

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Aplikace cíleného marketingu v cestovní kanceláři**

**Bc. Jan Škoda**

**© 2020 ČZU v Praze**



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jan Škoda

Ekonomika a management  
Provoz a ekonomika

Název práce

**Aplikace cíleného marketingu v cestovní kanceláři**

Název anglicky

**Targeted Marketing Application in Travel Agency**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je zpracování marketingové strategie pomocí cíleného marketingu za účelem rozvoje vhodného působení na současné i potenciální zákazníky vybrané cestovní kanceláře.

### Metodika

Diplomová práce se zabývá aplikací cíleného marketingu v oblasti cestovního ruchu. Teoretická část práce je založena na studiu, analýze a komparaci aktuálních odborných publikací, vědeckých článků a internetových zdrojů, tuzemských i zahraničních, které se zabývají procesy cíleného marketingu a problematikou cestovního ruchu. V praktické části práce je využit marketingový proces STP (segmentation, targeting, positioning). Jsou analyzovány údaje o zákaznících cestovní kanceláře, je provedena segmentace trhu a zvoleny perspektivní segmenty. Na základě syntézy poznatků je vytvořen návrh vhodného marketingového působení na vybrané segmenty trhu.

## Doporučený rozsah práce

60-80

## Klíčová slova

Cestovní ruch, cestovní kancelář, marketingová strategie, marketingová komunikace, segmentace, cílený marketing

---

## Doporučené zdroje informací

GEUENS, M. PELSMACKER, P D. BERGH, J V D. Marketingová komunikace. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0254-1.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu : jak uspět v domácí i světové konkurenci*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.

MACHEK, M. KELLER, K L. JUPPA, T. KOTLER, P. Marketing management. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

PALATKOVÁ, M. *Marketingový management destinací : strategický a taktický marketing destinace turismu, systém marketingového řízení destinace a jeho financování, řízení kvality v destinaci a informační systém destinace*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3749-2.

PALATKOVÁ, M. *Mezinárodní turismus : analýza pozice turismu ve světové ekonomice, změny mezinárodního turismu v důsledku globálních změn, evropská integrace a mezinárodní turismus*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4862-7.

---

## Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Monika Jadrná, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 27. 2. 2020

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2020

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 03. 04. 2020

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Aplikace cíleného marketingu v cestovní kanceláři" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 3. dubna 2020

---

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval paní Ing. Monice Jadrné, Ph.D. za vstřícné jednání a cenné informace při vedení této diplomové práce. Dále bych chtěl také poděkovat své přítelkyni a rodině za podporu v průběhu celého studia.

# Aplikace cíleného marketingu v cestovní kanceláři

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá návrhem vhodného působení na současné a potenciální segmenty zákazníků cestovní kanceláře. Tyto segmenty jsou vytvořeny na základě technik cíleného marketingu a interních dat z cestovní kanceláře. Cílem je identifikovat segmenty zákazníků splňující podmínky efektivní segmentace a navrhnout pro ně vhodné marketingové aktivity. Dílčím cílem je sestavení žebříčku nejatraktivnějších segmentů zákazníků a jejich procentuálním podílu na celkovém počtu zákazníků ve zkoumaném období. V první části této práce jsou popsána teoretická východiska cíleného marketingu a cestovního ruchu. V praktické části dochází k vyhodnocení dat poskytnutých cestovní kanceláří a s využitím poznatků z teoretické část jsou nalezeny a vyhodnoceny segmenty zákazníků, pro které je realizován návrh vhodných marketingových aktivit.

Hlavním přínosem této práce je zpracování a vyhodnocení segmentačních skupin, na které lze efektivně aplikovat marketingové aktivity cestovní kanceláře. Získané výsledky z procesu STP jsou použity pro návrh vhodného působení na současné a potenciální zákazníky, která povede ke zvýšení prodeje produktů cestovní kanceláře.

**Klíčová slova:** cílený marketing, segmentace, targeting, positioning, cestovní ruch, cestovní kancelář, marketingová strategie, marketingová komunikace

# Targeted Marketing Application in Travel Agency

## Abstract

The master's thesis deals with the proposal of suitable influence on current and potential segments of travel agency customers. These segments are based on targeted marketing techniques and internal travel agency data. The purpose is to identify customer segments that meet the conditions of effective segmentation and propose suitable marketing activities for them. A partial purpose is to compile the ranking of the most attractive customer segments and their percentage share in the total number of customers in the period under review. In the first part of this thesis are described the theoretical basis of targeted marketing and tourism. In the practical part the data provided by the travel agency is evaluated and with using the knowledge from the theoretical part are found and evaluated customer segments for which the proposal of suitable marketing activities is realized.

The main benefit of this work is the processing and evaluation of customer segments, to which the marketing activities of the travel agency can be effectively applied. The results obtained from the STP proces are used to proposal of suitable influence on current and potential customers, which will increased sales of travel agency products.

**Keywords:** Targeted marketing, Segmentation, Targeting, Positioning, Tourism, Travel agency, Marketing strategy, Marketing communication



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>13</b>
2.1 Cíl práce .....	13
2.2 Metodika .....	13
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>15</b>
3.1 Cílený marketing.....	15
3.1.1 Segmentace trhu.....	16
3.1.2 Targeting.....	22
3.1.3 Positioning .....	25
3.2 Cestovní ruch .....	31
3.2.1 Význam cestovního ruchu .....	32
3.3 Analýza trhu cestovního ruchu.....	32
3.3.1 Faktory ovlivňující cestovní ruch .....	33
<b>4 Praktická část .....</b>	<b>36</b>
4.1 Postup segmentace trhu.....	36
4.2 Analýza referenčních dat.....	37
4.2.1 Základní segmentace.....	37
4.2.2 Aplikace multivariační segmentace .....	44
4.3 Výběr tržních segmentů .....	53
4.3.1 Hodnocení a profilování segmentů .....	56
4.4 Positioning produktů pro nejatraktivnější segmenty.....	57
4.4.1 Návrh vhodného působení na vybrané segmenty .....	58
<b>5 Výsledky a diskuse .....</b>	<b>64</b>
5.1 Segmentace zákazníků .....	64
5.2 Vybrané tržní segmenty .....	65
5.3 Návrh vhodného působení na vybrané segmenty.....	65
5.4 Diskuse.....	66
<b>6 Závěr.....</b>	<b>67</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>69</b>

## Seznam obrázků

Obr. č. 1 Šest kroků cíleného marketingu.....	15
Obr. č. 2 Rozpad podle behaviorální segmentace.....	20
Obr. č. 3 Úroveň segmentace trhu .....	26
Obr. č. 4 Graf – struktura zákazníků.....	38

Obr. č. 5 Graf - věková struktura 2017 .....	38
Obr. č. 6 Graf - věková struktura 2018 .....	39
Obr. č. 7 Graf - věková struktura 2019 .....	39
Obr. č. 8 Graf - cílové destinace 2017 .....	40
Obr. č. 9 Graf - cílové destinace 2018 .....	40
Obr. č. 10 Graf - cílové destinace 2019 .....	41
Obr. č. 11 Graf - typ stravování 2017 .....	42
Obr. č. 12 Graf - typ stravování 2018 .....	42
Obr. č. 13 Graf - typ stravování 2019 .....	43
Obr. č. 14 Graf - počet osob 2017 .....	43
Obr. č. 15 Graf - počet osob 2018 .....	44
Obr. č. 16 Graf - počet osob 2019 .....	44
Obr. č. 17 Graf - věková struktura v destinaci Egypt .....	45
Obr. č. 18 Graf - věková struktura v destinaci Řecko .....	46
Obr. č. 19 Graf - věková struktura v destinaci Tunisko .....	46
Obr. č. 20 Graf - věková struktura v destinaci Turecko .....	47
Obr. č. 21 Graf - podíl destinací na HB stravování .....	48
Obr. č. 22 Graf - jednotlivci v závislosti na destinaci .....	49
Obr. č. 23 Graf - dvojice v závislosti na destinaci .....	49
Obr. č. 24 Graf - trojice v závislosti na destinaci .....	50
Obr. č. 25 Graf - čtveřice v závislosti na destinaci .....	50
Obr. č. 26 Graf - dvojice včetně dítěte v závislosti na destinaci .....	51
Obr. č. 27 Graf - trojice s min. 1 dítětem v závislosti na destinaci .....	52
Obr. č. 28 Graf - čtveřice s min. 1 dítětem v závislosti na destinaci .....	53

## Seznam tabulek

Tab. č. 1 Společenské třídy .....	18
Tab. č. 2 Kroky segmentačního procesu .....	22
Tab. č. 3 Hodnotové pozice .....	28
Tab. č. 4 Nástroje marketingové komunikace .....	30
Tab. č. 5 Postup segmentace trhu .....	36
Tab. č. 6 Neefektivní segmenty dle základní segmentace .....	54
Tab. č. 7 Nejvýznamnější segmenty trhu .....	54
Tab. č. 8 Segment s růstovým potenciálem - single cestující .....	55
Tab. č. 9 Segment s růstovým potenciálem - skupina 3-4 spolucestujících .....	55
Tab. č. 10 Hodnocení nejatraktivnějších segmentů .....	56
Tab. č. 11 Návrh vhodného působení na vybrané segmenty .....	58

## Seznam použitých zkratk

AI	- All Inclusive
BB	- Bed & Breakfast
FB	- Full Board
HB	- Half Board
PR	- Public Relations
SAE	- Spojené arabské emiráty
STP	- Segmentation, Targeting, Positioning

# 1 Úvod

Cestovní ruch je velmi dynamické odvětví podnikání, ve kterém dochází k častým změnám, na které je třeba správně reagovat. Silná konkurence nutí firmy působící v tomto odvětví ke stále ostřejšímu boji o zákazníka, a proto je kladen čím dál větší důraz na oslovování správných zákazníků správnou cestou. Předmětem této diplomové práce je vyhodnocení interních dat cestovní kanceláře za účelem rozvoje vhodného působení na současné i potenciální zákazníky. Proces vyhodnocení dat je založen na uplatnění cíleného marketingu, který se skládá z fáze segmentace trhu, výběru tržních segmentů (targeting) a ovlivnění způsobu vnímání produktu zákazníkem (positioning). Hlavním přínosem této práce je zpracování a vyhodnocení segmentačních skupin, na které lze efektivně aplikovat marketingové aktivity cestovní kanceláře. Získané výsledky z procesu STP jsou použity pro návrh vhodného působení na současné a potenciální zákazníky, které povedou ke zvýšení prodeje produktů cestovní kanceláře.

První část této diplomové práce se zaměřuje na teoretická východiska cíleného marketingu a cestovního ruchu. Cílený marketing se zabývá v první fázi segmentací trhu a identifikováním tržních segmentů, druhá fáze se nazývá targeting a jde o výběr nejatraktivnějších segmentů a v posledním kroku nazývaném positioning nastává volba marketingové strategie a proces působení na současné a potenciální zákazníky. Segmentace trhu se provádí na základě deskriptivních a behaviorálních kritérií. Mezi deskriptivní kritéria patří kritéria geografická, demografická a psychografická. Behaviorální kritéria se zabývají chováním a postoji zákazníka k produktu/službě. Pro co nejpřesnější segmentaci trhu se využívá multivariační segmentace, při které dochází ke kombinování dvou a více segmentačních proměnných. Při targetingu probíhá volba nejatraktivnějších segmentů, kterými mohou být segmenty s největším podílem na trhu, s rostoucím potenciálem nebo čistě atraktivní segmenty trhu, kterými se chce firma zabývat. Vybrané segmenty musí splňovat podmínky efektivní segmentace, aby jejich volba byla relevantní. V poslední fázi cíleného marketingu nastává positioning produktu. Jde o vnímání produktu zákazníkem, které lze ovlivnit správnou marketingovou komunikací. Dále jsou identifikovány faktory, které na cestovní ruch působí a tím ovlivňují poptávku po dané destinaci nebo typu produktu. Hlavní roli hrají politické a bezpečnostní faktory, protože politická nestabilita a lokální konflikty se s pozitivním rozvojem turismu vylučují. Kromě toho sem lze zařadit klimatické excesy a zdravotní rizika. Ekonomické faktory se projevují do cestovního ruchu

především v podobě kvality a rozsahu poskytovaných služeb a s nimi spojených rizik. Technicko-technologické faktory ovlivňují cestovní ruch ve formě použití moderních technologií ve službách nebo technickém zabezpečení, které účastníci cestovního ruchu využívají.

V druhé části této práce je aplikací procesu STP vyhodnocen interní dokument cestovní kanceláře obsahující údaje o zákaznících. Ve fázi segmentace jsou zákazníci segmentováni do skupin nejprve podle základní segmentace za použití jednotlivých deskriptivních kritérií. Poté je použita multivariační segmentace pro stanovení objektivních segmentů trhu s využitím více segmentačních proměnných zároveň. Na základě takto vyhodnocených dat lze stanovit segmenty trhu, ze kterých je za podmínek efektivní segmentace vybráno deset nejatraktivnějších. Pro takto vybrané segmenty zákazníků je realizován návrh vhodné marketingové komunikace a její zaměření.

Závěrem této diplomové práce je uveden žebříček nejatraktivnějších segmentů a jejich procentuální podíl na celkovém počtu zákazníků ve zkoumaném období. Dále je uveden návrh marketingové komunikace zaměřené na vybrané segmenty a doporučení vhodných marketingových aktivit, které povedou ke zvýšení prodejů a zvětšení podílu na trhu.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem této diplomové práce je zpracování marketingové strategie pomocí cíleného marketingu procesem STP a návrh rozvoje marketingových aktivit na současné i potenciální zákazníky. Účelem navržených marketingových aktivit je zvýšení prodeje produktů vybrané cestovní kanceláře.

Dílčím cílem je vypracování žebříčku nejatraktivnějších segmentů zákazníků, včetně procentuálního podílu na celkovém počtu zákazníků ve zkoumaném období, na základě interních dat z cestovní kanceláře.

### **2.2 Metodika**

Metodickým rámcem práce je strukturovaná analýza trhu cestovního ruchu v kontextu s jeho zpracováním pomocí cíleného marketingu. Prvním metodickým krokem je studium odborných publikací a textů, ze kterých jsou vypracována teoretická východiska zabývající se procesy cíleného marketingu a problematikou cestovního ruchu. Dalším metodickým krokem je analýza referenčních dat o zákaznících, poskytnutých cestovní kanceláří. Na základě této analýzy je v první fázi provedena segmentace trhu, která spočívá v identifikování a charakterizování hlavních tržních skupin, které vykazují vnitřní homogenitu, ale v porovnání s ostatními skupinami jsou heterogenní. Segmentace je provedena metodou Post-Hoc ze získaných dat za období 2017, 2018 a 2019 s rozdělením na letní a zimní sezonu. Konkrétně rok 2017 reprezentuje zimní sezona 2016/2017 a letní sezona 2017, pro roky 2018 a 2019 je použita stejná logika. Z důvodu citlivosti dat si vybraná cestovní kancelář nepřeje být jmenována. Segmentace trhu je provedena na základě informací o pohlaví, věku, cílové destinace, stravě, počtu a struktuře cestujících osob, jejichž počet se pohybuje kolem tří set až čtyř set tisíc za jeden rok. Reprezentativní vzorek tedy obsahuje přibližně jeden milion cestujících osob ve zkoumaném období. V další fázi zvané tržní cílení dochází k posuzování důležitosti, potenciálu a dalších podmínek efektivní segmentace u nalezených segmentů. Z atraktivních tržních segmentů, které mají významný potenciál pro prosperitu firmy, je dále sestaven žebříček deseti nejatraktivnějších segmentů. Segmenty jsou zde seřazeny podle míry jejich atraktivnosti a podílu na celkovém počtu cestujících osob. V poslední fázi označované jako tržní umístování dochází k vypracování návrhu vhodného působení založeného na poznatcích z předchozích fází. Pomocí

deduktivních metod a syntézou zkoumaných a získaných poznatků jsou navrženy vhodné marketingové aktivity pro působení na vybrané segmenty trhu, které povedou ke zvýšení prodeje produktů cestovní kanceláře a zvětšení podílu na trhu.

### 3 Teoretická východiska

Teoretická část se zabývá výtahem důležitých informací z odborných zdrojů, které se zabývají problematikou cíleného marketingu a cestovního ruchu. V první řadě je vysvětlen proces STP cíleného marketingu, tedy fáze segmentace, targetingu a positioningu. Dále je charakterizován význam cestovního ruchu na ekonomiku zemí a faktory, které cestovní ruch nejvíce ovlivňují.

#### 3.1 Cílený marketing

„Snaha společnosti obsloužit jednu či více skupin zákazníků sdílejících stejné potřeby nebo charakteristiky“ (Kotler, 2007).

V dnešní době není možné soustředit se na všechny spotřebitele a efektivně uspokojovat jejich potřeby, nebo je nelze oslovovat stejnou cestou. Z důvodu rozsáhlosti, rozptýlenosti nebo různorodosti trhu. Je ovšem možné si konzumenty takto rozsáhlého trhu rozčlenit na jednotlivé skupiny neboli segmenty. Společnost se dále rozhoduje, který nebo které segmenty vytváří největší potenciál a právě na ně se zaměří, tento proces se nazývá tržní targeting. Posledním krokem cíleného marketingu je tržní positioning, který zahrnuje zpracování marketingového mixu pro jednotlivé skupiny spotřebitelů vybrané tržním targetingem.

Obr. č. 1 Šest kroků cíleného marketingu



Zdroj: Kotler, 2007

### 3.1.1 Segmentace trhu

Segmentaci trhu lze zařadit mezi hromadný marketing, který komunikuje se všemi stejným způsobem a individuální marketing, který se naopak zaměřuje na potřeby každého jednotlivce nebo subjektu. Pomocí segmentace je trh kupujících s rozdílnými zájmy, prostředky, polohou nebo vztahu k nakupování rozdělen na vymezené tržní segmenty. V těchto segmentech jsou seskupeni spotřebitelé se stejnými potřebami a jsou tedy vnitřně homogenní. Při porovnávání segmentů mezi sebou musejí být heterogenní. To znamená, že jsou zřetelné rozdíly v potřebách a charakteristikách zkoumaných skupin. Proces segmentace nemá pouze jeden přesný postup. Pro zachycení skladby trhu je třeba použít různorodé segmentační proměnné a také je dále kombinovat. Segmentaci lze provádět pomocí deskriptivních nebo behaviorálních kritérií (McDonald a Dunbar, 2013).

#### **Deskriptivní kritéria**

Deskriptivní kritéria rozdělí trh na menší segmenty a ty jsou dále zkoumány, zda mají rozdílné potřeby nebo odezvy na produkt. Hlavní skupiny těchto proměnných jsou geografické, demografické a psychologické.

#### **Geografická segmentace**

V této části je celkový trh zákazníků rozdělen podle zeměpisných jednotek, kterými mohou být jednotlivé státy, regiony, okresy, města až městské části. Společnost poté vybírá jednu nebo více oblastí. Vzhledem k poloze a místním odlišnostem lze efektivně přizpůsobovat své marketingové aktivity, které jsou modelovány pro potřeby a zájmy spotřebitelů v konkrétní oblasti. Velmi často se používá geografická segmentace až na jednotlivá poštovní směrovací čísla a mapový software, který zobrazí polohu zákazníků.

#### **Demografická segmentace**

Další neméně významné dělení trhu je na základě demografických ukazatelů. Tyto ukazatele jsou velmi často využívány vzhledem k těsné vazbě na potřeby zákazníků a snadnosti jejich měření. Patří sem kritéria typu pohlaví, věk, národnost, rasa, generace, náboženství, velikost rodiny, příjem, zaměstnání a vzdělání. Tržní segmenty jsou primárně vymezeny pomocí charakteru osobnosti a chování. Přesto je potřeba definovat demografické charakteristiky, ze kterých lze odvodit velikost cílového trhu a zvolit efektivní komunikaci s kupujícími (Camilleri, 2017).



Pohlaví hraje důležitou roli v postojích, jednání a rozhodování mužů a žen, které je ovlivněno genetickou výbavou a také vlivem společnosti. Ženy přijímají větší měrou informace z blízkého okolí než muži, kteří se zajímají převážně o část prostředí pomáhající dosáhnout jejich cíle. Trhy, které byly dříve zaměřeny pouze na muže (například automobily), mění způsoby výroby a marketingové strategie právě s cílem oslovovat i ženy zajímající se při nákupu takového produktu o odlišné parametry než muži.

Stadium životního cyklu a věk má významnou roli při rozhodování o produktu, které se rozvíjí v souvislosti se stářím zákazníků a jejich měnícími se potřebami. Segmentace trhu v tomto případě může být různě podrobná v závislosti na oboru, ve kterém společnost působí.

Segmentace podle příjmu je velmi využívána v odvětví, jako jsou automobily, oblečení, cestování, finanční produkty a kosmetické výrobky. Zde je ovšem důležité brát ohled na to, že příjem vždy nereprezentuje nejperspektivnější zákazníky, protože i spotřebitelé s nižším příjmem mohou nakupovat produkty odpovídající spotřebitelům vyšší příjmové kategorii.

