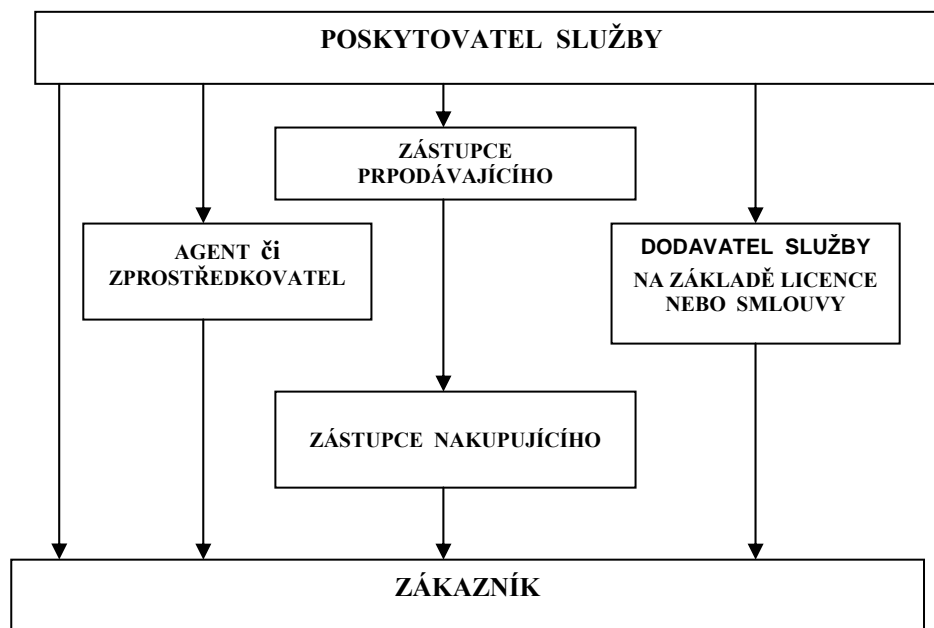
1. **zákazník jde k poskytovateli** – v tomto případě je dostupnost místa pro službu jedním z rozhodujících faktorů návštěvnosti (banky, restaurace, motely, maloobchody, půjčovny aut). Z těchto důvodů je výběr místa v tomto případě nejdůležitější a je třeba, aby poskytovatel dle možností nabídl své služby na více místech, (oblasti největší koncentrace poptávky) a tím si zabezpečil růst svých příjmů.
2. **poskytovatel jde k zákazníkovi** – zde nehraje místo tak závažnou roli, za předpokladu, že mu nebrání poskytnout kvalitní službu. To z toho důvodu, že některé služby lze dodat jen v místě – a s využitím zařízení – zákazníka (opravárenství, čištění koberců, úklidové práce).

3. **transakce probíhá na dálku** - místo se zde stává irelevantním za předpokladu, že je možná spolehlivá komunikace se zákazníkem (poštou, telefonem, elektronicky). Většinou však i zde občas je nutný fyzický kontakt mezi poskytovatelem a zákazníkem (například vyřízení úvěru, hypotéky atd.).

### Distribuční a prodejní cesty ve službách

Ačkoliv většina služeb je nehmatatelných a nedělitelných, existuje kromě jejich přímého prodeje mnoho jiných distribučních cest, které jsou ve službách běžně využívány.

Schématicky je možné je vyjádřit následovně:



Na schématu vidíme příklady prodejních cest v oblasti služeb. Patří sem tedy:

- **přímý prodej** – jsou to například účetní a poradenské služby,
- **agent či zprostředkovatel** – například zástupce pojišťovny, realitní či cestovní kanceláře,
- **zástupci a zprostředkovatelé prodávajících a nakupujících** – například zprostředkovatelé na burze,
- **dodavatelé poskytující služby na základě smlouvy či licence** – nejčastěji **franchisingu** – například rychlé restaurační stravování, opravy aut, čistírny.

Výběr prodejních cest služeb závisí na specifických požadavcích trhu a především na povaze služby. Neustálý vývoj technologií již dnes umožňuje částečné oddálení služeb od trhu zákazníka. Tento vývoj vnesl určité změny do rozhodování o místě služeb. Existují i služby, které jsou vyžadovány zákazníky jako komplexní produkt. Zde hraje významnou roli blízkost nabízené služby k ostatním potřebným službám. Distribučními cestami služeb jsou často sami jejich poskytovatelé. Velmi často je volen systém franchisingu – poskytování licencí. Zde je třeba však věnovat mimořádnou pozornost výběru nabyvatele licence, zda je schopen zabezpečit požadovanou kvalitu a zda jeho kvalifikace a zkušenosti jsou dostatečné.



## Propagace a komunikace služeb

Propagace ve službách je prostředkem komunikace podniku s jeho cílovými trhy. Zvyšuje jejich význam a přispívá k jejich hmatatelnosti. Stejně jako u zboží napomáhá spotřebiteli lépe se orientovat na trhu. Za tím účelem je ve službách vytvořen komunikační mix. Ten obdobně jako u zboží představuje v podstatě šest druhů komunikace skládajících se z prostředků osobní a neosobní komunikace se zákazníkem.

(bližší je uvedeno v kapitole 3.4. – formy a složky marketingové komunikace.) Z hlediska komunikace služeb je nutné upozornit na **zvláštnosti inzerce služeb**, které spočívají na dodržování šesti pravidel:

- **poskytnout hmatatelné důkazy** - služba sama o sobě je nehmatatelná, zákazník kupuje určitý výkon a ne hmotný objekt,
- **vysvětlit službu tak, aby byla pochopena** – u služby je často obtížné si ji kvůli nehmatatelnosti představit. K lepšímu pochopení je třeba využít hmotných atributů služby (např. použití deštníku v reklamě symbolizuje úkryt a ochranu po uzavření pojistné smlouvy,)
- **kontinuita komunikace** – tato zásada je důležitá pro dosažení diferenciací a konzistence činností po celou dobu propagace (příkladem mohou být jednotné firemní značky, symboly, způsoby balení atd.,)
- **slíbit jen to, co je možné splnit** – podniky služeb prodávají slib. Pokud svůj slib nemohou dodržet, neměly by ho vůbec dávat,
- **vsadit na ústní podání** – jeho význam stoupá s rozmanitostí služeb. Ústní podání je důležitým nástrojem komunikace ve službách. Svědčí o tom skutečnost, jakým způsobem si zákazníci nejčastěji vybírají své právníky, účetní, lékaře, kadeřníky, bankéře atd. (je to osobní doporučení),
- **přímá komunikace zaměstnanců** – ve službách dochází často k osobnímu kontaktu zaměstnanců se zákazníky, proto je důležité namířit reklamu i na zaměstnance a tím zvýšit jejich motivaci.

Zvláštní místo v komunikaci služeb zaujímá osobní prodej. To proto, že mnoho služeb vyžaduje:

1. osobní interakci mezi poskytovatelem a zákazníkem,
2. působení lidského faktoru při poskytování služby,
3. účast lidí, kteří se stávají součástí služby.

Mnozí dodavatelé mají ve službách se zákazníky úzké a trvalé vztahy, v některých službách je osobní prodej dokonce nejvýznamnějším prvkem komunikačního mixu. **Osobní prodej** přináší ve srovnání s ostatními prvky komunikačního mixu celou řadu výhod. Jsou to především:

- **osobní kontakt** – samotný kontakt se zákazníkem má tři funkce – prodej, službu a sledování. Užívá se za účelem zvýšení či udržení vysoké úrovně uspokojení zákazníků,
- **posílení vztahů** – kontakt mezi poskytovatelem a zákazníkem nabízí vzájemné upevnění vztahů,
- **cross-selling** – poskytovatelé služeb mohou využít svých dobrých vztahů se zákazníkem k poskytnutí dalších služeb. Jsou ve výhodné pozici, neboť mohou zákazníkům „nerušeně“ sdělit všechny potřebné údaje.



### Lidské zdroje ve službách

Mimořádný význam lidského faktoru ve službách spočívá v tom, že úspěch marketingu služeb do značné míry závisí na výběru, školení, motivaci a řízení lidí. To předpokládá:

1. vybudovat u všech pracovníků silné povědomí o klíčovém významu zákazníka.
2. vycházet z principu příkladu v tom směru, že pokud je dobře postaráno o zaměstnance, budou i oni uplatňovat podobný přístup k zákazníkům.
3. zabezpečovat, aby zaměstnanci procházeli pravidelně náročným školením, ve kterém je jim vštěpována základní filozofie: „naše práce je přinášet uspokojení zákazníkům“.

Význam lidského faktoru v marketingu služeb vedl vedoucí pracovníky podniků služeb k rostoucímu zájmu o interní marketing. Ten by měl spočívat v tom, že teprve podnik, který si uvědomí význam lidského faktoru při získávání a udržení zákazníků a který tuto skutečnost zohlední v rámci marketingového mixu, může být plně konkurenceschopným. Z toho pro řízení služeb vyplývá, že:

- **úlohou** interního marketingu je přilákat, motivovat, školit a udržet kvalitní zaměstnance prostřednictvím uspokojování jejich individuálních potřeb,
- **cílem** interního marketingu je zajistit efektivní chování zaměstnanců, které se projeví růstem klientely,
- **počítat** je třeba s tím, že čím kvalitnější je pracovní síla, tím větší jsou nároky kladené na zaměstnavatele,
- **kvalitní zaměstnanci** jsou pro podniky služeb tím nejcennějším kapitálem.

Kromě respektování lidského faktoru jako prvku marketingového mixu služeb je třeba si uvědomit **rozdílné role zaměstnanců**, ve kterých ovlivňují jak marketingové činnosti, tak i styk se zákazníkem. Zde můžeme rozlišit čtyři skupiny zaměstnanců podle frekvence a významu jejich styku se zákazníky.

Jejich význam můžeme pozorovat z následující matice vztahů:

	<b>Přímý vztah k marketingovému mixu</b>	<b>Nepřímý vztah k marketingovému mixu</b>
<b>Častý nebo pravidelný styk se zákazníkem</b>	<p><b>Kontaktní pracovníci</b> Mají častý nebo pravidelný styk se zákazníky. Významně se podílí na marketingových činnostech. Musí být zkušení především v oblasti podnikových marketingových strategií, být dobře vyškoleni a motivováni. Kriteřiem pro jejich přijetí by měla být vnímavost, respektive schopnost reagovat na požadavky zákazníků.</p>	<p><b>Obsluhující pracovníci</b> Nepodílejí se přímo na marketingových aktivitách. Jsou v častém kontaktu se zákazníkem. Musí mít jasnou představu o marketingové strategii podniku (např. pracovníci na přepážce úvěrového oddělení). Musí mít dobré komunikační schopnosti, potřebné při styku se zákazníkem. Výcvik a sledování výkonů je u nich zvlášť důležité</p>
<b>Výjimečný nebo žádný styk se zákazníkem</b>	<p><b>Koncepční pracovníci</b> Do kontaktu se zákazníkem přicházíte zřídka. Patří sem pracovníci tržního výzkumu, vývoje nových produktů atd. Významně se podílejí na zavádění podnikové marketingové strategie. Při jejich vyhledávání by měli mít přednost lidé, kteří jsou schopni se naučit vnímat a zohlednit přání zákazníků. Odměňování by měli být podle zákaznický orientovaných výkonů.</p>	<p><b>Podpůrní pracovníci</b> Zajišťují všechny podpůrné funkce. Nemají velký kontakt se zákazníkem ani se příliš nepodílejí na běžných marketingových činnostech. Jsou to např. pracovníci nákupních a personálních útvarů, nebo účetní pracovníci. Uspokojují potřeby externích i interních zákazníků a jejich funkce přispívají k celkové kvalitě služeb dodávané zákazníkovi. Tato podpora musí probíhat v souladu s mark. strategií.</p>



Z uvedených skutečností vyplývá, že užití interního marketingu v oblasti lidských zdrojů je nezbytné, chce-li podnik dosáhnout úspěchu na vnějším trhu.