Generace je jednoduché kritérium při segmentaci, pro kterou se používá rok narození. Příslušníci vymezených generací jsou ovlivněni dobou, ve které vyrůstali. Základními pilíři doby je politická a ekonomická situace, hudba, filmy a kultura. Členové jedné generace mají převážně stejné názory a hodnoty. V dnešní době se využívá segmentace na generace X, Y a Z.

Rasa a kultura jsou segmentační kritéria pro multikulturní marketing. Ten vyjadřuje, že rozdílné kulturní a etnické skupiny mají významně odlišné potřeby a zájmy vyžadující marketingové aktivity přesně zaměřené. Globální postoj k trhu není dostatečně podrobný, aby zachytil rozličnost trhu (Kotler a Keller, 2013).

### **Psychografická segmentace**

Psychografická segmentace rozčleňuje spotřebitele podle povahových vlastností, životního stylu a společenské třídy.

Segmentace podle typu osobnosti se využívá zejména u produktů typu kosmetika, pojištění, cigarety a alkohol. Jde o nabídnutí produktu se stejnými nebo podobnými povahovými vlastnostmi jako má kupující.

Životní styl kupujících ovlivňuje rozhodování a výběr produktů, které dále prezentují onen životní styl spotřebitelů. Podle reklamní agentury Young and Rubicam lze rozdělit spotřebitele do tří hlavních segmentů. První se nazývá „limitovaní“, jde o lidi s omezenými

příjmy, kteří s chudobou bojují, ale také o ty, kteří jsou se svojí životní situací vyrovnání. Druhá skupina je označována jako „střední většina“, lze ji dále rozdělit na snaživé a úspěšné a zahrnuje nejvíce spotřebitelů ze všech segmentů. Třetí a poslední segment jsou „inovátoři“ skládající se z osob v přechodném stádiu a z reformátorů (Dolnicar, 2018).

Společenská třída reprezentuje spotřebitele se stejnými zájmy, hodnotami, ale také podobným chováním a příjmem. Společenské třídy lze dnes kvalifikovat na stupnici jedna až sedm. Spotřebitelé ve spodu tabulky provádějí krátkodobou směnu práce a peněz v porovnání s vrchní částí, která reprezentuje lidi s dlouhodobými pracovními smlouvami a možnostmi karierního postupu (Kotler, 2007).

**Tab. č. 1 Společenské třídy**

Klasifikace	Zařazení
1	Vyšší manažeři a odborné profese
1.1	Zaměstnavatelé a manažeři velkých firem
1.2	Odborné profese na vyšších pozicích
2	Nižší manažerské a odborné profese
3	Zaměstnání na střední úrovni (policisté, sekretářky atd.)
4	Drobní zaměstnavatelé a nezávislí obchodníci
5	Nižší vedoucí postavení, výrobní a podobná zaměstnání
6	Polorutininní zaměstnání (prodavači atd.)
7	Rutininní zaměstnání (částečně školení nebo neškolení manuální pracovníci)

Zdroj: Kotler, 2007

### **Behaviorální kritéria**

V případě behaviorální segmentace dochází k rozdělení kupujících podle jejich potřeb, vztahu k produktu a využíváním produktu. Podle mnoha odborníků v marketingu je zrovna behaviorální segmentace nejzákladnější pro definování tržních segmentů.

Podle potřeb a přínosů lze vyvodit, že lidé kupující stejný produkt nemají stejné potřeby a neočekávají od něj stejné přínosy. Celkově lze trh rozdělit do šesti segmentů.

1. Nadšenci – osoby s vyšším příjmem a zájmem o luxus
2. Hledači image – nakupují dražší produkty kvůli své prezentaci
3. Moudří zákazníci – za přiměřenou cenu se snaží nakoupit kvalitní produkt
4. Tradicionalisté – nakupují především ověřené značky, o nichž slyšeli
5. Spokojení – nakupují stále stejné značky

6. Zahlčení – potenciálně přitažlivý trh, teprve se rozhodují, co chtějí  
(Camilleri, 2017)

Neméně důležitá kritéria behaviorální segmentace se zabývají používáním produktu a jeho faktickým uživatelem. Jedná se o příležitosti, frekvence používání, stádium připravenosti k nákupu, uživatelský status, status věrnosti a postoj k produktu.

**Příležitosti** vystihují kupující podle toho, při jaké příležitosti vznikne potřeba nákupu, kdy k nákupu skutečně dojde, nebo kdy produkt spotřebovávají.

**Frekvence používání** segmentuje trh na občasné, pravidelné a časté zákazníky. Často nakupující tvoří sice malé procento všech kupujících, ale generují velkou část celkové spotřeby. Z tohoto důvodu je lepší získat jednoho často nakupujícího zákazníka, než několik občasně nakupujících. Problém může nastat s často nakupujícími uživateli, kteří jsou extrémně věrní jedné značce a naopak také s těmi, kteří nejsou věrní ani jedné značce a vybírají podle nejnižší ceny.

**Stádium připravenosti k nákupu** je kritérium, pro které lze využít marketingový trychtýř. Ten rozděluje kupující do stádií připravenosti k nákupu. Jedná se o stádium: má povědomí, již vyzkoušel, vyzkoušel nedávno, občasný uživatel, pravidelný uživatel a častý uživatel. Podle počtu nakupujících v jednotlivých stádiích je nutné přizpůsobovat marketingový program.

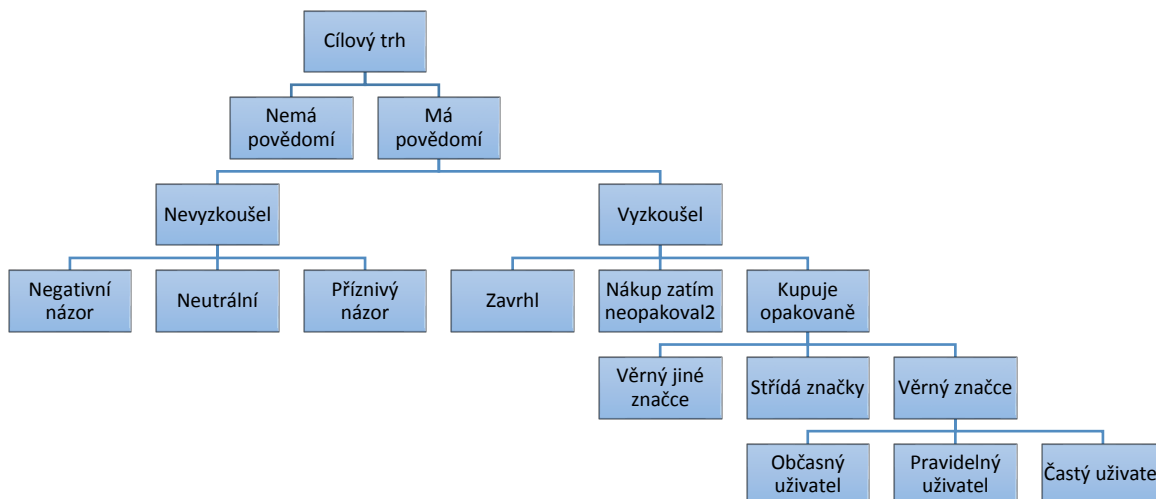
**Uživatelský status** zahrnuje kupující, kteří zatím nevyužili produkt, bývalé kupující, potenciální kupující, prvotní kupující a pravidelné kupující. Nejatraktivnější skupinou jsou potenciální spotřebitelé, kam spadají i lidé, kteří se spotřebiteli stanou v další životní fázi, nebo po ukončení některé životní fáze.

**Status věrnosti** obsahuje čtyři stupně věrnosti ke značce. Nezlomní věrní uživatelé kupují stále stejnou značku. Rozpolcení věrní si vybírají až mezi třemi značkami. Přelétaví věrní jsou po určitou dobu věrní jedné značce, ale v průběhu života svou věrnost obrací na další jiné značky. Střídající spotřebitelé nejsou věrní žádné značce a vybírají nejčastěji podle nejnižší ceny produktu.

**Postoj k produktu** můžeme rozlišit na nadšený, pozitivní, indiferentní, negativní a nepřátelský. S každou z těchto skupin uživatelů je třeba komunikovat různými způsoby pro změnu jejich postoje k produktu.

Pro celistvější charakteristiku cílového trhu a jeho segmenty se běžně využívá kombinace více behaviorálních kritérií. Příklad rozpadu cílového trhu s využitím více behaviorálních kritérií je znázorněn na obr. č. 2 (Kotler a Keller, 2013).

**Obr. č. 2 Rozpad podle behaviorální segmentace**



Zdroj: Kotler a Keller, 2013

### **Multivariační segmentace**

V procesu segmentace často dochází ke kombinování několika způsobů segmentování k definování cílových segmentů. Jednoduchá multivariační segmentace spočívá v kombinování dvou nebo více demografických proměnných (například trh s parfémami, kde nejefektivnější proměnné jsou pohlaví a věk). Při rozšířené multivariační segmentaci se používá více kritérií najednou, což přináší celistvější znázornění kupujícího. Zde lze uvést kombinaci demografických a psychografických údajů, což přinese přesnější vymezení cílového segmentu i na základě životního stylu.

Velmi používaná je také vícestupňová segmentace, při které dochází k postupnému segmentování trhu podle různých proměnných. V první řadě nejčastěji dochází k tzv. makrosegmentaci, tedy na úrovni celých regionů či národů a jedná se především o segmentaci na základě demografických dat. Poté následuje mikrosegmentace, která vystihne rozdílné potřeby v menších regionech a vytváří se pomocí psychografických a behaviorálních kritérií (Kotler, 2007).

## **Možnosti tvorby segmentů trhu**

Existují různé způsoby segmentace trhu. Tvorba segmentů může být založena na jednoduchém odhadu, nebo také na druhé straně lze vytvořit segmenty trhu na základě vědeckého zpracování dat. Při výběru způsobu segmentace je nutné vycházet z dostupnosti dat a požadovaných výsledků, kterých chceme dosáhnout.

Mezi nejzákladnější možnosti patří tvorba segmentů na základě odborných znalostí segmentovaného trhu. Žádoucí je také spolupráce více odborníků a kombinování jejich zkušeností při tvorbě segmentů. Výhody tohoto způsobu jsou především rychlost a nákladová efektivita segmentace. Dále také vysoká pravděpodobnost, že získané segmenty budou již v souladu s marketingovou strategií firmy (Dolnicar, 2018).

Dalším způsobem segmentace trhu je využití segmentačního stromu. Principem je postupné rozdělování trhu na skupiny zákazníků tak, že v každé úrovni stromu se využije jiná segmentační proměnná. Mezi výhody patří komplexnost tohoto přístupu, protože první úroveň stromu začíná celkovým pohledem na trh. Logika a konstrukce segmentů je zřetelná, což usnadňuje případně drobné úpravy ve finálním profilování segmentu. Pokud chce firma zvýšit svůj podíl na trhu expandováním do dalšího segmentu, je pravděpodobně nejlepší volba související větve stromu s již obsluhovaným segmentem. Nevýhodou tohoto přístupu k segmentaci může být právě možnost využití velkého množství segmentačních proměnných, což způsobí vznik velkého počtu nevýznamných segmentů.

Velmi používaným způsobem je dále využití interní databáze zákazníků. Mnoho firem disponuje nějakou databází zákazníků se skutečnými údaji vhodnou pro tvorbu segmentů. Tyto databáze mají často podobu velmi rozsáhlého souboru dat, ve kterých v rámci segmentace hledáme tzv. shluky představující tržní segmenty. Výhodou je možnost vyhodnocení velkého množství zákaznických dat v relativně krátkém čase a také možnost využití různých strukturálních přístupů, podobně jako v segmentačním stromu. Nevýhodou může být chybějící segmentace podle behaviorálních kritérií, protože tento typ dat není zpravidla v databázích zákazníků k dispozici.

Využitím pouze dvou segmentačních proměnných se nabízí způsob segmentace pomocí vizuálních prostředků. Jedná se o vykreslení relevantních dat do rozptylového grafu a vizuálnímu určení segmentů trhu podle shluků vyznačených bodů ve vzájemné blízkosti. Tento způsob je vhodný především pokud musíme využít právě dvě segmentační proměnné a je to zároveň jeho nevýhoda (Camilleri, 2017).

Na trhu statků a služeb nezdědka dochází k situacím, že k formování tržních segmentů trhu kopíruje firma přístup k segmentaci svého konkurenta. Tento způsob je častý převážně u konkurenčních firem nabízejících stejný či podobný produkt. Velmi vhodný je také pro malé a začínající firmy, které nemají dostatečné prostředky nebo množství informací k provedení vlastního výzkumu a následné segmentace. V takovém případě pro ně kopírování segmentační strategie velkých firem funguje velmi dobře. Na druhou stranu je to špatná cesta pro firmy, které chtějí na trhu uspět s novým či inovativním produktem (Guide to Segmenting a Market).

### 3.1.2 Targeting

V druhé fázi procesu STP nazývané tržní targeting dochází ke zhodnocení a volbě jednoho nebo více již definovaných segmentů, na které se firma dále zaměří. Často se používá více způsobů k nalezení lépe identifikovaných cílových skupin s menším počtem kupujících. Při vyhodnocování tržních segmentů je nutné respektovat cíle a možnosti firmy a celkovou atraktivitu segmentu jako hlavní kritéria. Stanovení atraktivity segmentu je možné na základě aktuálních informací o tržbách a maržích v jednotlivých segmentech na časové ose v porovnání s dlouhodobými cíli firmy. Přestože se může segment jevit jako atraktivní a pro firmu obsluhovatelný, v případě že nekoresponduje s dlouhodobými cíli firmy, bude odvádět soustředěnost na stěžejní cíle. Za atraktivní segmenty lze označit ty s vhodnou velikostí a růstem. Zde je nutné zdůraznit, že největší a nejrychleji rostoucí segmenty nejsou vždy ty nejatraktivnější pro každou firmu. Převážně menší firmy se z důvodu nedostatků prostředků, nebo nalezení značné konkurence v největších a nejrychleji rostoucích segmentech, zaměřují na segmenty menší, které jsou ovšem pro takové firmy potenciálně ziskovější. Kroky celého segmentačního procesu s jejich popisem jsou uvedeny v následující tabulce (Ferrell a Hartline, 2008).

**Tab. č. 2 Kroky segmentačního procesu**

Krok	Název	Popis
1.	Segmentace podle potřeb	Seskupení zákazníků se stejnými potřebami a očekávanými přínosy do skupin.
2.	Profilace segmentu	Určení demografických charakteristik a životních stylů pro všechny skupiny pro identifikaci členů na trhu.

Krok	Název	Popis
3.	Atraktivita segmentu	Zjištění celkové atraktivity segmentů podle růstu trhu, konkurence atd.
4.	Ziskovost segmentu	Určení ziskovosti všech segmentů.
5.	Positioning segmentu	Vytvoření strategií positioningu produktu na základě různých charakteristik a potřeb kupujících.
6.	Test segmentu „kyselinou“	Sestavení „příběhu v pozadí segmentu“, k vyzkoušení atraktivity positioningu.
7.	Strategie marketingového mixu	Vytvoření rozšířené strategie positioningu zahrnující všechny části marketingového mixu. (4P)

Zdroj: Kotler a Keller, 2013

### Podmínky efektivní segmentace

Z důvodu rozmanitosti trhu statků a služeb nelze provádět segmentaci u všech produktů stejně. Například definice segmentu na trhu dopravních letadel bude mnohem podrobnější v porovnání s trhem kuchyňské soli, kde kupující rozdělovat lze jen velmi těžko. Pro efektivní segmentaci musí tržní skupiny nabývat těchto podmínek:

- Měřitelné – lze získat velikost segmentu, ziskovost, kupní sílu a charakteristiky
- Významné – musí být dostatečně rozsáhlé a výnosné, aby se vyplatilo je obsluhovat
- Dostupné – musejí být efektivně dosažitelné a lze je zaujmout a obsluhovat
- Diferencovatelné – segmenty musí být vzájemně heterogenní
- Akční – lze vytvořit efektivní marketingové strategie pro nalákání a obsluhu segmentu (Dolnicar, 2018)

Na základě Porterova modelu pěti sil je možné určit dlouhodobou atraktivitu trhu a tržních skupin. Jedná se o současnou konkurenci, kdy trh není atraktivní v případě existence mnoha agresivních a silných firem v odvětví, stagnující nebo klesající trend trhu, vysoké fixní náklady či vysoké náklady v případě odchodu z odvětví. Druhým faktorem jsou potenciální konkurenti, jedná se o náklady spojené se vstupem a výstupem firmy na trh. V ideálním případě jsou vstupní náklady vysoké a výstupní nízké. Nejhorším případem jsou naopak nízké vstupní náklady a vysoké výstupní. Třetím faktorem je riziko substitučních

produktů. Trh není atraktivní v případě existence substitučních produktů, které snižují výši ceny a tím konečného zisku. Čtvrtým faktorem dodavatelé, kteří v případě silné pozice na trhu a vysoké koncentrovanosti mohou snadno zvýšit cenu a snížit dodávané množství. Jedná se především o případy, kdy je na trhu nízký počet substitučních produktů, taktéž existují vysoké náklady při změně dodavatele. V takových případech opět není trh atraktivní. Pátý faktor Porterova modelu jsou odběratelé, kteří dělají segment neatraktivní svou vysokou vyjednávací silou. V takovém případě mají schopnost snižovat cenu produktu, vyžadovat vyšší kvalitu nebo více služeb za stejnou cenu. Jejich síla je v jejich organizovanosti a koncentrovanosti způsobenou nediferencovatelným produktem a citlivostí na změnu ceny. Tento fakt podporuje konkurenční boj prodávajících a snižuje ziskovost v segmentu. Nejlepší obranou je vytvoření přijatelné nabídky i pro nejsilnější odběratele (Kotler a Keller, 2013).

### **Segmentová strategie**

Po analýze atraktivnosti segmentů je na řadě výběr těch segmentů, které lze efektivně obsluhovat. Vybrané segmenty nazýváme cílový trh a obsahují kupující se stejnými nebo podobnými potřebami. Existují tři základní marketingové strategie obsluhy cílového trhu. Jedná se o nediferencovaný, diferencovaný a koncentrovaný marketing.

Nediferencovaný marketing nezohledňuje rozdělení cílového trhu na segmenty a nabízí jeden produkt celému trhu. Opodstatnění lze najít v pouze nepatrných rozdílech mezi segmenty, nebo v případě vysoké atraktivnosti produktu napříč segmenty. Nabídka se nezaměřuje na využití odlišností mezi kupujícími, ale právě na společné potřeby, které spotřebitele spojují. Výhoda nediferencovaného marketingu spočívá v úspoře nákladů, především na výrobu, skladování a dopravu. Náklady na marketing jsou rovněž nižší, protože nedochází k marketingovému výzkumu a tvorbě marketingového mixu pro každý segment zvlášť. V moderním marketingu není tento způsob obsluhy trhu ideální. Při nabízení jednoho produktu celému trhu dochází k oslovování pouze největšího segmentu kupujících, kteří mají podobné potřeby. V případě více firem s podobným nediferencovaným produktem na trhu dochází ke konkurenční bitvě v rámci zmíněného největšího segmentu a zbytek trhu zůstává neobsloužen. Tuto skutečnost si firmy později uvědomí a začnou obsluhovat novým produktem i menší segmenty s jinými potřebami a tím se jejich marketingová strategie stane diferencovanou.



Diferencovaný marketing znamená, že se firma zaměřuje na několik segmentů kupujících s různými potřebami a tvoří pro každý z vybraných segmentů samostatný produkt. Pro takto diferencovaný trh lze lépe projektovat produkty a určovat jejich cenu na míru pro vybraný segment. Dále lze také lépe přizpůsobovat marketingové aktivity, které přesněji zasahují vybraný segment a jsou účinnější v boji s konkurencí. Diferencovaný marketing z pravidla dosahuje vyšších celkových prodejů v porovnání s marketingem nediferencovaným. Tím firma dosahuje vyšších tržeb, ale musí také vynakládat vyšší provozní náklady. Tím pádem nelze jednoznačně označit tento druh marketingu jako ziskovější než nediferencovaný, protože závisí na dalších faktorech.

Koncentrovaný marketing je strategie pokrytí trhu, kterou používají převážně firmy s omezenými prostředky. Taková firma se zaměřuje na významnou část jednoho nebo více dílčích trhů. Rizika koncentrovaného marketingu spočívají ve vysoké konkurenci a možnostech změny potřeb a kupní síly spotřebitelů (Baker, 2014).

Výběr strategie pokrytí trhu závisí na mnoha okolnostech. Nediferencovaný marketing se dá použít v případě jednotných produktů (například kancelářský papír). Pro ostatní produkty, které lze odlišovat, je nutné vytvářet diferencovaný nebo koncentrovaný marketing. Důležitá je také fáze životního cyklu produktu. Nový produkt v jedné variantě je smysluplné nediferencovat, maximálně využít koncentrovaný marketing. V dalších fázích životního cyklu produktu už přichází na řadu důraz na diferenciaci a prodloužit tím fázi růstu a zralosti produktu. Dále je nutné vyhodnotit marketingovou strategii konkurenčních firem. V případě že konkurence vytváří diferencovaný marketing, nemá smysl používat marketing nediferencovaný. Pokud ovšem konkurence používá marketing nediferencovaný, je velmi pravděpodobné, že při použití diferencovaného marketingu získá firma velkou konkurenční výhodu (Kotler, 2007).

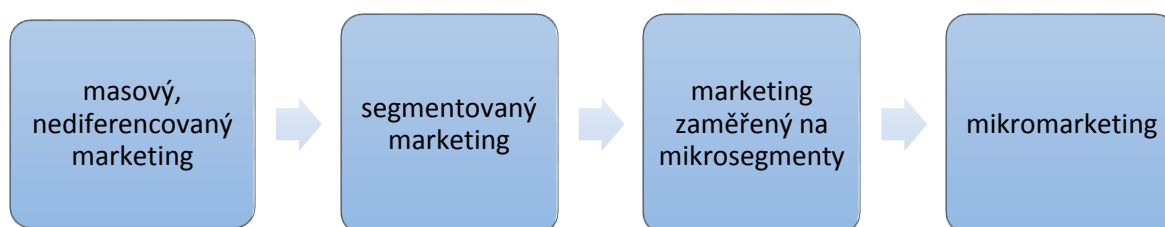
### 3.1.3 Positioning

Positioning produktu je poslední krok v procesu STP. Jedná se o způsob vnímání produktu zákazníky, tzv. místo, které produkt zaujímá v myslích spotřebitelů v porovnání s produkty, které nabízí konkurence. Cílem této fáze je umístit produkt do myslí zákazníků, kde zaujme důležité místo, které zajistí co nejvyšší přínosy pro firmu. Úspěšný positioning vystihuje význam značky, udává cíle, které spotřebiteli napomáhá dosáhnout a prezentuje originální způsob, jak to lze provádět. Pro úspěšný chod firmy mu musí všichni rozumět a všechna rozhodnutí musí jít ruku v ruce s jeho nastavením. Při jeho tvorbě je důležité

vycházet ze současného stavu firmy, ale také do něj zahrnout prvky budoucnosti (firmy a trhu). Jde o vytvoření rovnováhy mezi nedosažitelným positioningem zabývající se jen budoucností a konzervativním positioningem, který vychází pouze ze současného stavu firmy a trhu na kterém firma působí. Cílem úspěšného positioningu je tedy vytvoření významného důvodu v mysli zákazníků, kteří na jeho základě budou produkt kupovat (Kotler a Keller, 2013).

Pro vybrané segmenty trhu z druhé fáze cíleného marketingu (targeting) si firma vytváří marketingovou strategii. Ta by měla odpovídat úrovni segmentace trhu znázorněné v následujícím schématu.

**Obr. č. 3 Úroveň segmentace trhu**



Zdroj: Kotler a Armstrong, 2004

Masový marketing se využívá v případě homogenních trhů, kde případná segmentace nepřinese efektivní segmenty. Segmentovaný marketing se zaměřuje na atraktivní segmenty a vytváří pro ně jedinečný marketingový mix. Marketing zaměřený na mikrosegmenty oslovuje dopodrobna popsané segmenty, které nejsou tak významné pro velké firmy, ale nabízí zajímavý potenciál pro menší firmy. Mikromarketing se zbývá uspokojení poptávky individuálního zákazníka. Příkladem mohou být luxusní zájezdy pro nejnáročnější zákazníci (Jakubíková, 2012).

### **Strategie positioningu**

Pokud chceme změnit zákazníkovo vnímání produktu, existuje několik způsobů jako tohoto cíle dosáhnout. Jedná se především o poukázání na hlavní přínos produktu, který daný produkt nabízí. Dále je možné se zaměřit na specifické využívání produktu, nebo jeho určení.

V případě technických produktů se strategie positioningu zaměřuje hlavně na výjimečné technické parametry nabízeného produktu, kterými vyniká nad konkurencí. Dále je možné strategii positioningu postavit na užitku, který daný produkt nabízí. Jako příklad lze uvést zubní pasty s doplňkovou přísadou vhodnou pro citlivé zuby,

nebo potravinářské produkty vhodně zabalené na cesty. Další strategií je poukázání na příležitost, kdy se nabízený produkt spotřebovává. Vhodná ukázka je denní/noční krém, doplňky stravy pro sportovce (před sportem/po výkonu) atd. V případě tvorby positioningu pro nový segment trhu je vhodné strategii připravit jako asociaci potenciálních spotřebitelů a společenskou třídou do které spadají. Pro některé produkty je možné udělat strategii na základě slavné osobnosti, se kterými se může oslovovaný segment trhu ztotožňovat. Další strategií je kultovní positioning, který má ovšem několik záporů. Jde o strategii využití nějakého kultu a jeho spojení s produktem. Krátkodobě může fungovat a prodat značné množství, ale z dlouhodobého hlediska bude účinný jen do doby, kdy bude zmíněný kult v módě. Dále pak spotřebitelé nekupují produkt kvůli jeho vlastnostem, ale pouze kvůli kultu, který nese. Strategii lze dále zaměřit na původ produktu, kdy místo výroby je obecně spojováno s nějakou technickou nebo kulturní vlastností, kterou by stejný produkt vyrobený jinde nezískal. Dále je možné využít konkurenci k tvorbě positioningu vlastního produktu. V první řadě je možné vlastní produkt porovnat přímo s konkurenčním produktem a vyzdvihnout jeho přednosti. V druhé řadě lze vlastní produkt postavit proti ne zcela stejnému produktu a právě na ten opak poukázat. Při tvorbě strategie positioningu se dnes většinou používá kombinace některých z výše zmíněných strategií (Armstrong a Kotler, 2017).

### **Hodnotový positioning**

Hodnotový positioning je možné chápat jako souhrn variant positioningu, které znázorňují závislost ceny produktu na jeho užitku. Spotřebitel při nákupu jedná podle ekonomické teorie, nakupuje tedy produkt s vyšším užitkem než cenou, kterou musí zaplatit. V následující tabulce je pět hodnotových propozic znázorněných zeleně, které přináší konkurenční výhodu. Červená pole představují postavení produktu na trhu v nevýhodě a střed je neutrální v porovnání s konkurencí. Dále jsou popsány jednotlivé hodnotové propozice, které přináší konkurenční výhodu (Dolnicar, 2018).

**Tab. č. 3 Hodnotové pozice**

		Cena		
		Nižší	Stejná	Vyšší
Užitek	Větší	Větší užitek za nižší cenu	Větší užitek za stejnou cenu	Větší užitek za vyšší cenu
	Stejný	Stejný užitek za nižší cenu		Stejný užitek za vyšší cenu
	Menší	Menší užitek za mnohem nižší cenu	Menší užitek za stejnou cenu	Menší užitek za vyšší cenu

Zdroj: Kotler, 2007

Větší užitek za vyšší cenu je typ positioningu, který se využívá u luxusních statků a služeb. Firma nabízí produkt vyšší kvality než je obvyklá cenová hladina substitutů za vyšší cenu z důvodu pokrytí vyšších nákladů na výrobu. Nejedná se ovšem pouze o zmíněnou kvalitu produktu, ale spíše o styl či prestiž, který kupující společně s produktem dostane. Motivem k nákupu je bezesporu touha patřit k vybrané společenské skupině a dávat najevo životní styl. Tato touha je z pravidla silnější než logický úsudek, protože cena produktu většinou převyšuje rozdíl v kvalitě v porovnání se substituty. Firmy nabízející více za vyšší cenu existují ve všech odvětvích. Takové firmy ohrožují výrobci napodobených produktů, kteří se prezentují jako firma nabízející stejně kvalitní produkty za nižší ceny.

Větší užitek za stejnou cenu je strategie positioningu, kde je cílem ohrožit konkurenci používající strategii větší užitek za vyšší cenu produktem podobné kvality, ale za ceny srovnatelné běžným produktům s průměrnou kvalitou. Důvodem je možnost poukázat na nelogický úsudek u první strategie, kdy se výše kvality nerovná výši ceny.

Větší užitek za nižší cenu je jeví jako ideální kombinace pro kupující. Z reálného hlediska je ale možné tuto strategii uskutečňovat pouze v krátkém období, během kterého lze získat vysoké postavení na trhu. V dlouhodobém hledisku je velice náročné udržet tento typ positioningu, protože zajištění vyššího užitku je spojeno s vyššími náklady a tím pádem lze jen velmi těžko prodávat za nižší ceny než konkurence. Tuto strategii využívají spíše ekonomicky silné firmy, které jsou schopny část svého podnikání přechodně dotovat z již zavedených ziskových částí.

Stejný užitek za nižší cenu je forma positioningu se značným potenciálem. Kupující často upřednostní nižší cenu před například komfortem nákupu. Firmy nabízejí stejný produkt jako konkurence, ale za nižší cenu. Té jsou schopny dosáhnout díky nižším nákladům na provoz nebo vyšší vyjednávací síle s dodavateli. Typickým příkladem jsou diskontní obchody, ale také výrobci elektroniky.

Menší užitek za mnohem nižší cenu je také velmi rozšířený způsob positioningu. Cílí na kupující, kteří nechtějí nebo nemohou nakoupit produkt s průměrným užitekem. Hlavní strategií je uspokojení omezených nároků za nižší ceny. Například turisté hledající levné ubytování nepotřebují mít na pokoji ovoce, minibar a další příjemné doplňky, které ovšem zvyšují cenu pokoje na noc. Nízkonákladové letecké společnosti také staví strategii tvorby ceny na stejném principu. V základní ceně letenky uspokojují pouze základní potřebu cestujícího, přesun z bodu A do bodu B. Ostatní služby na palubě nebo letišti jsou za dodatečný poplatek, aby nezvyšovaly cenu letenky pro cestující, jejichž hlavní priorita je nízká cena (Kotler, 2007).

V případě cestovního ruchu je možné zaznamenat nové trendy v marketingové komunikaci. Samotní zákazníci aktivně vytváří komunikační sdělení mezi sebou. Tento trend přenesl velkou váhu z klasického modelu marketingové komunikace B2C na C2C. To znamená rozvoj alternativního marketingu, jehož účelem je tvorba emocionálních spojitostí s cílovými trhy, s cílem uskutečňování ústní reklamy mezi stávajícími zákazníky a potenciálními zákazníky, dále také využití internetu a „ulice“ jako distribučního kanálu marketingového sdělení (Palatková, 2011).

### **Marketingová komunikace**

Marketingový mix se skládá ze 4P: product, price, place a promotion. Marketingová komunikace je tedy jedním z prvků marketingového mixu, který se nazývá promotion. Z pohledu zákazníka lze vycházet z modelu 4C: customer value, customer cost, convenience a communications. Zde zastupuje marketingovou komunikaci prvek communications. Marketingová komunikace se využívá k dovedení zákazníka až k samotnému nákupu. Jednotlivé fáze, které předcházejí samotnému nákupu, a zákazník si jimi musí projít, popisuje model AIDA. Jedná se o attention, interest, desire a action, tedy pozornost, zájem, touha a akce. Prvním krokem komunikace je upoutání pozornosti zákazníka, druhým krokem je vzbuzení zájmu zákazníka o nabízený produkt/službu, třetím krokem je přesvědčení zákazníka o schopnosti produktu/služby uspokojit jeho potřeby a tím vyvolat touhu nákupu.

Posledním krokem je samotný nákup produktu/služby, se kterým bude zákazník spokojen a ideálně bude nákup v budoucnu opakovat. Marketingový komunikační mix se skládá z jednotlivých nástrojů, kterými lze komunikovat se zákazníky.

**Tab. č. 4 Nástroje marketingové komunikace**

Reklama	Podpora prodeje	Public relations	Osobní prodej	Přímý marketing
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Televizní</li> <li>• Rozhlasová</li> <li>• Tisková</li> <li>• Internetová</li> <li>• V kinech</li> <li>• Venkovní</li> <li>• Vnitřní</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Speciální akce</li> <li>• Slevy</li> <li>• Vracení peněz</li> <li>• Soutěže</li> <li>• Dárkové předměty</li> <li>• Spořicí karty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiskové konference</li> <li>• Informační služby pro veřejnost</li> <li>• Sponzoring</li> <li>• Lobbing</li> <li>• Výroční zprávy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prodej konečným zákazníkům</li> <li>• Mezifiremní obchod</li> <li>• Prodej do distribuční sítě</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direct mail</li> <li>• Online marketing</li> <li>• Zásilkový prodej</li> <li>• Telemarketing</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování podle Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003

Reklama může být zaměřena na propagaci konkrétního produktu, nebo celé značky. Podle prvotního cíle sdělení lze rozlišovat reklamu na informační, přesvědčovací a připomínkovou. Tyto druhy reklam se využívají podle životního stádia, ve kterém se produkt nachází. V zaváděcí fázi životního cyklu je vhodné využít informační druh reklamy s cílem oznámit zákazníkům, že je na trhu nová nabídka a tím vzbudit zájem o produkt. Ve fázi růstu a také z počátku fáze zralosti se využívá přesvědčovací reklama, jejímž cílem je zvětšit poptávku po nabízeném produktu. Ve fázi zralosti a poklesu životního cyklu produktu se využívá připomínková reklama, která má udržovat produkt v myslích zákazníků a navazuje na předchozí reklamní sdělení (Přikrylová, 2019).

Podpora prodeje může mít různé cíle. Jedná se například o získání nových zákazníků, upevnění věrnosti stálých zákazníků, zvýšení četnosti nákupů, vyvolání zájmu o produkt nebo zvýšení informovanosti. Využívá se pro přesvědčení zákazníka, aby v danou chvíli provedl nákup, nebo ho navýšil o další položky. Výhodou podpory prodeje je pružnost využívání komponentů marketingové komunikace podle aktuální situace na trhu a rychlá

odezva od zákazníků. Nevýhodou je krátkodobost, není to cesta k budování stálých zákazníků, což usnadňuje přechod ke konkurenčním značkám.

Public relations je obousměrná komunikace firmy s veřejností s cílem poznání a ovlivnění jejího mínění o produktu/značce. Významným cílem je budování pozitivní publicity. Náklady na publicitu jsou nižší než na ostatní komponenty marketingové komunikace. Často také vzniká negativní publicita, kterou nelze snadno ovlivňovat, ale stálou aktivitou lze snižovat její negativní dopad. Publicita je využívána k podpoře firemní image. Public relations je používá pro budování postoje na trhu se snahou o získání vlivu v médiích. Za předpokladu nezávislého mediálního zdroje se jedná o relativně důvěryhodné sdělení (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003).

Osobní prodej je ovlivňovací proces při představování produktu zákazníkovi. Převážně se provádí při osobním setkání prodejce a zákazníka, ale může také probíhat prostřednictvím telefonu, videokonference. Výsledek jednání závisí na schopnostech prodávajícího formulovat obsah a podobu sdělení, které zaujme zákazníka a přiměje ho k nákupu. Výhodou je tedy možnost průběžně přizpůsobovat průběh a náplň sdělení při jednání. Nevýhodou je mohou být špatně vyškolení prodejci, kteří při jednání vytvářejí nátlak na zákazníky a další chyby, které dále vytvářejí negativní publicitu.

Přímý marketing je odrazem od ustupování od masového marketingu k co nejvíce individuálnímu přístupu. Mezi výhody pro zákazníka patří jednoduchý a rychlý nákup, velký výběr dodavatelů (e-shopy), zachování soukromí při nákupu či pohodlný výběr produktů a služeb z domova. Výhody pro prodejce je přesné zacílení sdělení, měřitelnost odezvy, nabídky jsou skryty před konkurencí a jedná se cestu k vybudování dlouhodobých vztahů se zákazníky. Nevýhody jsou vytváření a udržování kvalitní databáze zákazníků, nevhodnost pro masovou komunikaci, při velkém množství nabídek může vyvolat pocit obtěžování (Přikrylová, 2019).

### **3.2 Cestovní ruch**

„Pojem cestovní ruch (turismus) je činnost osoby cestující na dočasnou dobu do místa mimo její běžné životní prostředí, přičemž hlavním účel její cesty je jiný než vykonávání výdělečné činnosti v navštíveném místě.“ Dočasnou dobou se rozumí maximálně šest měsíců v rezidentním státě, nebo dvanáct měsíců mimo domovský stát (Palatková, 2014).

### 3.2.1 Význam cestovního ruchu

#### **Ve spotřebě obyvatelstva**

Úspěšnost světových ekonomik se má velký vliv i na životní úroveň obyvatelstva. Životní úroveň lze vyjádřit jako míru uspokojení potřeb. Cestovní ruch je využíván k naplňování různých potřeb, mezi které patří odpočinek, pohyb nebo poznání. Při uspokojování potřeb spojených s cestováním jsou také naplňovány potřeby, které nejsou hlavním cílem. V tomto případě jde o potřeby dopravní, ubytovací nebo stravovací. Význam cestovního ruchu ve spotřebě obyvatelstva lze vyjádřit jako počet účastníků cestovního ruchu a výdaje obyvatelstva spojené s cestovním ruchem (Beránek, 2013).

#### **V národním hospodářství**

Cestovní ruch výrazně působí i v národním hospodářství, v souvislosti s rozšířeností cestovního ruchu v dané zemi. Vliv cestovního ruchu na národní hospodářství lze charakterizovat na základě různých ukazatelů, mezi které patří:

- podíl cestovního ruchu na hodnotě HDP
- podíl cestovního ruchu na výši nezaměstnanosti
- devizové příjmy z cestovního ruchu
- podíl devizových příjmů z cestovního ruchu na HDP

Národní hospodářství dále ovlivňuje množství odvětví, na které má cestovní ruch vliv, jedná se o:

- služby jako hlavní činnost (ubytování, doprava, stravování apod.)
- služby jako vedlejší činnost (obchod, zdravotnictví, kultura apod.)
- odvětví s nepřímou spojitostí s cestovním ruchem (stavebnictví, zemědělství, nábytkářský průmysl, textilní apod.) (Indrová, Petřů a Houška, 2011)

### 3.3 Analýza trhu cestovního ruchu

Trh cestovního ruchu je velmi citlivý a snadno narušitelný stejně jako poptávka po něm. Poptávka nejprve závisí na kupní síle spotřebitelů a jejich potřebách, které firmy zkoumají a na základě výzkumů a sledováním konkurence vytvářejí poptávaný produkt. Poptávku ovlivňuje řada faktorů, mezi které patří v první řadě ty ekonomické jako například disponibilní důchod, životní náklady, směnné kurzy atd. Sociálně-psychologické faktory



zahrnují motivaci, očekávání, preference, postoje atd. Dále lze zmínit vnější faktory, do kterých spadá bezpečnost v destinaci, nabídka cestovního ruchu, kulturní atraktivita atd. (Jakubíková, 2012).

### 3.3.1 Faktory ovlivňující cestovní ruch

#### **Politické a bezpečnostní faktory**

Jednou z hlavních podmínek růstu trhu cestovního ruchu je světový mír a volný pohyb osob. Politická nestabilita a válečné konflikty významně ovlivňují další rozvoj nebo ho úplně pozastaví. V minulé době nelze přehlédnout hrozbu terorismu, která má za následek velké kolísání poptávky po cestovním ruchu v dané destinaci. Početné teroristické útoky mají vliv na určitou míru iracionality účastníků cestovního ruchu, kteří spojují činy s náboženstvím, či celou kulturou a reagují například změnou destinace nebo dopravního prostředku. V současné době je nutné zmínit vliv pandemie koronaviru COVID-19, který má za následek různá vládní opatření. Jedná se o uzavření státních hranic a omezení volného pohybu osob. Tyto opatření a různě závažná situace v cílových destinacích mají nenávratný negativní vliv na výjezdový turismus. Dále s bezpečnostními faktory souvisí přírodní živly, které se objevují nejčastěji lokálně (neovlivňují celou destinaci) a jde například o záplavy, rozsáhlé požáry nebo zemětřesení. Teroristické útoky jsou společně s přírodními katastrofami neovlivnitelné faktory, kterým lze jen velmi těžko předcházet.

Dalšími bezpečnostními faktory, které brzdí vývoj cestovního ruchu v destinaci, jsou zdravotní rizika. Tyto faktory mohou být pro účastníka cestovního ruchu velkou hrozbou, ale z velké části je možné jim předejít nebo účinně řešit vzniklé důsledky. Nejobvyklejší zdravotní komplikací v destinaci jsou úrazy. Ať už se jedná o drobné, nebo vážné zranění, je důležité před cestou uzavřít cestovní pojištění v souvislosti s plánovanými aktivitami. Cestovní pojištění ochraňuje pojištěného v případě pojistné události před výrazným peněžním zatížením. Druhým nejběžnějším zdravotním problémem v zahraničí jsou přenosné nemoci. Jejich výskyt je převážně ve vzdálenějších destinacích a zemích s odlišnou kulturou v porovnání se zemí trvalého pobytu. Obvykle se jedná o cestovní průjmy nebo onemocnění respirační soustavy, dále také o hepatitidu A a B, malárii a břišní tyfus. Před většinou je možné se ochránit ještě před cestou do zahraničí a to pomocí profylaxe (tzn. užívání léků cca týden před cestou, během cesty i cca týden po návratu - malárie), nebo vakcinací proti břišnímu tyfu, hepatitidě A i B a jiným infekčním nemocem. Spolu

s touto prevencí ze zdrojové země je dále důležité dodržovat hygienické zásady v destinaci (Beránek, 2013).