V tomto směru existují **dva klíčové aspekty interního marketingu**:

- každý zaměstnanec a každé oddělení hraje v podniku dvojí roli: interního zákazníka a interního dodavatele. Hodlá-li podnik zajistit vysokou kvalitu externího marketingu, musí každý jedinec a každé oddělení v podniku služby poskytovat a zároveň dodávat vynikající službu,
- všichni zaměstnanci musí pracovat v souladu s posláním, strategií a stanovenými cíli. Toto je ovšem velice složitá úloha, protože existuje vysoká interakce mezi poskytovateli služby a zákazníkem.

Kritickým bodem interního marketingu bývá však nejčastěji i komunikace. V průběhu procesu musí totiž zaměstnanci získávat neustále nové zkušenosti a názory. Základním cílem interního marketingu je pak vybudovat podvědomí vnitřního a vnějšího zákazníka a odstranit podnikové bariery.

### **Procesy**

Procesy, jimiž jsou služby vytvářeny a dodávány jsou dalším důležitým faktorem marketingového mixu služeb. Veškeré pracovní činnosti představují určitý proces.

Z hlediska jejich obsahu je můžeme členit na:

- **procesy poskytování služeb**, které závisí na cílovém tržním segmentu, na umístění nabídky a na požadavcích zákazníka,
- **procesy rozhodovací**, které mají velký význam z hlediska úspěšného marketingu služeb.

Procesy poskytování služeb zahrnují mechanismy, postupy, úkoly, časové rozvrhy a činnosti, pomocí nichž je daná služba poskytována zákazníkovi. Jejich význam narůstá zejména u služeb, které nemohou být skladovány. Definovat řízení procesů jako samostatnou činnost je proto základním předpokladem pro zvyšování kvality služeb. Pokud proces dobře nefunguje, dochází k tomu, že je nespokojen zákazník ale i podnik, který nedosahuje přiměřené efektivity služby (lze za ní považovat takový systém služby, který splňuje nebo nespĺňuje požadavky zákazníka a který vytváří potom jeho obdobná stanoviska i k ostatním službám podniku). Pokud jsou však procesy ve službách efektivní, je spokojen zákazník a podnik kromě toho získává i konkurenční výhodu ve srovnání s méně efektivními podniky.

Rozhodovací procesy ve službách se dotýkají především určité autonomie v rozhodování, kterou ponechávají někteří podnikatelé ve službách svým distributorům. Mohou se dotýkat jak provozní činnosti (například specifické požadavky na čas a individuální přání při procesu poskytování služby) tak i hodnotové oblasti při tvorbě ceny služby (stanovení poplatků, které mají být účtovány, konečné ceny služby apod.). Obecně lze zde však vyzorovat, že u složitějších a specializovaných služeb má poskytovatel vyšší autonomii v rozhodování. Souvisí to se snahou uplatnit individuální přístup a lépe uspokojit specifické požadavky zákazníka. Méně specializované a jednoduché služby mají naopak spíše standardizovaný systém rutinních rozhodovacích procesů a jejich poskytovatelé mají obvykle omezenou pravomoc při styku se zákazníkem.



Význam a úlohu procesů je třeba vidět především z toho pohledu, že budeme považovat procesy za strukturální prvky, které lze uzpůsobit tak, aby napomáhaly dosažení žádoucí strategické pozice. Tento procesně orientovaný přístup vyžaduje:

1. rozčlenit proces do logických kroků a sekvencí, aby mohl být řízen a analyzován,
2. počítat s větší proměnlivostí procesů, které vzhledem k hodnocení a výběru, mohou vést k odlišným výstupům,
3. že odchylky či normy tolerance, které zohledňují procesy, umožňují, aby výstupy nemusely být přesné, ale pohybovaly se v určitém intervalu.

V souvislosti s tím, lze chápat **procesy ze dvou hledisek**: z hlediska **komplexnosti** a z hlediska **rozmanitosti**. Komplexnost vyjadřuje složitou povahu kroků a sekvencí, které proces utvářejí, zatímco rozmanitost odráží jejich funkční rozsah a variabilitu. Jejich charakter lze však v čase měnit. Změny se mohou týkat jak úrovně komplexnosti tak i rozmanitosti. V tomto směru existují čtyři možnosti:

- **snížení rozmanitosti** – snahou je redukovat náklady, zlepšit produktivitu a zjednodušit distribuci. Tato cesta může vést ke standardizaci kvality služeb a jejich lepší dostupnosti. Negativem je však omezenost výběru a odmítání příliš standardizované služby zákazníkem,
- **zvýšení rozmanitosti** – přináší více možností, jak přizpůsobit službu individuálním požadavkům zákazníků. Je to strategie umístování služby na dosud neobsazených trzích či tržních výklencích, založený spíše na marži než na množství, která může vést k růstu cen,
- **snížení komplexnosti** – tato strategie obvykle znamená specializaci. Z procesu jsou vyřazeny některé kroky a činnosti a snahou je zjednodušit distribuci a kontrolu,
- **zvýšení komplexnosti** – cílem je obvykle dosáhnout vyšší úrovně penetrace trhu rozšířením nabídky o další služby (tento přístup volí nejčastěji supermarket, banky a stavební společnosti).

Každá z uvedených možností má své výhody i nevýhody a nabízí různé příležitosti, jak změnit vnímání zákazníka. Vzhledem k tomu, že procesy a lidé jsou prvky rozšířeného marketingového mixu služeb a jsou navzájem úzce propojeny, vyžadují změny v procesech zpravidla i změny v lidech.

### Služba zákazníkovi

Služba zákazníkovi patří k nejdůležitějším faktorům diferenciaci podniků služeb. To proto, že potřeby a požadavky trhu jsou stále větší a složitější, rostou i nároky na celkovou úroveň poskytovaných služeb (mnohdy je neustále zlepšování kvality služeb jedinou podmínkou přežití podniku v náročném konkurenčním prostředí). Je proto třeba považovat služby za samostatnou kategorii marketingového mixu, především z těchto důvodů:

- **mění se očekáváníí zákazníka** – téměř na všech trzích jsou dnes zákazníci náročnější a jejich požadavky jsou daleko složitější,
- **roste význam služby zákazníkovi** – se změnou spotřebitelských očekávání se služba zákazníkovi stává konkurenční zbraní pro diferenciaci nabídky. Služba zákazníkovi a její rostoucí význam jsou předmětem zájmů mnoha autorů,
- **potřeby strategie zohledňující vztahy** – aby mohla být strategie správně formulována, zaváděna a řízena, je třeba ji považovat za samostatnou kategorii marketingového mixu.

**Cílem služby zákazníkovi** je pak především budování vztahů se zákazníky a ostatními trhy k zajištění dlouhodobé a vzájemně výhodné spolupráce. Tuto službu lze tedy vidět jako funkci, která přináší zákazníkovi užitek a která zahrnuje předběžné, průběžné





a následné činnosti související s danou obchodní transakcí (předprodejní činnosti, prodejní činnosti a po prodejní činnosti).

Strategie služby zákazníkovi spočívá ve čtyřech základních krocích. Jsou to:

1. **Stanovení poslání služby** - poslání vyjadřuje hodnoty a závazky podniku v různých oblastech jeho činnosti. Může být stanoveno jako celek a nebo jako jednotlivé části.
2. **Stanovení cílů služby** - cíle služby jsou hodnoceny z hlediska všech činností transakce, včetně předběžných, průběžných a následných aktivit. Podnik by měl nabídnout zákazníkovi vyšší hodnotu než konkurence.
3. **Strategie služby zákazníkovi** - dochází k identifikaci segmentu služby, identifikaci nejdůležitějších produktů a zákazníků, prioritizaci cílových skupin a přípravě nabídky služby. Po provedení těchto kroků je možno sestavit takovou nabídku služeb, která přinese zákazníkům větší užitek než konkurence.
4. **Zavádění** - hotová nabídka služeb pro dílčí segmenty se zahrnuje do integrovaného marketingového mixu.

Podnik musí držet krok s měnícími se potřebami trhu a zároveň musí sledovat míru uspokojení trhu. Pomocí zavedeného systému pro vyřizování reklamací a stížností může pak najít nespokojené zákazníky a učinit nápravná opatření. Mnoho podnikatelů tak našlo ve službě zákazníkům výhodnou konkurenční zbraň.

## Marketingové plány a marketingová strategie ve službách

Stejně tak jako u výrobních podniků je úkolem podniků služeb vést podnik, systematicky formou plánů, k jasné koncepci rozvoje s ohledem na cílové trhy a vztahu k jejich zákazníkům. Je třeba si zde však uvědomit, že s růstem diverzity služeb a množství trhů roste potřeba dílčích marketingových plánů, které zohledňují specifickou podmínku.

Jejich účelem je především poskytnout podnikům služeb rámec pro zavádění marketingové strategie a dílčích programů, které povedou k dosažení všech podnikových marketingových cílů. Vzhledem k tomu, že služby mají ke svým zákazníkům podstatně bližší než výrobní podniky, musí být v jejich plánech zdůrazněn cíl neustálého **zdokonalování kvality nabízených služeb a priority zákazníka**. Jednou z nejlepších koncepcí **marketingových plánů**, které se osvědčily na spotřebitelských trzích, je marketingový model Mc Donalda. Jeho model v podstatě má čtyři hlavní fáze, které dohromady sestávají z deseti základních kroků. Pro informaci podívejme se proto na tvorbu takového plánovacího procesu.

Hlavní fáze a z nich vyplývající postupné kroky při tvorbě plánu jsou následující:

**první fázi** tvoří **strategický kontext**, který zahrnuje dva strategické úkoly - stanovení mise (poslání) a vytýčení podnikových cílů.

**Poslání** – jeho účelem je sdělit všem zainteresovaným subjektům jasný cíl a směr podnikání. Je důležitým nástrojem koordinace všech činností v podniku při dosahování společných cílů a prosazování jednotné filozofie.

**Podnikové cíle** - slouží k hodnocení úspěšnosti poslání. Jsou buď kvalitativní, kvantitativní nebo kombinované. Kvalitativní jsou oprávněné u obecných záměrů a předsevzetí podniku. Kvantitativní jsou vhodné pro vnitropodnikové účely, jelikož jsou měřitelné. Jsou to například: podíl na trhu, produktivita, kapitál, ziskovost, inovace, budovy, zařízení atd.



**druhou fází** tvoří **zhodnocení situace**, která zahrnuje v jednotlivých krocích, marketingový audit, analýzu SWOT a klíčové předpoklady úspěchu.

**Audit** – cílem je zhodnotit současnou situaci a zjistit pravděpodobné trendy ve čtyřech oblastech analýzy, tj. analýzy prostředí, konkurence, trhu a podniku.

**Analýza SWOT** - účelem je najít významné a užitečné informace pro přijetí strategických opatření v oblasti uspokojování zákazníků (hodnotí vnitřní podmínky podniku, tj. jeho silné a slabé stránky a srovnává je s příležitostmi a hrozbami vnějšího okolí.

**Klíčové předpoklady úspěchu** - jde o zkoumání (identifikaci) předpokladů úspěchů marketingové strategie. Cílem je odhadnout budoucí podmínky pro stanovení marketingových plánů (například změny hrubého národního produktu, úrokové sazby, míru inflace, postavení ekonomiky, předpokládanou úroveň poptávky atd.)

**třetí fází** tvoří **formulace marketingových strategií**. Skládá se ze třech dílčích kroků – definování marketingových cílů, odhadu očekávaných výsledků a identifikaci alternativních cílů.

**Definování marketingových cílů** – ve všech nejdůležitějších oblastech podnikání a pro všechny cílové trhy.

**Odhad očekávaných výsledků** - zkoumá především příjmy z prodeje, prodejní marketingové náklady a provozní i režijní výdaje. Vzhledem k pomíjivosti služeb je prognózování očekávaných výsledků jedním z kritických momentů úspěchu.