### **Ekonomické a právní faktory**

Nejvýznamnějším ekonomickým prvkem je výše disponibilního důchodu obyvatele zdrojové země, který přímo ovlivňuje hrubý domácí produkt zdrojové země. V zemích s větším HDP na jednoho obyvatele je patrná vyšší frekvence cestování. Je podstatné zmínit, že v některých zemích může být velký procentuální podíl HDP soustředěn u malého procentuálního podílu obyvatel. Dalším ekonomickým faktorem je diference cenových úrovní zdrojové a cílové země. V případě nižší cenové úrovně v cílové zemi může být tento faktor motivující k cestě z důvodu vyšší kupní síly v porovnání se zdrojovou zemí, ale na druhou stranu je pravděpodobné, že v takové destinaci můžeme očekávat horší úroveň služeb, stav infrastruktury atd. Útraty v zahraničí lze platit několika způsoby. V případě vycestování do země, jejíž měna je plně konvertibilní, existuje možnost výměnu provést již ve zdrojové zemi v osvědčené směnárně. Ostatní měny, které jsou nekonvertibilní a jejich směna má různá omezení (např. zákaz exportu/importu měny). V těchto případech je první variantou dovézt do destinace plně konvertibilní měnu (USD, EUR, GBP, JPY, CHF), kterou lze po příjezdu vyměnit za místní měnu. Další varianta je výběr místní měny z bankomatu. Tato možnost je komfortnější a bezpečnější (účastník cestovního ruchu u sebe nemá významnější částku v hotovosti), ale je důležité zmínit, že výběry z bankomatů v destinaci mohou zahrnovat další bankovní poplatek a také hrozí riziko kurzového znevýhodnění.

Významným faktorem jsou také právní rizika v destinaci. Často se lze v zahraničí potkat s odlišnými zákony a pravidly. Neznalost zákona neomlouvá, proto je důležité se před odjezdem do destinace informovat o rozdílech v zákonech jak v cílové destinaci, tak i v tranzitních zemích. V silniční dopravě jsou obvyklé odlišné rychlostní limity, tolerance míry alkoholu v krvi řidiče nebo složení povinné výbavy. Za porušení lokálního zákona hrozí účastníkům cestovního ruchu tresty podle lokálních zákonů (Palatková, 2014).

### **Technicko-technologické faktory**

Letecká doprava dosahuje v současnosti rozvoj, který zdatelně působí cestovní ruch. Její růst zkrátil cestování i do vzdálených destinací po celé Zemi a postupným snižováním cen na základě větší konkurence leteckých společností, nástupu nízkonákladových leteckých společností na trh nebo zefektivnění nákladů v rámci leteckých aliancí, se ceny letecké

dopravy staly dosažitelné pro velkou část obyvatelstva. Podstatné je nicméně zmínit, že letecká doprava je velmi citlivá na účinky vnějšího prostředí, obzvláště na bezpečnost. Z hlediska dálkové dopravy jde o bezkonkurenčně nejbezpečnější metodu dopravy osob.

Informačně-komunikační technologie již působí na všechny procesy spjaté s cestovním ruchem. Tyto technologie mají významný podíl na rozvoji společnosti i na rozvoji cestovního ruchu a urychlily vyhledávání a porovnávání informací. Dále také zvýšily také bezpečnost a rychlost poskytovaných služeb a naopak snížily jejich cenu. Internet je revolučním nástrojem je internet pro domácnosti i poskytovatele služeb. Umožňuje velké množství informací včetně informací o cestovním ruchu. Jde tedy o ideální nástroj pro propagaci a marketing. Internet dále nabízí možnost nakupovat zboží a služby, čímž se zvyšuje efektivita stráveného času nakupováním. Destinace cestovního ruchu ho využívají ke komunikaci svých marketingových aktivit se zákazníkem a online prodeji stejně, jako cestovní kanceláře a agentury, hotely, restaurace, atd. (Palatková a Zichová, 2011).

## 4 Praktická část

Praktická část se zabývá aplikací teoretických poznatků získaných při zpracování teoretických východisek. Podkladem pro tuto diplomovou práci je seznam klientů cestovní kanceláře, která si z důvodu citlivosti dat nepřeje být jmenována. Na základě těchto dat je provedena základní a multivariační segmentace. Ze získaných segmentů jsou dále vybrány ty nejatraktivnější a potenciálně významné. K takto získaným segmentům je dále vytvořen návrh marketingové strategie za účelem zvýšení prodejů a podílu na trhu.

### 4.1 Postup segmentace trhu

Existují dva základní způsoby segmentace trhu. Jedná se o A-Priori segmentaci a Post-Hoc segmentaci. Rozdíl mezi nimi je především v existenci teoretického rámce před provedením samotného rozdělení trhu do segmentů. A-Priori segmentace se provádí v případě, když je ze zkoumaného trhu zjevné, jaké proměnné pro segmentaci použít (demografické, geografické, psychologické či behaviorální). Nevýhodou však je, že použitím této metody nelze nalézt případné další segmenty, které by mohly být smysluplnější pro zkoumaný trh. Druhým způsobem je Post-Hoc segmentace, která nemá předem daný teoretický rámec a výsledné segmenty jsou ty nejvýznamnější pro zkoumaný trh. Východiskem bývají rozsáhlé soubory empirických dat, které se zpracovávají a hledají se tzv. shluky pro určení výsledných segmentů (Wedel a Kamakura, 2000).

Postup procesu segmentace trhu lze rozdělit do šesti fází počínaje definováním trhu až po výběr požadovaných segmentů. Jednotlivé fáze jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. č. 5 Postup segmentace trhu

Fáze	Popis
1. Definování trhu	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rozdělení celkového trhu na dílčí trhy</li><li>• Určení geografických hranic trhu</li></ul>
2. Tvorba segmentů	<ul style="list-style-type: none"><li>• Výběr segmentačních proměnných nejvíce ovlivňující nákupní chování</li><li>• Široké demografické rozdělení</li><li>• Užší behaviorální rozdělení</li></ul>
3. Ověření podmínek efektivní segmentace	<ul style="list-style-type: none"><li>• V případě nesplnění je nutné opakovat druhou fázi s využitím jiných proměnných</li></ul>

Fáze	Popis
4. Tvorba profilů segmentů	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velikost segmentu</li> <li>• Míra růstu segmentu</li> <li>• Podíl na celkovém trhu</li> <li>• Spotřebitelské chování (hlavní potřeby)</li> </ul>
5. Vyhodnocení atraktivity jednotlivých segmentů	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velikost segmentu</li> <li>• Míra růstu segmentu</li> <li>• Vztah ke konkurenci</li> <li>• Následování firemní strategie</li> </ul>
6. Volba segmentů	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nejatraktivnější segmenty</li> <li>• Konkurenční rivalita</li> <li>• Následování firemní strategie</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování podle: (Guide to Segmenting a Market, 2020)

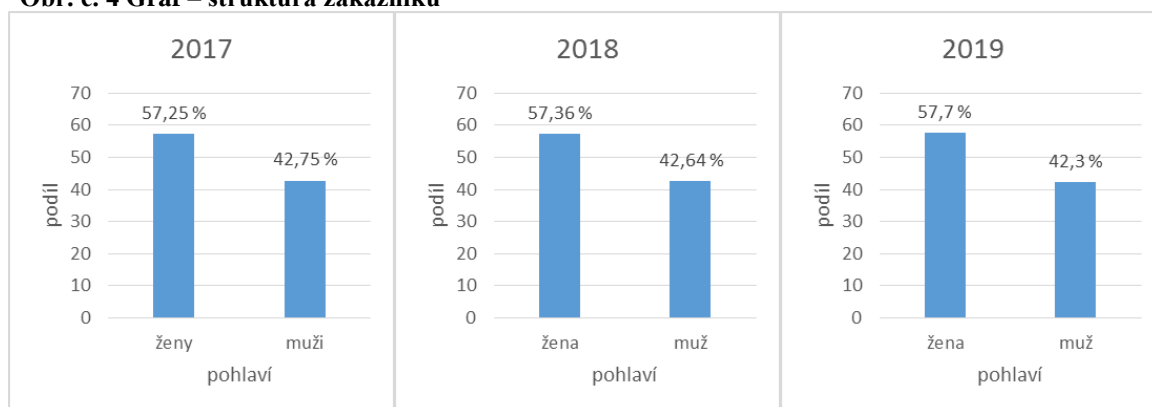
## 4.2 Analýza referenčních dat

V této diplomové práci je provedena segmentace trhu Post-Hoc metodou na základě dat získaných z cestovní kanceláře. Zkoumané období zahrnuje rok 2017, 2018 a 2019 s rozdělením na letní a zimní sezonu. Konkrétně rok 2017 reprezentuje zimní sezona 2016/2017 a letní sezona 2017, pro roky 2018 a 2019 je použita stejná logika. Segmentace trhu je provedena na základě informací o pohlaví, věku, cílové destinace, stravě, počtu a struktuře cestujících osob.

### 4.2.1 Základní segmentace

Nejprve je provedena jednoduchá segmentace podle jednotlivých proměnných. Pro vytvoření možnosti porovnání zkoumaných období a zjištění možného vývoje je první část segmentace provedena pro každý rok zvlášť.

**Obr. č. 4 Graf – struktura zákazníků**

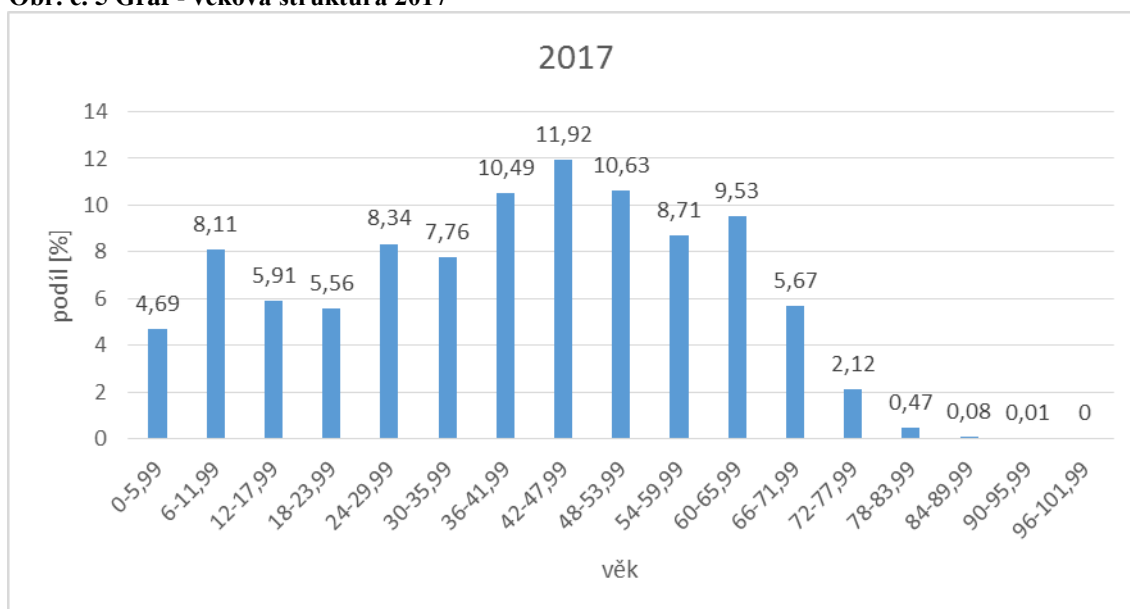


Zdroj: vlastní zpracování podle interních dokumentů, 2020

Vyhodnocením pohlaví všech cestujících osob v jednotlivých letech nebyl zjištěn žádný zásadní vývoj a lze konstatovat, že podíl žen je na úrovni 56 % a zbývajících 44 % připadá na muže. Pro potřeby této diplomové práce je zajímavější vyhodnocení pouze dospělých osob, u kterých je podíl žen o 1-2 procentní bod větší než při vyhodnocení včetně dětí. Je možné pozorovat i mírně rostoucí trend zvyšování podílu žen.

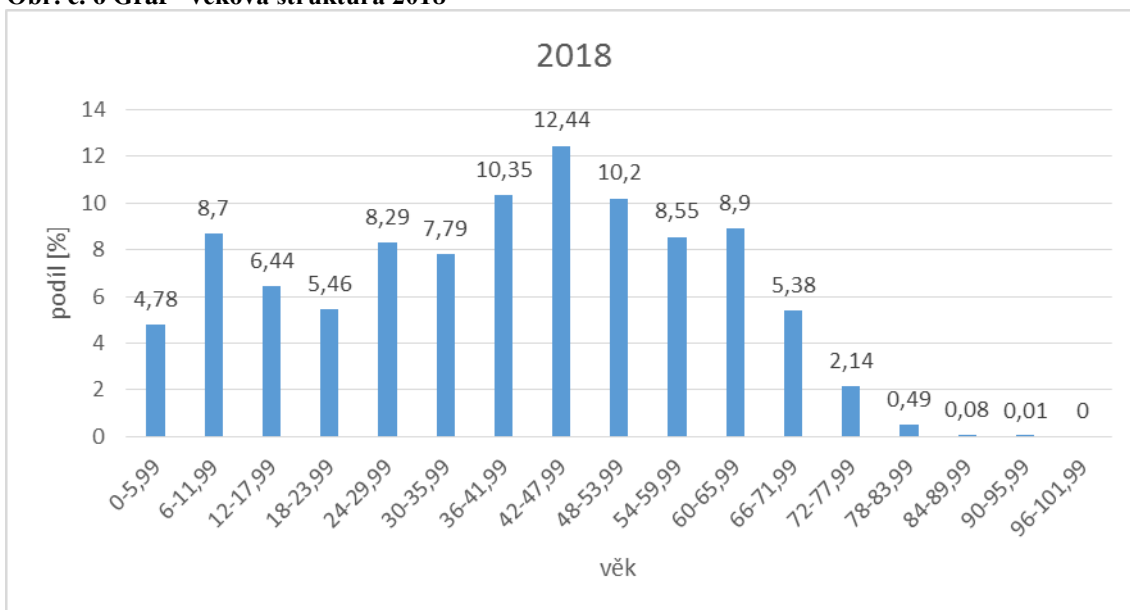
Dalším demografickým ukazatelem je věk. Cestující osoby jsou rozděleny do skupin, které charakterizují rozmezí šesti let.

**Obr. č. 5 Graf - věková struktura 2017**



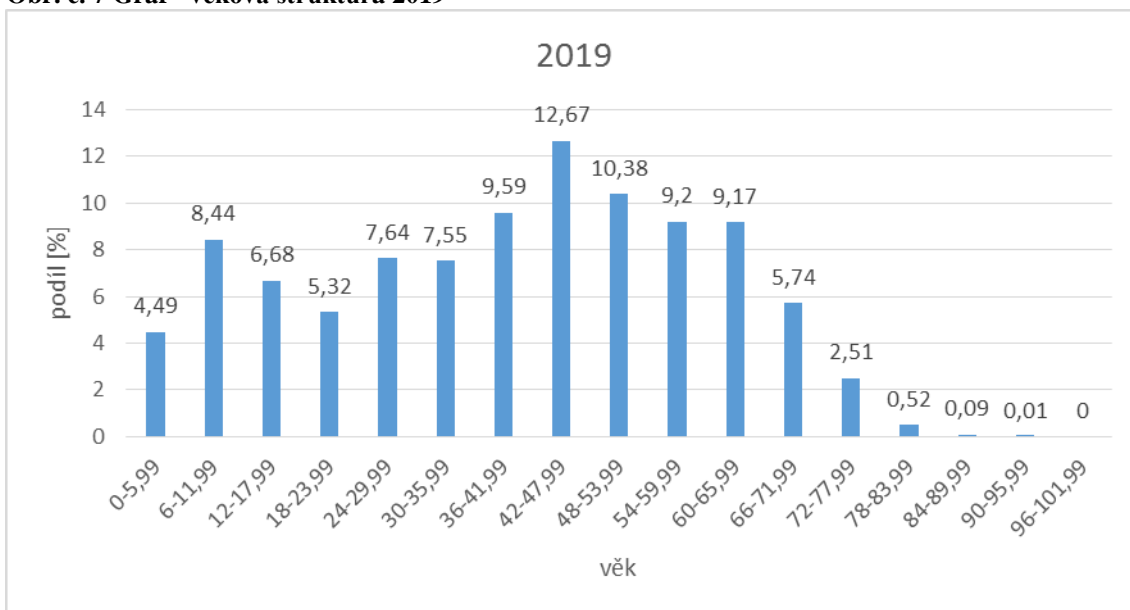
Zdroj: vlastní zpracování podle interních dokumentů, 2020

**Obr. č. 6 Graf - věková struktura 2018**



Zdroj: vlastní zpracování podle interních dokumentů, 2020

**Obr. č. 7 Graf - věková struktura 2019**

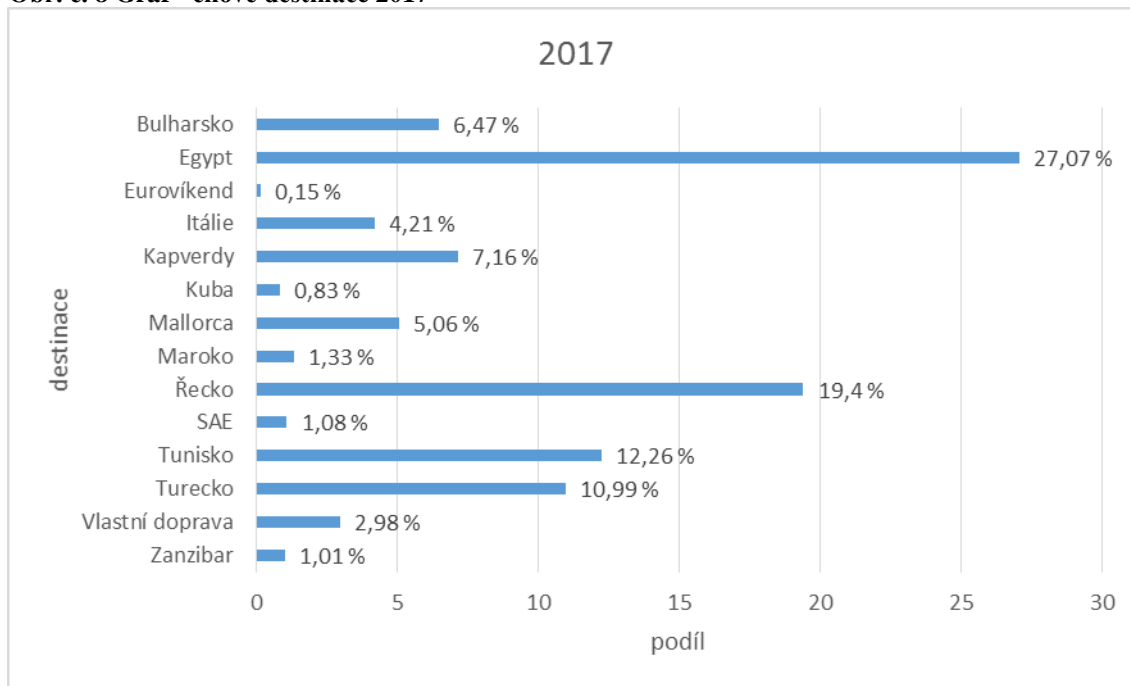


Zdroj: vlastní zpracování podle interních dokumentů, 2020

Ve sledovaném období má největší podíl na celkovém počtu cestujících osob skupina s věkem od 42 do 47,99 let. Celkově lze pozorovat mírné kolísání počtu cestujících osob napříč všemi věkovými skupinami, ale nelze ho považovat za významný vývoj ve věkové struktuře cestujících osob.

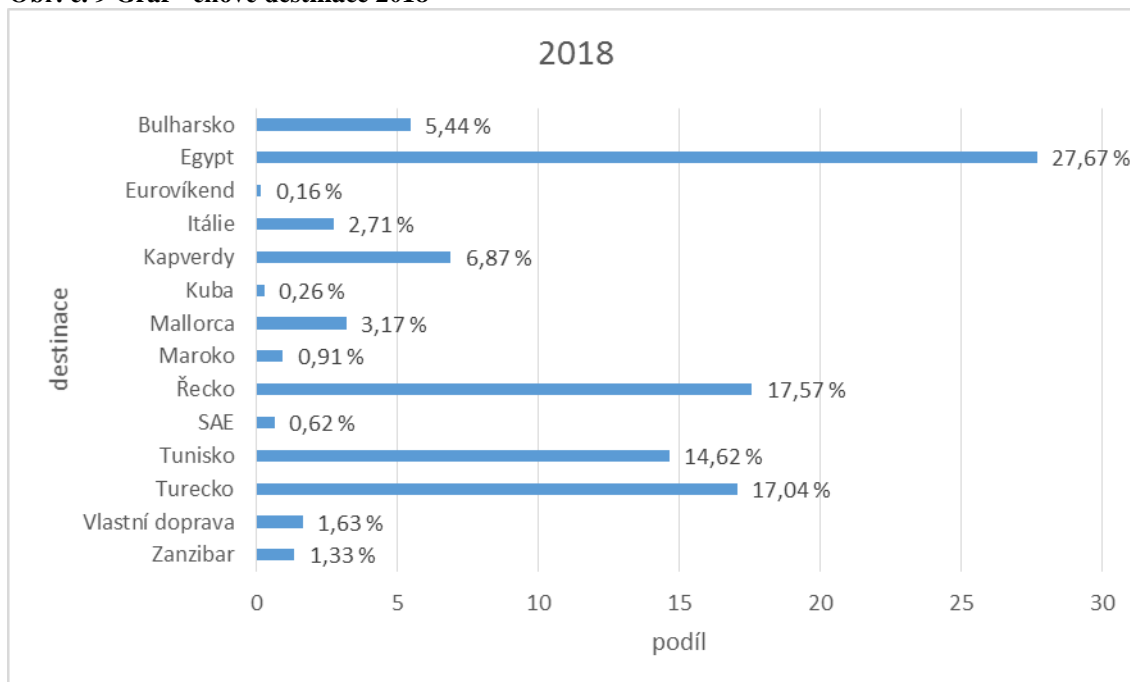
Další důležité rozdělení cestujících osob je podle cílové destinace. Z celého portfolia nabízených destinací jsou vybrány pouze ty nejvíce navštěvované. Ostatní destinace nejsou z pohledu této diplomové práce podstatné pro hledání nejatraktivnějších segmentů trhu.