**Identifikace alternativních cílů** - smyslem je nalézt nejvýhodnější marketingovou strategii a cílem dosáhnout maximálního efektu při využití dostupných zdrojů.

**čtvrtou fází** tvoří **marketingové programy**, tj. jejich tvorba, sledování, řízení a kontrola.

**Marketingové programy** - jejich cílem je zajistit praktickou realizaci přijatých marketingových strategií. Musí mít pevný časový plán a být časově omezeny, musí identifikovat zdroje potřebné k jejich uskutečnění a zajišťovat řízení i kontrolu.

**Sledování, řízení a kontrola marketingových programů** - účelem je zajistit jejich nepřetržité fungování a podporování strategických cílů, což závisí na jejich správném definování.

Z uvedeného marketingového plánovacího procesu pak vychází jednotlivé dílčí plány, které jsou podkladem pro tvorbu marketingových programů. Ty pak zajišťují praktickou realizaci přijatých marketingových strategií.

### **Zvláštnosti marketingové strategie ve službách**

Principy stanovení cílů i volby konkurenční výhody ve službách mají obdobný charakter jako na ostatních trzích. To znamená obecnou platnost, která vyplývá z marketingové koncepce všeobecně. Nemateriálnost výsledných produktů a integrace externího faktoru však vyvolávají požadavek na určitou důvěru ve službu. Ten spočívá v tom, že zákazník:

- se stává sám účastníkem procesu přípravy služby a jejího vlastního výkonu,
- je schopen posoudit její kvalitu ještě před ukončením realizace služby,
- vede to k jeho zvyšování vnímání rizika.
- na základě zmíněné důvěry, tak i změny uvědomování si rizika má podstatný vliv na strategický i operativní marketing služeb.



Marketingovým strategiím pak dominují tři strategické typy, tj. **strategie kooperační, akviziční a multiplikační**.

**Kooperační a akviziční strategie** směřuje v podstatě k realizaci konkurenční výhody diferenciací. Vedle prostorově oddělených forem spolupráce získávají stále více na významu jak v národní, tak zejména v mezinárodní koncepci služeb, kooperace realizující výhody společných programů a výkonů. Malé podniky mají tak velkou možnost uplatnění na světových trzích ve spojení s firmami velkými, pro které sehrávají roli zajišťování tržních výklenků, neefektivních z hlediska strategie pro velké firmy. Kooperační strategie samozřejmě přináší i možnost zajištění nákladové výhody .

**Multiplikační strategie** spočívá v rychlém přenesení koncepce práce s trhem, prověřené na domácím trhu, na trhy zahraniční. Rychlost přenesení strategie pak přináší docílení významné časové výhody z hlediska konkurenční soutěže.

## **Kvalita služeb**

### **Kvalita služeb a marketing**

Jednou z hlavních možností, jak odlišit služby podniku od konkurenčních, je dodávat trvale služby vyšší kvality než konkurenti. To znamená zkoumat ji ze dvou hledisek jako:

- **interní kvalitu** - která se opírá o dodržení určitých technických specifikací a norem kvality,
- **externí kvalitu** - která je naopak určena relativní kvalitou vnímanou zákazníkem.

Klíčovým prvkem zkoumání kvality služeb je, aby cílový zákazník měl pocit, že obdržel vyšší kvalitu služeb než očekával. To znamená, že základním měřítkem je kvalita vnímaná zákazníkem. Ta vychází:

- z očekávání zákazníků, které je vytvářeno minulými zkušenostmi,
- ze skutečných názorů a pocitů zákazníka, které získal vyslechnutím různých názorů o firmě a z reklamy,
- z identifikace přání zákazníků na základě pravidelného výzkumu a sledování jejich požadavků.

Z toho vyplývá, že zákazníci budou neustále hodnotit kvalitu služeb na základě toho, jak firma poskytující služby uspokojí či předčí očekávání zákazníků. Jednoduše řečeno zákazníci budou spokojeni tehdy, pokud dostanou to, co chtějí, kdy to chtějí, kde to chtějí a jak to chtějí.

To však neznamená, že dodavatel služeb bude schopen splnit veškerá přání zákazníků, (problém spokojenosti zákazníka a ziskovosti firmy). Ten musí vycházet z toho, že kvalita vnímaná zákazníkem má **dvě dimenze**:

- 1) technickou kvalitu, která je výsledkem výrobního procesu služby,
- 2) funkční kvalitu, která vyplývá z procesu interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem služby.

Tyto dvě dimenze zdůrazňují subjektivní povahu hodnocení kvality služby. To proto, že zákazníci u profesionálních služeb, jako jsou například: právní služby, účetnictví, služby autoservisů, služby v peněžnictví, služby lékařů atd., mohou těžko posoudit a obtížně rozlišovat mezi standardní a vynikající technickou kvalitou služby. Podívejme se například na zákazníka autoservisu, který si právě vyzvedl své auto z opravy. Položíme-li mu otázku „obdržel jste kvalitní službu“, auto mu sice dobře jede, těžko však může posoudit celkovou technickou kvalitu služby. Neví totiž, jak dlouho auto vydrží, zda vyměnili všechny potřebné



součástky nebo jak jej opravili. To jsou otázky související s technickou kvalitou služby. Jejich hodnocení se proto opírá o subjektivní pocity a dojmy z toho jak byli obslouženi. Například: byli zaměstnanci autoservisu příjemní, auto odevzdali čisté a ve slíbenou hodinu apod. Vzhledem k těmto informacím je důležité, aby dodavatel služeb vždy jasně definoval a sděloval, jaká úroveň služeb bude poskytována, protože pak zaměstnanci firmy vědí, co musí poskytnout, a přilákaný zákazník, co může očekávat. Na základě těchto požadavků formulovali pak vědečtí pracovníci v oboru služeb tzv. model kvality služeb, který objasňuje hlavní požadavky na dodávání očekávané kvality služeb (v modelu je identifikováno pět rozporů, které jsou příčinou neúspěšné dodávky služeb). Jsou to:

- **rozpor mezi očekáváním spotřebitele a mezi vnímáním managementu** - management nevnímá vždy správně to, co si zákazníci přejí, nebo jak posuzují jednotlivé prvky služby, (každý posuzuje něco jiného – spolehlivost zdravotních sester – kvalitu jídla),
- **rozpor mezi vnímáním managementu a specifikací kvality služeb** - management může stanovit kvalitativní parametry služeb nejasně, nebo mohou být jasné, avšak nereálné, nebo mohou být jasné, reálné a management nevynaloží dostatečné úsilí na jejich dosažení (parametry služby nejsou dodržovány),
- **rozpor mezi specifikací kvality služeb a mezi jejich poskytováním** - personál může být špatně vyškolen, nebo může být přepracovaný. Jeho pracovní morálka může být nízká. Mohou se též vyskytnout poruchy zařízení. Při poskytování služeb personál často usiluje o dosažení vyšší výkonnosti, což se může dostat někdy do rozporu s úsilím o uspokojení zákazníka (vliv protichůdných tlaků),
- **rozpor mezi poskytovanou službou a vnější komunikací** - očekávání spotřebitelů je ovlivňováno sliby z propagačního sdělení poskytovatele služby, ale ty nejsou dodrženy (chyba spočívá v očekávání vytvořeném na základě vnější komunikace),
- **rozpor mezi vnímanou službou a očekávanou službou** - tento rozpor vznikne tehdy, jestliže se objeví jeden nebo více předchozích rozporů (dodržení komplexní kvality).

Snaha podniků o dosahování vysoké kvality služeb v procesu konkurence vedla k tomu, že byly zpracována **rozhodující kritéria kvality služeb**, bez ohledu na to, o jaký typ služby se jedná. Jde o tato kritéria:

- 1) **PŘÍSTUPNOST** - služba je snadno dostupná na vhodném místě, ve vhodnou dobu a s krátkou dobou čekání.
- 2) **KOMUNIKACE** - služba je popsána přesně a srozumitelně.
- 3) **KOMPETENCE** - zaměstnanci mají požadované znalosti a dovednosti.
- 4) **ZDVOŘILOST** - zaměstnanci jsou přátelští, uctíví a pozorní.
- 5) **DŮVĚRYHODNOST** – zaměstnanci jsou důvěryhodní a na srdci jim leží především zájmy zákazníka.
- 6) **SPOLEHLIVOST** - služby jsou vykonávány důsledně a přesně.
- 7) **VNÍMAVOST** – zaměstnanci reagují rychle a tvořivě na přání a problémy zákazníků.
- 8) **BEZPEČNOST** – služba není spojena s nebezpečím, rizikem nebo pochybnostmi.
- 9) **REÁLNOST** - reálné provedení služby odpovídá předpokládané kvalitě.
- 10) **POROZUMĚNÍ A ZNALOST ZÁKAZNÍKA** - zaměstnanci se snaží poznat potřeby zákazníka a věnovat jim individuální pozornost.



### Marketingové nástroje a kvalita:

- **produkt**, splňuje účel a poskytuje očekávané výhody (umístění hotelu, jeho vybavení, spolehlivost a schopnosti zaměstnanců, realizovat vždy vše, co je firmou deklarované, rychle řešit vhodným způsobem nedostatky, image a pověst produktu pro kupní rozhodování zákazníků).
- **cena**, vždy odráží kvalitu, ale v řadě případů neodráží tržní prostředí (státní subvence pro vstupné do divadel, návštěvnost atraktivit je úměrná ceně vstupného).
- **distribuce**, dostupnost, spolehlivost a kvalita zprostředkovatelů, zejména kvalita a věrohodnost informací má podstatný vliv na opakovaný nákup.
- **propagace**, osobní prodej, reklama, PR, funkce reklamních katalogů - informovat, přesvědčit a připomenout, k standardu poctivosti sdělovaných informací napomáhá Směrnice Evropské unie o organizovaných zájezdech, poradenství v CR, otázky bezpečnosti zákazníků.

### Kvalita služeb a management

Model kvality služeb EFQM - audit evropského srovnání při integraci norem ISO

Vedení	Řízení lidských zdrojů	Procesy	Spokojenost zaměstnance	Výsledky podnikání
10 %	9 %	14 %	9 %	15 %
	Strategie a taktika		Spokojenost zákazníků	
	8 %		20 %	
	Nasazení a využití zdrojů		Vliv na společnost	
	9 %		ekologie, daně, etika	
<b>10 %</b>	<b>26 %</b>	<b>14 %</b>	<b>35 %</b>	<b>15 %</b>

/Předpoklady úspěchu 50%-jak to dělat / /Výsledky 50%-co je třeba dělat/

Spokojenost zákazníka-měřeno škálováním 1 až 10 - max.spokojený zákazník = váha 20%

- 1 - 2 spokojenost je pouze záležitostí vyřízení externích stížností, v organizaci je jen malá snaha odstranit příčiny nespokojenosti
- 4 - spokojenost vychází z prokazatelných průzkumů, standardů výkonnosti, existuje trvalé vzdělávání zaměstnanců ve službách
- 6 - spokojenost je částí strategického plánu, organizace zveřejňuje politiku péče o zákazníka
- 8 - v procesu je začleněn průběžný výzkum spokojenosti zákazníků
- 10 - inovace přesahují očekávání zákazníků, organizace vykazuje trvale vysoké konkurenční odlišení



**Systém řízení kvality-** kontinuální proces, neustálé hledání cesty ke spokojenosti zákazníka.

Běžné systémy řízení kvality služeb implantované z výrobního průmyslu:

- kontrola kvality, systém sledování produkce a likvidace problémů ještě před dodáním zákazníkovi kontrolorem
- záruka kvality, odpovědnost každého pracovníka týmu, bez funkce kontrolora
- totální kontrola kvality, sleduje celý proces, všechny faktory ovlivňující konečný produkt
- totální řízení kvality, kvalita prostupuje kulturou organizace a je věcí všech zaměstnanců
- benchmarking, vícekritériální srovnání kvality různých subjektů v odvětví

### **Oficiální normy kvality**

Státní orgány hrají důležitou úlohu v oblasti kvality v cestovním ruchu, službách pro využití volného času a ubytovacích a stravovacích službách, v působnosti místní správy, vládních orgánů, Evropské komise nebo jde o mezinárodní orgány, např. Mezinárodní organizace letecké dopravy IATO. Mezi oficiální normy kvality v oblasti CR patří např.:

- oficiální státní klasifikace hotelů ve Francii (hvězdičky), v Anglii (korunky)
- koncesování provozních zařízení, např. splnění zdravotně-hygienických norem pro restaurace
- koncesování cestovních kanceláří potvrzující jejich dostatečné finanční zdroje
- koncesování průvodců CR, potvrzující jejich kompetence

Mnohé normy kvality umožňují subjektivní klasifikace, jsou nejasné, zvláště pro zákazníky, a obsahují různá kritéria hodnocení, např. vliv ceny podle zařízení hotelu, jeho umístění, dostupných služeb v čase, velikost zařízení apod. Proto Evropská komise harmonizuje ty to systémy hodnocení a zavádí jednotnou klasifikaci, např. klasifikace hotelů, kvalita návštěvnických atraktivit apod. Kromě těchto specifických norem sektorů CR existují také oficiální normy kvality použitelné pro všechna odvětví podnikání. Nejznámější je Evropská certifikace s normami pro certifikaci a akreditaci např. ve zkušebnictví, Total Quality Management –TQM- s nástroji jakosti, dále metody řešení problémů z oblasti zejména řízení jakosti procesů více než kvality vedoucí ke spokojenosti zákazníka, např. mezinárodní norma kvality ISO 9000 vycházející z dokumentace, jakési minimum kvality pro všechny organizace, stimulující je k uznáním nejvyšším, tedy k tržnímu úspěchu. Rovněž zavedení kvality legislativní cestou je řešením.

### **Překážky řízení kvality v sektorech CR**

Efektivnost systému řízení kvality služeb CR určují zejména faktory ovlivňující kvalitu zážitků zákazníka typu: počasí, jejich subjektivní postoje a očekávání, protestní akce zaměstnanců, omezené finanční zdroje organizací k inovacím, neochota platit za poskytnutou kvalitu, nízká úroveň firemní kultury a z ní se odvíjející image podniku, konečně i čistě subjektivní charakter kvality a nejasné jeho definice v sektorech služeb CR, zejména jeho vývoj v porovnání s růstem životní úrovně a změnám životního stylu (pojem zdravá výživa s hlediska energetického nebo čerstvé potraviny dané kultury).



## Ubytovací služby jako sektor cestovního ruchu

### Hlavní pojmy kapitoly

- Typologie ubytování
- Vliv forem vlastnictví na marketingové cíle
- Prvek služeb v produktu ubytování
- Formy konkurence v sektoru ubytování

Marketing ubytovacích služeb je různorodá oblast velmi odlišných typů ubytování v specificky rozdílných podmínkách trhu, nabízející ubytovací služby. Hlavní pojmy kapitoly charakterizují klíčové oblasti problematiky.

### Typologie ubytování

- Plné služby
- Částečné služby
- Vůbec žádné služby

Klasifikace ubytovacích zařízení platná pro období 2006-2009 vychází z požadavků profesních svazů za podpory Ministerstva pro místní rozvoj ČR a České centrály cestovního ruchu – CzechTourism, má charakter **doporučení** a slouží pro zařazení ubytovacích zařízení do tříd podle stanovených **minimálních** požadavků a směřuje je k dobrovolné certifikaci. Hlavním cílem je dobrá orientace spotřebitelů, zkvalitnění poskytovaných služeb a zvýšení transparentnosti trhu. Klasifikace není obecně závazným právním předpisem a je na rozhodnutí samostatného provozovatele, zda certifikaci podstoupí, či odmítne.

### Důležité pojmy, názvosloví.

**Klasifikace** - označení minimálních požadavků tříd ubytovacích zařízení

**Kategorizace** - proces dělení ubytovacích zařízení do kategorií

**Certifikace** - proces udělení **Certifikátu a Klasifikačního znaku** deklaruje:

### Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky

Kategorie **Hotel** - ubytovací zařízení s min. 10 pokoji pro poskytnutí přechodného ubytování a doprovodných služeb, zejména stravování. Člení se do pěti tříd.

Kategorie **Hotel garni** - omezené stravovací služby, min. snídaně. Člení se do čtyřech tříd.

Kategorie **Motel** - ubytovací zařízení s min. 10 pokoji pro poskytnutí přechodného ubytování a doprovodných služeb, zejména určených pro motoristy. Člení se do čtyřech tříd.

Kategorie **Pension** - ubytovací zařízení s min. 5 pokoji, s omezeným rozsahem doplňkových služeb. Člení se do čtyřech tříd.

**Rozdělení ubytovacích zařízení do tříd** - podle požadavků na vybavení a poskytovaný servis

- \* **Tourist**
- \*\* **Economy**
- \*\*\* **Standard**
- \*\*\*\* **First Class**
- \*\*\*\*\* **Luxusy**



Certifikát a Klasifikační znaky vydávají profesní sdružení HO.RE.KA.ČR, (Sdružení podnikatelů v pohostinství a cestovním ruchu)-([www.horeka.cz](http://www.horeka.cz)), NFHR ČR (Národní federace hotelů a restaurací)-([www.nfhr.cz](http://www.nfhr.cz)) a UNIHOST (Sdružení podnikatelů v pohostinství, stravovacích a ubytovacích službách)-([www.unihostostrava.com](http://www.unihostostrava.com)) všem provozovatelům ubytovacích zařízení a to i nečlenům těchto sdružení.

## Provozovny ubytovacích služeb

Mezi ostatní ubytovací zařízení patří **tábořiště-kemp, chatová osada, turistická ubytovna** nebo **hotel**.

**Dependance** - je vedlejší budova ubytovacího zařízení bez vlastní recepce (max. vzdálenost od hlavní budovy do 500 metrů), organizačně související s hlavním ubytovacím zařízením, které pro ni zajišťuje plný rozsah služeb odpovídající kategorii a třídě. Obecné technické požadavky pro výstavbu ubytovacích zařízení z hlediska obytné plochy, přístupových prostor i požadavků na hygienická zařízení, včetně požadavků na užívání zařízení osobami na invalidním vozíku, stanovuje vyhláška Ministerstva pro místní rozvoj č.137/1998 Sb.

## Legislativní povinnosti provozovatele

**Živnostenský úřad** - působnost dle zákona č. 570/1991 Sb.

**Česká obchodní inspekce** - činnost upravena zákonem č. 64/1986 Sb.

**Krajská hygienická stanice** - zákon č.258/2000Sb.a vyhl.č.137/2004Sb. Min. zdravotnictví

**Orgány veterinární správy** - působnost dle zák.č.166/1999Sb.

**Státní zemědělská a potravinářská inspekce** - působnost dle zákona č.146/2002 Sb.

Ochranu spotřebitele v České republice vymezuje zákon č. 634/1992Sb., dále Občanský zákoník, Obchodní zákoník, jako právní předpisy s vymezením povinností nabídky při poskytování služeb poptávce. Mezi ně patří ustanovení týkající se:

**poctivosti prodeje** - (kontrola míry, váhy, množství, dodržování jakosti služeb, dodržování cen a jejich účtování), dále poskytované služby **nesmí být v rozporu s dobrými mravy** (zákaz diskriminace, klamání spotřebitele, porušování práv duševního vlastnictví), povinnosti **informovat spotřebitele** (zejména vlastnosti produktů a služeb, způsob použití, nebezpečí a rizika plynoucí s poskytované služby a z nesprávného použití, označení výrobku s důležitými informacemi v českém jazyce, seznámení spotřebitele s cenou a způsobem i podmínkami uplatnění reklamace). Po celou provozní dobu musí být v zařízení přítomen pracovník s oprávněním vyřizovat reklamace, obvykle ve lhůtě do 30 dnů, nebo podle oboustranné dohody.

Do legislativních povinností provozovatele ubytovacích služeb patří:

**výběr poplatků** - zejména za rekreační nebo lázeňský pobyt, poplatků za provoz výherních automatů, dále poplatek z ubytovací kapacity, za využívání veřejného prostranství a další místní poplatky, vymezené zákonem č. 565/1990 Sb. a místními vyhláškami. Autorská díla a práva dle zákona č.121/2000 Sb. zejména jejich sdělování veřejnosti rozhlasem a TV vysíláním dle zákona č. 81/2005 Sb. je v pokojích ubytovacího zařízení bezplatné, (jedná se o použití v prostorách neveřejných, používaných k soukromému ubytování osob), platí se však jejich použití ve společenských místnostech, tj. v restauraci, salóne, před filmovým představením v kině apod.





Při provozu ubytovacích zařízení se nevyhne:

**odpadovému hospodářství** ve smyslu zákona č.185/2001 o odpadech. Tato norma stanoví povinnost jak nakládat s odpady a způsoby jak se jich zbavovat v souladu s ochranou životního prostředí. V souladu s tímto zákonem musí provozovatel ubytovacího zařízení uzavřít písemnou smlouvu s podnikatelským subjektem, jehož předmětem činnosti je svoz komunálního odpadu, dále provozovatel plně zodpovídá za odpady vzniklé jeho činností. Může také uzavřít písemnou smlouvu s obcí a využívat její hromadný sběr a svoz za cenu sjednanou za tuto službu. Provozovatel, jakožto původce odpadů, tyto zařazuje podle **Katalogu odpadů** - stanovených vyhláškou Ministr. životního prostředí č.381/2001 Sb. Mezi jeho povinnosti patří zejména:

**nakládání, využití, shromáždování a zabezpečení odpadů skupin :**

- 02** - odpady se zpracování potravin živočišného původu, ovoce, obilnin, jedlých olejů, zeleniny a pod.
- 15** - odpadní obaly, tkaniny, papír, plasty, dřevo, kov, sklo, směsné odpady apod.
- 16** - odpady blíže neurčené, autovraky, pneumatiky, brzdové kapaliny, akumulátory, olejové filtry a pod.
- 20** - komunální odpady z domácností, živnostenské obdobné činnosti, zejména odpady odděleného sběru, jako papír, lepenka, sklo, plasty, kovy, biologicky rozložitelný odpad z kuchyní a stravoven, jedlý olej a tuky, oděvy, textilní výrobky, zářivky, baterie apod.

Provozovatel ubytovacích zařízení je povinen vést průběžnou evidenci o odpadech a způsobech nakládání s nimi pro každou provozovnu, za každý druh odpadu samostatně, umožnit kontrolním orgánům přístup do objektů, na požádání předložit dokumentaci a úplné, pravdivé informace o nakládání s odpady.

**Svody odpadních vod** - s ubytovacích zařízení jsou většinou zajišťovány veřejnou kanalizací, jejíž provoz se řídí **Kanalizačním řádem**, který stanoví přípustné znečištění vypouštěných vod a seznam látek, jejichž vniknutí do kanalizace musí být zabráněno, včetně sankcí, probíhající obvykle formou správního řízení zahájeného do 1 roku od data, kdy se správce o porušení povinnosti dozvěděl, nejdéle však do tří let. Platnou legislativou je zejména zákon o vodách č. 254/2001 Sb.