**Obr. č. 8 Graf - cílové destinace 2017**



Zdroj: vlastní zpracování podle interních dokumentů, 2020

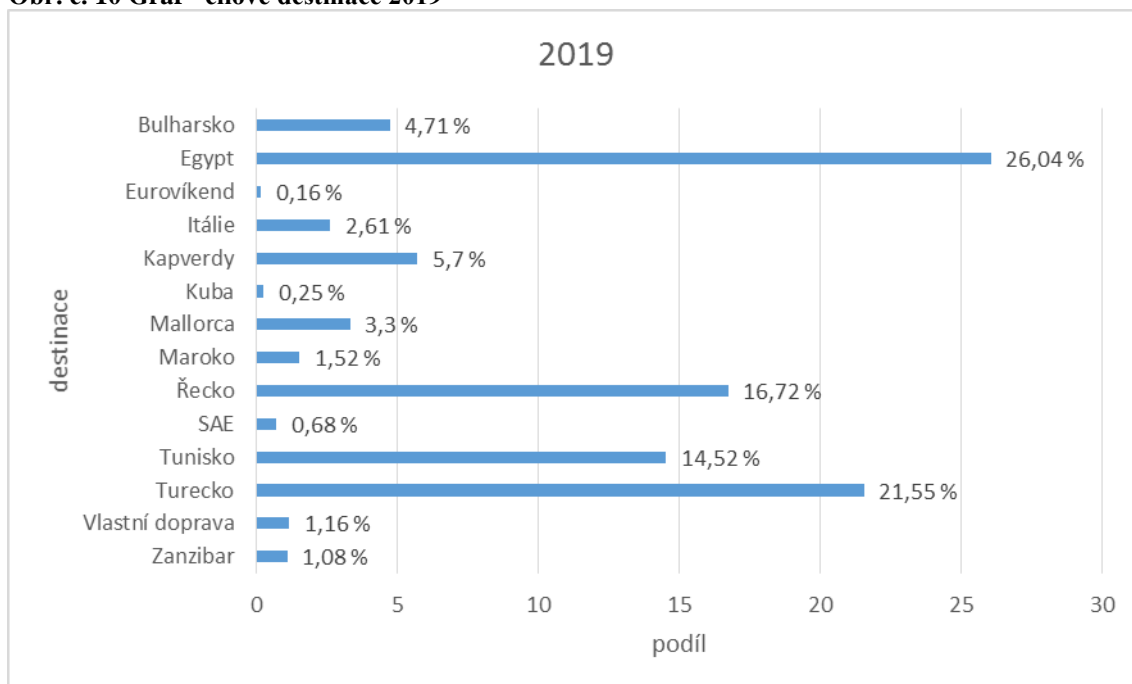
**Obr. č. 9 Graf - cílové destinace 2018**



Zdroj: vlastní zpracování podle interních dokumentů, 2020



Obr. č. 10 Graf - cílové destinace 2019



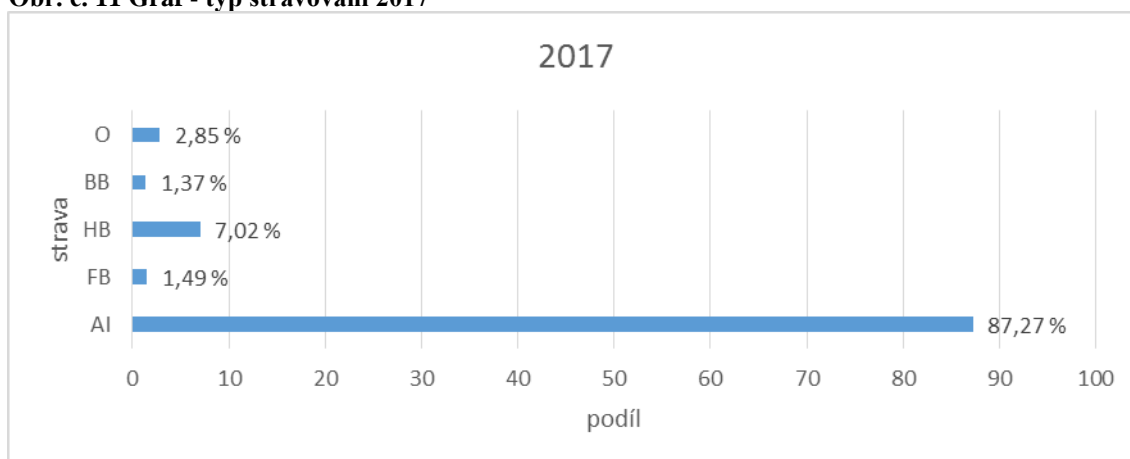
Zdroj: vlastní zpracování podle interních dokumentů, 2020

Ve zkoumaném období má z vybraných destinací největší počet cestujících osob Egypt, který je možné navštěvovat celoročně. Pro výpočet procentuálního podílu Egypta a Tuniska jsou zahrnuti pouze cestující v letní sezoně z důvodu možnosti komparace s dalšími velmi navštěvovanými destinacemi, které jsou navštěvované pouze v letní sezoně jako například Řecko a Turecko. U cílové destinace je možné sledovat určitý vývoj, který je způsoben politickou a bezpečnostní situací v konkrétní zemi. Například od pokusu o vojenský převrat v Turecku v roce 2016 se počet cestujících opět zvyšuje. V cestovním ruchu je cílová destinace nejvíce proměnlivá položka, protože existuje mnoho determinantů (viz kapitola „Faktory ovlivňující cestovní ruch“), které mají za následek změnu cílové destinace. Lze poukázat na situace, kdy zhoršení politické a bezpečnostní situace v jedné zemi vyvolá zvýšený zájem o jiné země. Z toho vyplývá, že při nepředvídatelných událostech se více mění cílová destinace než počet cestujících osob celkově.

Segmentace podle stravy, které je spojena s objednaným zájezdem. Nejvyšší stupeň stravy je all inclusive, který zahrnuje celodenní jídlo formou bufetu a neomezené množství nápojů. Existuje ve více variantách jako například all inclusive +, all inclusive light, extra all inclusive nebo ultra all inclusive. Rozdíl je především v dostupnosti alkoholických nápojů, kvalitě a rozmanitosti stravy. Pro potřeby této diplomové práce jsou všechny varianty all inclusive programu zařazeny pod pojem all inclusive. Dalším stupněm stravy je

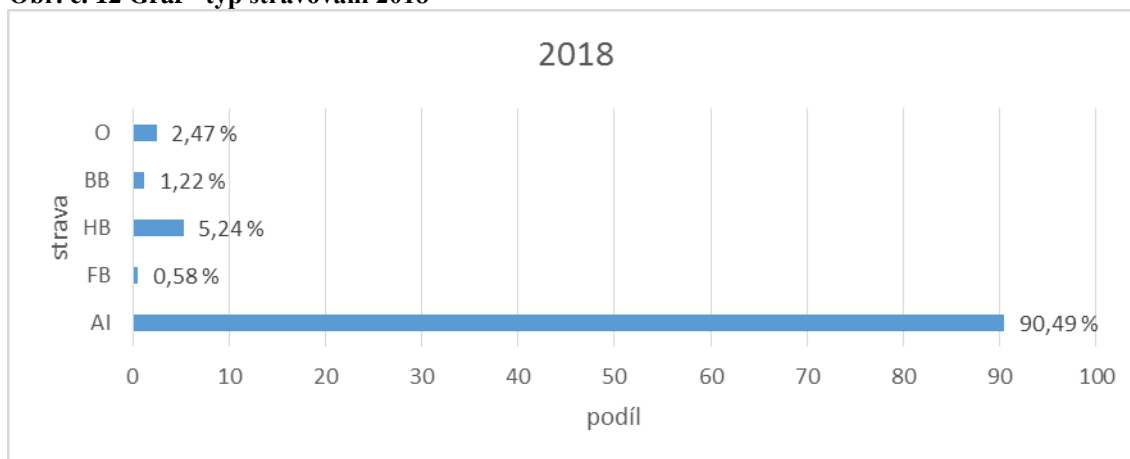
full board, která zahrnuje snídani, oběd i večeři. Nižším stupněm je half board, který zahrnuje pouze snídani a večeři. Bed & Breakfast je úplně základní program stravování a obsahuje pouze snídani. V případě ubytování v apartmánu, nebo některých hotelech či penzionech není stravovací program k dispozici a ubytování je tím pádem bez stravy.

**Obr. č. 11 Graf - typ stravování 2017**



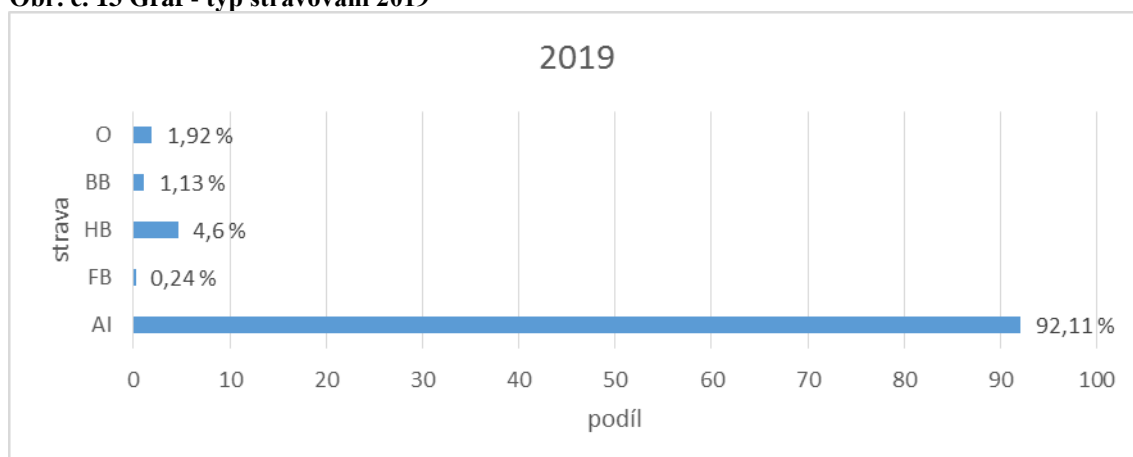
Zdroj: vlastní zpracování podle interních dokumentů, 2020

**Obr. č. 12 Graf - typ stravování 2018**



Zdroj: vlastní zpracování podle interních dokumentů, 2020

**Obr. č. 13 Graf - typ stravování 2019**

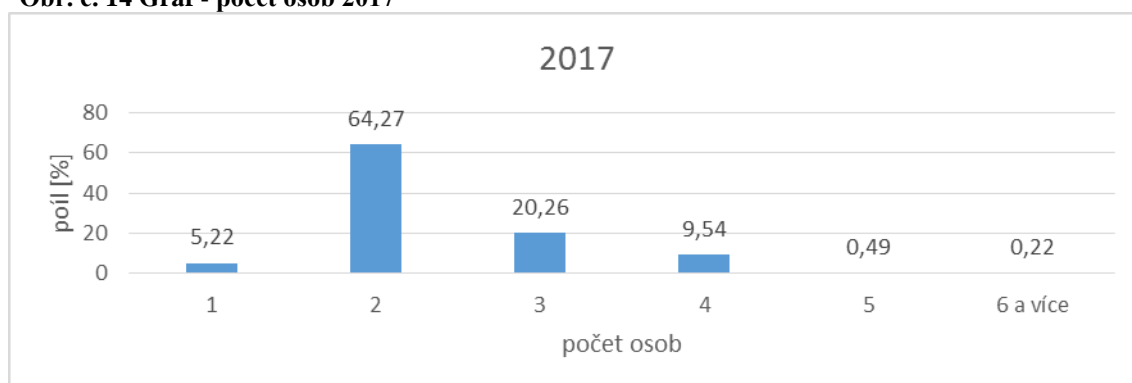


Zdroj: vlastní zpracování podle interních dokumentů, 2020

Z výše uvedených grafů je zřejmé, že nejžádanější forma stravy je all inclusive. Ve zkoumaném období je jeho podíl kolem 90 % procent s rostoucím trendem. Naopak podíl ostatních forem stravy je každým rokem nižší. Tento fakt je odrazem poptávky, na jejímž základě z portfolia nabízených hotelových kapacit ubývá těch bez all inclusive programu a objevují se nové, které ho již nabízejí nebo transformují původní stravovací program právě na all inclusive.

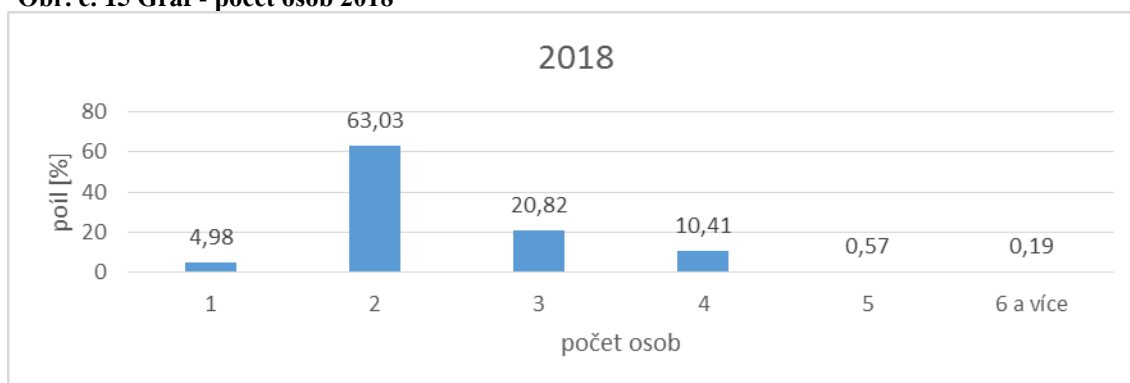
Následující způsob segmentace se zabývá vytvořením segmentačních skupin podle počtu cestujících osob v rámci jedné objednávky.

**Obr. č. 14 Graf - počet osob 2017**



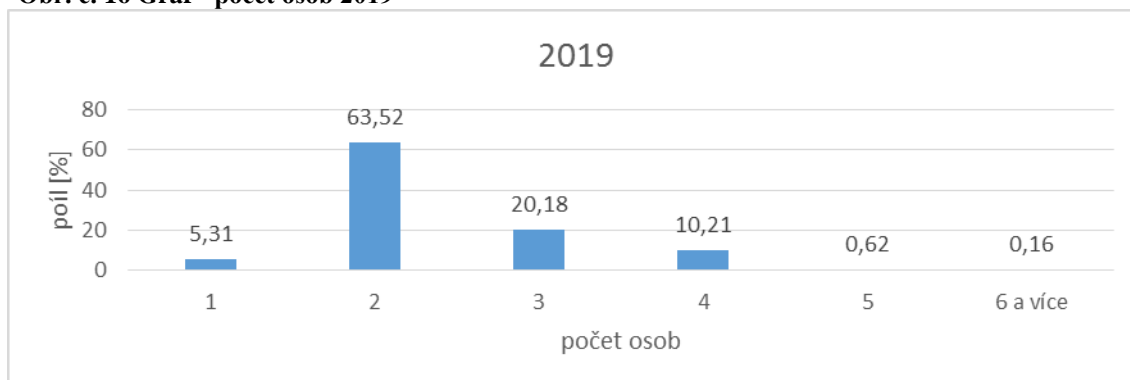
Zdroj: vlastní zpracování podle interních dokumentů, 2020

Obr. č. 15 Graf - počet osob 2018



Zdroj: vlastní zpracování podle interních dokumentů, 2020

Obr. č. 16 Graf - počet osob 2019



Zdroj: vlastní zpracování podle interních dokumentů, 2020

Z grafů je zřejmé, že největší podíl patří dvojicím s hodnotou 64,27 %. Následují trojice a čtveřice, které mají dohromady podíl na celkovém počtu osob 20,26 %. Jednotlivci mají ve zkoumaném období podíl na celkovém počtu objednávek 5,22 %. Vysoký podíl dvojic lze vysvětlit i tím, že v případě skupiny osob cestujících společně může každá dvojice vytvořit vlastní objednávku.

#### 4.2.2 Aplikace multivariační segmentace

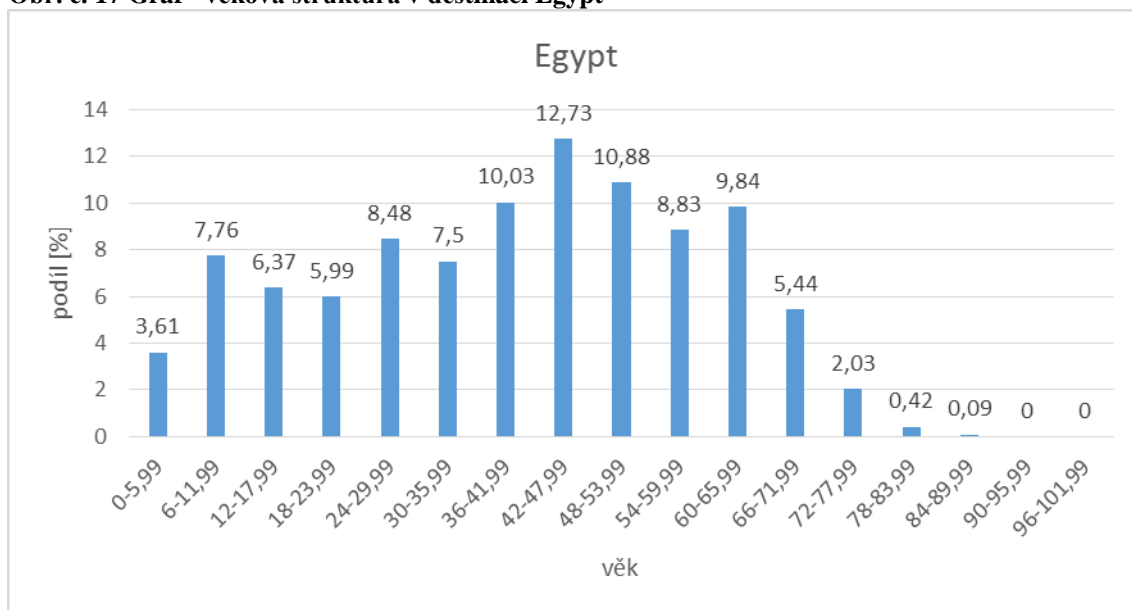
Základní segmentace, která byla předmětem minulé kapitoly, dává obecný přehled a charakteristiku trhu. Podle jednotlivých kritérií je zřejmé jaká skupina osob má největší podíl na celkovém počtu cestujících osob. Nevýhodou základní segmentace je malá vypovídací schopnost. Nelze tedy konstatovat, že osoby patřící do skupiny s největším podílem podle jedné segmentační proměnné patří zároveň do skupiny s největším podílem podle jiné segmentační proměnné. Z tohoto důvodu nelze skupiny s největším podílem

vytvořených pouze podle jedné segmentační proměnné považovat za objektivně největší segmenty zkoumaného trhu.

Pro vytvoření objektivních segmentů je nutné použít více segmentačních proměnných. Tento postup se nazývá multivariační segmentace a jejím výsledkem je rozdělení cestujících osob do skupin s několika stejnými potřebami či zájmy. K takto vytvořenému segmentu lze mnohem efektivněji komunikovat marketingové aktivity.