Nedílnou součástí provozovatele ubytovacích zařízení je

**Požární ochrana** - upravená zákonem 133/1985 Sb. a vyhláškou o požární prevenci č. 246/2001 Sb. Ubytovací zařízení patří do **kategorie staveb se zvýšeným požárním nebezpečím** a z toho vyplývá řada požadavků na jejich vybavení (max. 8 nadzemních podlaží, evakuační výtah, únikové cesty, požární komunikační systém, požadavky na samostatnou vzduchotechniku oddělenou od kuchyní a její nehořlavost. Provozovatel ubytovacích zařízení musí stanovit organizační zabezpečení PO, prokazatelně stanovit a dodržovat podmínky protipožární bezpečnosti v zařízení a všech dovolených postupů, zajišťovat údržbu, kontroly a opravy způsobem a ve lhůtách stanovených podmínkami požární bezpečnosti, stanovit odbornou kvalifikaci osob pověřených obsluhou, údržbou, kontrolou z hlediska požární bezpečnosti, (vyhl. č.50/1978 Sb. o odborné způsobilosti v elektrotechnice, svářečský průkaz, sklady PHM a hořlavin apod.), zabezpečit provádění rizikových prací z hlediska PO pouze osobami s příslušnou kvalifikací. Stanovit množství, druhy, způsoby vybavení prostor a zařízení prostředky požární ochrany znamená vytvoření vlastního **organizačního systému PO**, nezbytného pro plnění povinností předpisů o požární ochraně. Tuto náročnou a specifickou oblast doporučuji komplexně zadat kompetentní organizaci zabývající se poradenstvím v oblasti požární ochrany , bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Jen touto cestou a vyžadováním plnění všech úkolů vyplývajících z požární ochrany, zejména její prevence všemi zaměstnanci i ubytovanými hosty, pravidelnými



školeními a trvalou, odbornou přípravou zaměstnanců vyplývající s dokumentace – **Požární řád**, zejména činnostmi v případě požáru zvané - **Požární poplachová směrnice**, včetně včasného vyhlášení požáru, nezbytný je - **Požární evakuační plán**, s vyznačením a zabezpečením průchodnosti únikových cest, rozmístění a kontrola funkčnosti hasicích přístrojů, rovněž i způsoby provádění pravidelných kontrol, vedení dokumentu – **Požární kniha**, také veškeré náležitosti spojené se sankcemi při porušování povinností předpisů o požární ochraně, které může uložit **Orgán státního požárního dozoru** ve správním řízení do roka ode dne, kdy se o porušení povinnosti dozvěděl, zejména pokutu v částce až do 1 mil. Kč, pravomocně musí být řízení ukončeno nejdéle do doby tří let.

### Směnárenská činnost

Vychází z legislativy zákona č.6/1993 Sb. o České národní bance, devizového zákona č.219/1995 a Živnostenského zákona č. 455/1991 Sb., který ji váže jako koncesovanou živnost na vydání koncesní listiny obsahující souhlas České národní banky pro nákup a prodej cizí měny v hotovosti či provádění bezhotovostních obchodů s cizí měnou. Tuto činnost na základě devizové licence jsou oprávněny vykonávat i jiná devizová místa např. banky.

Nákup či prodej cizí měny provádí devizové místo podle nákupního nebo prodejního kurzu stanoveném v kurzovním lístku, uveřejněném na viditelném místě. Prodej cizí měny mimo banku může vykonávat pouze osoba s osvědčením o absolvování **Odborného kurzu o rozpoznání padělaných a pozměněných platidel**. Devizové místo při provádění nákupu nebo prodeji cizí měny vystavuje doklad – **Odpočet** - o těchto transakcích ve dvou stejnopisech, jeden obdrží klient.

Odpočet obsahuje:

- označení cizí měny kódem země podle ISO, její množství a kurz
- částku k výplatě nebo příjmu v Kč, určenou kurzovní hodnotou
- cenu služby v Kč
- identifikační znaky devizového místa
- datum a místo vystavení.

Cena služby je dána pevnou sazbou nebo % z kurzovní hodnoty a musí být zveřejněna před uskutečněním služby. Devizové místo čtvrtletně vykazuje ČNB nákup i prodej všech cizích měn ve svých provozovnách i automatech.

### Využití marketingu v ubytovacích službách jako sektorech CR

Známý citát G.B.Shawa upozornil dávno před zrodem marketingu na sílu hotelových služeb, když napsal : „**největší výhodou hotelu je, že umožňuje útěk ze stereotypu domácího života**“. Úkolem ubytovacích služeb je uspokojovat potřeby a požadavky hostů, zaměstnanců, vlastníků i veřejnosti nabídkou poskytovaných služeb v měnícím se podnikatelském prostředí.

Ubytovací, pohostinské i doplňkové služby (bazén, fitness, sauna, masáže, etážový servis, donáška zavazadel, čištění obuvi, praní prádla a pod.) jsou osobními službami.

Porozumět současnému marketingu znamená porozumět trhu, což v zmíněném prostředí tvoří především požadavky poptávky, nabídky a konkurence. Poptávka je výrazně segmentována a podléhá vývoji. Stále však vychází z vlastností služeb a svým zaměřením patří k osobním službám vyžadujícím přítomnost klienta. Hodnocena je nejen služba, ale i především způsob, jakým je poskytnuta a to vše bohužel subjektivně. Vnímaná hodnota



korigovaná zkušenostmi některých zákazníků vychází z jejich představivosti, je subjektivní náplní nehmatatelnosti služeb. Proto musíme stanovit určité standardy a zavést objektivní kritéria na kvalitu. Rozhodnutí o širší poskytovaného sortimentu služeb - (etážový servis, express check-in a check-out, sekretářské práce, fitness centrum, shuttle bus na letiště a zpět, ale i architektonické ztvárnění a zařízení budovy jsou produkty, nabízené hostům) - není pak pouze otázkou nákladů a tedy konečné ceny, nýbrž stává se vnímanou hodnotou kvality, zejména v období sezóně zvýšeného CR a rozhodující zbraní v konkurenčním odlišení. Loajalita zákazníků je založena na službách vyššího standardu, než mají služby konkurence. Strategie založená na ceně, na generickém charakteru trhu, není v hotelovém businessu zpravidla šťastným řešením. Právě nabízené služby dělí úspěšné hotely od těch ostatních. Orientace na spokojeného zákazníka je v marketingu ubytovacích služeb strategií klíčovou. Vyvážený, aktivně prezentovaný marketingový mix služeb všech sedmi P nabízený v dialogu zákazník-zaměstnanec-firma, porozumění hostům a následné uspokojení jejich potřeb, přeměna negativních zkušeností v pozitivní, odstranění kritizovaných nedostatků managementem zařízení nejdříve do příští návštěvy hosta, to vše je zkrátka podnikání viděné očima zákazníka, který se tak pro zaměstnance stává skutečným šéfem. A připomeneme-li si charakteristiku současné epochy jako **informační společnost**, prostředí charakterizované jako **super-konkurence**, pak pouze **vztahový marketing** je schopen zajistit podnikatelům přežití tím, že svou orientaci zaměří především na své, spokojené zákazníky. Podstatou marketingu ubytovacích služeb jsou informace a marketingové politiky k získání a analýze vnímání, subjektivních pocitů zákazníka a následné motivaci v nabídce, za účelem prodat mu správný produkt na správném místě, ve správný čas, správným způsobem a to se ziskem, za zákazníkem akceptovatelnou cenu.

Marketing ubytovacích služeb je tedy komplexní program, řešící otázky:

- Jaké odlišení můžeme trhu nabídnout
- Jakou máme vizi, cíl podnikání
- Co dělat nechceme

Marketingové řízení - prochází etapami : výzkum - plánování - realizace - kontrola. Uskutečňuje se pomocí nástrojů marketingového mixu a politik. Vytváří marketingový program poskytovatele, což představuje souhrn marketingových plánů všech aktivit potřebných k řízení úspěchu organizace na trhu v měnících se podmínkách. Přidáme-li využití všech dostupných zdrojů ve firmě na cestě k cíli formulujeme marketingovou strategii, což prakticky znamená ušití marketingového mixe na míru cílového zákazníka. Organizační struktura ubytovacích služeb pak v dělbě pravomocí využívá obvyklých pracovních pozic:

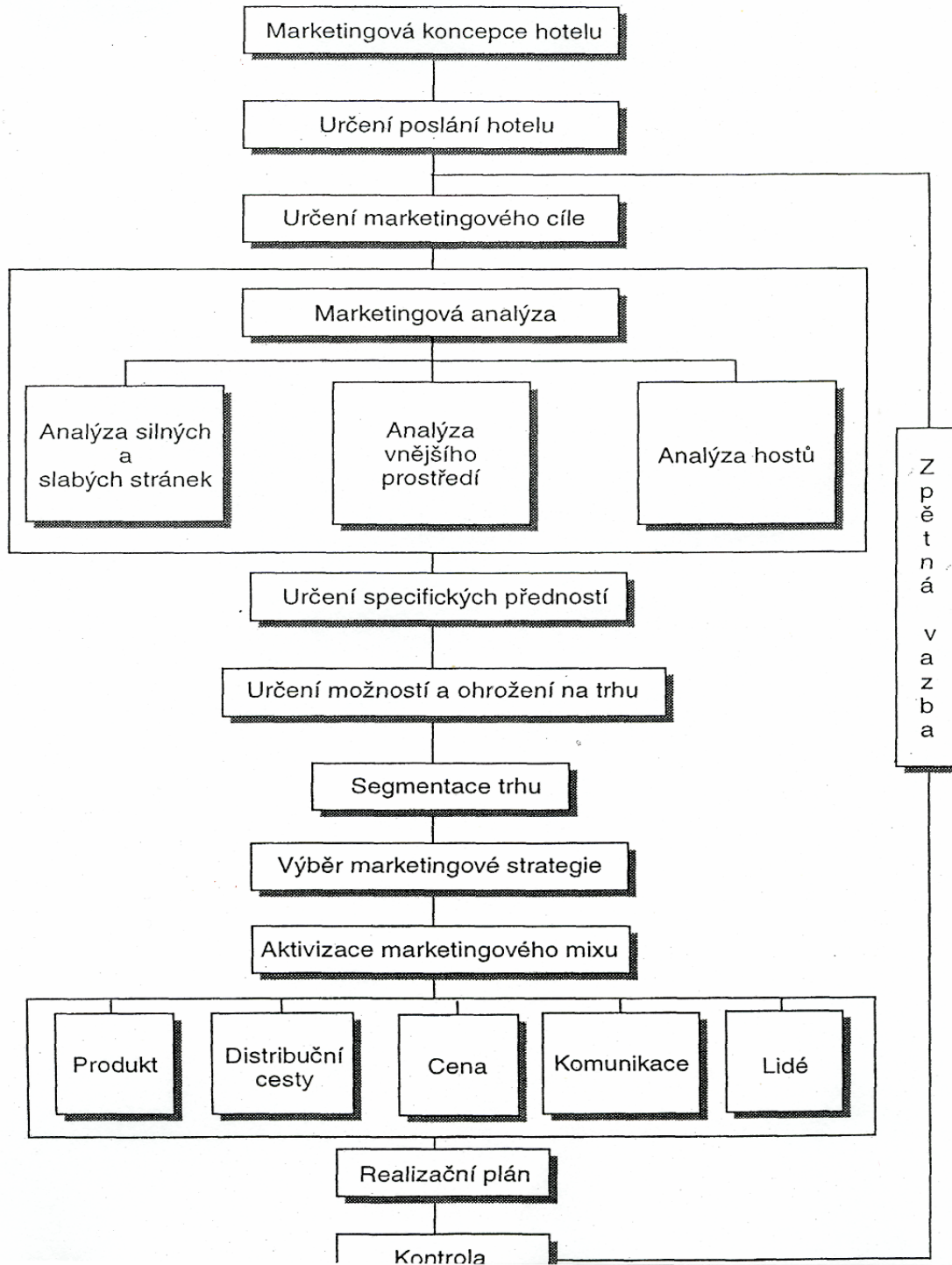
generální manažer  
manažer public relations  
manažer prodeje  
manažer pro food and beverage  
pracovník controllingu  
reklamní a public relations agentura a pod.