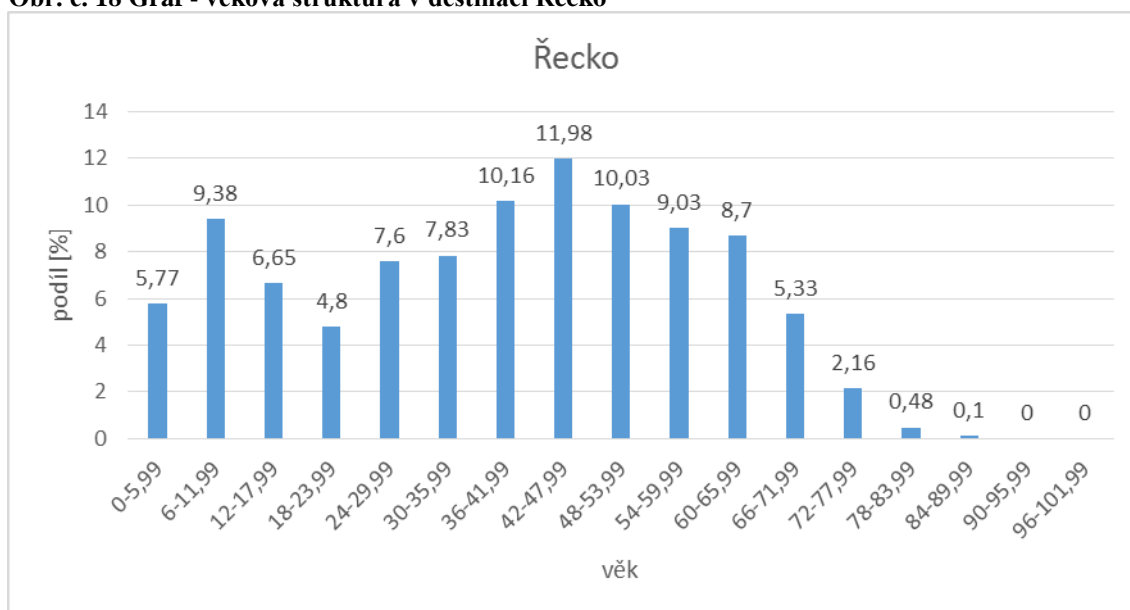
Prvním krokem je ověření věkové struktury cestujících osob v závislosti na cílové destinaci. K porovnání jsou vybrány čtyři destinace s největším podílem na celkovém počtu cestujících osob. Jedná se o Egypt, Řecko, Tunisko a Turecko. Pro výpočet podílu jsou použity hodnoty za celé zkoumané období, protože při základní segmentaci nebyl zjištěn významný vývoj.

**Obr. č. 17 Graf - věková struktura v destinaci Egypt**



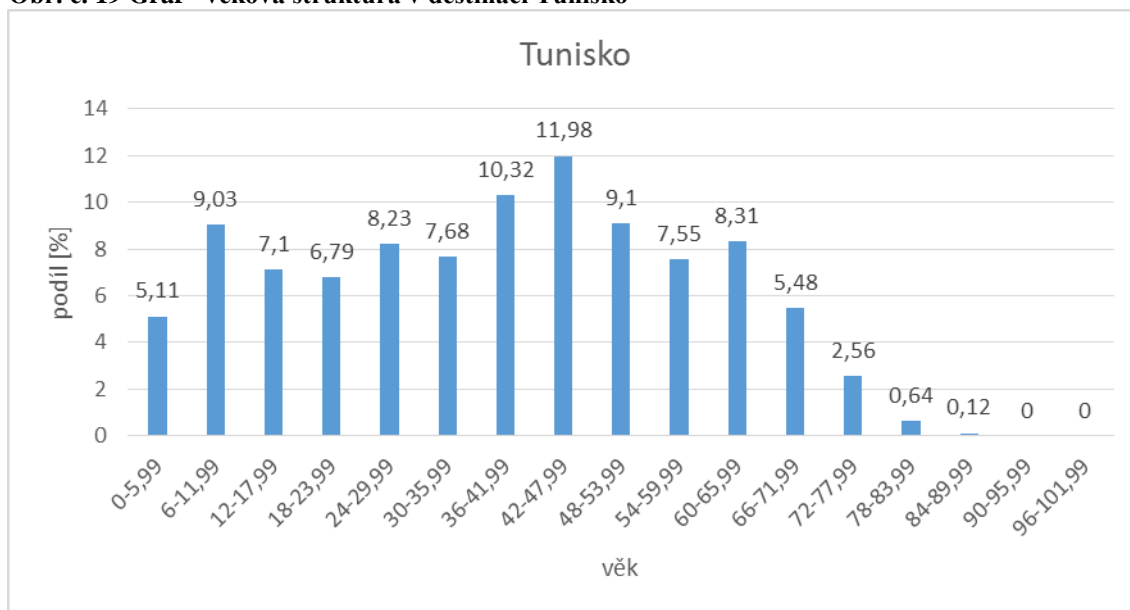
Zdroj: vlastní zpracování podle interních dokumentů, 2020

**Obr. č. 18 Graf - věková struktura v destinaci Řecko**



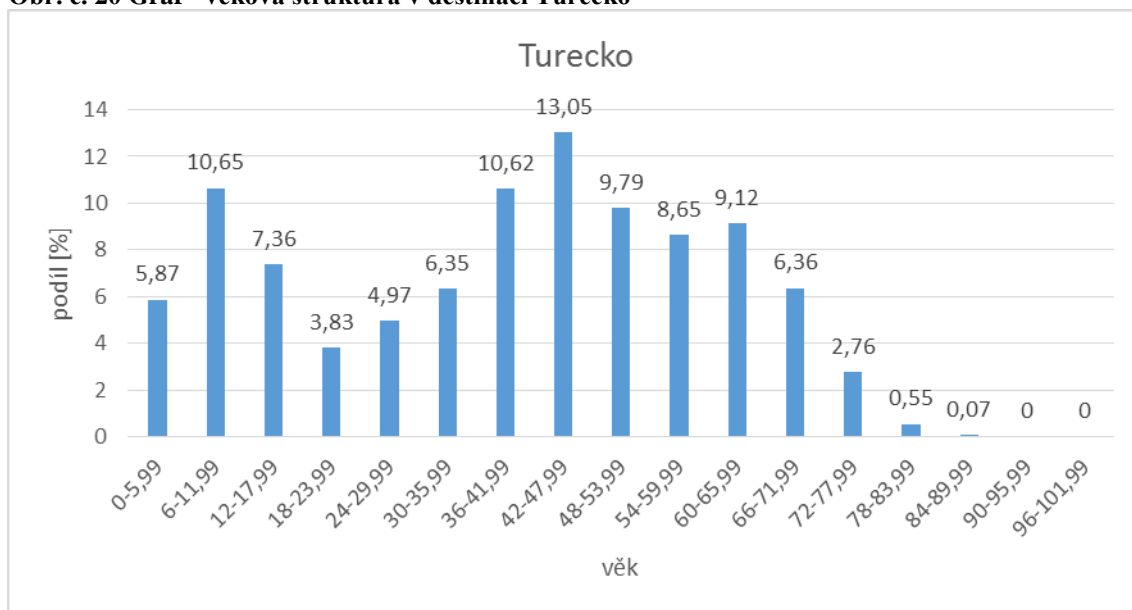
Zdroj: vlastní zpracování podle interních dokumentů, 2020

**Obr. č. 19 Graf - věková struktura v destinaci Tunisko**



Zdroj: vlastní zpracování podle interních dokumentů, 2020

Obr. č. 20 Graf - věková struktura v destinaci Turecko



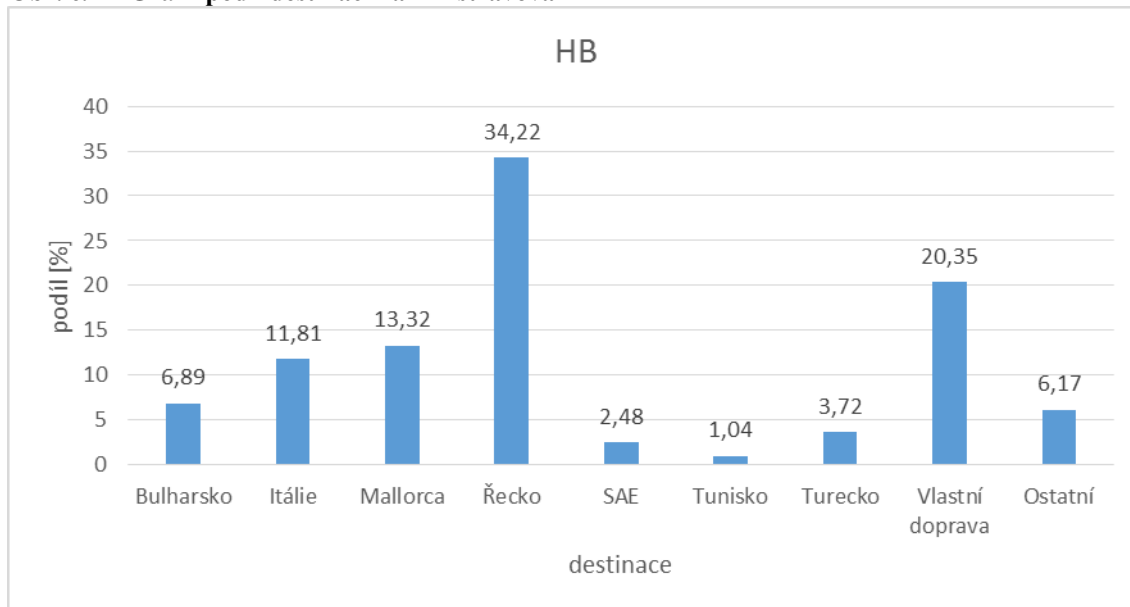
Zdroj: vlastní zpracování podle interních dokumentů, 2020

Při porovnání výše uvedených věkových struktur je zřejmé, že největší podíl na celkovém počtu cestujících osob má věková skupina 42-47,99 let, což je stejná skupina jako při základní segmentaci bez rozlišení destinace. Rozdíl je ovšem u mladších věkových skupin. V první řadě se jedná o nižší podíl cestujících do 6 let v Egyptě v porovnání s ostatními zkoumanými destinacemi, to je způsobeno odlišnou kulturou a hlavně vyšším zdravotním rizikem pro turisty. Proto si cestující s dětmi do 6 let více vybírají jiné destinace. Dále je nutné upozornit na nízký podíl cestujících věkové skupiny 18-23,99 let v destinaci Řecko a Turecko. Navíc Turecko má dále také nízký podíl cestujících osob do 36 let v porovnání s ostatními destinacemi. Tento fakt je způsoben nedostatečnou atraktivitou Turecka pro mladé osoby bez dětí. Naopak pro osoby cestujícími s dětmi je Turecko velmi populární a tato skutečnost je vidět i v grafu Turecka, kde věková skupina 6-11,99 let má v porovnání s ostatními destinacemi největší podíl.

Ze základní segmentace podle stravy je patrná dominance programu all inclusive, druhý nejvyšší podíl má polopenze neboli half board. V následujícím grafu je provedena segmentace cestujících se stravou half board podle jejich cílové destinace. Zde je zřejmá převaha Řecka, které svojí kulturou a nízkými rizikovými faktory umožňuje cestujícím osobám bez problému opustit ubytovací zařízení a stravovat se na různých jiných místech. Na jednu stranu tím cestovní kancelář přichází o marži za neprodaný příplatek za stravu all

inclusive, na druhou stranu je cestujících osob do Řecka bez stravy all inclusive pouze 15 % z celkového počtu.

Obr. č. 21 Graf - podíl destinací na HB stravování

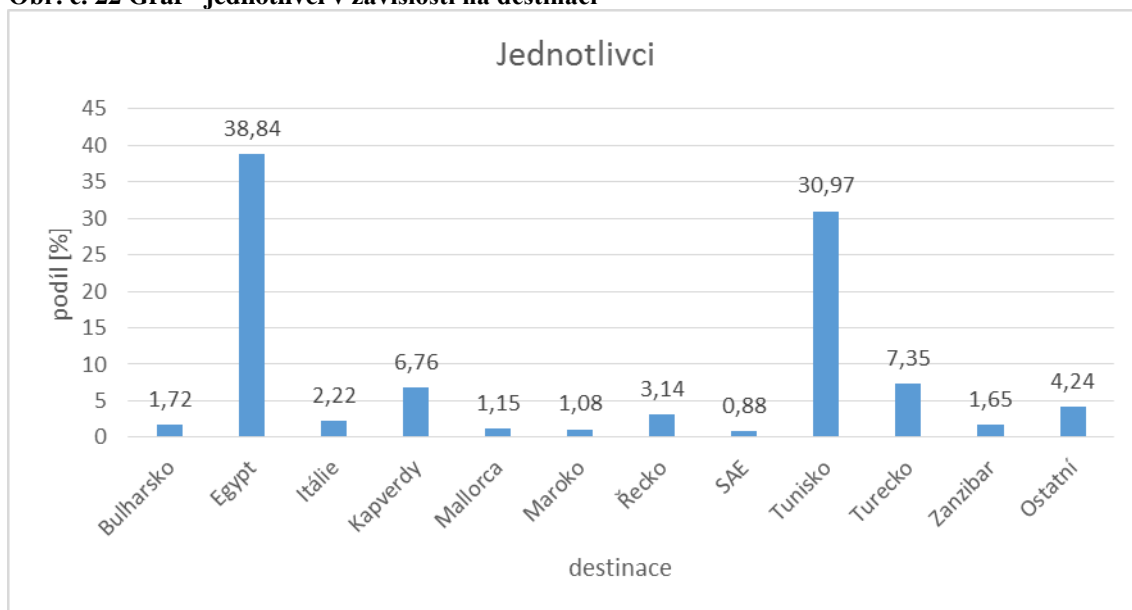


Zdroj: vlastní zpracování podle interních dokumentů, 2020

Druhý nejvyšší podíl se stravou half board mají osoby cestující vlastní dopravou do blízkých evropských zemí, převážně horských středisek. Zde má tento typ stravy své opodstatnění v tom, že cestující osoby se během dne většinou pohybují mimo ubytovací zařízení a vyšší typ stravy by byl bezpředmětný.



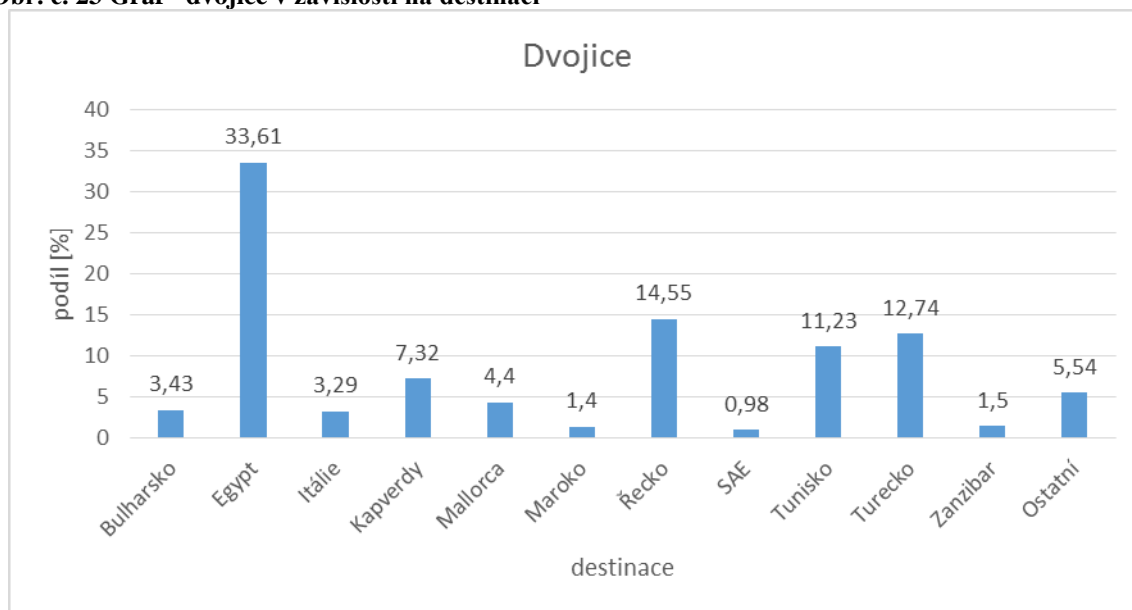
**Obr. č. 22 Graf - jednotlivci v závislosti na destinaci**



Zdroj: vlastní zpracování podle interních dokumentů, 2020

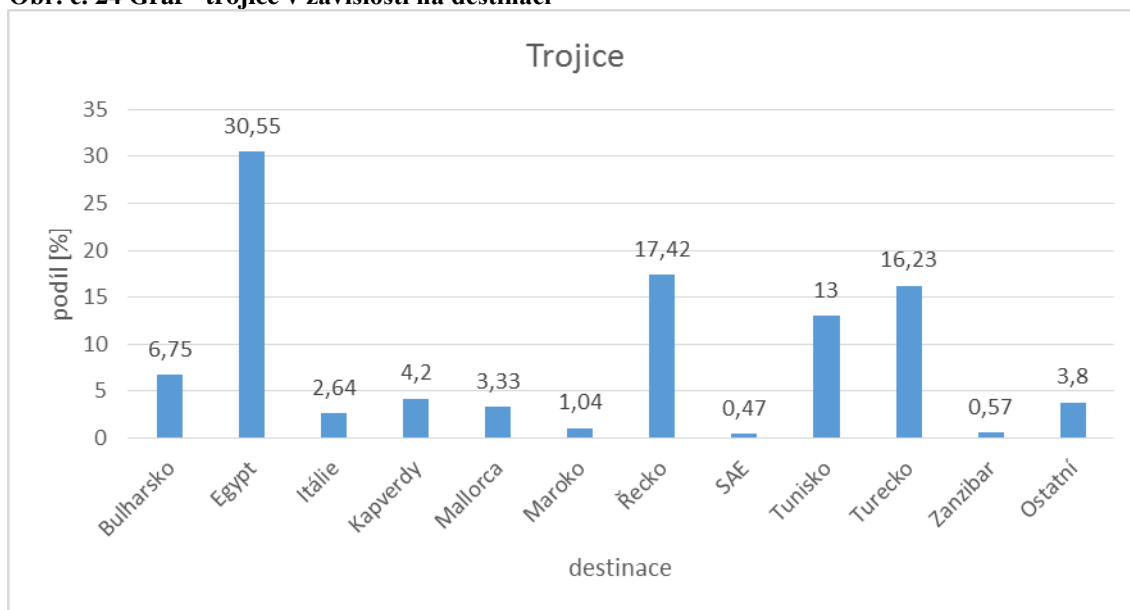
V následujícím grafu je realizována segmentace osob cestujících samostatně v závislosti na cílové destinaci. Největší podíl samostatně cestujících osob míří do Egypta a neméně významná skupina také do Tuniska. V obou případech se jedná o celoroční destinace, ve kterých lze najít v nabídce cestovních kanceláří ubytovací zařízení s nízkým (v některých částech roku dokonce žádným) příplatkem za jednolůžkový pokoj.

**Obr. č. 23 Graf - dvojice v závislosti na destinaci**



Zdroj: vlastní zpracování podle interních dokumentů, 2020

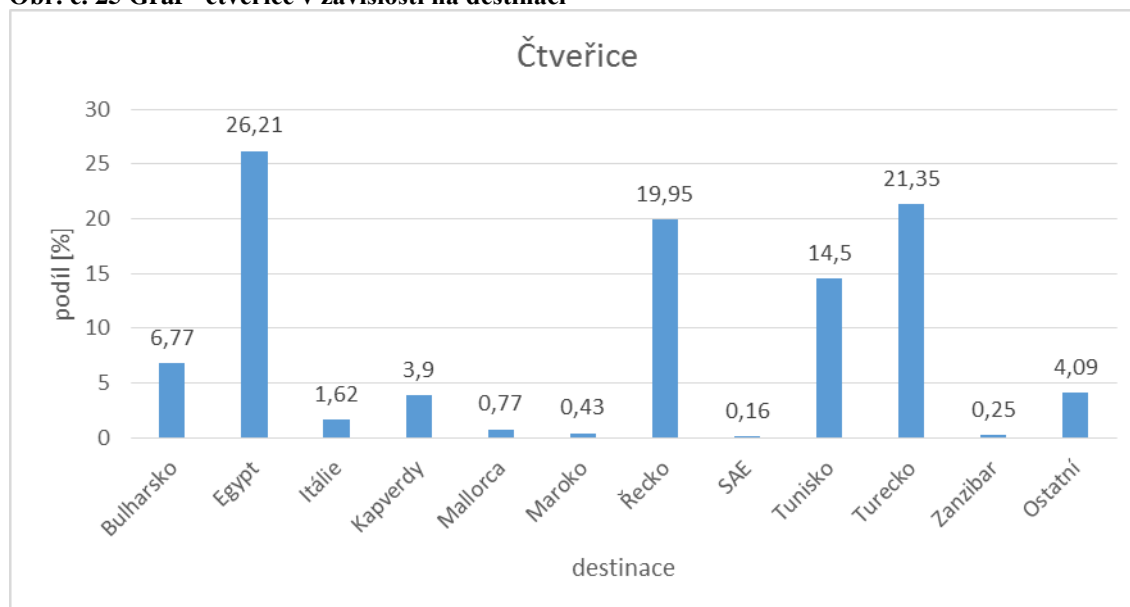
**Obr. č. 24 Graf - trojice v závislosti na destinaci**



Zdroj: vlastní zpracování podle interních dokumentů, 2020

Předchozí graf znázorňuje preference třech spolucestujících na výběru cílové destinace. V porovnání s grafem dvojic je patrný nižší podíl destinace Egypt a vyšší podíl u destinací Turecko a Řecko. Téměř dvakrát vyšší podíl má destinace Bulharsko s porovnání s grafem dvojic. Tyto skutečnosti jsou způsobeny, protože segment cestujících „trojice“ již významně ovlivňují i cestující děti.