### **Marketing hotelových služeb - blokové schéma.**

Zpracováno podle:

Királová,A.: Marketing cílového místa cestovního ruchu. Habilitační práce. EF NMB Banská Bystrica.1992. str.15

MARKETING HOTELOVÝCH SLUŽEB





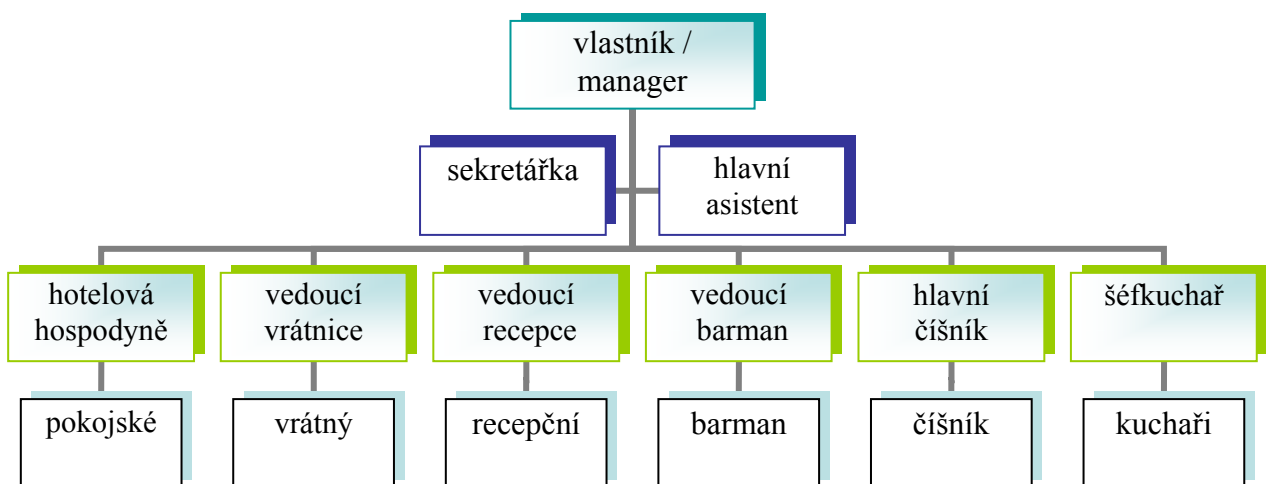
## Hotelové řízení

Hotelové řízení je tedy také proces řízení. Vyznačuje se známými etapami: analýza, výzkum, plánování, rozhodování, organizování, komunikování, motivování, kontrola. Využívá všech disponibilních zdrojů ke stanovení a dosažení cílů firmy v měnících se podmínkách trhu.

Organizace hotelového provozu (nazývané také organizační schéma jako dokumentace určité organizační struktury) je takové uspořádání zdrojů a procesů na základě vytýčené strategie, které umožňuje rentabilní fungování celku. Dále uvádím převzaté příklady organizačních struktur:

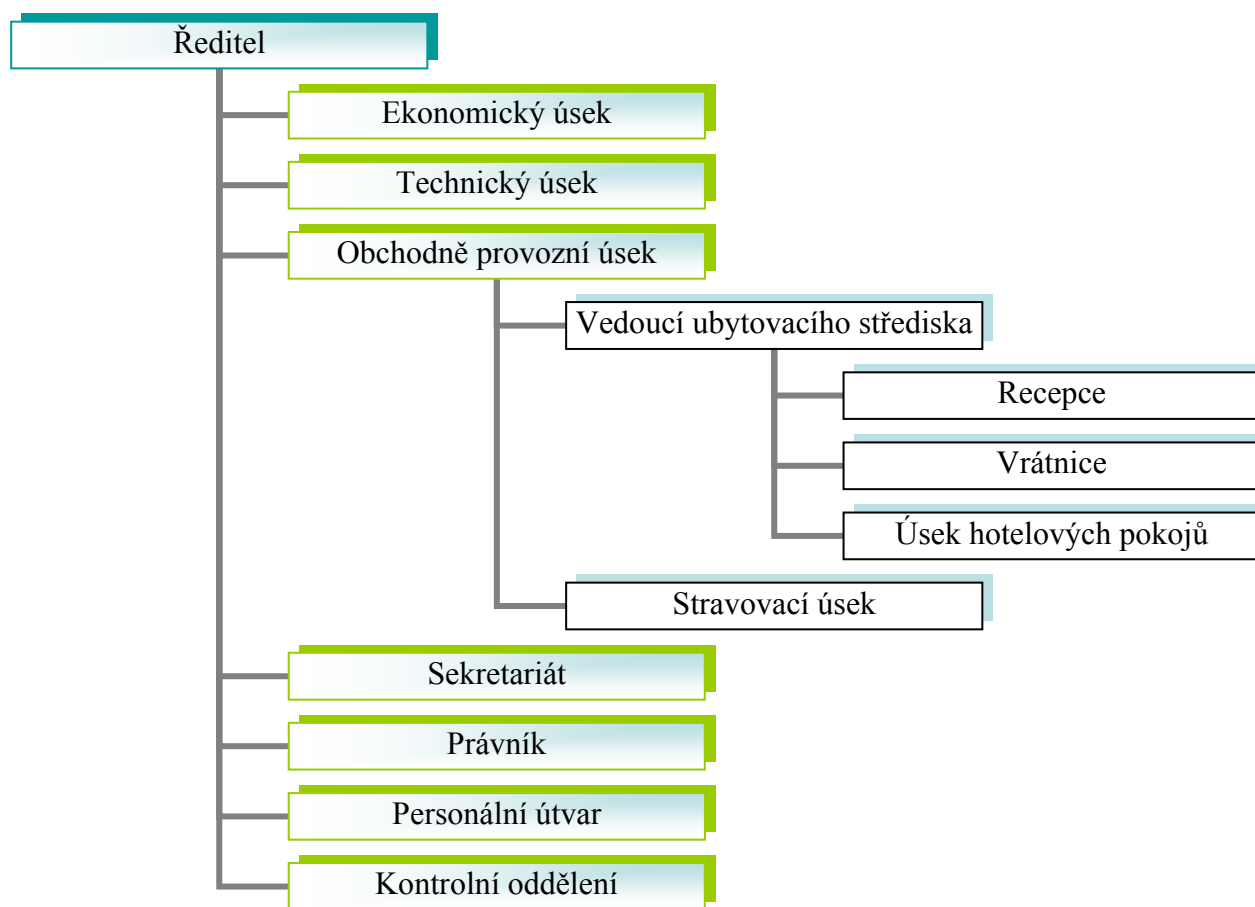
- organizační struktura řízení malého hotelu
- organizační struktura řízení většího hotelu
- organizační struktura ubytovacího střediska třídy First Class

### Organizační schéma řízení malého hotelu (asi 20 zaměstnanců)





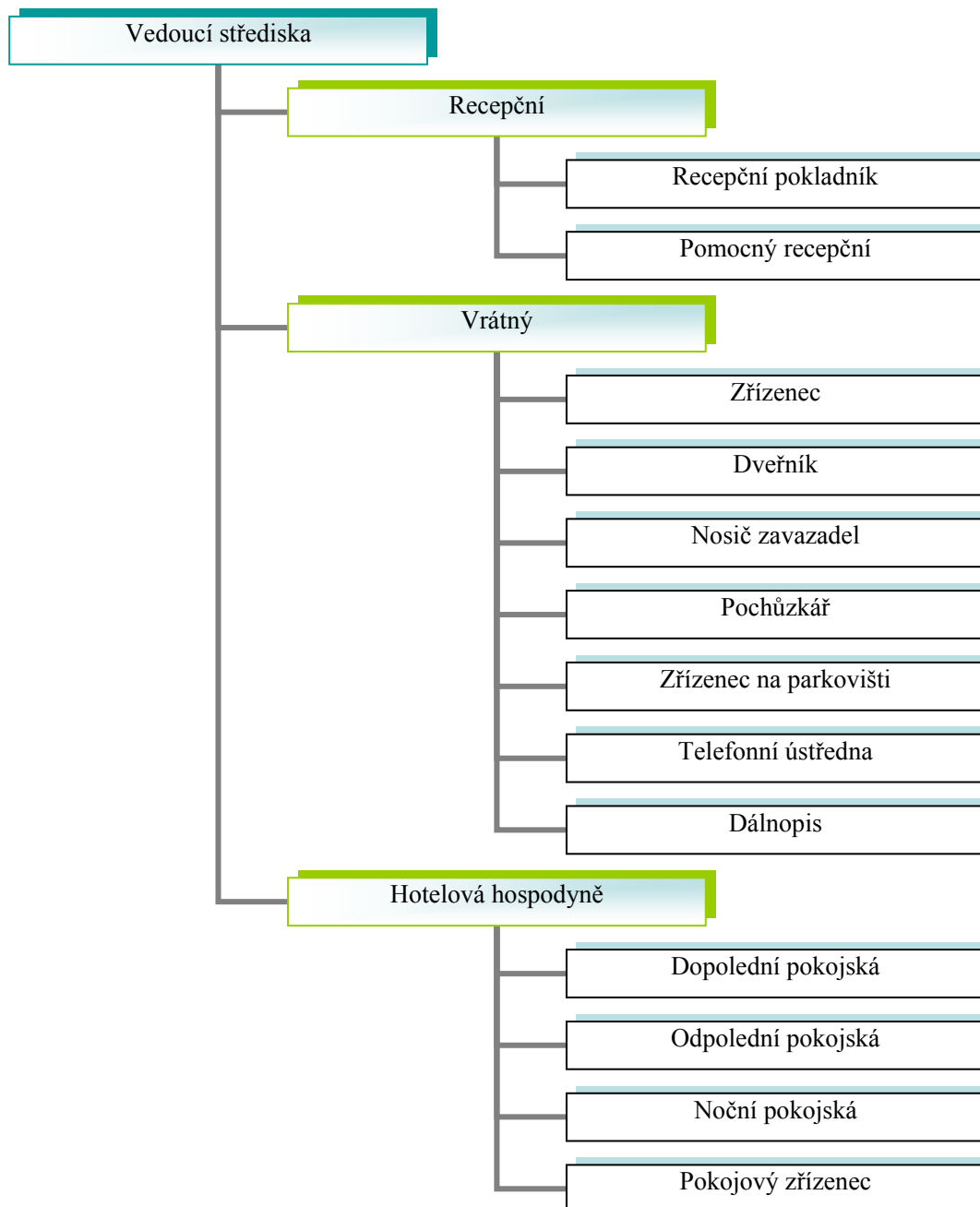
## Organizační schéma řízení hotelu



Zpracováno podle:

Indrová, J.: Hotelový management. (Vybrané kapitoly). Skripta VŠE Praha. 1996. str. 26-28  
ISBN 80-7079-750-9

## Vzorová organizace ubytovacího střediska hotelu třídy \*\*\*\*



### Využití výpočetní techniky při řízení ubytovacích služeb

Efektivnost využití VT v ubytovacích službách podstatně ovlivní nabídka softwaru, který je dle časopisu FOOD SERVICE 4/1992 str.42-44 pro tyto služby nabízen :

#### Hotelový modul - REZERVACE

- individuální a skupinová rezervace
- kontingenty, pevné i s časovým omezením
- denní rezervace pokojů
- banketing



- možnost rezervace podle kategorií i pokojů
- možnost přerezervování s čekací listinou
- spojení rezervací s databankou hostů
- automatické přiřazení základních, firemních i sezónních cen
- optimalizace rezervací dle délky pobytu či využití pokojů
- přehledy kategorií i pokojů
- výhledy obsazenosti a vytíženosti pokojů
- spojení s cestovními kanceláři, textovým editorem, mezinárodní rezervační sítě
- automatické řízení cenové a rezervační politiky na základě empirických hodnot

### **Hotelový modul - PŘÍJEM A POBYT HOSTA**

- příjem hosta- check in-individuální a skupinová
- rychlý příjem hosta
- automatické i manuální přiřazení pokojů a cen
- převzetí dat z rezervační databanky
- výtisk rezervačních lístků
- založení účtů
- automatické účtování opakovaných služeb
- účtování jednorázových služeb
- účtování arrangementů, několik služeb spojených pod jednou cenou
- účtování na nehotelové účty
- změny na účtech, přeúčtování, storno
- přímé napojení pokladních systémů umožňující převod na hotelový účet
- účtování telefonních hovorů
- automatická kontrola limitů zůstatků
- pracovní listiny - příjezd, odjezd, pobyt
- napojení placené TV
- sestavy pro management
- statistika
- platební způsoby, výpočet daní

### **Hotelový modul - VYÚČTOVÁNÍ HOSTA**

- vyúčtování pomocí různých druhů platebních způsobů
- spojování a rozdělování účtů
- automatické přepočítávání cizích měn
- evidence a zpracování debitorů (dlužníků)
- vyúčtování kreditních karet
- kontrolní journal všech účetních položek
- pokladní kniha celkem i za jednotlivé pracovníky
- denní uzávěrka

Podle způsobu zaměření jsou nabízeny další zaměření programů, např. lázeňství, cestovní kancelář a pod.