**Obr. č. 25 Graf - čtveřice v závislosti na destinaci**

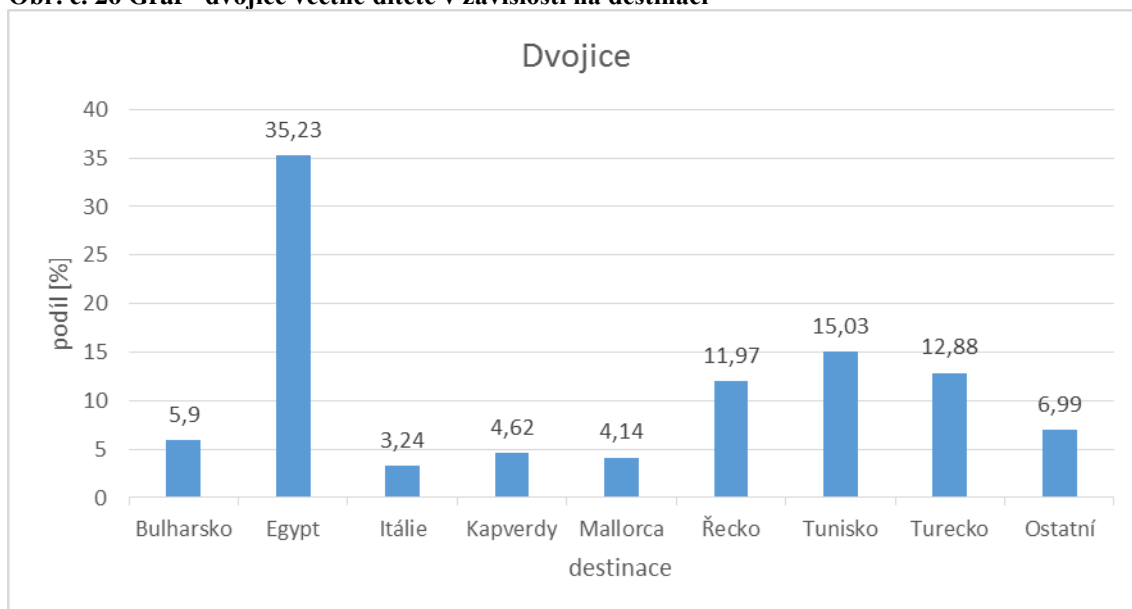


Zdroj: vlastní zpracování podle interních dokumentů, 2020

Výše uvedený graf představuje segment čtyř spolucestujících v závislosti na cílové destinaci. V porovnání se segmentem trojic je zřejmý nárůst podílu u destinací Řecko a Turecko. Naopak Egypt zaznamenává v segmentu čtveřic pokles. Opět se jedná o segment silně ovlivněný dětmi.

Poslední část segmentace se věnuje významné skupině cestujících osob, kterými jsou osoby cestující s dětmi. Z celkového počtu objednávek za zkoumané období jich 33,44 % obsahuje minimálně jednu nezletilou osobu. Segmentace je zaměřena na podíl cestujících osob s minimálně jedním dítětem v závislosti na cílové destinaci. Pozornost je věnována dvojicím, trojicím a čtveřicím, ostatní možnosti nejsou z hlediska této diplomové práce významné.

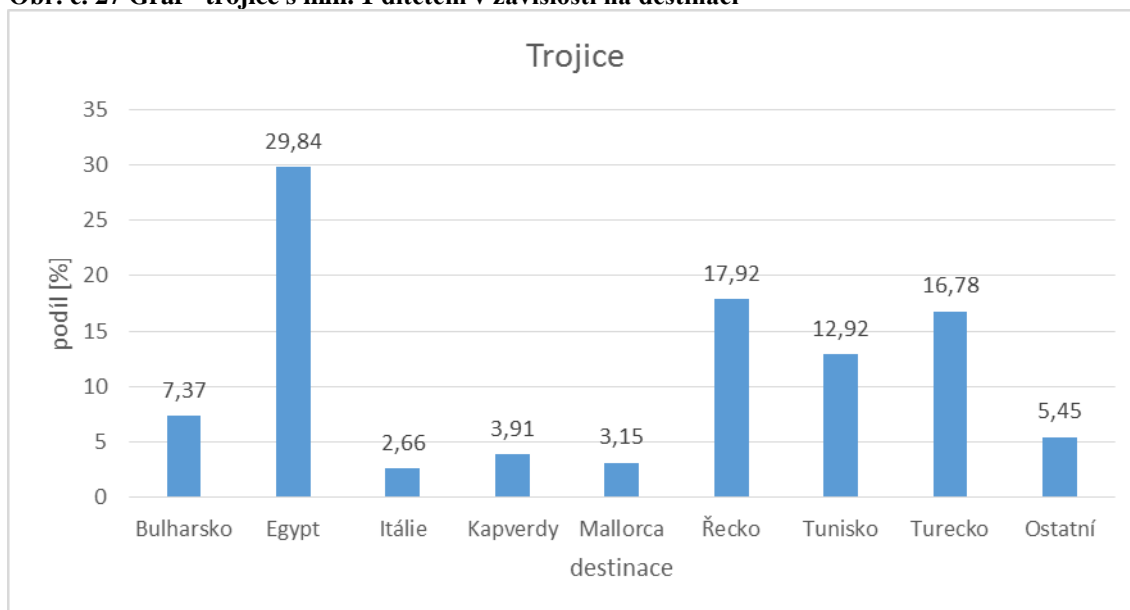
**Obr. č. 26 Graf - dvojice včetně dítěte v závislosti na destinaci**



Zdroj: vlastní zpracování podle interních dokumentů, 2020

Tento graf popisuje dvě cestující osoby v jedné objednávce. V případě dvojic se až na výjimky jedná o dospělé osobu cestující s dítětem. Nejžádanější destinací je Egypt s vysokým podílem 35,23 %. Ze zbylých silných destinací má druhý nejvyšší podíl Tunisko s hodnotou 15,03 %, následuje Turecko s podílem 12,88 % a Řecko, které má hodnotu podílu 11,97 %.

Obr. č. 27 Graf - trojice s min. 1 dítětem v závislosti na destinaci

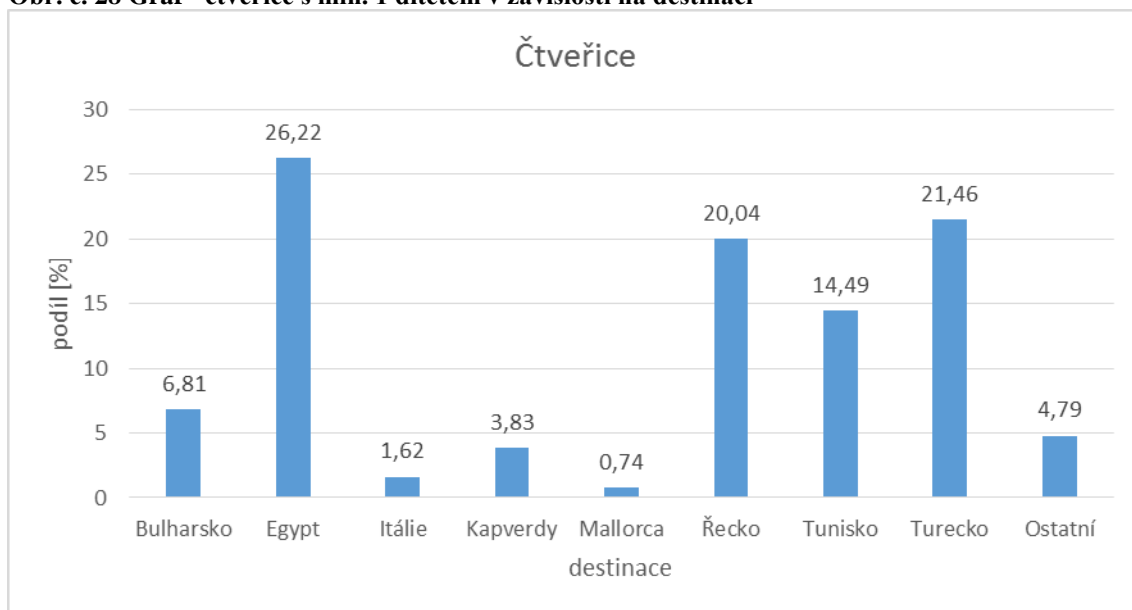


Zdroj: vlastní zpracování podle interních dokumentů, 2020

Největší z uvedených tří skupin jsou trojice, které představují tři osoby cestující ve stejné objednávce, z nichž alespoň jedna je nezletilá. Typickým příkladem jsou rodiče s dítětem. V porovnání s grafem dvojic je zřetelný pokles podílu destinace Egypt a nárůst podílu u destinací Řecko a Turecko.

Poslední graf znázorňuje čtyři spolucestující, z nichž minimálně jeden je nezletilý. Podíly u jednotlivých destinací se mění ve stejném trendu jako u porovnání dvojic a trojic. Opět dochází k poklesu u destinace Egypt a výraznému nárůstu u destinací Řecko a Turecko. To je způsobeno příznivostí těchto destinací pro rodinné dovolené. Jde především o bezpečnost a vyžití pro všechny spolucestující, dále také o výrazné slevy pro děti.

**Obr. č. 28 Graf - čtveřice s min. 1 dítětem v závislosti na destinaci**



Zdroj: vlastní zpracování podle interních dokumentů, 2020

Z výše uvedených segmentačních procesů, podle základní a především multivariační segmentace, je možné vysledovat podíly jednotlivých segmentů na celkovém počtu cestujících osob ve zkoumaném období. Tyto podíly jsou stěžejní pro následující fázi cíleného marketingu, ve které dochází k volbě několika segmentů trhu, které jsou atraktivní pro společnost uspokojující jejich potřeby.

### 4.3 Výběr tržních segmentů

Následující fáze cíleného marketingu, nazývaná také targeting, se zabývá volbou atraktivních segmentů pro společnost. Jedná se především o segmenty trhu s největším podílem, ale také o perspektivní segmenty s růstovým potenciálem.

Nejdříve dochází k vyloučení segmentů nesplňující podmínky efektivní segmentace. Nesplněna je nejčastěji podmínka významnosti, protože daný segment má malý podíl na celkovém objemu cestujících osob. Hranice nevýznamnosti pro potřeby této diplomové práce je stanovena na hodnotě 4% celkového podílu.

**Tab. č. 6 Neefektivní segmenty dle základní segmentace**

Neefektivní segmenty podle základní segmentace	
Věk	72 a více let
Strava	FB, BB, O (bez stravy)
Počet cestujících v jedné objednávce	5 a více

Zdroj: vlastní zpracování podle interních dokumentů, 2020

V případě nabízených destinací je situace složitější. Ze základní segmentace vychází jako nejefektivnější destinace Egypt, Řecko, Tunisko a Turecko. Zbylé destinace mají podíl na celkovém objemu cestujících osob pouze kolem 5 % a nižší. Z tohoto hlediska se jeví jako nejrelevantnější řešení zaměřit se pouze na tyto nejatraktivnější destinace. Ale z důvodu podnikatelské činnosti na trhu s cestovním ruchem, který je velmi citlivý na vnější rizikové faktory, je nutné udržovat širokou nabídku destinací. Prvním důvodem je možnost nabízení alternativních destinací v případě mimořádné události v jedné z atraktivních destinací. Dalším důvodem je maximalizace podílu na trhu, kdy cestující se zájmem o jinou destinaci než jednu ze čtyř nejatraktivnějších nemusí odcházet ke konkurenci, která danou destinaci nabízí a tím si společnost udrží stálého zákazníka.

Při výběru atraktivních segmentů trhu je potřeba využít multivariační segmentaci, která poskytuje přesnější výsledky. Podmínky efektivní segmentace zde splňují zmiňované 4 destinace, které jako jediné mají podíl přes 10 %. Jedná se o Egypt, Řecko, Tunisko a Turecko. Dohromady tyto destinace mají za rok 2019 podíl na celkovém počtu cestujících osob 78,83 % s rostoucí tendencí. V roce 2017 byl podíl těchto destinací 69,72 %, což ukazuje na téměř desetiprocentní nárůst do roku 2019.

**Tab. č. 7 Nejvýznamnější segmenty trhu**

Nejvýznamnější segmenty trhu	
Destinace	Egypt, Řecko, Tunisko, Turecko
Strava	AI
Počet osob	2
Věk	36 - 65,99 let

Zdroj: vlastní zpracování podle interních dokumentů, 2020

Z výše uvedené tabulky vyplývá struktura největšího podílu objednávek. Destinace podle podílu jsou v pořadí Egypt, Řecko, Turecko a Tunisko. Strava all inclusive je v těchto

zemích nejvýznamnější, pouze Řecko má ze zmíněných zemí také vyšší podíl stravovacího programu half board. Ve věkové struktuře se do efektivní segmentace dostávají skupiny od 36 do 65,99 let.

Další atraktivní segmenty se liší počtem cestujících osob. Cílová destinace nadále odpovídá výše uvedeným čtyřem nejvýznamnějším. Prvním případem je samostatně cestující osoba do Egypta nebo Tuniska, ostatní destinace jsou ve velikosti podílu nevýznamné.

**Tab. č. 8 Segment s růstovým potenciálem - single cestující**

Samostatně cestující osoba	
Destinace	Egypt, Tunisko
Strava	AI
Počet osob	1
Věk	36 - 65,99 let

Zdroj: vlastní zpracování podle interních dokumentů, 2020

Segment samostatně cestujících osob má podíl na celkovém počtu cestujících osob pouze kolem 5 %, což je způsobeno nepřízní hotelových nabídek. Samostatně cestující osoba musí často platit příplatek za neobsazený dvoulůžkový pokoj. Cena takového zájezdu je pak znatelně vyšší v porovnání s cenou na osobu v případě dvou cestujících.

Druhým případem jsou skupiny třech až čtyřech osob, z nichž je často minimálně jedna osoba nezletilá (dítě).

**Tab. č. 9 Segment s růstovým potenciálem - skupina 3-4 spolucestujících**

Skupina 3-4 spolucestujících	
Destinace	Egypt, Řecko, Tunisko, Turecko
Strava	AI
Počet osob	3-4
Věk	36 - 65,99 let dospělí, 0 – 18 let děti

Zdroj: vlastní zpracování podle interních dokumentů, 2020

V případě trojice má největší podíl destinace Egypt, následuje Řecko, Turecko a Tunisko v tomto pořadí. Zde je rozdíl v porovnání se čtveřicemi, kde po destinaci Egypt následuje Turecko, Řecko a Tunisko. Tento jev je způsoben vhodností Turecka pro rodinné

dovolené s nižšími bezpečnostními riziky i pro děti a výhodné cenové nabídky hotelů právě pro nezletilé cestující.

#### 4.3.1 Hodnocení a profilování segmentů

Následující fází cíleného marketingu je hodnocení výše uvedených segmentů trhu, při kterém dochází ke kvantifikování tržního podílu na celkovém počtu cestujících a tím zjištění významnosti daného segmentu. K vyhodnocovaným segmentům je dále vytvořen základní profil, na který navazuje poslední část cíleného marketingu kterou je positioning. Vyhodnocené segmenty jsou uvedeny v následující tabulce.

**Tab. č. 10 Hodnocení nejatraktivnějších segmentů**

Pořadí	Podíl	Nejatraktivnější segmenty trhu	
1.	17,78 %	Destinace	Egypt
		Strava	AI
		Počet cestujících	2
2.	10,63 %	Destinace	Egypt
		Strava	AI
		Počet cestujících	3 – 4 včetně dítěte
3.	7,04 %	Destinace	Turecko
		Strava	AI
		Počet cestujících	3 – 4 včetně dítěte
4.	6,59 %	Destinace	Turecko
		Strava	AI
		Počet cestujících	2
5.	6,41 %	Destinace	Řecko
		Strava	AI
		Počet cestujících	3 – 4 včetně dítěte
6.	6,32 %	Destinace	Řecko
		Strava	AI
		Počet cestujících	2
7.	5,85 %	Destinace	Tunisko
		Strava	AI
		Počet cestujících	2



Pořadí	Podíl	Nejatraktivnější segmenty trhu	
8.	5,06 %	Destinace	Tunisko
		Strava	AI
		Počet cestujících	3 – 4 včetně dítěte
9.	0,76 %	Destinace	Egypt
		Strava	AI
		Počet cestujících	1
10.	0,44 %	Destinace	Tunisko
		Strava	AI
		Počet cestujících	1

Zdroj: vlastní zpracování podle interních dokumentů, 2020

Největší podíl má segment dvou cestujících do destinace Egypt s objednanou stravou all inclusive. Typickým příkladem takového segmentu je žena a muž do 35 let, kteří zatím nemají vlastní děti. Dále také žena a muž s odrostlými dětmi, kteří cestují již bez nich. Druhým největším segmentem jsou tři až čtyři osoby cestujících do Egypta se stravou all inclusive, z nichž alespoň jedna osoba je dítě. Příkladem takového segmentu jsou rodiče s dětmi, výjimkou nejsou ani prarodiče s vnoučaty. Dalšími segmenty jsou obdoby výše zmíněných segmentů s rozdílnou cílovou destinací v pořadí Turecko, Řecko a Tunisko. Poslední hodnocené segmenty jsou samostatně cestující osoby v největší míře do Egypta a také do Tuniska. Motiv cesty těchto samostatně cestujících osob je různý.

#### 4.4 Positioning produktů pro nejatraktivnější segmenty

Po výběru atraktivních segmentů přichází na řadu volba marketingové strategie. Cílem této kapitoly je navrhnout vhodné působení na současné a potenciální zákazníky patřících do vybraných segmentů. Cestovní ruch náleží do oblasti trhu, kde nediferencovaný marketing není vhodnou metodou pro oslovování zákazníků z důvodu velké rozmanitosti nabídky cestovních kanceláří a také rozdílnými potřebami zákazníků. V této diplomové práci je použita strategie segmentovaného marketingu, která je založena na tvorbě marketingové strategie pro zjištěné nejatraktivnější segmenty. Pro marketing zaměřený na mikrosegmenty by segmentace trhu musela být provedena podle více segmentačních kritérií zahrnující také kritéria behaviorální. Mikromarketing odpovídá téměř

individuálnímu marketingu, který se v cestovním ruchu využívá omezeně pro nestandardní objednávky (například početné skupiny se speciálním požadavkem) a luxusní hotely.

#### 4.4.1 Návrh vhodného působení na vybrané segmenty

Z vybraných atraktivních segmentů lze vysledovat, že důležitým kritériem je počet cestujících osob a také cílová destinace. Z hlediska počtu osob v jedné objednávce je vhodné působení navrženo pro jednotlivce, dvojice a také pro skupinu tří až čtyř cestujících, z nichž alespoň jeden je nezletilý. V případě cílové destinace se jedná o Egypt, Řecko, Tunisko a Turecko. Každá z těchto destinací nabízí své benefity na které je nutné nasměrovat marketingovou komunikaci.