**Modul skladového hospodářství** - efektivní pomoc při kalkulaci cen a fyzické kontrole zboží

**Modul pokladny** -

- založení účtu při příchodu hosta
- účtování jednotlivých položek na účet hosta
- spojování a rozdělování účtů, prezentace na monitoru





- vyúčtování s možností spropitného, výpočet daní
- převod bezhotovostní platby na hotelový účet
- evidence tržeb za jednotlivé pracovníky obsluhy
- závěrečné vyúčtování obsluhy s výčetkou platebních způsobů
- možnost výpočtu stanovené provize za obsluhu
- statistika tržeb, obratu zboží
- druhy slev
- tisk objednacích kuponů na místě výdeje

### **Výpočetní technika a zvyšování bezpečnosti ubytovaných osob - magnetické karty**

Známé informační a rezervační systémy užívané v CR: Sabre, Amadeus, Galileo, Global II apod.

## **Marketingové cíle sektoru ubytovacích služeb**

### **Vliv forem vlastnictví na marketingové cíle v sektoru ubytovacích služeb**

- soukromé hotelové řetězce usilují o max. zisk z nemovitostí
- státní ubytovací zařízení mají zachovat historické budovy a podporovat CR v regionu
- ubytování na farmách přináší životaschopnost jejich hospodářství
- ubytovací zařízení v neziskovém sektoru (ubytovny pro mládež apod.) mají sociální cíle, umožnit lidem s omezenými příjmy cestovat, cestování a volný čas

**Umístění ubytovacího zařízení** - silně ovlivňuje marketingovou strategii, neboť určuje cílové trhy a jejich velikost. Např. umístění v centru města nebo na předměstí, v okolí významných komunikací typu dálnice, křižovatka silnic, železniční uzel, nebo ubytování na vesnici, v horách, u moře. Atraktivita prostředí ovlivňuje silně cenu, umístění má vliv na sezónnost poptávky, marketing musí řešit využití kapacity např. víkendy, konec sezóny apod.

### **Prvek služeb v produktu ubytování - extrémny**

- vysoká úroveň osobních služeb s vysokým konkurenčním odlišením a vysokou cenou, tradiční, značkové hotely
- omezené služby, nebo min. náklady a ceny, např. Formule 1
- neprofesionální služby, např. britský nocleh se snídaní, kdy hostitel se osobně věnuje hostům při profesionálně standardizovaném typu služby.

### **Tvorba ceny - ovlivňující činitelé :**

- umístění
- zařízení ubytovací jednotky
- úroveň nabízených služeb
- roční období a den v týdnu
- slevy pro získání hromadných zákazníků, ceny konferencí, zájezdů apod.
- zvýhodnění pravidelných zákazníků
- přilákat zákazníky v době nižší poptávky
- slevy na poslední chvíli
- vliv úrovně ekonomiky země ovlivní ceny přes hodnoty půdy a pracovních sil
- úroveň poptávky domácí, zahraniční, regionální
- státní cenová kontrola
- rozdíly v daňové politice různých zemí



### **Distribuční kanály**

- počítačové systémy rezervace
- cestovní agentury, kanceláře
- zákazníci z ulice

### **Propagace**

- reklamní brožury, průvodce destinací
- reklamní kampaně velkých řetězců při budování značky

### **Konkurence na trhu ubytovacích služeb**

- segmentace trhů, např. ubytování rodin s dětmi, obchodní CR, konference, zájezdy
- charakter ubytování v souvislosti s ročním obdobím - hory a moře
- ekonomická úroveň země, souvisí s ní volný čas a obchodní CR, lukrativní ubytování
- konkurence odlišením typu ubytování - hotel, vila, bungalov
- konkurence odlišením vzniklá umístěním zařízení v historické části a na předměstí
- nabídka pro cílové segmenty - děti, ženy na obchodních cestách apod.
- konkurenční odlišení vybavením ubytovacího zařízení, apartmá, jednolůžkový pokoj
- zábava a sport, využití volného času
- pronájem místností na ubytování v soukromí
- ubytování u přátel a známých
- marketingové agentury v destinacích CR, pro které je ubytování součástí nabízeného produktu
- katalogy cestovních kanceláří s uvedením ubytovacích kapacit

### **Marketingová konsorcia ubytovacích služeb**

- marketingové poradenství
- centrální rezervační systémy
- sdružení hotelů a aerolinek tzv. referenční konsorcia
- růstové strategie v sektoru ubytovacích služeb využívané velkými hotelovými
- řetězci:
  - frančíza
  - smlouva o managementu
  - leasing



## Stravovací služby jako sektor cestovního ruchu

### Hlavní pojmy kapitoly:

- stravování jako odvětví podnikání
- trh stravovacích služeb
- široká škála typů stravovacích služeb
- stravování jako součást produktu služeb pro využití volného času a cestovního ruchu
- produkty stravovacích služeb
- segmentace trhu stravovacích služeb
- marketingové nástroje pro stravovací služby

Marketing stravovacích služeb odráží rozdílnost a složitost problematiky. Klíčová problematika tvoří hlavní pojmy kapitoly. Stravovací služby tvoří základní produkt jejich provozovatelů, jsou ale též důležitým doplňkovým produktem pro organizace cestovního ruchu, služeb pro využití volného času a ubytovacích služeb s velkým podílem na kupním rozhodnutí zákazníka při rozhodovacím procesu při koupi hlavního produktu (kupní rozhodnutí a jeho realizace, odložení koupě, zamítnutí koupě).

### Stravování jako odvětví podnikání

Stravování jako odvětví podnikání - hlavní činností je příprava jídel, která se konzumují buď v zařízeních provozovatele stravovacích služeb, nebo doma u zákazníků. Stravování je rozhodujícím prvkem produktu destinací cestovního ruchu. Tento produkt destinací cestovního ruchu se skládá z hmotných prvků - jídlo a nápoje, nehmotnou část vytváří stravovací služby. Postupně se smývá rozdíl mezi výrobou, maloobchodním prodejem a stravovací službou. Forma veřejného stravování více připomíná výrobní linku než tradiční restauraci, supermarkety prodávají studenou kuchyni, nebo polotovary s rychlou přípravou a tak konkurují prodeji přes ulici.

### Společné stravování

Jedním z mnoha výsledků prohlubující se dělby práce ve společnosti, změn životního stylu a rozvoje cestovního ruchu je omezování individuálního stravování v domácnosti a jeho nahrazování společným stravováním.

**Společným stravováním rozumíme hromadnou výrobu, prodej a organizaci spotřeby jídel a nápojů pro velké skupiny spotřebitelů.**

Podstatou společného stravování je uspokojování výživy velké skupiny lidí, probíhá obvykle ve speciálních prostorech, ve většině případů je místně i časově spojena výroba pokrmů s jejich prodejem a s jejich konečnou spotřebou.

Blokově společné stravování tvoří řetěz:

Nákup – Výroba – Prodej - Spotřeba. Porovnejme si odlišnosti od maloobchodního prodeje, který má schéma: Nákup - Prodej.

*Funkce společného stravování:*

**Stravovací funkce** - poskytuje základní a doplňkové stravování. Základní stravování představuje komplexní obědy a večeře, doplňkové stravování představuje spotřebu pokrmů a nápojů v době mezi základním stravováním (přesnídávky, svačina, občerstvení).



**Společensko-relaxační funkce** - spočívá v poskytování placených i neplacených služeb, které zabezpečují odpočinek a relaxaci. Mohou to být společenská setkání, hudba, tisk apod.

**Ubytovací funkce** - představuje možnost přechodného ubytování v souvislosti s cestovním ruchem, služební cestou apod.

*Společné stravování* má dvě fáze:

**Veřejné stravování** - plní všechny výše uvedené funkce. Se získaných tržeb hradí své náklady a jako podnikatelská disciplína produkuje zisk. Na základě převažující funkce lze podniky veřejného stravování členit následovně:

### Formy podniků veřejného stravování

Stravovací funkce	Společensko-relaxační funkce	Funkce doplňkového stravování
jídelna se samoobsluhou	kavárna	bufet
restaurace	vinárna	občerstvení
motorest	pivnice	výčep piva
pohostinství	noční bar	prodej přes ulici
bar	koliba a salaš	

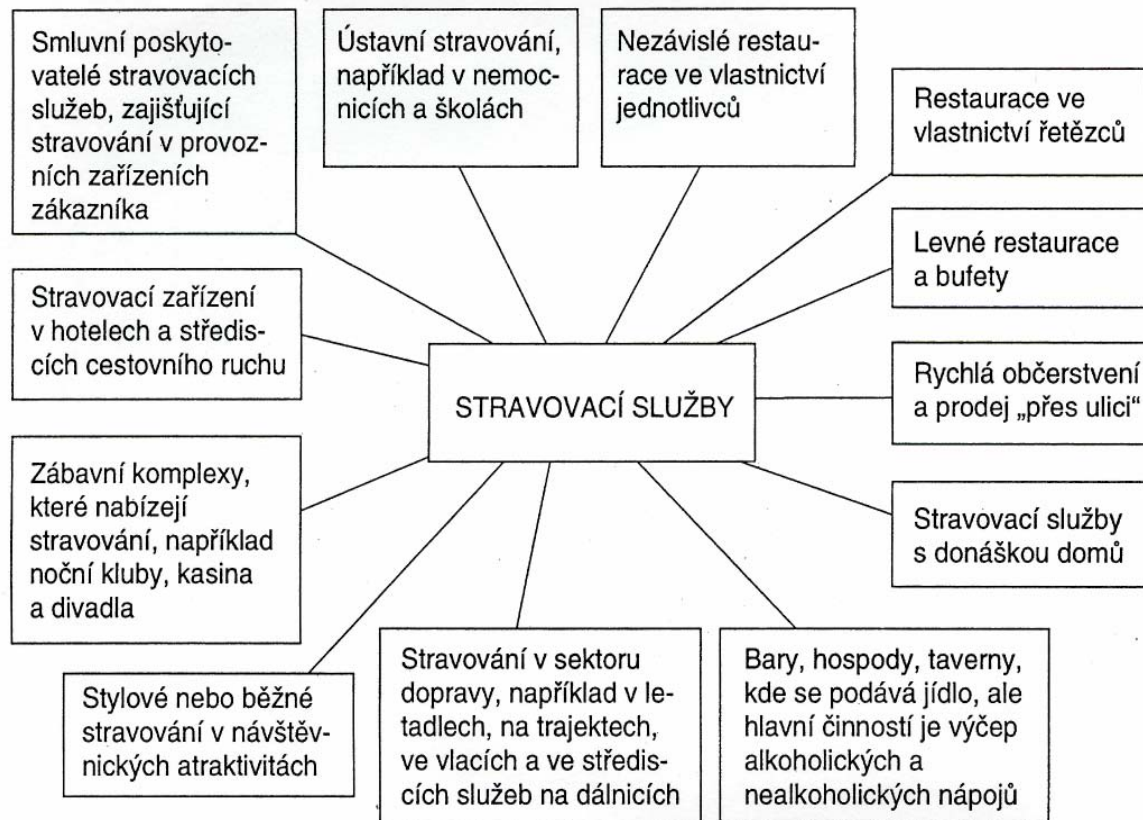
**Účelové stravování** - určeno pro určitou skupinu strávníků, kteří hradí pouze hodnotu surovin, ostatní náklady hradí společnost. Je zřejmé, že se nevytváří zisk a plní se zpravidla jen stravovací funkce. Má tři základní formy:

**závodní - školní - ústavní**

**Stravování cestujících v dopravních prostředcích** - je specifické a má stanovená pravidla. Úzký sortiment jídel a nápojů nabízí restaurační nebo **bufetové vozy**, letecká doprava používá ke stravování pasažérů **lunchboxů** a způsob podávání jídel mimo místo přípravy se nazývá **catering**.