Tab. č. 11 Návrh vhodného působení na vybrané segmenty

Segment		Marketingová komunikace	Zaměření
1.	Egypt	Přímý marketing – online marketing, direct mail	Zdůraznění stravy AI Benefity destinace Egypt - bohatý podmořský život
	AI	Reklama – televizní, tisková, internetová, v kinech PR – prezentace v tisku, informační služby	- celoroční destinace - historie, kultura Prezentace možných výletů
	2 osoby	pro veřejnost	Působení na mikrosegmenty - možnosti zájmového vyžití pro různé věkové skupiny
2.	Egypt	Nový katalog „Rodinná dovolená“ Přímý marketing – online marketing, direct mail	Zdůraznění stravy AI Hotely nabízející děti zdarma Animační programy pro děti Zájmové vyžití pro celou rodinu
	AI	Reklama – televizní, tisková, internetová, v kinech PR – prezentace v tisku, informační služby	Benefity destinace Egypt - bohatý podmořský život - celoroční destinace - historie, kultura
	3 – 4 osoby včetně dítěte	pro veřejnost	Prezentace možných výletů

Segment		Marketingová komunikace	Zaměření
3.	Turecko	Nový katalog „Rodinná dovolená“ Přímý marketing – online marketing, direct mail Reklama – televizní, tisková, internetová, v kinech PR – prezentace v tisku, informační služby pro veřejnost	Zdůraznění stravy AI Hotely nabízející děti zdarma Animační programy pro děti Zájmové vyžití pro celou rodinu Benefity destinace Turecko - výborná kuchyně - komfortní resorty Prezentace možných výletů
	AI		
	3 – 4 osoby včetně dítěte		
4.	Turecko	Přímý marketing – online marketing, direct mail Reklama – televizní, tisková, internetová, v kinech PR – prezentace v tisku, informační služby pro veřejnost	Zdůraznění stravy AI Benefity destinace Turecko - výborná kuchyně - komfortní resorty Prezentace možných výletů Působení na mikrosegmenty možnosti zájmového vyžití pro různé věkové skupiny
	AI		
	2 osoby		
5.	Řecko	Nový katalog „Rodinná dovolená“ Přímý marketing – online marketing, direct mail Reklama – televizní, tisková, internetová, v kinech PR – prezentace v tisku, informační služby pro veřejnost	Zdůraznění stravy AI Hotely nabízející děti zdarma Animační programy pro děti Zájmové vyžití pro celou rodinu Benefity destinace Řecko - výborná kuchyně - evropská destinace - rozmanitost ubytovacích kapacit - historie, kultura - Prezentace možných výletů
	AI		
	3 – 4 osoby včetně dítěte		

Segment		Marketingová komunikace	Zaměření
6.	Řecko	Přímý marketing – online marketing, direct mail Reklama – televizní, tisková, internetová, v kinech PR – prezentace v tisku, informační služby pro veřejnost	Zdůraznění stravy AI Benefity destinace Řecko - výborná kuchyně - evropská destinace - rozmanitost ubytovacích kapacit - historie, kultura Prezentace možných výletů Působení na mikrosegmenty možnosti zájmového vyžití pro různé věkové skupiny
	AI		
	2 osoby		
7.	Tunisko	Přímý marketing – online marketing, direct mail Reklama – televizní, tisková, internetová, v kinech PR – prezentace v tisku, informační služby pro veřejnost	Zdůraznění stravy AI Benefity destinace Tunisko - písčité pláže - historie, kultura Prezentace možných výletů Působení na mikrosegmenty možnosti zájmového vyžití pro různé věkové skupiny
	AI		
	2 osoby		
8.	Tunisko	Nový katalog „Rodinná dovolená“ Přímý marketing – online marketing, direct mail Reklama – televizní, tisková, internetová, v kinech PR – prezentace v tisku, informační služby pro veřejnost	Zdůraznění stravy AI Hotely nabízející děti zdarma Animační programy pro děti Zájmové vyžití pro celou rodinu Benefity destinace Tunisko - písčité pláže - historie, kultura Prezentace možných výletů
	AI		
	3 – 4 osoby včetně dítěte		

Segment		Marketingová komunikace	Zaměření
9.	Egypt	Pravidelné speciální nabídky pro samostatně cestující osoby Přímý marketing – online marketing, direct mail Reklama – televizní, tisková, internetová, v kinech PR – prezentace v tisku, informační služby pro veřejnost	Nízký příplatek za jednolůžkový pokoj Denní a večerní program Zdůraznění stravy AI Benefity destinace Egypt - bohatý podmořský život - celoroční destinace - historie, kultura Prezentace možných výletů Působení na mikrosegmenty možnosti zájmového vyžití pro různé věkové skupiny
	AI		
	1 osoba		
10.	Tunisko	Pravidelné speciální nabídky pro samostatně cestující osoby Přímý marketing – online marketing, direct mail Reklama – televizní, tisková, internetová, v kinech PR – prezentace v tisku, informační služby pro veřejnost	Nízký příplatek za jednolůžkový pokoj Denní a večerní program Zdůraznění stravy AI Benefity destinace Tunisko - písčité pláže - historie, kultura Prezentace možných výletů Působení na mikrosegmenty možnosti zájmového vyžití pro různé věkové skupiny
	AI		
	1 osoba		

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Výše uvedená tabulka znázorňuje strukturovaný návrh možného působení na současné a potenciální zákazníky. Jako formy marketingové komunikace jsou uvedeny přímý marketing, reklama a PR. Přímý marketing je komunikace se zákazníkem, která je nejbližší cílenému marketingu. Zahrnuje direct mail pro zasílání nabídek ušitých na míru konkrétního zákazníka a dále také online marketing. Reklama je neosobní forma prodeje, která je zaměřena na oslovení široké veřejnosti za informačním, přesvědčovacím nebo připomínkovým účelem. Zaměřuje se na značku (firmu), nebo na samotný produkt.

Public relations neboli vztahy s veřejností jsou důležitou formou marketingové komunikace, jejímž cílem je pracovat s veřejným míněním o firmě a budování dobrého jména. Tento typ komunikace je v odvětví, jako je cestovní ruch velmi důležitý.

Samostatně cestující osoby tvoří jen malý podíl na celkovém počtu cestujících osob. Přesto se jedná o segment trhu, který by mohl do budoucna svůj podíl zvýšit. Nevýhodou pro takto cestující osoby je finanční náročnost zájezdu, kdy příplatek za jednolůžkový pokoj může být až do výše ceny za dospělou osobu. Existují však hotely, které mají nízké příplatky za jednolůžkový pokoj, v některých částech roku dokonce nulové. Pro tyto zákazníky je tedy možné vytvářet nabídky obsahující ubytovací kapacity s příznivými cenami jednolůžkových pokojů a dále také s denním a večerním programem, při kterém se zákazník zabaví. Je třeba vytvořit rozdílné nabídky pro mladší a starší samostatně cestující zákazníky, aby denní a večerní program hotelu odpovídal zájmům dané generace.

Nejběžnějším počtem zákazníků v jedné objednávce jsou dva. Nabídky pro tyto zákazníky by měly odpovídat jejich zájmům a také reflektovat benefity konkrétní destinace, hotelu a jeho denního a večerního programu, který může více odpovídat mladším nebo starším zákazníkům. Nabídky pro starší zákazníky však nesmí budit dojem, že se jedná o nabídku pro „staré“. Často lidé ve středním věku a aktivní senioři lépe zareagují na nabídku pro nižší věkovou skupinu, protože se tak cítí a lichotí jim. Naopak zákazníků v rozmezí 18-35,99 let není ve struktuře všech zákazníků mnoho. Lidé spadající do této věkové skupiny cestují často individuálně, nebo na zájezdy spojené s aktivní dovolenou. Z tohoto důvodu by se měly nabídky cílené těmto zákazníkům zaměřovat na možnosti aktivního vyžití během dovolené.

Poslední struktura zákazníků v jedné objednávce jsou tři až čtyři osoby, z nichž alespoň jedna je nezletilá. Typickým příkladem je rodina s dětmi. V případě že taková rodina hledá svoji dovolenou, neexistuje ve zkoumané firmě příslušný katalog obsahující pouze nabídky pro takové zákazníky. Například osoby starší 50 let svůj katalog mají. Proto by bylo vhodné vytvořit nový katalog „Rodinná dovolená“, který by obsahoval pouze nabídky z letní sezony. Zahrnutý by bylo vždy pět až deset hotelů v hlavních destinacích, případně dalších v závislosti na výhodnosti nabídky. Důležitými faktory pro uvedení hotelu v takovém katalogu jsou výrazné slevy na děti, nejlépe dvě děti zdarma a také hotelové programy, kterých se mohou účastnit samotné děti, případně i s rodiči. Ideální hotel tedy nabízí ubytování dvou dospělých osob za klasickou cenu a dvou dětí zdarma, dále také bezpečný vstup do moře, stravovací program all inclusive, denní a večerní program pro celou rodinu

a vodní i suché atrakce pro vyžití všech členů rodiny. Hotely splňující kritéria pro umístění do katalogu „Rodinná dovolená“ jsou vybírány napříč cenovým rozpětím a všemi úrovněmi služeb pro dostatečnou pestrost katalogu. Do takového katalogu lze umisťovat přednostně i hotely, které chce cestovní kancelář přednostně prodávat například z důvodu vyšší marže. Tištěné verze katalogu budou distribuovány do značkových prodejen a provizním prodejcům.

## 5 Výsledky a diskuse

V praktické části této diplomové práce je provedena aplikace teoretických poznatků cíleného marketingu a problematiky cestovního ruchu z první části této diplomové práce. Informačním podkladem pro praktickou část je interní dokument obsahující údaje o zákaznících. Na základě těchto dat je realizována základní a multivariační segmentace pro vytvoření skupin zákazníků. Nejprve je provedena jednoduchá segmentace podle jednotlivých proměnných pro získání informací o vývoji segmentů v čase. Pro vytvoření objektivních segmentů je nutné použít více segmentačních proměnných. Tento postup se nazývá multivariační segmentace a jejím výsledkem je rozdělení cestujících osob do skupin s několika stejnými potřebami či zájmy. V další fázi cíleného marketingu nazývaného targeting je provedena volba atraktivních segmentů pro společnost. Jedná se především o segmenty trhu s největším podílem, ale také o perspektivní segmenty s růstovým potenciálem. Na tyto segmenty se dále zaměřuje positioning, což je poslední část cíleného marketingu a na základě doposud získaných poznatků je vytvořen návrh vhodného působení na tyto segmenty. Z vybraných atraktivních segmentů lze vysledovat, že důležitým kritériem pro positioning je počet cestujících osob a také cílová destinace. Z hlediska počtu osob v jedné objednávce je vhodné působení navrženo pro jednotlivce, dvojice a také pro skupinu tří až čtyř cestujících, z nichž alespoň jeden je nezletilý. V případě cílové destinace se jedná o Egypt, Řecko, Tunisko a Turecko. Každá z těchto destinací nabízí své benefity na které je nutné marketingové působení zaměřit.

### 5.1 Segmentace zákazníků

Při základní segmentaci byla zjištěna struktura zákazníků, 58 % zákazníků tvoří ženy a 42 % muži. Nejvíce cestujících osob je ve věku 42-47,99 let a to 12,5 %. Nejvíce zákazníků míří do destinací Egypt, Řecko, Tunisko a Turecko. V případě objednané stravy je nejpoblárnější program all inclusive s každoročně rostoucí hodnotou, které byla v roce 2019 92 %. Samostatně cestující osoby vyhledávají destinace Egypt a Tunisko, ostatní destinace pouze minimálně. Cestující v počtu dvou až čtyřech míří nejvíce do všech čtyř nejnavštěvovanějších destinací.



## 5.2 Vybrané tržní segmenty

Na základě poznatků ze segmentace zákazníků a podílu na celkovém počtu cestujících osob jsou vybrány segmenty s největším podílem nebo vysokou mírou atraktivnosti. Podrobný popis vybraných segmentů je uveden v tabulce č. 10. Vzhledem k minimálnímu podílu jiných stravovacích programů v porovnání s all inclusive jsou všechny vybrané segmenty založeny právě na tomto stravovacím programu. Největší segment tvoří dvojice cestujících mířící do destinace Egypt s podílem na celkovém počtu zákazníků 17,78 %. Následně se jedná o rodinu s minimálně jedním dítětem cestujících rovněž do Egypta s podílem 10,63 %. Třetí největší segment je opět rodina s minimálně jedním dítětem cestující do Turecka, jehož podíl je 7,04 %. Poslední dva segmenty jsou vybrány jako potenciálně zajímavé. Jedná se o samostatně cestující osoby do Egypta a Tuniska

## 5.3 Návrh vhodného působení na vybrané segmenty

Pro vybrané nejatraktivnější segmenty zákazníků je vytvořen návrh marketingové komunikace a její nejlepší zaměření. Důležitým faktorem pro výběr marketingové komunikace je počet cestujících v jedné objednávce a pro výběr zaměření komunikace je stěžejní cílová destinace. Podrobný návrh je uveden v tabulce č. 11.

Pro samostatně cestující osoby je navržena tvorba pravidelných speciálních nabídek, které obsahují ubytovací kapacity s nízkým či nulovým příplatkem za jednolůžkový pokoj. Samostatně cestující osoby tvoří pouze malý podíl na všech vytvořených objednávkách. Proto je racionální začít tento segment, alespoň v destinacích Egypt a Tunisko (případně jiné destinace nabízející výhodné ceny za jednolůžkový pokoj), dále rozvíjet nebo opustit. Druhá možnost ale není výhodná z důvodů možné ztráty stálých zákazníků, kteří by nabídku pro samostatně cestující osobu hledali u konkurence.

Nejběžnějším počtem zákazníků v jedné objednávce jsou dvojice a je pro ně navržena možnost další segmentace na mikrosegmenty (podle věku a zájmů) pro které mohou být vytvářeny marketingové aktivity zaměřující se na benefity různých hotelů a destinací. Nabídky pro zákazníky ve věku 54 a více let se mohou zaměřovat na kvalitu ubytovacích kapacit, možnosti odpočinku a poznání místní kultury. Naopak pro zákazníky v rozmezí 18-35,99 mohou být vytvářeny nabídky, které znázorňují možnosti aktivního trávení času během dovolené.

Pro rodiny s dětmi v podobě tří až čtyř cestujících je navrženo vytvoření nového katalogu „Rodinná dovolená“, který bude obsahovat pět až deset hotelů z hlavních destinací a nula až pět hotelů z ostatních destinací v závislosti a popularitě destinace u rodin. Výběr hotelů do katalogu by byl závislý na kalkulaci cen u dětí, kde jsou podmínkou výrazné slevy pro děti, a dále bude výběr závislý na vhodnosti hotelu pro rodinnou dovolenou.

## 5.4 Diskuse

Výše uvedené výsledky jsou odrazem produktového portfolia a zákazníků vybrané cestovní kanceláře. Z tohoto důvodu jsou výsledky a doporučení použitelné pouze pro vybranou cestovní kancelář. Jiná cestovní kancelář působící v České republice a zabývající se výjezdovým cestovním ruchem bude pracovat s více či méně odlišným produktovým portfoliem. To může znamenat, že se například zaměřuje více na evropské destinace a tím pádem nelze pro takovou cestovní kancelář stanovit jako nejsilnější destinaci Egypt. Pro případ komplexního vyhodnocení výjezdového cestovního ruchu v České republice by bylo zapotřebí vyhodnocovat data ze všech cestovních kanceláří. Taková analýza by ovšem překračovala svým rozsahem hranice diplomové práce a proto cílem této diplomové práce bylo vyhodnotit současnou situaci a zpracovat návrhy pouze pro jednu vybranou cestovní kancelář.

Metodickým rámcem práce bylo studium odborných publikací a textů, z nichž nejvýznamnějším autorem byl Kotler, jehož poznatky byly dále konfrontovány s dalšími autory zabývající se problematikou cíleného marketingu. Jednalo se například o autory Ferrell, Hartline a Dolnicar. V praktické části diplomové práce byly zjištěné poznatky aplikovány při segmentaci zákazníků a dále v celém procesu cíleného marketingu. Z výsledků lze konstatovat, že takto stanovené segmenty zákazníků odpovídají teoretickým východiskům zmíněných autorů. V dalších fázích cíleného marketingu byly opět využity poznatky autorů pro aplikaci cíleného marketingu a zpětně lze prohlásit, že na základě metodických postupů publikovanými zmíněnými autory byly získány výsledky, které jsou v souladu s principy cíleného marketingu.

Tato diplomová práce je dokončována v březnu roku 2020, tedy v době kdy svět čelí pandemii koronaviru nazývaného COVID-19. Vládní opatření v České republice zahrnují mimo jiné také uzavření státních hranic a tedy zastavení mezinárodního turistického ruchu. Je zřejmé, že tato situace bude mít významný vliv na budoucnost cestovního ruchu, kdy pro získání relevantních výsledků bude nezbytné využít jiná data a metody sestavení návrhů.

## 6 Závěr

Cestovní ruch je velmi dynamické odvětví podnikání, ve kterém dochází k častým změnám. Konkurence v této oblasti podnikání je značná a proto je kladen čím dál větší důraz na oslovování správných zákazníků správnou cestou. Cílem této diplomové práce byla aplikace cíleného marketingu procesem segmentace zákazníků, výběr nejatraktivnějších segmentů trhu a návrh vhodného marketingového působení na vybrané segmenty. Dílčím cílem bylo tedy také sestavení žebříčku nejatraktivnějších segmentů zákazníků na základě interních dokumentů poskytnutých cestovní kanceláří.

V první části této diplomové práce byla zpracována teoretická východiska cíleného marketingu a cestovního ruchu. Cílený marketing se zabývá v prvním kroku segmentací trhu a identifikování tržních segmentů, druhá fáze se nazývá tržní targeting a jde o výběr nejatraktivnějších segmentů a v posledním kroku nazývaném positioning nastává volba marketingové strategie a proces působení na současné a potenciální zákazníky. Segmentace trhu byla provedena na základě deskriptivních a behaviorálních kritérií. Mezi deskriptivní kritéria patří geografická, demografická a psychografická. Behaviorální kritéria se zabývají chováním a postoji zákazníka k produktu/službě. Pro co nejpřesnější segmentaci trhu byla využita multivariační segmentace, při které dochází ke kombinování dvou a více segmentačních proměnných. Při targetingu byla provedena volba nejatraktivnějších segmentů, kterými jsou ty s největším podílem na trhu, s rostoucím potenciálem nebo čistě atraktivní segmenty trhu, kterými se chce firma zabývat. Vybrané segmenty musí splňovat podmínky efektivní segmentace, aby jejich volba byla relevantní. V poslední fázi cíleného marketingu nastal positioning produktu, jehož principem je vnímání produktu zákazníkem, které lze ovlivnit správnou marketingovou komunikací.

V druhé části byl aplikací procesu STP vyhodnocen interní dokument cestovní kanceláře obsahující údaje o zákaznících. Ve fázi segmentace byli zákazníci shlukováni do skupin nejprve podle základní segmentace za použití jednotlivých deskriptivních kritérií. Poté byla využita multivariační segmentace pro stanovení objektivních segmentů trhu. Na základě takto vyhodnocených dat vznikly segmenty trhu, ze kterých bylo za podmínek efektivní segmentace vybráno deset nejatraktivnějších. Pro takto zvolené segmenty zákazníků byl vytvořen návrh vhodné marketingové komunikace a její zaměření.

Hlavním přínosem této diplomové práce je vytvoření žebříčku segmentů s největším podílem na celkovém počtu cestujících osob. Významným segmentem napříč všemi

hlavními destinacemi jsou rodiny s dětmi. Tomuto segmentu by mělo být věnováno více pozornosti z důvodu jeho vysokého podílu na počtu zákazníků. Z tohoto důvodu bylo navrženo vytvoření nového katalogu „Rodinná dovolená“, kde budou přehledně uvedeny atraktivní nabídky pro rodiny s dětmi. Tento katalog bude dále distribuován mezi značkové prodejny a provizní prodejce, kde bude informovat zákazníky o této nabídce cílené na rodiny s dětmi.

## 7 Seznam použitých zdrojů

**Armstrong, G. a Kotler, P. 2017.** *Marketing: an introduction*. [13th ed.]. Boston: Pearson, 2017. ISBN 978-0134149530.

**Baker, Michael J. 2014.** *Marketing strategy and management*. [5th ed.]. New York, NY: Palgrave, 2014. ISBN 978-1-137-02582-1.

**Beránek, Jaromír. 2013.** *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha: Mag Consulting, 2013. ISBN 978-80-86724-46-1.

**Camilleri, M. A. 2017.** *Travel marketing, tourism economics and the airline product*. New York, NY: Springer Berlin Heidelberg, 2017. ISBN 978-3-319-49848-5.

**Dolnicar, Sara. 2018.** *Market segmentation analysis: understanding it, doing it, and making it useful*. New York, NY: Springer Berlin Heidelberg, 2018. ISBN 978-981-10-8817-9.

**Ferrell, O. C. a Hartline, Michael D. 2008.** *Marketing strategy*. [4th ed.]. Mason, OH: Thomson South-Western, 2008. ISBN 978-0-324-36272-5.

**Indrová, Jarmila, Petřů, Zdenka a Houška, Jiří. 2011.** *Kvalita ve službách cestovního ruchu*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2011. ISBN 978-80-245-1766-7.

**Jakubíková, Dagmar. 2012.** *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.

**Kotler, Philip. 2007.** *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

**Kotler, Philip a Armstrong, Gary. 2004.** *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3.

**Kotler, Philip a Keller, Kevin Lane. 2013.** *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

**McDonald, Malcolm a Dunbar, Ian. 2013.** *Market segmentation: how to do it, how to profit from it*. [revised 4th ed.]. Chichester: John Wiley, 2013. ISBN 978-1-118-43267-9.

**Palatková, Monika. 2011.** *Marketingový management destinací: strategický a taktický marketing destinace turismu, systém marketingového řízení destinace a jeho financování, řízení kvality v destinaci a informační systém destinace.* Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3749-2.

**Palatková, Monika a Zichová, Jitka. 2011.** *Ekonomika turismu.* Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3748-5.

**Palatková, Monika. 2014.** *Mezinárodní turismus.* 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4862-7.

**Pelsmacker, P., Geuens, M. a Bergh, J. 2003.** *Marketingová komunikace.* Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0254-1.

**Přikrylová, Jana. 2019.** *Moderní marketingová komunikace.* 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-0787-2.

**Wedel, Michel a Kamakura, Wagner A. 2000.** *Market Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations. 2nd edition.* Kluwer Academic Publishers, 2000. ISBN 978-1-4613-7104-5.

## Elektronické zdroje

### Interní dokument vybrané cestovní kanceláře

**Guide to Segmenting a Market.** The Full STP Process [online]. [Citace: 22. 02. 2020]. <https://www.segmentationstudyguide.com/understanding-market-segmentation/a-step-by-step-guide-to-segmenting-a-market>.

— **Alternate Ways to Create Market Segment** [online]. [Citace: 23. 02. 2020]. <https://www.segmentationstudyguide.com/alternate-ways-create-market-segment/>