Rozsah stravovacích služeb při lodní přepravě vychází z délky a účelu přepravy. Při automobilové přepravě jsou oblíbené **fast food** se servisem přímo do auta. Autobusy disponují občerstvením s omezeným sortimentem nápojů.

Trh stravovacích služeb ovládají malé provozní jednotky a řetězce se standardizovanými produkty nabízenými v různých lokalitách. Lukrativním se jeví spojení stravovacích služeb s sektory cestovního ruchu a službami pro využití volného času. Často pověst stravovacího zařízení rozhoduje o návštěvnosti atraktivity, nebo stravování tvoří svým image atraktivitu samotnou. Silné spojení mezi potravinářskou výrobou, cestovním ruchem a stravovacími zařízeními představuje francouzské Burgundsko. Proto stravovací služby mohou prodávat nejen jejich provozovatelé, ale i marketingové agentury atraktivit a destinací - např. staročeská vepřová zabijačka, králičí hody z Vysočiny apod. Zřejmě je i blízká spolupráce s provozovateli ubytovacích služeb.



Různé typy stravovacích služeb udává pramen:

Horner, S a kol.: Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času. Grada Publishing a.s. 2003. str. 352. ISBN 80-247-0202-9

## Trh stravovacích služeb

**Trh stravovacích služeb** - poptávka, nabídka, konkurence, podmínky - segmentace a její výhody pro uživatele se nedají zobecnit. Velice silným prvkem je subjektivní **vnímání zákazníků** z řad domorodých uživatelů nebo zahraničních návštěvníků, pasoucích zejména po národním koloritu a jeho odlišením. Způsoby využití stravovací služby, zejména **přínosu a výhod** pro spotřebitele, jejího poslání jako nezbytné, efektivní služby oproti např. novému poznání dosud neznámé kuchyně, či umocněnému vnímání gurmánem, či snad oproti potřebné změně stereotypu každodenního prožívání, to jen dokumentují.

Tato odlišení a výhody pro marketingovou segmentaci trhu přináší i nový životní styl, zdravá výživa, ekologické potraviny apod. Internacionalizace evropského trhu stravovacích služeb zpopularizovala italskou, francouzskou či asijskou kuchyni, sektor rychlého občerstvení zcela ovládla Amerika. Přesto většina rekreatů na pobytových zájezdech požaduje svoji národní kuchyni.

Hlavní formy konkurence v oblasti stravovacích služeb:

- konkurence mezi typy stravovacích zařízení v geografické oblasti
- konkurence mezi typy národních kuchyní a americkým rychlým občerstvením
- konkurence mezi typy stravovacích zařízení, nezávislá restaurace versus restaurant řetězce
- konkurence mezi řetězcem



- konkurence mezi restaurací a maloobchodním prodejem hotových jídel

Problematiku konkurence nepocítují např. nemocniční a školní stravovací zařízení. Pracují s trhem určeným jen pro vlastní potřebu a s výraznými Monopolními aspekty. Firmy jejich hlavní činností nejsou stravovací služby využívají dobrého jména jejich dodavatelů k získání konkurenční výhody - např. Plzeňské pivo s tradiční vepřovou v ČSA, nebo dobrá pověst restaurace přiláká hosty ubytovacích služeb hotelu.

## Marketingové nástroje stravovacích služeb

### Produkt

- produkt stravovacích služeb má stránku materiální, kterou tvoří především zpracované suroviny svou kvalitou i množstvím a službu, kterou vytváří především smyslová prezentace pokrmu či nápoje
- kompetence personálu při rychlém vyřízení objednávky včetně subjektivní stránky kvality měřené přes vnímanou hodnotu zákazníkem, např. zdatnost při servírování, znalost produktu a přístup k zákazníkovi
- atmosféra stravovacího zařízení, např. výzdoba, pohodlí, hudba, např. hotel versus stánek s rychlým občerstvením
- umístění provozovny, zpravidla určuje segment návštěvníků
- dostupnost služby, otevírací doba, možnost rezervace nejlépe po hodinách
- sortiment nabídky, speciality, výhodné možnosti kombinace položek, např. polední menu způsob placení - hotovost, šek, kreditní karta a pod.
- image podniku a nabízených značkových produktů

Speciální formy stravování nabízí zcela odlišný produkt

- dovoz jídla k zákazníkovi domů
- smluvní stravovací služby poskytované buď u zákazníka nebo v jiných zařízeních

### Cena

- cena stanovená pomocí přírážkové kalkulace vychází z nákladů a plánovaného zisku, často ji doprovází slevy pro oživení poptávky např. brzy k večeru nebo v pondělí, častá je množstevní sleva u skupinových objednávek
- častá je platba za balíček služeb, např. výlet za atraktivitami s obědem v taverně, cena balíčku služeb obsahuje dopravu, vstupné, poplatky a oběd
- ceny stravovacích služeb nevyjadřují vždy skutečnou tržní hodnotu, některé země mají cenová omezení určitých jídel a nápojů

### Prodejní místo, distribuce

- rezervace, dostupnost služby, hospodárnost, atmosféra, estetický zážitek,
- pověst, image, postavení na trhu, prestiž, zážitek, pohodlí, rychlost obsluhy,
- spolehlivost, důvěra, uvolnění a relaxace, neformálnost, odpočinek
- mezilidská komunikace, poznávání novinek, nových přátel, změna stereotypu

V charakteristice distribuce stravovacích služeb se objevuje výčet očekávaných výhod, distribuce určuje tedy zákazníkovo očekávání a je-li toto splněno, či překročeno, zákazník získává pocit spokojenosti, zvláště když získal v subjektivních pocitech vyšší kvalitu, než kterou očekával. Je to pro něj důvod k opakování návštěvy v zařízení.



### **Propagace stravovacích služeb**

- jednoduché a málo nákladné formy propagace vzhledem k nízkým cenám i kapacitám provozoven, nejlepší je doporučení podnikem známým a stálým zákazníkům
- reklama v místním tisku
- venkovní vývěska, občasná speciální nabídka
- reklamní kampaně řetězců v národním tisku, v TV
- podpora prodeje ve formě soutěží, slev a přidané hodnoty
- spojení reklamy s propagací programů kin, nebo využití reklamy v dopravních prostředcích např. v městské dopravě

Propagace stravovacích služeb vychází s potřeb tržních segmentů a respektuje odlišnosti různých typů stravovacích zařízení. Tak vzniká řada zaměření propagačních aktivit např.

- zaměření reklamy na zahraniční turisty, bohatou místní klientelu
- zaměření na mládež, hlavně na páry, vyšší společenské vrstvy
- zaměření na obyvatele s bydlištěm do 1 km
- zaměření na rodiny s dětmi, zaměření na domácí zvířata
- zaměření na projíždějící cestovatele, na obchodní cestovní ruch
- zaměření na lidi s nižších společenských tříd s nízkými příjmy



## Literatura :

1. KOTLER, P.: *Marketing Management*, Praha: Victoria Publishing, a.s., 1995.
2. MC CARTHY, E.J., PERREAULT, W.D.: *Základy marketingu*, Praha: Victoria Publishing, a.s., 1995.
3. TOMEK, G., VÁVROVÁ, V.: *Marketing Management*, Praha: Vydavatelství ČVUT, 1999.
4. TOMEK, J.: *Marketing podniku*, Praha: Aleko Praha, 1990.
5. PŘIBOVÁ, M. a kolektiv: *Marketingový výzkum v praxi*, Praha: Grada Publishing s.r.o., 1996.
6. NAGYOVÁ, J.: *Marketingová komunikace*, Praha: Ediční oddělení VŠE, 1995.
7. HIESTAND, M.: *Umíte marketing*, Praha: Nakladatelství Svoboda, 1994.
8. NEJEZCHLEB, L.: *Základy marketingu*, Brno: PC-DIR Real, s.r.o., 1999.
9. STEHLÍK, E. a kolektiv: *Základy marketingu*, Praha: VŠE, 1999.
10. LYKOVÁ, J.: *Marketingový audit a kontrola*, Praha: Grada Publishing s.r.o., 2000.
11. PAYNE, A.: *Marketing služeb*, Praha: Grada Publishing s.r.o., 1996.
12. VÁCHAL, J., VÁCHALOVÁ, P.: *Strategický management*, VOŠ České Budějovice 2001.
13. HORNER, S., SWARBROOKE, J.: *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. ISBN 80-247-0202-9
14. KŘEŠŤAN, V. VAŠÍČEK, M.: *Marketing*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava. Skripta 2005. 1. vydání.
15. KIRÁLOVÁ, A.: *Marketing hotelových služeb*. Ekopress s.r.o., 2002. ISBN 80-86119-44-0
16. INDROVÁ, J.: *Hotelový management*. Praha: Vysoká škola ekonomická Praha. Skripta 1996. ISBN 80-7079-750-9
17. Manuál *Ubytovací činnost*. Projekt ESF- Poradenské a vzdělávací služby pro podnikatele a začínající podnikatele v oblasti cestovního ruchu v Praze. 2006.
18. PÁSKOVÁ M: *Udržitelný rozvoj ČR*, Geografic, Sborník ČGS 106(3), 178-195, 2001
19. Analýza a zhodnocení úrovně řízení cestovního ruchu, Příloha časopisu OBEC a FINANCE č.4, (2001)
20. JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M.: *Marketing měst a obcí*, Praha: Grada Publishing, 1999
21. JAKUBÍKOVÁ, D.: *Marketingový management turistických destinací*, COT 1/2002 (2002)
22. KASPAR, C.: *Management in Tourismus*. Bern/Stuttgart/Sien, 1995
23. MORRISON, A.M.: *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. Praha: Victoria Publishing, 1995
24. WITT, S.F., MOUTINHO, L.: *Tourism Marketing and Management Handbook*. Prentice Hall UK, 1989
25. *Marketing destinací*, Mag Consulting 1/2002 (www.magconsulting.cz)
26. VANÍČEK, J.: *Cestovní ruch a marketingový výzkum*. C.O.T. business, Leden 2004, Příloha s.I-VIII, 2004
27. VANÍČEK, J.: *Jak lze řídit turistickou destinaci*. Moderní obec 10 (9), s. 36, ISSN 1211-0507, 2004
28. VANÍČEK, J.: *Marketing turistické destinace – teorie a praxe*. Marketing a komunikace 3/04, s. 27, ISSN 1211-5622, 2004





**Texty k vzdělávacímu programu „Průvodce v cestovním ruchu –  
profesní znalosti a dovednosti“**

Řada: výukové texty

**Doc. RNDr. Jiří Vaníček CSc.**

**Ing. Vladimír Křest'an**

## **MARKETING CESTOVNÍHO RUCHU**

**Vysoká škola polytechnická Jihlava, Jihlava, Tolstého 16**

Institut celoživotního vzdělávání

únor 2007

Grafická úprava: Mgr. Hana Vojáčková

Náklad: 120 výtisků

Počet stran: 55

Tisk: Vysoká škola polytechnická Jihlava

Tato skripta jsou spolufinancována  
Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky