

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



**Česká
zemědělská
univerzita
v Praze**

Diplomová práce

Marketingová strategie firmy Exclusive Tours s. r. o.

Bc. Veronika Vaisová

© 2021 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Veronika Vaisová

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

Marketingová strategie firmy Exclusive Tours s.r.o.

Název anglicky

Marketing strategy of the Exclusive Tours s.r.o. Company

Cíle práce

Hlavním cílem práce je vytvoření návrhu marketingové strategie podniku Exclusive Tours s. r. o. Dílčím cílem diplomové práce je analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku na jejímž základě dochází ke zhodnocení podstatných faktorů ovlivňujících činnost podniku. Závěrem jsou doporučeny změny v oblasti marketingové strategie společnosti.

Metodika

Teoretická část práce je zpracována pomocí metody deskripce a komparace sekundárních dat z odborné české i zahraniční literatury a odborných článků zaměřujících se na objasnění pojmů z oblasti marketingu a strategického řízení v oblasti marketingu.

Empirická část je postavena na východiscích části teoretické a je zaměřena na analýzu prostředí podniku a návrh vlastních doporučení pro marketingovou strategii zkoumaného podniku.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

marketing, marketingová strategie, cestovní ruch , tailor made cestovní ruch, luxusní cestování

Doporučené zdroje informací

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

HORÁKOVÁ, Helena. Marketingové strategie. 1. vydání. Praha: Idea Servis, 2014. ISBN 978-80-85970-81-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Marketing v cestovním ruchu. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-8146-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing – Strategie a trendy. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

KOTLER, Philip a Kevin KELLER. Marketing management. 14. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

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

RAŠOVSKÁ, Ida a Kateřina RYGLOVÁ. Management kvality služeb v cestovním ruchu: Jak zvýšit kvalitu služeb a spokojenost zákazníků. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-247-5021-7.

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Stanislav Rojčík, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 29. 3. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 29. 3. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Marketingová strategie podniku" jsem vypracovala 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 autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. 03. 2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu diplomové práce, Ing. Stanislavu Rojíkovi, Ph.D., za odborné vedení diplomové práce a jeho ochotu i věnovaný čas. Dále bych chtěla poděkovat společnosti Exclusive Tours s. r. o. za spolupráci a poskytnutí veškerých informací pro zpracování mé práce. Poděkování patří v neposlední řadě mé rodině za jejich velkou podporu během celého mého studia.

Marketingová strategie firmy Exclusive Tours s. r. o.

Abstrakt

Předmětem diplomové práce je na základě zhodnocení aktuální situace podniku Exclusive Tours s. r. o., působícího v oblasti luxusního cestovního ruchu, vytvoření návrhů na změny v marketingové strategii společnosti.

Diplomová práce zahrnuje dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část se zaměřuje na objasnění pojmů z oblasti marketingu a strategického řízení v oblasti marketingu pomocí literární rešerše.

Empirická část práce vychází z poznatků získaných v teoretické části. Úvodem praktické části je charakterizována společnost Exclusive Tours s. r. o. Následuje zhodnocení aktuální situace podniku na trhu. S využitím vhodných metod pro zpracování marketingové strategie jsou identifikovány a analyzovány důležité faktory prostředí podniku.

Závěrem práce jsou na základě výsledků provedených analýz doporučeny změny v marketingové strategii společnosti.

Klíčová slova: marketing, marketingová strategie, marketingový mix, cestovní ruch, tailor made cestovní ruch, luxusní cestování

Marketing Strategy of the Exclusive Tours s. r. o. Company

Abstract

The subject of the diploma theses is based on the evaluation of the current situation of the company Exclusive Tours s. r. o. operating in the field of luxury tourism. The main target is to create suggestions for changes in the company's marketing strategy.

The diploma theses includes two different parts, theoretical and practical. The theoretical part focuses on clarifying concepts in the field of marketing and strategic procedures in marketing by literary research.

The empirical part of the theses is based on the knowledge gained in the theoretical part. The introduction of the practical part of the theses characterizes the company Exclusive Tours s. r. o. The following part is an evaluation of the current situation of the company on the market. Using appropriate methods for developing a marketing strategy, important factors of the company's environment are identified and analysed.

At the end of the theses, based on the results of the analysis, changes in the company's marketing strategy are recommended.

Keywords: marketing, marketing strategy, marketing mix, tourism, tailor made tourism, luxury travel

Obsah

1	Úvod.....	9
2	Cíl práce a metodika	10
2.1	Cíl práce.....	10
2.2	Metodika.....	10
3	Teoretická východiska.....	12
3.1	Marketing.....	12
3.1.1	Marketing služeb	13
3.2	Analýza vnějšího prostředí podniku.....	14
3.2.1	Analýza makroprostředí.....	15
3.2.2	Analýza mikroprostředí	19
3.3	Analýza vnitřního prostředí podniku	23
3.3.1	Marketingový mix	23
3.3.2	Rozšířený marketingový mix pro cestovní ruch	34
3.4	Vyhodnocení prostředí podniku.....	37
3.4.1	Matice EFE.....	37
3.4.2	Matice IFE.....	38
3.5	Marketingová strategie podniku	39
3.5.1	Formulace strategického záměru.....	40
3.5.2	Výběr cílového trhu	42
3.5.3	Implementace marketingové strategie	47
3.5.4	Hodnocení strategie podniku.....	48
4	Vlastní práce.....	49
4.1	Přestavení podniku Exclusive Tours s. r. o.	49
4.1.1	Poslání podniku	50
4.1.2	Vize podniku	50
4.2	Analýza vnějšího prostředí podniku.....	51
4.2.1	Analýza makroprostředí.....	51
4.2.2	Analýza mikroprostředí	64
4.3	Analýza vnitřního prostředí podniku	71
4.3.1	Analýza marketingového mixu	71
4.3.2	Analýza rozšířeného marketingového mixu pro cestovní ruch.....	83
5	Zhodnocení výsledků a doporučení	88
5.1	Vyhodnocení prostředí podniku.....	88

5.1.1	Matice EFE.....	89
5.1.2	Matice IFE.....	90
5.2	Zhodnocení výsledků.....	91
5.3	Marketingová strategie podniku.....	92
5.3.1	Formulace strategického záměru	92
5.3.2	Výběr cílového trhu	93
5.3.3	Implementace strategie dle marketingového mixu	96
5.3.4	Harmonogram činností marketingové komunikace.....	104
5.3.5	Rozpočet marketingové komunikace	105
6	Závěr	106
7	Seznam použitých zdrojů	108
8	Přílohy.....	114

Seznam obrázků

Obrázek 1	Porterův model pěti sil	20
Obrázek 2	Typy trhů	21
Obrázek 3	Model AIDA	33
Obrázek 4	Exclusive Tours v číslech.....	50
Obrázek 5	Počet přepravených pasažérů, Letiště Praha.....	55
Obrázek 6	Devizové kurzy	57
Obrázek 7	Výjezdový cestovní ruch ČR dle pohlaví.....	59
Obrázek 8	Výjezdový cestovní ruch ČR dle věku	60
Obrázek 9	Produkty Exclusive Tours dle destinace 2019.....	72
Obrázek 10	Produkty Exclusive Tours dle druhu 2019	73
Obrázek 11	Produkty Exclusive Tours dle destinace 2020	74
Obrázek 12	Produkty Exclusive Tours dle druhu 2020	75
Obrázek 13	Webové stránky Exclusive Tours.....	82

Seznam tabulek

Tabulka 1 Matice EFE	89
Tabulka 2 Matice IFE	90
Tabulka 3 Harmonogram činností Exclusive Tours s. r. o. na rok 2021/2022.....	104
Tabulka 4 Rozpočet marketingové komunikace Exclusive Tours s. r. o. 2021	105

Seznam použitých zkratk

IATA – International Air Transport Association

PR – Public relations

PPC – Pay per click

EFE – External Forces Evaluation

IFE – Internal Forces Evaluation

OSN – Organizace spojených národů

UNWTO – Světová organizace cestovního ruchu

ČSA – České aerolinie

DMC – Destination Management Company

SEO – Search Engine Optimization

1 Úvod

Cestovní ruch je jedním z nejdůležitějších sektorů světa. Celosvětově podporuje cestovní ruch až kolem 10 % pracovních míst v rozvinutých i rozvojových ekonomikách. Jen v Evropě zajišťuje přes 27 milionů pracovních míst. Zároveň je jedním z nejvíce dotčených odvětví pandemií Covid-19. Zranitelné jsou zejména malé firmy, které zajišťují 80 % celosvětového cestovního ruchu. Mezi nejohroženější patří ženy a mladí lidé, kteří tvoří hlavní část pracovníků v odvětví.

Cestovní ruch je zároveň rostoucím trendem napříč generacemi. S tím, jak se vyvíjí nové možnosti cestování a zároveň roste fond volného času lidí, dá se předpokládat, že bude rozvoj cestovního ruchu stále stoupat. Podniky se musí připravit na rostoucí nároky svých zákazníků a s rozvojem cestování přizpůsobovat nejen svou marketingovou strategii.

Tato diplomová práce je zaměřena na cestovní kancelář Exclusive Tours s. r. o., která se zaměřuje na přípravu luxusních dovolených na míru. Podnik působí na trhu od roku 2007. Jedná se tedy o zavedenou značku s určitou marketingovou strategií, nicméně aktuální pandemická situace a také vývoj podniku před pandemií zapříčinil jeho oslabení na trhu. Aby se podnik mohl opět vrátit do pozice lídra na trhu luxusního tailor made cestování, bude zapotřebí nové zhodnocení aktuálního stavu trhu a doporučení případné změny v marketingové strategii.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je vytvoření návrhu na změny marketingové strategie podniku Exclusive Tours s. r. o., který působí na českém a slovenském trhu jako cestovní kancelář nabízející luxusní dovolené na míru. Dílčím cílem diplomové práce je, kromě zpracování literární rešerše zaměřené na dané téma, také analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Na jejím základě dochází ke zhodnocení podstatných faktorů ovlivňujících činnost podniku, na které navazuje následné doporučení změn v oblasti marketingové strategie společnosti.

2.2 Metodika

Diplomová práce zahrnuje dvě části, a to teoretickou a praktickou část. Teoretická část práce je zpracována pomocí metody deskripce a komparace sekundárních dat z odborné české i zahraniční literatury, odborných článků a internetových zdrojů. Teoretická část se zaměřuje na objasnění pojmů z oblasti marketingu a strategického řízení v oblasti marketingu.

Empirická část práce vychází z poznatků získaných v teoretické části. Prostřednictvím deskripce je charakterizována společnost Exclusive Tours s. r. o. Informace pro zpracování praktické části práce jsou získány z interních zdrojů podniku, z jeho internetových stránek a z osobních rozhovorů s managementem a marketingovým oddělením společnosti. Pro část práce jsou využity data z obchodního rejstříku, Českého statistického úřadu a z dalších odborných internetových zdrojů zaměřených na ekonomiku či marketing.

Další součástí empirické části je provedení situační analýzy podniku. Pro zhodnocení vnějšího prostředí podniku je využita PEST analýza, která se soustředí na makroprostředí podniku. K analýze mikroprostředí podniku je využit Porterův model pěti sil. Hodnocení vnitřního prostředí je provedeno pomocí popisu aktuálního stavu marketingového mixu

zaměřeného na produkt, cenu, distribuci, marketingovou komunikaci a další faktory rozšířeného marketingového mixu pro cestovní ruch.

Výstupy z jednotlivých analýz v podobě podstatných příležitostí a hrozeb jsou zpracovány do matice EFE, kde je provedena jejich kvantifikace. Identifikované silné a slabé stránky vycházející z analýzy vnitřního prostředí společnosti jsou zařazeny do matice IFE, která je zhodnocena stejným způsobem jako matice EFE. Na základě kvantifikace obou matic jsou určeny faktory, které jsou pro společnost nejvýznamnější. Závěrečnou částí práce je vlastní doporučení na změny v marketingové strategii podniku.

3 Teoretická východiska

Teoretická část práce je podkladem části praktické. Shrnuje a definuje základní pojmy v oblasti marketingu z odborné literatury a odborných článků popisujících danou problematiku. Cílem je pochopení zvoleného tématu a následné využití podkladů v empirické části práce.

3.1 Marketing

Dle Kotlera a Kellera (2013) se marketing zabývá identifikací a uspokojováním lidských a společenských potřeb. Jednou z nejstručnějších trefných definic marketingu je uspokojování potřeb ziskově. American Marketing Association (c2021) nabízí následující formální definici: „*Marketing je aktivitou, souborem institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou širokou veřejnost.*“ Tyto procesy směny vyžadují značné množství práce a schopností.

Podle Světlíka (2018) je marketing proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.

Jakubíková (2013) souhlasí se Solomonem, Marshallem a Stuartem (2006) v tom, že marketing je jednou z činností vykonávaných organizacemi a soustavou procesů pro vytváření, sdělení a poskytnutí hodnoty zákazníkům a pro řízení vztahů se zákazníky takovým způsobem, z něhož má prospěch organizace i zájmové skupiny s ní spojené. Zároveň Jakubíková (2013) dodává, že marketing se neorientuje pouze na vlastní marketingovou problematiku, ale je zařazen do širších souvislostí podnikání a strategického, taktického i operativního řízení organizací.

Kotler a Keller (2013) doplňují, že dobrý marketing není náhoda, ale naopak výsledek pečlivého plánování a provedení s využitím nejmodernějších nástrojů a technik.

Ve snaze marketérů nalézt kreativní nová řešení často komplexních výzev na pozadí bouřlivých změn marketingového prostředí 21. století se stává jak vědou, tak uměním.

Jakubíková (2012) zdůrazňuje, že marketing v rámci podnikání vytváří větší ekonomickou hodnotu než jakákoliv jiná činnost. Úspěch marketingu spočívá ve schopnosti propojovat vnější i vnitřní prostředí firmy, trh a firmu, akcionáře a zákazníky, kreativitu a analytické dovednosti, sliby a realitu.

3.1.1 Marketing služeb

Dle Kotlera a Kellera (2013) produkt slouží k uspokojování potřeb a může mít různé podoby. Kromě té hmotné, může mít i podobu nehmotnou ve formě služeb. Služby mají oproti produktům své specifické vlastnosti, které je potřeba brát v potaz při tvorbě marketingové strategie. Mezi tyto vlastnosti patří kromě již zmiňované nehmotnosti i pomíjivost, neoddělitelnost a proměnlivost. Díky pomíjivosti služeb je není možné předem vyrobit ve velkém množství a skladovat. Neoddělitelnost znamená, že spotřeba služeb probíhá přímo v daném čase a nelze tedy oddělit její produkci od spotřeby. Často není možné ani oddělit služby od lidského faktoru. Každý spotřebitel služby ji vnímá jinak a nemusí ji pokaždé obdržet ve stejné kvalitě, což charakterizuje jejich proměnlivost. Službou tedy je jakýkoliv úkon nebo výkon, který jedna strana poskytuje druhé straně a který je ve své podstatě nehmotný a nezakládá žádná vlastnická práva.

Podle Vašítkové (2014) se zvyšující úloha služeb ve společnosti promítá do zvyšování podílu zaměstnanosti ve službách a v růstu podílu výkonů služeb na HDP. V nejvíce vyspělých zemích bývá podíl služeb na HDP okolo 70 až 75 %, zatímco podíl zpracovatelského průmyslu se pohybuje mezi 20 až 25 % a odvětví zemědělství se na celkovém HDP podílí asi 5 %.

Marek (2020) doplňuje, že podle sektorového hlediska má na tvorbě hrubé přidané hodnoty České Republiky dominantní podíl sektor služeb – 62 %, podíl průmyslu činí 30 %, podíl stavebnictví 6 % a podíl zemědělství 2 %.

Jakubíková (2012) uvádí, že služby cestovního ruchu jsou službami komplexními. Je potřeba si uvědomit, že jsou poskytovány mnoha podnikatelskými i nepodnikatelskými subjekty nejen v samotném rekreačním prostoru, ale i v místě poptávky. K tomu, aby byli zákazníci spokojeni, je nezbytná spolupráce mezi jednotlivými subjekty a také koordinace činností v daném prostoru a čase i koordinace z hlediska funkcí služeb cestovního ruchu. Cestovní ruch se vždy váže k určitému místu, jehož nabídka do značné míry souvisí s kvalitou a schopnostmi veřejné správy.

3.2 Analýza vnějšího prostředí podniku

Dle Horákové (2014) je podnik při svých nejen marketingových činnostech obklopen prostředím. Toto prostředí ho ovlivňuje pozitivním nebo negativním způsobem a působí na chování i jednání podniku. Poznání a pochopení prostředí podniku je klíčové při tvorbě marketingové strategie.

Světlík (2018) doplňuje, že analýza je logickým zahájením plánovací činnosti důležité k lepšímu pochopení příčin výchozího stavu firmy. Jedná se o objektivní, systematické a důkladné zjištění situace firmy ve vztahu k vnějšímu prostředí a jejích vnitřních podmínek a potenciálu.

Kotler a spol. (2007) souhlasí s tím, že vzhledem k tomu, že marketing hovoří o tom, jak vyrobit a prodat to, co lidé chtějí kupovat, je nejdůležitější fází marketingového plánování pochopení jeho prostředí, tedy místa, kde se marketing odehrává. Zároveň dodává, že toto prostředí má dvě úrovně: makroprostředí, které zahrnuje širší společenské síly ovlivňující podnikání a mikroprostředí, jež se týká vlivů podniku bližších, které ovlivňují jeho schopnost sloužit zákazníkům. Obě tato prostředí obvykle zahrnují faktory, které podnik nemůže kontrolovat, avšak jež mají obrovský vliv na jeho fungování.

3.2.1 Analýza makroprostředí

Dle Jakubíkové (2013) zahrnuje marketingové makroprostředí okolnosti, vlivy a situace, které podnik svými aktivitami nemůže, nebo jen velmi obtížně může ovlivnit. Kotler a Armstrong (2004) dodávají, že faktory, ze kterých se makroprostředí skládá mohou na jedné straně firmě nabídnout nové příležitosti, na druhé straně ji mohou ohrozit. Makroprostředí firmy poté rozdělují na demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní prostředí. Jakubíková (2013) k těmto doplňuje navíc i legislativní, sociokulturní, geografické, technologické, inovační a ekologické vlivy. V případě cestovního ruchu Jakubíková (2012) zmiňuje také nemalou důležitost vlivů historických, společenských, etických a přírodních podmínek.

3.2.1.1 PEST analýza

Podle Blažkové (2007) je analýza prostředí důležitá pro poznání externího okolí podniku a pro identifikaci změn a trendů, které se dějí v okolí podniku a mohou mít na něj vliv, a ke stanovení toho, jak bude podnik na vlivy těchto změn a trendů reagovat. Zmiňuje, že jednou z možností, jak vnější prostředí analyzovat, je tzv. PEST analýza, která představuje analýzu dle počátečních písmen jejího názvu: **p**oliticko-právních, **e**konomických, **s**ociálních a **t**echnologických faktorů prostředí, které mohou ovlivnit podnikání a rozvoj firmy. Do sociálního prostředí zahrnuje také demografické a kulturní prostředí.

Jakubíková (2013) zdůrazňuje, že cílem analýzy makroprostředí je vybrat ze všech faktorů pouze ty, které jsou pro konkrétní podnik důležité.

Politicko-právní prostředí

Kotler a Keller (2013) tvrdí, že politické prostředí se skládá ze zákonů, vládních agentur a nátlakových skupin ovlivňujících různé organizace nebo jednotlivce. Někdy tyto zákony přinášejí nové příležitosti. Cílem firemního práva je chránit společnost před nekalou konkurencí, chránit spotřebitele před nesprávnými praktikami firem, chránit

lidskou společnost před nespoutanými podnikatelskými aktivitami a přenášet na firmy celkové společenské náklady jejich výrobků nebo výrobních procesů. Každý nový zákon však může mít vedlejší účinek v podobě zmrazení podnikatelské iniciativy a zpomalení růstu.

Blažková (2007) specifikuje, že politicko-právní prostředí se tedy zaměřuje na legislativu regulující podnikání, legislativu určující zdanění (podniků i jednotlivců), předpisy pro mezinárodní obchod, ochranu spotřebitelů, pracovní právo, předpisy a regulace upravující konkurenční prostředí, vládní rozhodnutí, ustanovení a nařízení, předpisy Evropské unie a jiné mezinárodní právo či nařízení, předpisy na ochranu ochranných známek a patentů apod. Jakubíková (2013) ještě doplňuje například politickou stabilitu, stabilitu vlády, vliv politických stran, členství země v různých politicko-hospodářských seskupeních, vízovou politiku atd.

Dle Jakubíkové (2012) jsou mír a příznivé klima nevyhnutelnými podmínkami rozvoje cestovního ruchu a terorismus je například velmi omezujícím faktorem. Legislativa vytváří podmínky pro rozvoj nebo naopak útlum cestovního ruchu.

Ekonomické prostředí

Dle Kotlera a Kellera (2013) kupní síla, kterou určitá ekonomika disponuje, závisí na aktuálním příjmu, cenách, úsporách, zadluženosti a dostupnosti úvěrů. Trendy ovlivňující kupní sílu mohou mít na podnikání velice silný dopad, a to zejména v případě společnosti, jejichž výrobky jsou zaměřeny na cenově citlivé zákazníky s vysokým příjmem.

Blažková (2007) doplňuje, že analýza ekonomického prostředí se soustředí například na HDP, ekonomický růst (obecný či určitého odvětví), výdaje spotřebitelů (kupní sílu), monetární politiku (úrokové sazby), vládní výdaje, politiku proti nezaměstnanosti (nezaměstnanost, minimální mzdu, výhody v nezaměstnanosti apod.), zdanění (vliv na příjem spotřebitelů, na spoření), měnové kurzy (vliv na poptávku zahraničních

zákazníků, vliv na náklady importovaného zboží), inflaci (vliv na náklady a prodejní ceny), trendy v příjmech, výdajích a spotřebě, hospodářský cyklus apod.

Jakubíková (2012) přikládá z pohledu cestovního ruchu důraz na hospodářský cyklus, který může velmi ovlivnit cestování jako takové. Například v recesi dochází rychle k omezování cestování nebo ke změně požadavků zákazníků. Naopak ekonomický růst provází zhoršování životního prostředí, což může mít negativní dopad na rozvoj cestovního ruchu v některých destinacích.

Sociální prostředí (demografické a kulturní prostředí)

Kotel a Keller (2013) tvrdí, že ze svého společensko-kulturního prostředí téměř podvědomě přejímáme pohled na svět, který určuje náš vztah k sobě samým, ostatním, organizacím, společnosti, přírodě a vesmíru.

Dle Blažkové (2007) se tato část analýzy zaměřuje na rozdělení příjmů, pracovní mobilitu, změny životního stylu (práce z domova, více volného času), postoje k práci a volnému času, úroveň vzdělání, módu a záliby, koníčky, módní výstřelky, kulturní faktory mající vliv na způsob užití výrobku, regionální rozdíly, hodnoty, zvyky, preference, postoje a zájmy populace daného trhu. Do demografického prostředí řadí například růst populace, věkovou strukturu obyvatelstva, pohlaví, velikost rodiny, povolání, stárnutí obyvatelstva, etnické skupiny, náboženství, strukturu domácností, změny životního cyklu apod.

Jakubíková (2012) doplňuje, že jedinečný význam má zákonná placená dovolená, která ovlivňuje rozvoj dlouhodobého cestovního ruchu. Z demografického prostředí může mít vliv na změny v cestovním ruchu například zvyšující se počet svobodných lidí a snižování porodnosti.

Technologické prostředí

Kotler a Keller (2013) tvrdí, že technologické prostředí zahrnuje celkový stav technologií a přístup k inovacím. Důležité je sledovat zrychlující se tempo změn technologií, rychlost zastarávání ale také rostoucí regulace technologických změn. Inovace mají velký vliv na poptávku zákazníků i zájem investorů.

V rámci technologického prostředí Blažková (2007) hodnotí například vládní výdaje na výzkum, zaměření průmyslu na zlepšení technologií, nové objevy, patenty, vývoj nových technologií, míru technologického opotřebení, spotřebu energie a náklady na energii, vliv změn v informačních technologiích, internet, satelitní komunikace atd.

Podle Jakubíkové (2012) dochází i v cestovním ruchu k technologickým změnám. Mění se nejen administrativní a telekomunikační technika ale také informační technologie, dopravní prostředky se neustále vyvíjí a nákup prostřednictvím internetu je již běžnou součástí procesu.

Ekologické prostředí

Dle Jakubíkové (2012) je možné základní PEST analýzu rozšířit ještě o jedno prostředí – ekologické, které je významnou součástí makroprostředí zejména z pohledu přírodních podmínek a ekologických problémů, které mají vliv nejen na cestovní ruch. Do faktorů přírodního prostředí zařazuje přírodní zdroje, které tvoří vstupy do výrobního procesu, geografické a klimatické podmínky, vodstvo, faunu a flóru, přírodní zvláštnosti, přírodní léčivé zdroje, kvalitu životního prostředí apod. Zároveň tvrdí, že narušení životního prostředí znamená ohrožení rozvoje cestovního ruchu.

3.2.2 Analýza mikroprostředí

Kotler a Armstrong (2004) tvrdí, že zatímco makroprostředí jsou vnější okolnosti, které ovlivňují mikroprostředí, mikroprostředí je složeno z faktorů, které bezprostředně ovlivňují možnosti firmy uspokojovat potřeby a přání zákazníků. Jakubíková (2013) doplňuje, že mikroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které ale i podnik sám může svými aktivitami významně ovlivnit. Do mikroprostředí poté řadí partnery (dodavatele, odběratele, finanční instituce, pojišťovny, dopravce atd.), zákazníky, konkurenci, veřejnost a další. Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí a určitým způsobem ovlivňují činnost podniku.

Jakubíková (2013) i Blažková (2007) se shodují na tom, že jednou z vhodných forem analýzy mikroprostředí je Porterův model pěti sil.

3.2.2.1 Porterův model pěti sil

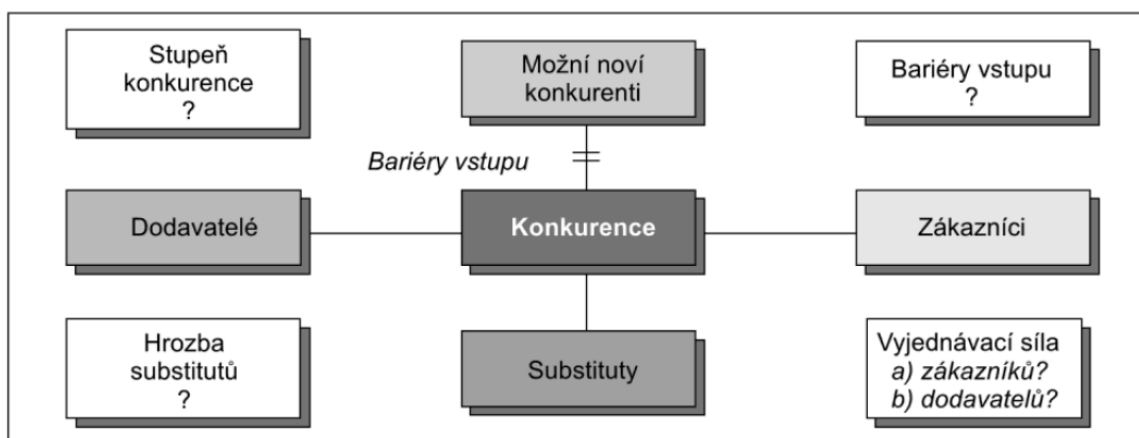
Podle Magretty (2012) většina lidí přemýšlí o konkurenci jako o soutěži mezi dvěma rivaly. Takový způsob přemýšlení je ale příliš přímočarý. Hlavním účelem není porazit své konkurenty, nicméně dosáhnout zisku. Dosahování zisku neovlivňuje jenom konkurence ale také zákazníci, kteří budou vždy chtít zaplatit méně a získat více. Stejný přístup mají také dodavatelé nebo výrobci substitutů.

Jakubíková (2013) souhlasí s tím, že chování firmy není determinováno pouze konkurencí, ale také chováním odběratelů a dodavatelů, substitučním zbožím a potenciálními novými konkurenty. Právě těchto pět konkurenčních faktorů je zachyceno v Porterově modelu pěti sil.

- **Stávající konkurenti** – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství daného výrobku/služby
- **Hrozba nových vstupů do odvětví** – možnost, že vstoupí na trh a ovlivní cenu a nabízené množství daného výrobku/služby

- **Vyjednávací schopnost dodavatelů** – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství potřebných vstupů
- **Vyjednávací schopnost kupujících** – jejich schopnost ovlivnit cenu a poptávané množství daného výrobku/služby
- **Hrozba substitučních výrobků a služeb** – cena a nabízené množství výrobků/služeb alespoň částečně schopných nahradit daný výrobek/službu (Jakubíková, 2013)

Obrázek 1 Porterův model pěti sil



Zdroj: Fotr a spol. (2012)

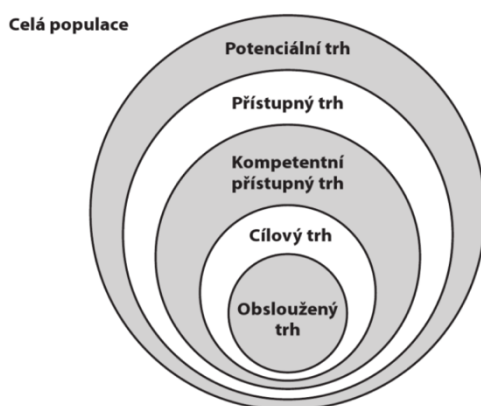
Fotr a spol. (2017) vychází z Portera (2013), který je přesvědčen, že úspěch podniku se odvíjí od skutečnosti, do jaké míry je tento podnik v daném odvětví schopen čelit konkurenčním silám a vytvářet předpoklady pro vlastní špičkovou výkonnost. Z tohoto pohledu je potom struktura odvětví do určité míry determinujícím faktorem, který nejen určuje průměrnou úroveň cen i zisku, ale rovněž vypovídá o tom, jak je vytvářena hodnota pro akcionáře. Pomocí tohoto modelu lze vysvětlit jak odvětvové ceny i náklady, tak i odvětvovou ziskovost, se kterou se musí podnik poměřovat. Platí, že čím intenzivnější je kterákoliv z pěti konkurenčních sil, tím větší tlak vyvíjí na pokles cen a růst nákladů v odvětví a činí tak toto odvětví méně atraktivním pro podniky, které již v daném odvětví působí.

3.2.2.2 Analýza trhu

Dle Blažkové (2007) se pod pojmem trh rozumí celková hodnota nebo objem zboží či služeb, které uspokojují stejné potřeby zákazníka. Není možné ale přemýšlet o trhu pouze ve smyslu výrobků či služeb uspokojujících určitou potřebu, neboť je pak trh definován buď příliš úzce nebo naopak široce. Chybné vymezení trhu může být spojeno s vážnými důsledky pro firmu. Pokud je definice trhu příliš úzká, zůstávají nepovšimnutí potenciální konkurenti i požadavky zákazníků. Při širokém vymezení budou zákazníci raději směřovat k někomu jinému, kdo lépe uspokojí jejich potřeby. Analýza trhu zahrnuje především velikost trhu a jeho vymezení, míru růstu trhu, atraktivitu a ziskovost trhu, vývoj a predikci poptávky, predikci tržeb a tržních trendů.

Kotler a Keller (2013) tvrdí, že tržní poptávka po určitém výrobku je celkovým množstvím, které by bylo zakoupeno předem definovanou skupinou zákazníků ve vymezené geografické oblasti a stanoveném časovém horizontu, to vše v určitém marketingovém prostředí za použití konkrétního marketingového programu. Tržní poptávku nelze vyjádřit jedním číslem, neboť je to spíše funkce výše uvedených proměnných. Z tohoto důvodu se označuje jako funkce tržní poptávky.

Obrázek 2 Typy trhů



Zdroj: Blažková (2007)

Potenciální trh specifikuje Blažková (2007) jako osoby z celé populace, pro které by vlastnictví produktu nebo služby bylo přínosné. Přístupný trh jsou poté ti na potenciálním trhu, kteří mají dostatek peněz na koupi produktu/služby. Kompetentní přístupný trh je složen z těch na přístupném trhu, kdo si mohou produkt nebo službu koupit z právního hlediska. Cílový trh je segment na kompetentním přístupném trhu, který se podnik rozhodl obsluhovat a obsloužený trh jsou ti na cílovém trhu, kteří si již produkt nebo službu zakoupili.

Kotler a Keller (2013) dodávají, že celkový potenciál trhu vyčísluje maximální výši prodeje, o které se musí podělit všechny firmy v odvětví během určitého období, při dané výši marketingového úsilí a ostatních podmínkách prostředí. Obvyklým způsobem odhadu celkového potenciálu trhu je vynásobení potenciálního počtu zákazníků průměrným počtem nákupů za období a cenou.

3.2.2.3 Analýza konkurence

Blažková (2007) tvrdí, že analýza konkurence je důležitou částí plánovacího procesu. Podnik tak identifikuje své přímé konkurenty, ale také nepřímé a potenciální konkurenty. Analýza konkurence slouží podniku zejména k pochopení jejích konkurenčních výhod či nevýhod, k pochopení minulých, současných, a především budoucích strategií konkurentů i marketingových rozhodnutí konkurentů v budoucnu, k předpovědi, jak konkurenční podniky pravděpodobně zareagují na naše marketingová rozhodnutí, k definici takových strategií, pomocí nichž podnik dosáhne konkurenční výhody v budoucnosti, k předpovědi návratnosti z investic a ke zvýšení povědomí o příležitostech a hrozbách.

Dle Jakubíkové (2013) znamená **benchmarking** dlouhodobý trvalý proces vzájemného sledování a porovnávání vlastních výsledků s výsledky konkurenčních podniků z hlediska kvality a efektivnosti výroby určitého druhu zboží či realizace služeb, výrobních postupů, pracovních operací, marketingových aktivit apod. Neomezuje se pouze na bezprostřední konkurenci nebo na rámec daného odvětví či tržního segmentu,

ale představuje výběr porovnání vhodných myšlenek, metod či přístupů, které jsou pro daný podnik použitelné, a to ve smyslu zvýšení vlastní výkonnosti, efektivnosti nebo kvality. Zároveň slouží benchmarking jako systém včasného varování, který orientuje pozornost managementu na objektivní nutnost změn.

3.3 Analýza vnitřního prostředí podniku

Dle Kotlera a Kellera (2013) se kromě vnějšího prostředí nesmí podnik zapomenout zaměřit i na to vnitřní. Cílem analýzy vnitřních zdrojů je zhodnocení aktuálního postavení podniku na trhu. Hodnotí se slabé a silné stránky podniku, které poté slouží jako podklad k tzv. SWOT Analýze a na základě kterých, se následně firma rozhoduje o své strategii. Jde především o rozbor zdrojů, které má podnik k dispozici, jaký je jejich objem a jakým způsobem s nimi lze pracovat. Zdroji se rozumí prostředky, které tvoří vstupy do výroby produktů nebo služeb. Zahrnují se sem zaměstnanci, finanční prostředky, knowhow apod. Důležitým zdrojem jsou znalosti a dovednosti pracovníků i manažerů a schopnost podniku využít je ve svůj prospěch.

Jakubíková (2012) doplňuje, že vnitřní prostředí firmy tvoří zdroje (materiálové, finanční, lidské a nehmotné) a schopnost podniku tyto zdroje využít, management, zaměstnanci podniku, organizační struktura, kultura podniku, mezilidské vztahy, etika, materiální prostředí apod. Vnitřní prostředí se tedy vztahuje na faktory, které mohou být podnikem přímo řízeny a manažery ovlivňovány.

3.3.1 Marketingový mix

Podle Kotlera a spol. (2007) je marketingový mix soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu či službě. Možné způsoby se dělí do čtyř skupin proměnných, známých jako 4P: produktová politika (product), cenová politika (price), komunikační politika (promotion) a distribuční politika (place).

Jakubíková (2012) doplňuje, že v rámci jednotlivých proměnných dochází k tvorbě dílčích mixů. Hovoříme tak o produktovém mixu, cenovém mixu, distribučním mixu a komunikačním mixu. Všechny prvky marketingového mixu musí být vyvážené a v souladu se zdroji, které má podnik k dispozici. V oblasti služeb cestovního ruchu jsou ke čtyřem základním prvkům marketingového mixu přiřazovány prvky další, kterým se podrobně věnuje kapitola Rozšířený marketingový mix pro cestovní ruch.

3.3.1.1 Produktový mix

Dle Světlíka (2018) se marketingové pojetí výrobku poněkud liší od běžného chápání pojmu produkt. Produkt je prostředkem ke splnění potřeb a přání. Potřeba je velmi složitá kategorie, a pokud produkt má být vytvořen pro její uspokojení, musí mít vlastnosti odpovídající charakteru potřeby. Vlastnosti není možné redukovat pouze na užité, ale svými dalšími charakteristikami musí odpovídat určitému životnímu stylu a osobnosti spotřebitele. V marketingovém pojetí není produkt vnímán pouze jako hmotný statek. Do pojmu jsou zahrnuty i služby. Produkt je tedy jakýkoliv hmotný statek nebo služba, která se stává předmětem směny na trhu a je určena k uspokojení lidské potřeby či přání. V marketingovém chápání není vnímán pouze jako předmět ke svému základnímu určení (tzv. jádro produktu). Je vytvářen řadou komponentů, které přispívají k jeho možnostem uspokojovat potřeby zákazníka. Komponenty (neboli rozšiřující efekty) mohou být balení, značka, kvalita, styl, záruka, servis, dodací podmínky, možnost obchodního úvěru, instalace apod.

Světlík (2018) dále tvrdí, že komplexní produkt, který lépe reprezentuje jeho hodnotu pro zákazníka než jen jeho jádro s rozšiřujícími vlastnostmi, je souhrn všech fyzických a psychologických vlastností, jejichž prostřednictvím dochází k uspokojování potřeb zákazníka. Produkty můžeme rozdělit do dvou hlavních kategorií, přičemž jejich rozdělení závisí na tom, který zákazník jej kupuje. Může to být spotřebitel, který produkt kupuje pro vlastní spotřebu. Dalším je zákazník, který produkt kupuje pro zpracování, prodej nebo proto, aby zajišťoval jeho podnikatelské či jiné aktivity. V prvním případě se jedná o zákazníka – spotřebitele. Ve druhém případě o zákazníka – organizaci. Marketingem

v oblasti prodeje spotřebního zboží se zabývá tzv. B2C marketing (Business to Consumer), ve druhé případě se hovoří o tzv. B2B marketingu (Business to Business). Výrobky určené pro konečnou spotřebu zákazníka nazývá spotřebním zbožím. Výrobky určené pro další použití v některé organizaci nazývá kapitálovými statky. Výrobky z hlediska délky jejich použití rozděluje na zboží dlouhodobé spotřeby, zboží krátkodobé nebo jednorázové spotřeby a služby.

Jakubíková (2012) píše, že cestovní ruch je zařazen do odvětví služeb. Služby odlišuje od výrobků řada specifických vlastností. Podle Kotlera a Kellera (2013) mezi tyto vlastnosti patří **nehmotnost**, **pomíjivost**, **neoddělitelnost** a **proměnlivost**. Díky pomíjivosti služeb je není možné předem vyrobit ve velkém množství a skladovat. Neoddělitelnost znamená, že spotřeba služeb probíhá přímo v daném čase a nelze tedy oddělit její produkci od spotřeby. Často není možné ani oddělit služby od lidského faktoru. Každý spotřebitel služby ji vnímá jinak a nemusí ji pokaždé obdržet ve stejné kvalitě, což charakterizuje jejich proměnlivost.

Kotler a Keller (2013) dodávají, že jelikož služby obvykle vynikají vysokou mírou zkušenostních předností a předností založených na důvěře, existuje při jejich nákupu větší riziko. To s sebou nese několik důsledků. Zprv, spotřebitelé služeb se spíše spoléhají na ústní doporučení známých než na reklamu. Zadruhé, při posuzování kvality se řídí především cenou, osobou poskytovatele a fyzickými vodítky. Zatřetí, jsou vysoce věrní poskytovatelům služeb, kteří je dokázali uspokojit. Začtvrté, vzhledem k výši nákladů na přechod k jinému poskytovateli může být určitá netečnost spotřebitelů při snaze odlákat zákazníky konkurenci.

Dle Kotlera a Kellera (2013) nemohou být na rozdíl od fyzických výrobků služby prohlédnuty, ochutnány, osahány, poslechnuty nebo očíhány před tím, než se spotřebitel odhodlá k jejich pořízení. Aby snížili míru své nejistoty, odvozují si zákazníci předpoklady kvality služby od **místa**, **lidí**, **vybavení**, **komunikačních materiálů**, **symbolů** a **ceny**. Úkolem poskytovatele služeb je proto řídit výše uvedené důkazy kvality a snažit se zhmotnit nehmatatelné. Společnosti poskytující služby se snaží demonstrovat kvalitu

svých služeb pomocí fyzických důkazů a sebe reprezentace. Zejména u poskytovatelů služeb tak nabývá zvláštního významu provozovna a její vzhled, označení, design, recepce, čistota, prostředí, oblečení zaměstnanců, informační materiály apod. Podniky poskytující služby volí prvky své značky – loga, symboly, postavy a slogany tak, aby službu a její klíčové přínosy jejich prostřednictvím co nejvíce zhmotnily. Poskytovatel je velmi často součástí služby. Protože velmi často musí být přítomen i zákazník, je interakce poskytovatele a klienta jednou ze zvláštních charakteristik marketingu služeb.

Kolter a Keller (2013) zdůrazňují, že jelikož kvalita služeb závisí na tom, kdo je poskytuje, kdy, kde a komu, jsou služby velmi proměnlivé. Zákazníci jsou si této proměnlivosti vědomi a často před volbou poskytovatele služeb hovoří s ostatními lidmi. Podniky mohou provádět různé kroky ke zvýšení kontroly kvality poskytovaných služeb například pomocí optimálních výběrových řízení a školení zaměstnanců, standardizace procesů poskytování služby napříč organizací nebo monitorování spokojenosti zákazníků.

Kotler a Keller (2013) ještě doplňují, že služby není možné skladovat, proto může být jejich pomíjivost problém ve chvíli, kdy poptávka začne kolísat. Řízení poptávky a vytíženosti je naprosto kritické a některé strategie mohou pomoci najít soulad mezi poptávkou po službách a jejich nabídkou. Zejména v cestovním ruchu může mít velký vliv sezónnost destinací ale také různé politické podmínky v zahraničí nebo přírodní katastrofy. Na straně poptávky je možné využít například strategie účtování různých cen a díky ní přesunout část poptávky z vysoké sezóny do nízké. Velkým pomocníkem jsou také rezervační systémy nebo doplňkové služby. Na straně nabídky lze využít zaměstnanců na částečný úvazek (kteří budou k dispozici jen v období špičky), maximalizace efektivity v rušných obdobích, zvýšení spoluúčasti spotřebitelů, sdílení služeb nebo prostorů k budoucí expanzi.

Jakubíková (2012) souhlasí s Kotlerem a spol. (2007), že se produktový mix skládá z pěti hlavních komponentů, čímž je provedení, úroveň kvality, styl a jemu nadřazený design, značka a obal. Dle Jakubíkové (2012) se v cestovním ruchu poté přidávají ještě další komponenty – bezpečnost, prostředí, atmosféra, pohostinnost, ochota zaměstnanců aj.

3.3.1.2 Cenový mix

Kotler a spol. (2007) definují cenu jako peněžní částku za výrobek nebo službu, případně souhrn všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek nebo užívání výrobku či služby.

Podle Světlíka (2018) je cena výše peněžní úhrady zaplacená na trhu za prodávaný výrobek či poskytovanou službu. Cena představuje mimo jiné pro podniky důležitou informací o trhu. Stanoví určitá kritéria pro podnik a podněcuje jeho aktivity určitým směrem. Z pohledu podniku je cena nejpružnější proměnnou ze všech čtyř částí marketingového mixu. Zatímco výrobek, prostorovou distribuci i stimulaci odbytu lze jen obtížně v krátkém časovém úseku měnit, ke změně ceny může docházet a dochází často. Cena určuje, co podnik ze své činnosti na trhu získá. Jedná se totiž o jedinou část marketingového mixu, která přináší podniku tržby z prodeje. Na druhé straně určuje cena hodnotu výrobku či služby zákazníkovi. Tedy kolik je zákazník za ně ochoten zaplatit. Udává skutečnost, jak velkou hodnotu jim přičítá on.

Vašítková (2014) souhlasí s tím, že cena je jedním z rozhodujících prvků marketingového mixu. V tomto ohledu se jedná o mocný nástroj, který se v rukou zkušených pracovníků marketingu může stát všestranným nástrojem, který dlouhodobě ovlivňuje úspěch firmy. Cenová politika má výrazný vliv na zisk.

Zároveň Světlík (2018) dodává, že cena má různý význam pro různé lidi. Vysoká cena může přilákat určitý okruh zákazníků a prodávající má dobrý důvod pro její stanovení. Naopak nízká cena může někdy zákazníky odradit, protože budou usuzovat, že se jedná o nízkou kvalitu. Chování kupujících ovlivňují různé faktory, a kromě těch ekonomických to mohou být i psychologické, příslušnost k určité sociální třídě nebo vliv referenčních skupin. Cena je nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím poptávku po zboží, ale není jediným. Při dobře stanovené ceně dochází ke shodě mezi hodnotou výrobku pro zákazníka a ekonomickým zájmem podniku.

Jakubíková (2013) tvrdí, že stanovení ceny produktu nebo služby je ovlivňováno vnějšími a vnitřními faktory. Z vnějšího prostředí může na výši ceny působit charakter trhu a poptávky, cenová elasticita, konkurence, zákazníci, ale také ekonomické faktory, jako je inflace či úrokové sazby. Stanovení ceny ovlivňují i interní faktory a její výše může vycházet například z marketingového mixu či cílů podniku, nebo z diferenciací produktu.

Dle Světlíka (2018) při určování výše ceny vychází podnik kromě jiného i z cílů, kterých chce dosáhnout. Často se jedná o volbu mezi krátkodobým zájmem firmy na rychlé dosažení zisku a dlouhodobými zájmy. Při stanovení cíle jde především o dosažení určitého tržního podílu nebo výše prodeje. Důležitým faktorem je také to, zdali se jedná o nový výrobek nebo výrobek, který se nachází v určité části svého životního cyklu. Při strategii stanovení ceny společnosti často vycházejí z více stanovených cílů, které musí být v souladu se strategickým plánováním. Takovými cíli může být například zisk, maximalizace zisku, tržní podíl, růst objemu prodeje, návratnost investic, špičková kvalita výrobku apod.

Světlík (2018) dále tvrdí, že existuje několik metod, jak může podnik stanovit cenu za nabízený výrobek nebo službu. První možností je cena nákladově orientovaná, kdy podnik stanoví cenu na základě nákladů, které potřebuje na výrobu produktu nebo zajištění služby plus přičte požadovaný zisk. Nejjednodušší metodou stanovení ceny je orientovaná na ceny konkurence. Vychází z předpokladu, že firma stanovuje ceny nižší, vyšší nebo stejné jako konkurenční společnosti. Podnik ale musí nejprve vyhodnotit, do jaké míry je její výrobek podobný konkurenčnímu a do jaké míry se případně liší. Nevýhodou může být to, že při stanovení ceny dle konkurence podnik nepřihlíží ke svým vlastním nákladům. Metoda stanovení cen hodnoty výrobku vnímané zákazníkem vychází z marketingové koncepce podniku. Zahrnuje ocenění výrobku z pohledu zákazníka a vychází tedy pouze z toho, jakou hodnotu má výrobek nebo služba pro kupujícího. Další metodou je stanovení ceny orientované na poptávku. Vychází z cenové elasticity poptávky a jejím cílem je maximalizace zisku. Cenová elasticita poptávky závisí na řadě faktorů, jako je například skutečnost, zdali se jedná o zboží nezbytné nebo luxusní, struktura výdajů domácností, cena substitutů a komplementů, zdali se jedná o zboží dlouhodobé spotřeby,

špičkové kvality nebo s unikátními vlastnostmi. Reakce spotřebitelů na změnu cen jsou důležitou informací při jejím stanovení.

Vašítková (2014) dodává, že specifické vlastnosti služeb mají přímý vliv na stanovení cen služeb ať už kladný nebo záporný. Výhodou nehmotnosti služeb může být například to, že nevznikají náklady na jejich skladování. Naopak ale díky jejich neoddělitelnosti je potřeba počítat s náklady na přesun služby k zákazníkovi nebo zákazníka k poskytovateli. Zbytný charakter služeb může zapříčinit v případě nižší kupní síly jejich nižší spotřebu, což vede k větší citlivosti cen na příjmy a nutí poskytovatele k větší cenové flexibilitě. S tím souhlasí i Jakubíková (2012) a doplňuje, že ceny v cestovním ruchu je potřeba tvořit na základě dobré znalosti samotného odvětví služeb cestovního ruchu a jednotlivého sektoru i konkrétního zařízení, ve kterém má být cena stanovena. V cestovním ruchu obvykle cena nevystupuje jako reprezentant určité služby, ale celého balíčku služeb, často i z různých odvětví.

3.3.1.3 Distribuční mix

Dle Světlíka (2018) se jedno z nejdůležitějších rozhodnutí firemního managementu týká řešení problému, komu a kde se budou výrobky prodávat. Dále jakým způsobem lze zajistit, aby výrobek byl nabízen na správném místě a ve správném okamžiku. Jednou z možností je prodej přímo zákazníkovi ve firemních prodejnách nebo prostřednictvím přímého marketingu. Přes vzrůstající význam přímého marketingu je však nereálné předpokládat, že by přímé cesty mohly zabezpečit distribuci většiny zboží na trhu. Zboží se dostává ke kupujícímu prostřednictvím tzv. prodejných cest (distribučních kanálů). Prodejní cesta je určována počtem prostředníků a zprostředkovatelských článků, jejichž prostřednictvím přechází zboží od výrobce ke kupujícímu. Kromě distribuce výrobků plní tyto články další významnou roli. Přetvářejí výrobní sortiment na sortiment obchodní. Řečeno jinými slovy, výrobci vyrábí ve velkém měřítku výrobky úzkého výrobního sortimentu. Na trhu však zákazníci vyžadují širokou paletu zboží v menším množství. Prodejní cesty, kterými se dostává zboží od výrobce ke kupujícímu, mohou být přímé nebo nepřímé. To znamená, že zahrnují jeden nebo několik mezičlánků.

Jakubíková (2013) tvrdí, že klíčem k úspěchu je mít dobrý přístup k trhu a vhodné distribuční kanály, kterými daný výrobek může proudit k zákazníkům. Jelikož se jedná na rozdíl od jiných částí marketingového mixu o záležitost dlouhodobého charakteru, nelze distribuci v mnoha případech měnit operativně.

Jakubíková (2012) řadí cestovní kanceláře do maloobchodu. Dle Světlíka (2018) jsou maloobchodem myšleny činnosti spojené s prodejem zboží a poskytováním služeb konečnému spotřebiteli pro jeho osobní potřebu. Do maloobchodního prodeje zahrnuje stále rostoucí přímý marketing, při kterém se prodej uskutečňuje mimo prodejní prostory maloobchodu. Obrovský rozmach zaznamenává zejména prodej prostřednictvím internetu. Maloobchodní firmy by měly velmi pečlivě zvažovat všechny části tzv. maloobchodního mixu při tvorbě své prodejní strategie.

Světlík (2018) specifikuje, že maloobchodní mix je tvořen umístěním prodejny, dispozičním řešením, vybavením, personálem, prodáváním sortimentem, cenovou hladinou a rozsahem služeb. Rozhodnutí o umístění prodejny je jedním ze základních rozhodnutí maloobchodního mixu. Velikost, dispoziční řešení a vzhled prodejny jsou faktory ovlivňující její image, která určuje to, jak zákazníci prodejnu vnímají a co při nákupu mohou očekávat. Protože personál prodejny je v neustálém kontaktu se zákazníky, je jeho chování, vystupování a profesionalita důležitým faktorem. Cenová hladina zvolená pro prodejnu signalizuje její zařazení v síti. Maloobchodníci se rozhodují také o sortimentu, který budou nabízet cílovému trhu. Musí zvolit jeho hloubku a šíři. Specializované prodejny nabízí užší sortiment, ovšem ve značné hloubce, a naopak diskontní obchody či prodejny s nepřetržitým provozem nabízí široký, jen ne hluboký sortiment.

Podle Jakubíkové (2012) se distribuční mezičlánky v cestovních ruchu rovněž člení do dvou základních skupin – na prostředníky a zprostředkovatele. Jako prostředníky uvádí například cestovní kanceláře a jako zprostředkovatele cestovní agentury.

3.3.1.4 Komunikační mix

Dle Příkrylové a Jahodové (2010) se komunikačním mixem podnik snaží pomocí optimální kombinace různých nástrojů dosáhnout marketingových a tím i firemních cílů. Součástí komunikačního mixu jsou osobní a neosobní formy komunikace, přičemž osobní formu reprezentuje osobní prodej a neosobní formy zahrnují reklamu, podporu prodeje, přímý marketing, public relations a sponzoring. Kombinací osobní a neosobní formy jsou veletrhy a výstavy. Každý z těchto nástrojů plní určitou funkci a vzájemně se doplňují.

Jakubíková (2012) dodává, že v cestovním ruchu velmi často podniky komunikují s partnery, kteří mají odlišné kulturní predispozice. Jednotlivé kultury se liší hodnotami, postoji, jazykem, zvyklostmi i neverbálními projevy. Rozdíl kultur je nutné respektovat a na komunikaci s nimi se předem připravit.

Světlík (2018) definuje **osobní prodej** jako formu osobní komunikace s jedním nebo několika zákazníky či potenciálními zákazníky. Cílem je dosažení prodeje. Podstatně se liší od ostatních forem právě proto, že se jedná o přímou, osobní komunikaci. Formát, struktura i obsah zprávy mohou být přizpůsobeny konkrétnímu zákazníkovi a situaci. Jedná se sice o nákladnou ale velmi efektivní formu komunikace. Výhodou je především to, že zpětná vazba od zákazníka je okamžitá. S tím souhlasí i Příkrylová a Jahodová (2010), nicméně dodávají, že osobní prodej má za cíl nejen prodat produkt, ale též vytvářet dlouhodobé pozitivní vztahy a posilovat image firmy i produktu.

Světlík (2018) tvrdí, že **reklama** jako placená forma neosobní, masové komunikace je uskutečňována prostřednictvím tiskových médií (noviny, časopisy, katalogy), rozhlasu a televize, internetu, venkovních médií, výloh, firemních štítů atd. Jejím cílem je informování širokého okruhu zákazníků se záměrem ovlivnit jejich kupní chování. Hlavním rysem reklamy je to, že oslovuje široké vrstvy obyvatelstva. Je vhodná pro komunikaci omezeného množství informací velkému počtu osob. Z pohledu hierarchie účinků je reklama nejvhodnější při vytváření uvědomění si existence produktu. Slouží tedy k upoutání pozornosti a vzbuzení zájmu.

Jakubíková (2012) říká, že zatímco reklama nabízí důvod k nákupu, **podpora prodeje** představuje konkrétní motiv koupě. Světlík (2018) vysvětluje, že podpora prodeje zahrnuje aktivity stimulující prostřednictvím dodatečných podnětů prodej produktů a služeb podniku. Zaměřuje se na jednotlivé články distribučních cest nebo až na konečné spotřebitele. Nákup určitých produktů se pro ně stává zajímavější prostřednictvím premií, kupónů, vzorků, prémiového balení apod. Podpora prodeje je nejčastěji využívána k tomu, aby přiměla spotřebitele přejít od jeho zájmu ke konkrétní akci. Zaměřuje se na široký okruh zákazníků. Příkrylová a Jahodová (2010) zdůrazňují, že se jedná o krátkodobé podněty, které se většinou kombinují s určitými formami reklamy.

Podle Příkrylové a Jahodové (2010) jsou za **přímý marketing** považovány všechny tržní aktivity, které slouží k přímému, adresnému či neadresnému kontaktu s cílovou skupinou. Základní předností tohoto nástroje je možnost efektivnějšího zacílení na požadovaný segment trhu. To se děje především prostřednictvím databázového marketingu. Světlík (2018) dodává, že je založen na komunikaci uskutečňované prostřednictvím pošty, emailu, telefonu, televizního a rozhlasového vysílání, novin a časopisů. Vždy existuje přímá vazba mezi prodávajícím a kupujícím.

Světlík (2018) tvrdí, že **public relations** můžeme nazvat také jako vztahy s veřejností, okolím. Jedná se o neosobní formu komunikace, jejímž cílem je splnění cílů organizace vyvoláním kladných postojů veřejnosti. Ten se přenáší i na její výrobky či nabízení služby a vyvolává žádoucí pozornost či zájem o ně ze strany potenciálních zákazníků. Příkrylová a Jahodová (2010) doplňují, že se jedná o komunikaci a vytváření vztahů směřujících dovnitř firmy i navenek a zahrnují sem jak zákazníky, dodavatele, média, vládní a správní orgány a celou veřejnost, tak své akcionáře a zaměstnance. Důležitou součástí je tzv. publicita, což je neosobní stimulace poptávky tím, že se ve sdělovacích prostředcích umístí významná zpráva, nebo se podniku dostane příznivé prezentace v rozhlase, televizi apod. Vždy je jasné, že toto sdělení nefinancoval daný podnik.

Přikrylová a Jahodová (2010) zařazují do komunikačního mixu ještě další dvě formy, čímž je **sponzoring** a **veletrhy a výstavy**. Účast na veletrzích a výstavách je komplexní akce, která spojuje osobní i neosobní formy komunikace. V rámci přípravy a realizace účasti na veletrhu nebo výstavě se prakticky kombinují reklamní prostředky, podpora prodeje, osobní prodej a celá účast je ve své podstatě PR aktivita. Sponzoring poté definují jako obchodní vztah mezi poskytovatelem financí, zdrojů či služeb a jedincem, akcí či organizací, které na oplátku nabízejí práva a asociace, jež mohou být komerčně využity.

Přikrylová a Jahodová (2010) věnují celou kapitolu **internetové komunikaci** z toho důvodu, že žádné jiné médium nemělo tak zásadní a celosvětový vliv na oblast obchodu, marketingu a komunikace a zároveň nezaznamenalo tak obrovský rozvoj jako internet. Tato komunikační platforma se stala neoddělitelnou součástí aktivit firem v různých odvětvích. Online prezentace podniku v dnešní době už není jen prostřednictvím firemních webů, ale také blogů a vlogů, sociálních sítí, online reklamních kampaní (elektronická pošta, bannery, PPC reklama, reklama ve vyhledávačích apod.), podcastů apod.

Jako trendy v marketingové komunikaci 21. století uvádí Přikrylová a Jahodová (2010) například product placement, guerillovou komunikaci, mobilní marketing, virální marketing, word-of-mouth apod. Jakubíková (2012) pak doplňuje navíc tzv. scent marketing – marketing vůní.

Jaký by tedy měl být cíl marketingové komunikace? Na tuto otázku odpovídá řada teorií, patrně nejznámější je model AIDA.

Obrázek 3 Model AIDA



Zdroj: Petřtyl, 2017

Dle Světlíka (2018) vychází model AIDA z předpokladu, že kupující před rozhodnutím o koupi prochází několika fázemi svého vztahu k výrobku či službě. Nejdříve si začíná uvědomovat, že produkt existuje. Produkt upoutá jeho zájem. Potom se tento zájem dále rozvíjí a zákazník se snaží získat o produktu více informací. Po získání určitého množství informací je u něj vyvolávána tužba produkt mít a přání jeho koupě. Jeho důležitost spočívá v tom, že zdroj může posoudit, ve kterém stupni se nachází zákazníkův vztah k produktu a určit tak i nejvhodnější obsah a formu zprávy. Takto vytvořená zpráva může efektivněji oslovit zákazníka. Vědí zákazníci o existenci nového výrobku? Jestliže nikoliv, potom mohou marketéři vytvořit takové sdělení, které produkt představí a vysvětlí jeho přínosy. Je nutné poskytnout potenciálním zákazníkům další informace o vlastnostech nového výrobku? Potom je nutné vytvořit takový druh zprávy, která bude zákazníkovi prezentovat vlastnosti produktu, nová fakta a potřebné argumenty, které u něj vzbudí zájem. Měla by být vytvořena touha po zakoupení nového výrobku? Potom tvorba zprávy musí obsahovat informaci, která zákazníka ke koupit motivuje (například je využit některý z nástrojů podpory prodeje).

3.3.2 Rozšířený marketingový mix pro cestovní ruch

Rašovská a Ryglová (2017) tvrdí, že tradiční model marketingového mixu v oblasti služeb zejména z důvodu jejich specifických vlastností nepostačuje a vyžaduje použití dalších nástrojů. K jasné shodě o počtu prvků marketingového mixu v oboru cestovního ruchu ale nedochází. Různí autoři doporučují rozšířit základní marketingový mix ve službách o různý počet dalších faktorů. Například Zeithaml, Bitner a Gremler (2006) či Hudson (2008) používají další tři „P“ prvky.

3.3.2.1 Lidé (People)

Dle Rašovské a Ryglové (2017) jsou lidé základním faktorem, který ovlivňuje kvalitu služeb cestovního ruchu. Pod tímto pojmem jsou chápány všechny osoby účastníci se procesu poskytování služby, které ovlivňují produkt, a tedy i vnímání služby zákazníkem. Mezi tyto osoby jsou řazeni samotní spotřebitelé služeb, zaměstnanci podniku a také ostatní spotřebitelé služby. Například pracovníci v tzv. první linii, jako je kontaktní

personál v hotelu (recepce) či v cestovní kanceláři (prodejce) hrají klíčovou roli ovlivňující dojem z vnímané kvality obdržené služby. Úspěch však závisí nejen na vhodném výběru zaměstnanců, ale i na vhodném výběru zákazníků. Nevhodný zákazník může vyvolat konflikty s jinými skupinami a tím odradit mnoho dalších klientů, protože ti jsou při spotřebě služeb často spolu, ovlivňují se a musí se přizpůsobit (například v restauraci, letadle apod.). Z manažerského pohledu je tedy třeba věnovat pozornost nejen internímu marketingu, ale i řízení zákaznického mixu.

3.3.2.2 Materiální průkaznost (Physical evidence)

Podle Rašovské a Ryglové (2017) si pod materiální průkazností lze představit prostředí, ve kterém je služba poskytována nebo prodávána, a kde dochází k vzájemným interakcím mezi zákazníkem a podnikem. Zařazuje se sem například vzhled provozovny, uniformy personálu, vzhled jídelních lístků apod. Kotler (2010) zdůrazňuje jako kritický prvek cestovního ruchu atmosféru, která je vnímána našimi smysly (zrak, sluch, čich a hmat). Příjemná atmosféra může být jedním z důvodů, proč zákazník uzavře obchod. Ve své podstatě se jedná o záchytné body, které se promítají do zákaznickova očekávání úrovně služby a mohou ovlivňovat výběr poskytovatele.

3.3.2.3 Proces (Process)

Rašovská a Ryglová (2017) charakterizují, že procesem poskytování služby jsou vnímány veškeré techniky, metody a mechanismy poskytování služby. V rámci prodeje a distribuce produktů letecké přepravy jsou například součástí procesu činnosti, jako je poskytování informací o letech, vytváření rezervací, vystavení dokladů a zajištění plateb, zákaznický servis atd. Jakubíková (2012) definuje procesy jako jednotlivé činnosti, které přeměňují vstupy na výstupy za použití zdrojů.

Dle Rašovské a Ryglové (2017) někteří odborníci jako například Čertík (2001), Hesková (2006), Jakubíková (2012), vychází z Morrisona (1995), který kromě základního marketingového mixu považuje za nejvýznamnější faktor ten lidský (people) a dále doplňuje faktory o další tři.

3.3.2.4 Partnerství (Partnership)

Jakubíková (2012) definuje partnerství jako krátkodobé i dlouhodobé spojení různých subjektů sledujících společné zájmy a cíle. Rašovská a Ryglová (2017) tvrdí, že partnerství je významným prvkem, bez kterého se neobejde téměř žádný produkt natož služba. Aby mohl produkt vzniknout, musí spolupracovat cestovní kanceláře s hotely, dopravci, průvodci, delegáty apod. V rámci prodeje produktů dále spolupracují cestovní kanceláře vzájemně nebo s cestovními agenturami a provizními prodejci. V rámci destinace často spolupracují také ubytovací zařízení se stravovacími. Úspěšný destinační management staví na fungující spolupráci veřejného a soukromého sektoru. Spolupráce tak poskytuje zúčastněným subjektům konkurenční výhodu.

3.3.2.5 Balíčky služeb (Packaging)

Dle Rašovské a Ryglové (2017) spojují balíčky služeb jednotlivé služby dohromady. Tímto způsobem vznikají katalogové produkty ale i zájezdy ušité na míru. Jakubíková (2012) specifikuje, že v cestovním ruchu je balíček konkrétní sestavení vzájemně se doplňujících služeb do komplexní nabídky, obvykle za jednotnou cenu.

Morrison (1995) identifikoval hned několik výhod zakoupení balíčků z pozice zákazníka. Mezi ně patří například větší pohodlí a hospodárnost, možnost plánovat prostředky na cesty, bezpodmínečné zajištění trvalé kvality, uspokojování specializovaných zájmů a nové dimenze cestování a stravování mimo dům. Výhody balíčků jsou ale i pro organizátory například v podobě zvyšování poptávky v době mimo sezónu, atraktivnost pro nové cílové trhy, zvýšení tržby na jednoho zákazníka a prodloužení délky pobytu, rostoucí spokojenost zákazníka apod.

3.3.2.6 Tvorba programů (Programming)

Jakubíková (2012) doplňuje, že tvorba balíčků vytváří komplexní nabídku, na kterou velmi úzce navazuje i obsahová specifikace programů určená různým typům klientů. Balíčky spolu s tvorbou programů plní v marketingu cestovního ruchu pět klíčových úloh:

1. Eliminují působení faktoru času – umožňují podnikům zvládnout problém vyrovnanosti poptávky a nabídky.
2. Zlepšují rentabilitu.
3. Podílejí se na využívání segmentačních strategií – balíčky a programy představují účinný nástroj při segmentaci trhu a při pokusu sladit nabídku s potřebami specifických skupin zákazníků.
4. Jsou komplementární vůči ostatním součástí mixu a při správné kombinaci vytvářejí mnohem přitažlivější a zajímavější nabídku produktů.
5. Spojují dohromady vzájemně nezávislé organizace pohostinství a cestovního ruchu, jakož i jiné subjekty.

Jakubíková (2012) ještě dodává, že existují další rozšíření marketingového mixu pro cestovní ruch například o účastníky (participants) a veřejné mínění (public opinion).

3.4 Vyhodnocení prostředí podniku

Dle Jakubíkové (2013) je situační analýza spojena se shromažďováním velkého množství dat generujících se jak z vnějšího, tak z vnitřního prostředí podniku. Tato data je nutno nejen shromáždit, ale také analyzovat, utřídit a interpretovat pro praktické využití. K interpretaci dat se využívají různé techniky operační analýzy, matematického modelování, počítačové simulace, rozhodovací analýzy apod.

3.4.1 Matice EFE

Fotr a spol. (2012) tvrdí, že smyslem matice hodnocení faktorů externí analýzy – EFE (Extrenal Forces Evaluation) je vybrat z poznanych příležitostí a hrozeb takové faktory externího prostředí, které mají zásadní vliv na strategický záměr daného podniku a jejichž působení je shodné s časovým horizontem strategického plánu. Většinou jsou identifikované faktory považovány za rizikové, a to buď s kladným nebo záporným vlivem na strategický záměr.

Dle Fotra a spol. (2012) postup tvorby matice EFE zahrnuje celkem pět kroků. První z nich je zpracování tabulky významných příležitostí a hrozeb, které mohou ovlivnit strategický záměr podniku. Druhým krokem je výběr stejného počtu příležitostí a hrozeb, aby matice byla symetrická. Třetím úkolem je přiřazení váhy každému rizikovému faktoru v rozsahu od 0,00 do 1,00 podle důležitosti příležitosti nebo hrozby pro úspěšnost v oboru obecně. Suma vah je vždy rovna jedné. Čtvrtým krokem je ohodnocení jednotlivých faktorů rizika stupněm vlivu na strategická východiska bez ohledu, zdali se jedná o příležitost nebo hrozbu (stupnice má 4 stupně, přičemž 4 = nejvyšší, 3 = nadprůměrný, 2 = střední a 1 = nízký). U každého faktoru se následně vynásobí jeho váha a stupeň vlivu a tím vznikne vážené ohodnocení. Posledním krokem je stanovení celkového váženého ohodnocení jakožto součtu vážených ohodnocení jednotlivých faktorů.

Fotr a spol. (2012) dodává, že celkové vážené ohodnocení ukazuje celkovou citlivost strategického záměru podniku na externí prostředí. Největší citlivost indikuje ohodnocení 4, nízkou citlivost představuje číslo 1, střední citlivost pak ohodnocení 2,5. Dosažené ohodnocení informuje podnik, zda je vhodné věnovat úsilí práci se scénáři (při vysoké citlivosti) nebo se spoléhat více na trendy ověřené v minulém období podnikatelské aktivity bez významných odchylek od jeho základní verze (při nízké citlivosti).

3.4.2 Matice IFE

Podle Jakubíkové (2013) je konstrukce matice IFE (Internal Forces Evaluation) založena na stejném principu jako matice EFE pouze s tím rozdílem, že se hodnotí interní prostředí podniku, tedy jeho silné a slabé stránky.

3.5 Marketingová strategie podniku

Dle Horákové (2014) je strategie soubor kroků a postupů vedoucích k dosažení stanovených cílů. Kotler a Keller (2013) doplňují, že strategie je vytváření jedinečné a hodnotné pozice skládající se z řady různých aktivit. Společnost může tvrdit, že má strategii teprve tehdy, když provádí jiné aktivity než její soupeři, nebo provádí stejné aktivity, ale jinak.

Podle Kotlera a Armstronga (2004) je strategické plánování proces tvorby a realizace firemní strategie, která vychází z podnikových cílů a možností a zohledňuje měnící se marketingové příležitosti. Podstatou je stanovení jasného poslání firmy, stanovení hlavních firemních cílů, určení nosných podnikatelských aktivit a koordinace dílčích strategií na operativní úrovni řízení.

Jakubíková (2013) tvrdí, že strategické řízení podniku je dynamický proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj podniku. Zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním podniku, jeho dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a zároveň mezi podnikem a prostředím, ve kterém se nachází. To vše prostřednictvím vymezení vize, mise, firemních cílů, růstových strategií a portfolia pro celý podnik.

Dle Kotlera a Kellera (2013) je marketingový plán ústředním nástrojem pro řízení a koordinování marketingového úsilí. Funguje na dvou úrovních: strategické a taktické. **Strategický marketingový plán** předeštěřá cílové trhy a hodnotové propozice firmy zvolené na základě analýzy nejlepších tržních příležitostí. Taktický marketingový plán pak konkretizuje marketingové taktiky včetně vlastností výrobků, podpory, merchandisingu, stanovení cen, prodejních kanálů a služeb.

Fotr a spol. (2012) rozlišují tři základní fáze strategického managementu: formulaci strategie, implementaci strategie a hodnocení strategie.

3.5.1 Formulace strategického záměru

Dle Fotra a spol. (2012) obsahuje formulace strategického záměru zpracování strategických východisek, kde je formulován žádoucí cílový stav podniku na konci plánovacího horizontu a předpokládané postupy vedoucí k jeho dosažení. Prvotní diskuze se zaměřuje na prověření poslání firmy a od něj se odvíjí přesné vymezení vize, na jejímž základě jsou vyvozeny strategické cíle a návrhy postupů k jejich dosažení. Následné kroky dále vedou k tvorbě scénářů reflektujících vývoj prostředí. Nástrojem identifikace faktorů ovlivňujících strategický záměr je analýza prostředí.

Poslání podniku

Dle Jakubíkové (2013) představuje poslání každého podniku hlavní důvod jeho existence, vztah k ostatním subjektům na trhu, normy chování celého podniku a dlouhodobě uznávané hodnoty. Mělo by být ve shodě s vnějším i vnitřním prostředím podniku. Je nezbytné, aby poslání podniku bylo v souladu s jeho organizační kulturou a pozitivně působilo na sociální vztahy. Jeho definice by neměla být příliš široká ani úzká, ale výstižná a realistická. Formulace poslání je záležitostí vrcholového managementu.

Kotler a Keller (2013) dodávají, že podnik existuje proto, aby něčeho dosáhl. Poslání se v průběhu času může měnit s tím, jak společnost využívá nové příležitosti, nebo reaguje na změněné tržní podmínky. Aby společnost dokázala definovat své poslání, měla by si odpovědět na klasické otázky: Co je naším podnikáním? Kdo je zákazník? Co má pro zákazníka hodnotu? Co bude naším podnikáním? Co by mělo být naším podnikáním? Organizace se svá poslání snaží formulovat do tvaru, ve kterém se o ně bude moci podělit se zaměstnanci a (v mnoha případech) zákazníky. Jasně a promyšlené poslání poskytuje společný pocit účelu, směřování a příležitosti. Nejlepší poslání jsou taková, která obsahují určitou vizi, téměř nedosažitelný sen určující směr pro dalších deset až dvacet let.

Dobrá poslání mají dle Kotlera a Kellera (2013) pět hlavních charakteristik:

1. Soustředí se na omezený počet cílů.
2. Zdůrazňují hlavní přístupy a hodnoty společnosti.
3. Definují hlavní konkurenční sféry, v rámci nichž, bude společnost působit.
4. Pracují s dlouhodobějším pohledem.
5. Jsou co nejkratší, nejzapamatovatelnější a nejsmysluplnější.

Jakubíková (2013) spojuje definici poslání a mise a vychází z Kotlera a Armstronga (2004), kteří tvrdí, že poslání firmy (mise) je vysvětlení smyslu, účelu podnikání, prohlášení o tom, čeho si firma přeje dosáhnout.

Vize podniku

Jakubíková (2013) definuje vizi jako soubor specifických ideálů a priorit podniku. Je obrazem její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány podniku. Poslání a vize podniku musí být rozpracovány do řady co nejkonkrétnějších dílčích cílů a kritérií pro každou úroveň řízení, kterých má být během určitého období dosaženo. Jakubíková (2013) zároveň specifikuje, že vize je obraz budoucnosti a měla by odpovídat na otázku: Kam směřujeme? Naopak mise je důvod existence, který odpovídá na otázku: Proč existujeme?

Cíle podniku

Kotler a Keller (2013) tvrdí, že jakmile si společnost vypracuje kompletní analýzu svého vnějšího a vnitřního prostředí, může přikročit k formulaci cílů, a především k rozpracování konkrétních cílů na dané období. Cíle musí být konkrétní v rámci jejich kvantifikace a načasování. Většina společností sleduje kombinaci cílů včetně ziskovosti, růstu tržeb, zvýšení tržního podílu, inovací, pověsti nebo redukce rizika. Všechny cíle by měly být hierarchicky seřazeny od nejdůležitějších po nejméně důležité, měly by být kvantifikovatelné, kdykoliv je to možné, realistické a konzistentní.

Podle Jakubíkové (2013) je strategický cíl žádoucí stav, jehož má být v určité budoucnosti dosaženo, a který lze měřit příslušnými kvantitativními nebo také kvalitativními ukazateli.

Jakubíková (2013) zároveň dodává, že cíle by se měly vyznačovat určitými znaky. Souhlasí s Fotrem a spol. (2012), že při sestavování cílů by se podnik měl držet tzv. pravidla SMARTER:

1. S – specific (specifický)
2. M – measurable (měřitelný)
3. A – achievable (dosažitelný)
4. R – result oriented (orientovaný na výsledek)
5. T – time framed (časově vymezený)
6. E – ethical (v souladu s etickým přístupem k podnikání)
7. R – resourced (zaměřený na zdroje)

Jakubíková (2013) ale doplňuje, že význam jednotlivých písmen se dle různých autorů liší. Jindy písmeno A v tomto pravidle zastupuje slovo attainable, but challenging (dosažitelné, ale inspirující) a písmeno R může znamenat realistic (reálný, dosažitelný) nebo relevant (relevantní).

3.5.2 Výběr cílového trhu

Dle Světlíka (2018) mohou podniky při prodeji svých výrobků na trhu zvolit dva základní přístupy. Buď se mohou snažit oslovit všechny zákazníky, prostřednictvím jednoho marketingového mixu působícího na celý trh a nedělat rozdíly mezi zákazníky, nebo se zaměří na určitý okruh zákazníků, které se snaží svým, dle těchto skupin zákazníků speciálně vypracovaným marketingovým mixem, co nejlépe zasáhnout. Firma uzná, že zákazníci jsou velmi odlišní ve svých potřebách, příjmech, zájmech a nákupním chování. Nesnaží se oslovit všechny zákazníky na trhu, ale pouze jejich určitou část. Firma hledá na trhu významné skupiny zákazníků a rozhoduje se, kterou skupinu (segment) tržně

osloví. Na segment orientuje pak také svůj marketingový mix. Popsaný přístup nazývá **cíleným marketingem**.

Horáková (2014) doplňuje, že hlavními kroky cíleného marketingu je určení segmentace trhu, targeting a positioning. Tyto kroky lze následně považovat také jako základ při tvorbě marketingového strategického směřování.

Segmentace

Podle Světlíka (2018) je z pohledu marketingu trh tvořen zákazníky. Zákazníci jsou odlišní ve svých potřebách, zájmech, příjmech, bydlišti a jiných attributech. Neoptimálnějším marketingovým přístupem by bylo vytvoření specifického marketingového mixu pro každého zákazníka. V praxi však situace naprosto nereálná. Proto dochází k takzvané segmentaci trhu. Segmentace je nalezení skupin zákazníků dle stanovených kritérií. Jsou vnitřně homogenní a mezi sebou co nejvíce heterogenní. Požadavek vnitřní homogenosti znamená, že zákazníci by si měli být co nejvíce podobní svým tržním projevem (preferencemi, chováním atd.). Požadavek heterogenosti vyžaduje, aby se jednotlivé segmenty navzájem od sebe co nejvíce lišily.

Kotler a Armstrong (2004) definují segmentaci trhu jako rozčlenění do homogenních skupin, které se vzájemně liší svými potřebami, charakteristikami a chováním. Na tyto skupiny je možné působit modifikovaným marketingovým mixem.

Světlík (2018) doplňuje, že segment je možné vytvořit za podmínky, že zákazníci vyžadují rozdílné vlastnosti od produktu či služby. Pokud zákazníci nehledají u produktu jiné vlastnosti než ty, které má výrobek nabízený na trhu, nebude splněno kritérium segmentace. I když ale musí existovat rozdílné potřeby a přání zákazníků, musí existovat i něco, co je vzájemně spojuje. Zákazníci, kteří patří do stejného segmentu musí mít nějaké společné potřeby a je možné je uspokojit stejným marketingovým mixem. Segment musí být dostatečně velký, dostupný a stabilní. Při výběru segmentu a tvorbě odpovídající strategie by měl podnik zvážit a vyhodnotit ekonomické rozměry jednotlivých segmentů

(například posouzením jeho velikosti, kupní síly, očekávaného růstu a zisku apod.) a zaměřit se především na ty, které jsou pro podnik nejzajímavější. Podnik nesmí zapomenout na rizika se segmentací a cíleným marketingem spojených (silná konkurence, silný substitut, monopolní dodavatel, ekologie apod.).

Dle Světlíka (2018) je rozdělení zákazníků do segmentů založeno na různých hlediscích. Existuje řada způsobů, často se používá více hledisek a jejich kombinace. Mezi hlavní hlediska u individuálních zákazníků patří demografické, geologické, psychologické, ale také chování, nákupní zvyky či prospěch. Zákazníky lze tedy segmentovat na základě jejich bydliště (státy, oblasti nebo to, zdali žijí ve městě nebo na vesnici), věku, pohlaví, velikosti rodiny, životního cyklu, vzdělání, náboženství, příjmu, národnosti, povolání, životního stylu, sociálních tříd, trávení volného času, kulturních vlivů, chování (frekvence používání výrobku, věrnost značce apod.), nákupních zvyků apod. Jedním z hledisek segmentace také může být očekávaný užitek pro kupujícího, protože každý ze zákazníků může mít z nákupu produktu užitek jiný. Při segmentaci musí být splněna tři základní kritéria:

1. **Prvním kritériem** je skutečnost, že lidé zahrnutí do segmentu, musí mít některé společné vlastnosti a musí podobným způsobem reagovat na marketingový mix (a přitom rozdílně od lidí v jiném segmentu).
2. **Druhým kritériem** je skutečnost, že každý segment musí být identifikovatelný a měřitelný. Osoby zabývající se segmentací musí rozpoznat, kteří zákazníci patří do příslušného segmentu.
3. **Třetím kritériem** je přístupnost segmentu. Musí být oslovitelný komunikačním mixem.

Targeting

Jakubíková (2013) říká, že jakmile firma identifikuje tržní segmenty, musí se rozhodnout, kterému segmentu se bude věnovat. Pro výběr cílového trhu, zacílení, se používá anglický termín targeting. Světlík (2018) doplňuje, že existují dvě možnosti, buď se podnik zaměří pouze na jeden segment, nebo na více. Pokud bude podnik zaměřen na více segmentů, bude muset vytvořit rozdílný marketingový mix pro každý z nich i v případě, že bude každému z nich nabízet stejný výrobek.

Podle Kotlera a Armstronga (2004) je targeting proces vyhodnocování atraktivity jednotlivých segmentů a výběr jednoho či více cílových segmentů.

Světlík (2018) dodává, že mezi základní charakteristiky segmentu, které jsou pro tržní zacílení rozhodující, patří velikost a síla segmentu. Jinými slovy řečeno, kolik segment obsahuje zákazníků a jaká je jejich kupní síla. Optimální řešení pro podnik je najít segment s vysokou kupní silou. Může se také zaměřit na mezeru na trhu, kde nevládne konkurence. Tuto mezeru vyplní vlastním výrobkem nebo službou. Může se jednat i o docela malý segment, charakterizovaný svým rychlým růstem, který může být pro firmu v budoucnosti velkým příslibem. Tyto charakteristiky vytvářejí hodnotu segmentu. Vyjadřují ekonomické zhodnocení návratnosti vložených prostředků při zacílení na příslušný segment.

Jakubíková (2013) doplňuje, že jakmile podnik identifikuje vhodné tržní segmenty, je užitečné utvořit jejich jednotlivé profily, aby pochopili skutečné potřeby členů segmentů a mohli zvážit své podnikatelské možnosti.

Positioning

Dle Světlíka (2018) je posledním krokem po tom, co si podnik rozdělil trh na různé segmenty a rozhodl se na jeden nebo více z nich zaměřit, tzv. umístění výrobku neboli positioning. Jedná se o umístění značky, produktu nebo podniku v mysli zákazníků a vztahuje se k tomu, jak je jimi vnímán ve vztahu ke konkurenčním značkám. Záleží na tom, jaké prostředky použije pro získání zákazníků. Umístění chápeme tedy jako místo, kam si zákazník ve své představě příslušný výrobek zařadí. Umístění výrobků je vytvářeno řadou faktorů. Mezi nejdůležitější patří vlastnosti výrobku, cena, distribuční síť, marketingová komunikace aj., a je na firmě, aby v rámci své strategie umístění vytvořila specifický marketingový mix s cílem ovlivnit celkové vnímání značky v očích stávajících a potenciálních zákazníků.

S tím souhlasí i Jakubíková (2013) a dodává, že positioning představuje nejen způsob, jakým chce být firma vnímána v mysli spotřebitele, ale také jak se vymezuje vůči konkurenci a jak se vymezuje vůči dalším skupinám (dodavatelům, odběratelům apod.) Kotler a Armstrong (2004) ještě zdůrazňují, že jde o zaujetí žádoucí pozice na trhu. Positioning musí být jasný a musí odlišovat produkt od ostatních nabízených produktů.

Dle Světlíka (2018) je hned několik způsobů, jak je možné vytvořit image pro výrobek nebo službu. Jedním z hlavních rysů vytvářejících image jsou vlastnosti produktu nebo služby. Z těchto vlastností vyplývá užitek výrobku, který zákazník jeho koupí získá. Dalším rysem vytvářející image je jeho cena a kvalita. Kvalita výrobku může být dána například materiálem, ze kterého je vyroben, nebo zpracováním. Vyšší kvalita produktu se obvykle projevuje ve vyšší ceně a cena je určitým indikátorem pro kupujícího o vyšší nebo nižší kvalitě výrobku. Podnik se snaží umístit svůj výrobek v určitém segmentu a v souvislosti s tím se snaží vytvářet správnou image výrobku. Jakmile se podnik rozhodne o způsobu umístění výrobku na trhu, plánuje na základě charakteru příslušného segmentu odpovídající marketingový mix. Dobře vybudovaná pozice výrobku na trhu je základem jeho budoucího úspěchu.

Kotler a Armstrong (2004) říkají, že při přípravě positioningu firma nejprve určuje možné konkurenční výhody svého produktu, na kterých by se jeho pozice dala vybudovat. Jakmile podnik určí pozici svých výrobků, musí vynaložit veškeré úsilí, aby ji sdělil zákazníkům.

3.5.3 Implementace marketingové strategie

Dle Kotlera a Armstronga (2004) se marketingovou implementací rozumí proces, v jehož rámci jsou marketingové plány a strategie uváděny do praxe. Cílem marketingových aktivit je realizace marketingových cílů.

Kotler a Keller (2013) tvrdí, že existují tři obecné strategie, jež poskytují dobrý výchozí bod pro strategické myšlení. První z nich je celkový náskok v nákladech a spočívá v tom, že se firmy snaží dosáhnout nejnižších výrobních a distribučních nákladů, aby mohly postavit své ceny pod úroveň konkurence a získat tržní podíl. Při této strategii jim stačí menší marketingové dovednosti. Nevýhodou je, že obvykle se najde jiná společnost schopná dosáhnout ještě nižších nákladů, která ohrozí společnost spoléhající se jen na výhodu v oblasti nákladů. Druhou strategií je diferenciací, díky které se společnost soustředí na dosažení lepšího výkonu v oblasti, která je pro většinu zákazníků důležitá. Podnik usilující o vedoucí pozici v kvalitě musí například vyrábět své produkty z těch nejlepších komponent, odborně je sestavovat, pečlivě je kontrolovat na výstupu a jejich kvalitu odpovídající formou komunikovat. Poslední strategií je zaměření. U této strategie se podnik soustředí na jeden nebo více úzce vymezených cílových segmentů, snaží se je dokonale poznat a následně u nich usiluje buď o získání náskoku v nákladech nebo o diferenciaci.

Zároveň Kotler a Keller (2013) doplňují, že i dobré marketingové strategie mohou doplatit na špatnou implementaci. Pokud se společnost rozhodla dosáhnout technologického prvenství, musí posílit své oddělení výzkumu a vývoje, sbírat technické informace, vyvíjet vyspělé výrobky, školit technicky zaměřené prodejce a svou technologickou vyspělost dobře komunikovat.

Kotler a Keller (2013) říkají, že jakmile marketingové oddělení připraví marketingové programy, musí odhadnout jejich náklady. S tím může pomoci tzv. ABC kalkulace nákladů (activity – based cost). Každý podnik by si měl uvědomit, že pokud nebude pečovat o ostatní zainteresované skupiny (zákazníky, zaměstnance, dodavatele, distributory apod.), nebude nejspíš nikdy schopen doručit zisk svým akcionářům. Zainteresované skupiny jsou provázány dynamickými vztahy. Společnost by tak měla udržovat vysokou míru spokojenosti zaměstnanců vedoucí k jejich vyššímu úsilí a kvalitnějším výrobkům i službám. Ty zase způsobují spokojenost zákazníků, vedoucí k opakovaným nákupům a tím i vyššímu růstu a zisku, vyšší spokojenosti akcionářů a jejich vyšší ochotě do společnosti dále investovat. Tento kruh přináší zisk a růst.

Dle Jakubíkové (2013) je realizace strategie spjata s kooperací, koordinací, motivací, odpovědností a komunikací. Ty jsou všechny pro úspěšnou implementaci marketingových strategií stejně důležité a žádná z nich by neměla být opomenuta či podceňována.

3.5.4 Hodnocení strategie podniku

Fotr a spol. (2012) tvrdí, že moderní pojetí hodnocení strategie předpokládá jeho uplatnění v celém průběhu strategického řízení. Strategické postupy, které podnik aplikuje, nemohou být neměnné, protože samotné prostředí, v němž se strategie odehrává, se mění. Na tuto skutečnost je potřeba reagovat tím, že se sledují externí a interní faktory, které mají prokazatelný vliv na přijatou strategii, vyhodnocují se dosahované výsledky a porovnávají se s předpoklady dle strategického plánu a navrhují se nutné korekce v přijatém strategickém postupu. Fáze hodnocení strategie přispívá v konečném důsledku k růstu kompetencí firmy a získané zkušenosti se pozitivně uplatňují při jejím znalostním rozvoji.

Podle Kotlera a Kellera (2013) se nůžky mezi strategií společnosti a okolním prostředím budou v průběhu času nevyhnutelně rozevírat, protože prostředí se mění rychleji než strategie a zásady společnosti. Klíčem ke zdravé organizace je ochota studovat měnící se prostředí a přijímat nové cíle a způsoby jednání.

4 Vlastní práce

Empirická část práce je zaměřena na konkrétní podnik Exclusive Tours s. r. o. Nejprve je podnik charakterizován včetně představení jeho poslání a vize. Následně je zhodnocena aktuální situace vnějšího a vnitřního prostředí podniku i marketingový mix. Na závěr jsou analyzované faktory kvantifikovány pomocí matice EFE a IFE, na základě čehož jsou sestavena další doporučení či změny marketingové strategie podniku.

4.1 Přestavení podniku Exclusive Tours s. r. o.

Společnost Exclusive Tours s. r. o. byla založena v roce 2007. Dle výpisu z obchodního rejstříku (Ministerstvo spravedlnosti ČR, c2012-2015) je jejím předmětem podnikání provozování cestovní kanceláře a výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Cestovní kancelář je součástí mezinárodní organizace IATA (The International Air Transport Association) a také mezinárodní prestižní sítě odborníků na luxusní cestování Traveller Made. Členem Traveller Made se stala jako první cestovní kancelář v České republice. Společnost působí aktuálně na českém a slovenském trhu a sídlí v centru Prahy v ulici Revoluční.

Cestovní kancelář Exclusive Tours se zaměřuje především na přípravu a prodej luxusních dovolených na míru. Společnost má své již dlouhodobé portfolio stálých zákazníků, kteří pravidelně využívají jejích služeb pro zajišťování svých dovolených. Pro klienty Exclusive Tours je nejdůležitější především kvalitní servis, exkluzivita a soukromí. Společnost zajišťuje různé druhy dovolených na míru dle představ svých zákazníků od exotických odpočinkových dovolených na pláži, po složité itineráře, cesty kolem světa nebo expedice na Antarktidu a Arktidu, dále také pronájem luxusních privátních jachet a vil v zahraničí, zajištění letenek a privátních letů a v neposlední řadě i VIP vstupenky na různé kulturní, sportovní, společenské a další akce. Ve společnosti působí tým travel designerů, kteří se starají o přípravu jednotlivých cest, dále obchodní oddělení, které o pečuje o klienty a oslovuje nové, marketingový tým, finanční oddělení a management.

Obrázek 4 Exclusive Tours v číslech



Zdroj: Mediakit společnosti Exclusive Tours (2021)

4.1.1 Poslání podniku

Posláním společnosti a zároveň sloganem, který využívá je „*Měnit sny ve vzpomínky*“. (Exclusive Tours, c2021)

Pokud by se toto poslání mělo trochu více rozvést, bylo by specifikováno tak, že posláním podniku je být zdrojem inspirace, průvodcem se kterým budou klienti doma po celém světě, kuráží cestovat a architektem jejich cestovatelských snů, rádcem, který je zná, podanou rukou, kdykoliv je potřeba, a především předvídavým partnerem, díky kterému budou klienti cestovat hladce. (Exclusive Tours, c2021)

4.1.2 Vize podniku

Vize podniku, stejně tak, jako nová marketingová strategie podniku je momentálně ve fázi příprav díky nástupu nového CEO společnosti. Během následujících měsíců tak bude docházet ke změnám nejen v marketingové komunikaci a strategii.

4.2 Analýza vnějšího prostředí podniku

Základem zpracování marketingové strategie podniku jsou východiska z analýz vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Vnější prostředí podniku se dělí na makroprostředí a mikroprostředí. Většina dat pro zpracování analýzy vnějšího prostředí společnosti byla získána z dostupných databází dat a odborných článků na internetu.

4.2.1 Analýza makroprostředí

Makroprostředí je složeno z vlivů, které na společnost působí během jejích aktivit, nicméně společnost samotná má jen malou možnost tyto faktory nějak ovlivnit. K rozboru makroprostředí je využita tzv. PEST analýza, která se zaměřuje na politicko-právní prostředí, ekonomické prostředí, sociální prostředí (demografické a kulturní prostředí) a technologické prostředí. Z pohledu cestovního ruchu je navíc zařazeno také ekologické prostředí podniku, které cestování samotné a tím i činnost společnosti velmi ovlivňuje.

4.2.1.1 PEST analýza

PEST analýza charakterizuje podstatné faktory z vnějšího makroprostředí podniku. Analýza bude cílena na oblast podnikání společnosti Exclusive Tours, tedy cestovní ruch se zaměřením na politicko-právní prostředí, ekonomické prostředí, sociální prostředí (demografické a kulturní prostředí), technologické prostředí a ekologické prostředí.

Politicko-právní prostředí

Vnitrostátní a mezinárodní politické dění

Za běžných podmínek by se považovala Česká republika i Slovensko, kde podnik působí, za politicky stabilní země. Nicméně jsou obě země a vlastně celý svět aktuálně zasaženy pandemií viru Covid-19, která podstatně ovlivňuje situaci nejen v podnikání, ale i v osobních životech každého z nás. Po většinu roku 2020 a i nyní v roce 2021 se země nachází v nouzovém stavu vyhlášeném vládou a jejich nařízení i omezení se velmi dotýkají

všech oblastí podnikání včetně cestovního ruchu. Vláda se snaží podnikatele podporovat a poskytuje finanční kompenzace, nicméně jejich kroky jsou, v pro všechny nové situaci, nepřehledné a nezorganizované. Omezení se často mění ze dne na den a často mylné spekulace médií podnikatelům situaci neulehčují. V první polovině roku 2020 byly vládou dokonce uzavřeny hranice a vycestování na dovolenou bylo tou dobou prakticky nemožné. Na to vláda zareagovala tím, že cestovní kanceláře mohly namísto vrácení peněz klientům za neuskutečněné zájezdy poskytovat vouchery ve stejné hodnotě, jakou za zájezd zaplatili. Klienti mají rok na to voucher využít, a pokud ani do té doby nebude možné zájezd uskutečnit ve stejné kvalitě, jako byl původně zakoupen, mohou zákazníci požadovat vrácení peněz. Následně bylo ale uzavření hranic označeno za protiústavní a bylo zrušeno. Momentálně je cestování stále velmi limitováno jak nařízením vlády ČR nebo Slovenska, tak nařízeními a podmínkami vstupu do zemí po celém světě. Některé země jsou stále pro cestovní ruch uzavřeny, jiné mají náročné podmínky pro vstup a pobyt.

V cestovním ruchu není důležité se zaměřit jen na politický systém země, ve kterém cestovní kancelář působí, ale také na země, do kterých své klienty posílá. Exclusive Tours nemá zaměření jen na jednu nebo více určitých oblastí, ale připravuje dovolené po celém světě. Politicky nestabilní země, země před válečným konfliktem nebo přímo ve válečném stavu jsou tak prakticky z nabídky vyřazeny. Příkladem může být i terorismus, který velmi ovlivňuje rozvoj cestovního ruchu v destinacích. V dubnu 2019 došlo k teroristickým útokům na Srí Lance, díky kterým země utrpěla velké ztráty v oblasti cestovního ruchu, které jsou nyní ještě doplněny o ztráty díky pandemii. Cestovní kancelář musí brát v potaz, že bezpečí je pro všechny cestovatele vždy na prvním místě.

Legislativa

Pro každý podnik působící v oblasti cestovního ruchu je z pohledu legislativy nejdůležitější zákon č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v cestovním ruchu. V zákoně je sepsána definice zájezdu, které je oprávněna organizovat, nabízet a prodávat pouze cestovní kancelář.

Jednou z podstatných úprav zákona č.159/1999 je zákon č.111/2018 Sb., který upravuje část čtvrtou původního zákona tak, že zákazník má právo odstoupit od smlouvy před zahájením zájezdu bez zaplacení odstupného, jestliže v místě určení cesty nebo pobytu nebo jeho bezprostředním okolí nastaly nevyhnutelné a mimořádné okolnosti, které mají významný dopad na poskytování zájezdu nebo na přepravu osob do místa určení cesty nebo pobytu. V takovém případě má zákazník právo na vrácení veškerých uhrazených plateb za zájezd, nemá však právo na náhradu škody (Ministerstvo pro místní rozvoj, c2020). Tato úprava může být ohrožením pro podnikatele v cestovním ruchu.

Cestovní kancelář je možné provozovat na základě tzv. státního povolení k provozování živnosti, přičemž se jedná o živnost koncesovanou. Každá cestovní kancelář musí mít sjednané pojištění nebo mít bankovní záruku proti úpadku. K získání koncese pro provoz cestovní kanceláře je dle zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání kromě pojištění proti úpadku potřeba například také vysokoškolské vzdělání a jeden rok praxe v oboru nebo minimálně vyšší odborné vzdělání a 3 roky praxe v oboru nebo úplné střední odborné vzdělání a 6 let praxe v oboru, což vytváří bariéru pro vstup nových konkurentů do odvětví. (Ministerstvo pro místní rozvoj, c2020)

Mezi obecné předpisy upravující poskytování služeb v cestovním ruchu ČR patří kromě zákona o živnostenském podnikání dále i občanský a obchodní zákoník, zákoník práce, zákon o daních z příjmů, zákon o dani z přidané hodnoty, zákon o ochraně spotřebitele a zákon o ochraně osobních údajů. Na podnikání může mít vliv i Evropská Unie, a to například formou nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 261/2004 o právech cestujících v letecké dopravě.

Z pohledu zahraničí, kam Exclusive Tours své klienty posílá, jsou podstatné vstupní a výstupní formalities jednotlivých zemí (pasové, vízové, celní, směnářské, zdravotní apod.), limity v cestovním ruchu daných zemí nebo oblastí (například omezení počtu turistů na určité území a čas apod.), ochrana životního prostředí destinací a aktuálně také platné zdravotní podmínky vstupu a pobytu vzhledem k pandemii Covid-19.

Ekonomické prostředí

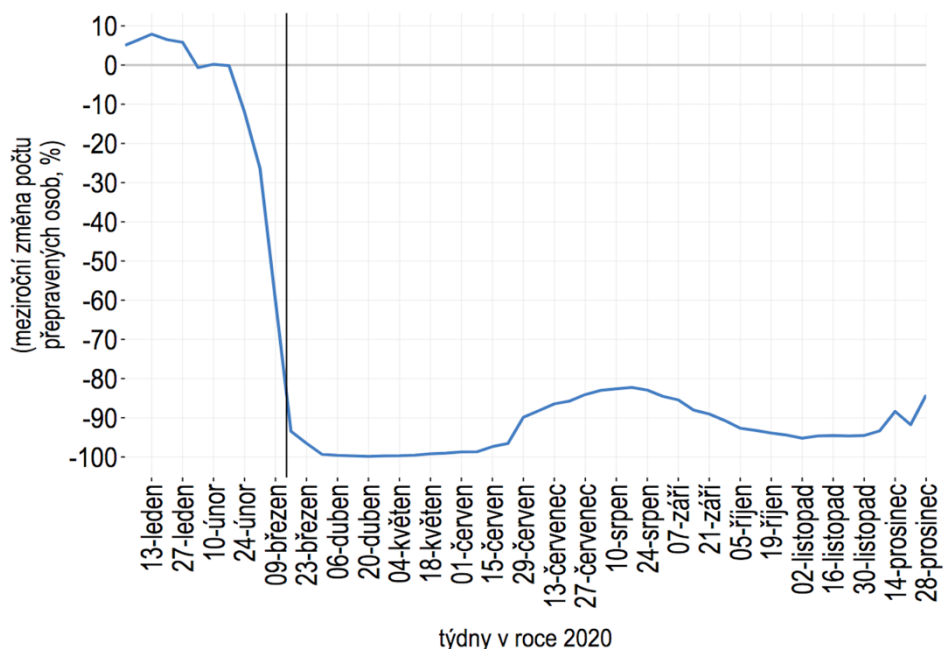
Hospodářský cyklus

Fáze hospodářského cyklu má na obor cestovního ruchu velký vliv. Ekonomika nejen v České republice si prošla v roce 2020 jedním z nejnáročnějších období vůbec. Důsledkem vládních opatření v návaznosti na pandemii je ekonomický propad, díky kterému se nachází hospodářský cyklus v recesi. Dle Marka a spol. (2021) se do začátku roku 2020 českému hospodářství dařilo držet solidní růst HDP a výrobních statistik. V roce 2020 si naopak země prošla krátkou, ale hlubokou recesí v důsledku celosvětové pandemie. Očekává se, že růst potenciálního produktu se obnoví po odeznění pandemie. Zásadními faktory určující vývoj globální ekonomiky v roce 2021 budou: situace v mezinárodním obchodě, pandemická situace a distribuce vakcín a následky zvýšeného vládního zadlužení.

Podle analýz Marka a spol. (2021) se postupným vlivem uzavírání chodu ekonomik a přijímáním restrikcí český HDP popadl ve 2. čtvrtletí loňského roku meziročně o 10,7 % HDP, což byl největší propad od vzniku republiky. Ve 3. čtvrtletí se vlivem uvolnění protiepidemických opatření meziroční propad zmírnil na 5 % HDP a ve 4. čtvrtletí, kdy došlo opět ke zpřísnění opatření v důsledku nástupu druhé vlny pandemie, je očekáván meziroční propad k 10,5 % HDP. Celkově se za rok 2020 očekává meziroční pokles HDP o 7 %.

Vliv pandemie na českou ekonomiku z pohledu cestovního ruchu zobrazuje graf níže, který ukazuje pokles v počtu přepravených pasažérů na Letišti Václava Havla v Praze během roku 2020. K největšímu poklesu došlo začátkem roku v únoru a březnu. K mírnému růstu docházelo během letních prázdnin od června do září, poté druhá vlna pandemie zasáhla a počet cestujících opět klesal. Mírný růst je možné pozorovat znovu na konci roku 2020.

Obrázek 5 Počet přepravených pasažérů, Letiště Praha



Zdroj: ČNB (2021), Letiště Praha

Dle OSN (2020) a UNWTO (2020) je cestovní ruch jedním z nejdůležitějších sektorů světa. Je hned třetím z hlediska exportu a v roce 2017 činil jeho podíl na globálním obchodu 7 %. Celosvětově podporuje cestovní ruch 10 % pracovních míst v rozvinutých i rozvojových ekonomikách. Jen v Evropě zajišťuje 27 milionů pracovních míst. Zároveň je jedním z nejvíce dotčených odvětví pandemií Covid-19. Zranitelné jsou zejména malé firmy, které zajišťují 80 % celosvětového cestovního ruchu. Mezi nejohroženější patří ženy a mladí lidé, kteří tvoří hlavní část pracovníků v odvětví.

Velkým ohrožením podnikání v cestovním ruchu může být nyní i negativní dopad pandemie na partnery v odvětví, se kterými společnost Exclusive Tours spolupracuje. Některé z leteckých společností (např. ČSA) jsou v úpadku, nebo mohou brzy být. Totéž se týká také společností zajišťujících privátní lety, hotelů apod.

Mezi další ohrožení patří rychlý růst inflace a spotřebitelských cen v zahraničí, zejména v méně rozvinutých zemích, které jsou na cestovním ruchu závislé. Tím dochází

ke zvýšení cen i v oblasti cestovního ruchu a zákazníci tak pravidelně zaplatí za své dovolené každý rok více peněz než dříve, což z jejich pohledu nemusí být pochopitelné.

Pandemická situace může přinést ale i nějaké příležitosti, a to zejména na trhu práce. Mnoho podniků muselo snižovat stavy svých zaměstnanců a tím pádem propouštět kvalifikované pracovníky. V případě, že bude společnost hledat nové zaměstnance, je předpoklad, že bude k dispozici zajímavá nabídka pracovních sil v oboru.

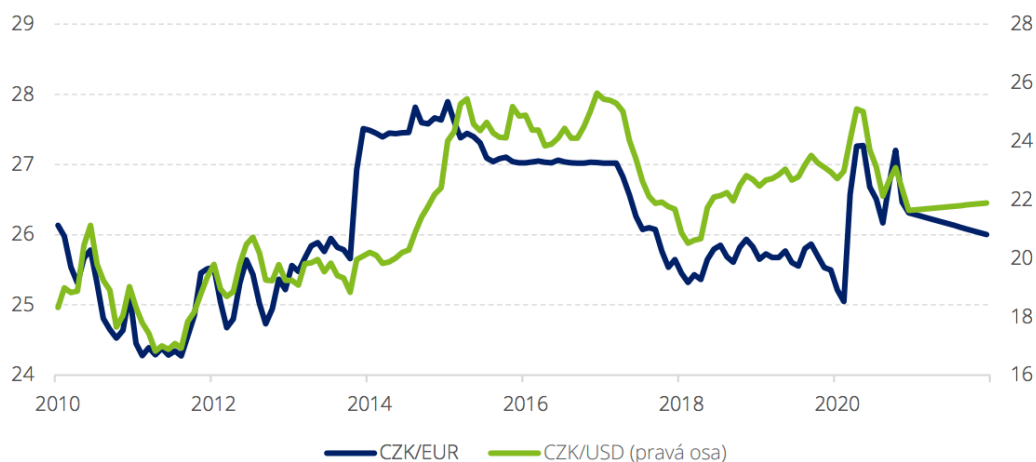
Příjmy

Společnost Exclusive Tours poskytuje služby v luxusním cestovním ruchu, proto jejími zákazníky jsou osoby s vysokými příjmy, které si luxusní služby mohou dovolit. Předpokladem je, že klientem Exclusive Tours mohou být osoby s měsíčním příjmem cca nad 100.000 Kč. Magazín Forbes (c2021) vydává každoročně žebříček 100 nejbohatších Čechů, kde na posledním tedy 100. místě za rok 2020 je umístěn investor a podnikatel s aktuální hodnotou majetku 1,5 mld. Kč. První příčka tohoto žebříčku čítá aktuální hodnotu majetku přes 290 mld. Kč. Podle průzkumu J&T Banky z CFOworld (c2020-2021) je dolarovým miliardářům průměrně kolem 50 až 53 let. Ve věku nad 50 let je v ČR necelých 60 % bohatých, na Slovensku 49 %. V obou zemích je patrný nárůst mladších milionářů ve věku do 40 let (v ČR 10 %, na Slovensku 14 %). Dolaroví milionáři jsou u nás v průměru mladší než v západní Evropě. Jedná se převážně o muže, ženy jsou zastoupeny pouze kolem 10 %.

Stabilita měn

Z pohledu oboru cestovního ruchu má vliv na činnost společnosti také vývoj měnových kurzů. V grafu níže je možné sledovat vývoj koruny vůči euru (EUR) a americkému dolaru (USD) od roku 2010 až do současnosti.

Obrázek 6 Devizové kurzy



Zdroj: Marek a spol. (Deloitte 2021), ČNB

Dle Marka a spol. (2021) měl kurz koruny na začátku roku 2020 tendence k posilování, vlivem vzniku pandemie se však situace na devizovém trhu výrazně změnila. Investoři začali masivně přecházet na trhy bezpečnějších ekonomik, kam se Česko stále neřadí. Od konce února 2020 začala masivní depreciace české koruny vůči euru, kurz oslabil z 25,05 CZK/EUR k hodnotám 27,30 CZK/EUR. Ve druhém čtvrtletí koruna korigovala své oslabení z důvodu relativní stabilizace první vlny pandemie a schválení Evropského fondu obnovy napříč členskými státy a posílila k hodnotám 26,17 CZK/EUR. Následně přišlo výrazné zhoršení pandemické situace a nástup druhé vlny, kdy koruna začala depreciovat k 27,20 CZK/EUR. Koruna se po celý rok chovala podobně také k americkému dolaru, kde se z prudkého oslabení ke 25,01 CZK/USD postupně dostala pod 21,50 CZK/USD. V příštím roce se předpokládá postupné obnovení posilování české koruny v návaznosti na zlepšení pandemické situace.

Měnové kurzy mají vliv na ceny služeb v zahraničí, za které cestovní kancelář služby nakupuje. V případě Exclusive Tours se v nejčastějším případě jedná právě o euro a americký dolar, nicméně výjimkou nejsou ani jiné měny, jako například dirham, britská libra, švýcarský frank, kanadský či australský dolar, japonský jen, indonéská rupie, thajský baht, vietnamský dong apod.

Sociální prostředí (demografické a kulturní prostředí)

Fond volného času

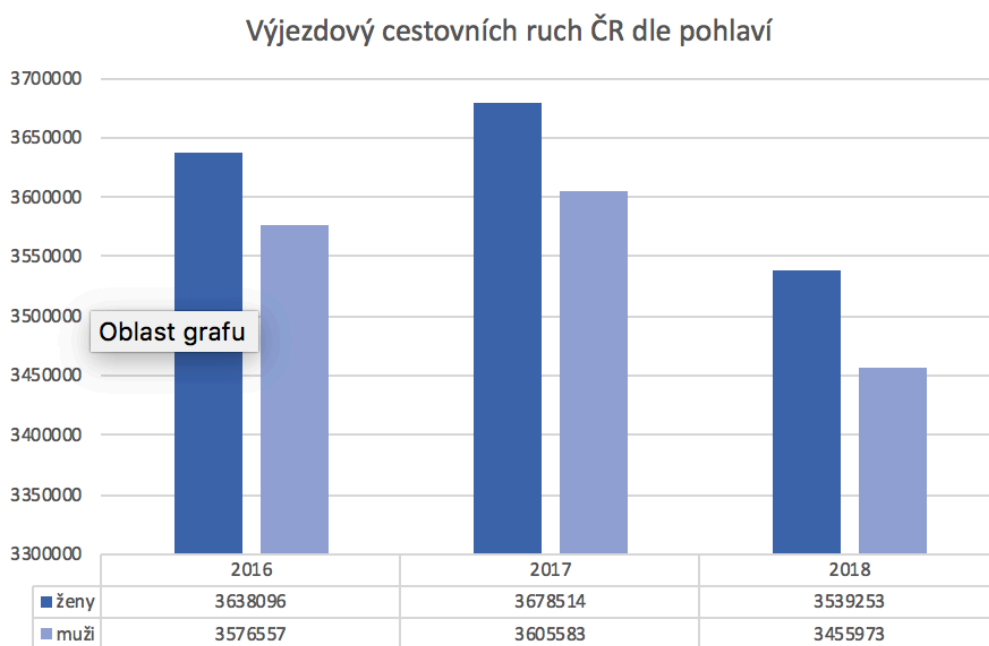
Ze zákona je minimální dovolená v Česku stanovena ve státním sektoru na 25 dní (200 hodin) a v soukromém na 20 dní (160 hodin) dovolené za rok. Speciální skupinou jsou poté pedagogové a akademičtí pracovníci, kteří mají nárok na 8 týdnů dovolené. Trendem v poslední době je navyšování tohoto limitu zvláště v soukromém sektoru formou benefitů a mnoho firem již dnes má standardně 25 dní dovolené pro všechny své zaměstnance, což může mít pozitivní vliv na rozvoj cestovního ruchu a zákazníci díky tomu mohou na své dovolené strávit více času, nebo se vydat na dovolenou častěji.

Pro Čechy, a zvláště pro ty s vyššími příjmy, je cestování součástí běžného života. Většina z nich vyrazí na dovolenou minimálně dvakrát ročně v zimě a v létě, nicméně trendy speciálně v luxusním cestování se mění a nyní se dá říci, že zákazníci cestují opravdu během celého roku. Mezi nejoblíbenější období stále patří prázdniny (letní, jarní nebo podzimní prázdniny, Vánoce, Velikonoce apod.), nicméně se stále častěji cestuje i mimo tato období. Dle Křížové (2019) jsou ze zemí tzv. visegrádské čtyřky největšími cestovateli právě Češi, kteří předbíhají dokonce i Brity, Francouze a Belgičany. V porovnání se ČR nachází nad evropským průměrem. Slovensko se oproti Česku nachází na druhé straně žebříčku a řadí se mezi země, kde si jednu týdenní dovolenou ročně nemůže dovolit až 42,3 % obyvatel (v ČR je to 20,7 %). To, že Češi rádi cestují častěji může být zapříčiněno například historií (nemožnost některých generací cestovat například v období komunistického režimu) a také skutečnost, že Česko nemá moře.

Cestování dle pohlaví

Graf níže popisuje účast na výjezdovém cestovním ruchu ČR do zemí celého světa za soukromým účelem (alespoň jednou za rok) dle pohlaví za roky 2016, 2017 a 2018.

Obrázek 7 Výjezdový cestovní ruch ČR dle pohlaví



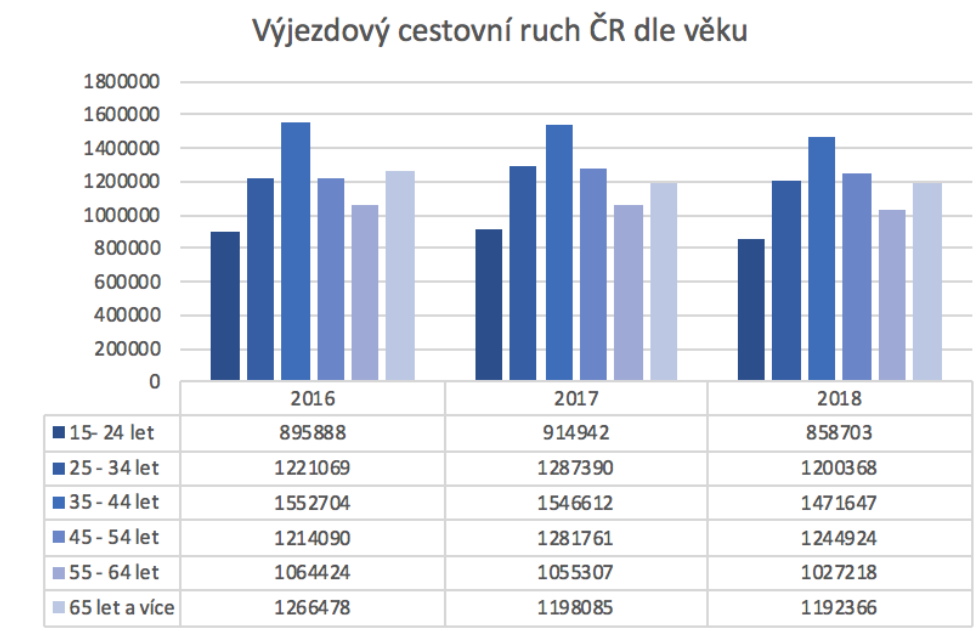
Zdroj: vlastní zpracování, Eurostat

Z grafu vyplývá, že celkově více za soukromým účelem cestují ženy než muži. Data nejsou zaměřena na luxusní cestovní ruch, nicméně na cestovní ruch celkově jako takový. Dle analýzy ekonomického prostředí patří mezi nejbohatší osoby většinou muži. To, že celkově více cestují ženy tak může být způsobeno tím, že muži jsou více zaměstnáni prací či podnikáním, nebo cestují častěji na pracovní cesty oproti ženám a nemají tak velkou potřebu cestovat i ve svém volném čase. Trend sociálních sítí v posledních letech může mít také vliv na to, že ženy cestují více než muži, protože jsou na sociálních sítích aktivnější, hledají zde inspiraci a více sdílí fotografie a videa ze svých cest s dalšími uživateli.

Cestování dle věku

Graf níže popisuje účast na výjezdovém cestovním ruchu ČR do zemí celého světa za soukromým účelem (alespoň jednou za rok) dle věku za roky 2016, 2017 a 2018.

Obrázek 8 Výjezdový cestovní ruch ČR dle věku



Zdroj: vlastní zpracování, Eurostat

Z grafu vyplývá, že v letech 2016, 2017 a 2018 nejvíce cestovaly osoby mezi 35 a 44 lety. Oproti tomu nejméně cestují lidé ve věku od 15 do 24 let, což může být způsobeno nedostatečnými příjmy, protože se většinou nachází ve fázi studií či začátku budování profesní kariéry. Zajímavou skupinou v oblasti cestovního ruchu jsou osoby na 65 let, které mají dostatek volného času, protože již většinou nejsou pracovně aktivní.

Technologické prostředí

Marketing na internetu a online komunikace

Díky aktuální pandemii se mění pohled i na online prostředí. Zaměstnanci i podnikatelé nejen v cestovním ruchu pracují více z domova a ke schůzkám s kolegy a partnery dochází především v online prostředí. Dokonce už několik veletrhů v oblasti luxusního cestování proběhlo virtuálně. Mění se i marketingová komunikace na internetu směrem k zákazníkům, která je nyní důležitější než kdy dříve. Lidé tráví celkově více času v online prostředí a na sociálních sítích, kde se inspiroují nejen v cestování. Není výjimkou, že veškerá komunikace se zákazníky včetně nákupu služeb probíhá telefonicky nebo emailem. Společnost by měla více než kdy dříve investovat právě do online prezentace svých produktů a značky celkově. K tomu může sloužit například tzv. SEO neboli optimalizace pro vyhledávače, copywriting, optimalizace webu pomocí klíčových slov, přístupnost webu apod.

Už i v oblasti cestovního ruchu se využívá ukládání dat o uživateli formou cookies. Ve zkratce se dá říci, že pokud bude tedy nějaký uživatel vyhledávat na internetu luxusní dovolenou na Maledivách, bude se mu později ukazovat reklama zaměřená právě na toto téma. Více o marketingové a online komunikaci pojednává kapitola Komunikační mix.

Dopravní prostředky

Technologický vývoj dopravních prostředků má pozitivní vliv i na rozvoj cestovního ruchu. Letecká spojení jsou stále více frekventovaná, dostupnější, rychlejší a pohodlnější. Qatar Airways již několik let po sobě získávají ocenění za nejlepší leteckou společnost roku, a to nejen díky jejich novému provedení business kabin. Náročnost klientů na pohodlí a technologie neustále roste a s tím se posouvá také design, technické vybavení a služby na palubách. Technologické pokroky se netýkají pouze letadel ale všech dopravních prostředků. Například už i na Antarktidu je možné plout na dovolenou luxusní

lodí, kde kajuty vypadají lépe, než kdejaký hotelový pokoj a zahrnují servis, jaký by si nikdo ani zdaleka nepředstavil. Zároveň se snaží dbát na životní prostředí a dopravní prostředky se tak stávají více a více ekologickými. Ne vždy musí být technologický pokrok příležitostí. Aktuálním příkladem ohrožení může být například hned několik nehod letounu Boeing 737 MAX v roce 2018 a 2019, kde jednou z příčin bylo právě technické zařízení. Letadla poté byla na nějaký čas odstavena z provozu a nyní se pomalu vrací zpět do vzduchu. Nicméně takto poškozená pověst může velmi narušit důvěru pasažérů.

Prodej přes nové platformy, technologické trendy

S vývojem online prostředí se vyvíjí také nákupní chování spotřebitelů. Ohrožením pro všechny cestovní kanceláře je dostupnost služeb na internetu, kde si zákazníci mohou snadno zajistit dovolenou sami bez potřeby asistence. Rezervovat ubytování je možné přímo přes webové stránky jednotlivých hotelů či jiné zprostředkovatele a totéž platí i o letenkách, cestovním pojištění apod.

Běžnou součástí letecké přepravy je dnes odbavení online i 48 hodin před odletem. Tím se výrazně snižuje potřeba trávit na letišti dlouhé hodiny před odletem. Využívanou funkcí hotelů jsou virtuální prohlídky na jejich webových stránkách. Zákazníci si tak mohou hotel a jeho okolí prohlédnout do detailu virtuálně ještě před tím, než se na dovolenou vydají. Dalším trendem v oblasti cestovního ruchu je využití různých aplikací ať už leteckých společností, pojišťoven či hotelů, kde si zákazníci mohou uložit své palubní vstupenky, zajistit další služby, požádat o asistenci, nebo ovládat technologie ve svém pokoji. Zároveň existují mobilní či webové aplikace a speciální překladače, kdy s využitím kamery nebo mikrofonu v telefonu je možné překládat dokumenty nebo živý rozhovor do různých jazyků. Hojně využívanou webovou aplikací při cestování jsou například mapy a navigace. Inspiraci cestovatelům přináší nejen sociální sítě, ale také blogy, vlogy či cestovatelské podcasty.

Ekologické prostředí

Ochrana životního prostředí destinací

Ochrana životního prostředí destinací je jednou ze základních podmínek pro rozvoj cestovního ruchu. Pokud si chce destinace zachovat své nejen přírodní bohatství i do budoucna, musí vymezit dlouhodobě udržitelné podmínky tak, aby nedocházelo k poškozování či úpadku kvality životního prostředí. Z tohoto důvodu zavádějí některé země například omezení počtu turistů do určitých oblastí, pravidla pro ochranu fauny a flory ale také kultury a historie v destinacích, nebo restrikce ohledně dopravních prostředků nejen v oblasti letecké dopravy. Znečištěné moře a oceány, úhyn živočichů, zničená příroda a další negativní důsledky cestovního ruchu, průmyslu apod. zapříčiní také pokles nebo úplné utlumení rozvoje cestovního ruchu v destinaci.

Přírodní katastrofy

Přírodní katastrofy negativně ovlivňují nejen rozvoj cestovního ruchu. Jak už bylo několikrát řečeno, bezpečí je pro cestovatele vždy na prvním místě. Jakmile tedy dojde k přírodní katastrofě, ať už v podobě erupcí sopek, povodní, požárů, cyklonů, zemětřesení nebo tsunami, je postižená destinace na určitý čas velmi rychle vyřazena z hledáček cestovatelů. Protože ale dnešní doba disponuje mnoha zdroji informací a velkou rychlostí jejich šíření, dá se říci, že se na jednotlivé události rychle zapomíná, protože se vlastně stále někde něco děje. Pokud je tedy infrastruktura a veškerý život zasažený katastrofou rychle obnoven, cestovní ruch také.

Klimatické podmínky

Klimatické podmínky působí na cestovní ruch zejména z pohledu sezónnosti. Každá oblast světa má jiné klimatické podmínky v určitých obdobích, kterým je potřeba se přizpůsobit. Je důležité sledovat a vyhýbat se obdobím dešťů, hurikánů, cyklonů apod. Tak, jak se mění životní prostředí, mění se i jeho klimatické podmínky a počasí se stává

stále méně předvídatelným. Nedostatek srážek nebo příliš teplé počasí tak může snadno ovlivnit lyžařskou sezónu apod. V případě Exclusive Tours, kdy klienti cestují opravdu po celém světě, je nezbytné, aby zaměstnanci byli školeni a měli dostatek znalostí ohledně ideálních období pro cesty do jednotlivých destinací.

4.2.2 Analýza mikroprostředí

Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat faktory, které bezprostředně ovlivňují možnosti podniku uspokojovat potřeby a přání zákazníků. Zároveň podnik samotný je schopen tyto faktory ovlivnit. Do mikroprostředí se řadí například partneři, zákazníci, konkurence i veřejnost jako taková.

4.2.2.1 Porterův model pěti sil

Jednou z vhodných forem analýzy mikroprostředí je Porterův model pěti sil, který hodnotí sílu vlivu konkurenčního prostředí, dodavatelů, odběratelů a substitučních výrobků a služeb.

Stávající konkurenti

V oblasti luxusního cestovního ruchu v Česku působí poměrně velké množství cestovních kanceláří, které si vzájemně silně konkurují. Mezi největší konkurenty patří cestovní kanceláře, které jsou též členy Traveller Made platformy, protože jejich členství vypovídá o velmi dobré kvalitě poskytovaných služeb. Zároveň tyto společnosti mohou čerpat stejné výhody členství jako Exclusive Tours, což snižuje konkurenční výhodu, kterou by Exclusive Tours oproti svým konkurentům mohlo mít. Mezi takové výhody patří silné partnerství s hotely a DMC partnery po celém světě, fam tripy do zajímavých destinací, online webináře a další vzdělávání, akce během celého roku pro členy a v neposlední řadě také mnohem lepší podmínky rezervací včetně speciálních výhod při rezervaci partnerských hotelů a dalších partnerů (například dřívější check in v hotelu zdarma, dárky pro hosty zdarma apod.).

Mezi další členy Traveller Made v ČR a na Slovensku patří:

- Amazing Tours
- Elite Voyage
- Luxusní dovolená
- Ocean Luxury Travel
- Faveo

Amazing Tours je cestovní kancelář založena roku 1997, která se původně zaměřovala na golfové dovolené. Aktuálně ovšem zajišťuje i dovolené pobytové či jiné druhy. Společnost je menší oproti Exclusive Tours, alespoň co se počtu zaměstnanců týče. Její velkou nevýhodou je to, že jejich webová stránka používá zastaralou konfiguraci zabezpečení, a proto není možné je aktuálně otevřít. Dříve, když se dal web společnosti ještě v pořádku otevřít, byl design webu velmi neatraktivní a nepůsobil věrohodně. Společnost funguje nejvíce pro své stálé klienty, nicméně se už moc nesnaží usilovat o nové nebo o lepší podíl na trhu.

Elite Voyage je společnost založená nově v roce 2018. Patří momentálně asi mezi největší ohrožení pro Exclusive Tours, a to především z toho důvodu, že společníky Elite Voyage jsou bývalí zaměstnanci a management společnosti Exclusive Tours, kteří se rozhodli odejít a podnikat ve stejném oboru na vlastní pěst. Společně s nimi odešlo i pár dalších zaměstnanců, což mělo za následek také odchod některých klientů Exclusive Tours do Elite Voyage. Společnost Elite Voyage zvolila velmi podobnou strategii a marketingovou komunikaci, jako má Exclusive Tours. Jejich barvy, grafika, slogan apod. jsou téměř totožné. Po bližším rozboru a mystery shoppingu bylo zjištěno, že i nabídka samotná má stejné provedení, jako bylo zvykem v Exclusive Tours. Původně měl být Elite Voyage klub pro movité klienty, který kromě jejich cestování bude pečovat i o jejich zdraví díky sesterské společnosti Elite Medical, o jejich vzdělání díky Elite Education apod. Po zaplacení členského příspěvku v různých kategoriích mohou poté klienti využívat všech služeb. Nicméně se zdá, že společnost od této strategie upustila a zajišťuje dovolené

i klientům, kteří nejsou členy klubu. Původně měla také například instagramový účet uzavřen pro veřejnost a bylo nutné požádat o povolení odběru obsahu. Zřejmě to nebyla velmi dobrá strategie, protože ani jejich klienti by neměli zájem žádat někoho o povolení, aby je mohli sledovat a je to spíše zájem společnosti, aby její klienti, a hlavně potenciální klienti měli zájem o to sledovat jejich příspěvky a komunikaci na sociálních sítích. Nedávno tedy od této volby upustili a jejich instagram je nyní veřejně přístupný. Tím, že se společnost prezentuje velmi podobně jako Exclusive Tours a zajišťuje stejné služby, bude nyní úkolem Exclusive Tours strategii změnit a odlišit se.

Luxusní dovolená je společnost založená v roce 2004 pod názvem S-Guide s. r. o. Jedná se též o dovolenou na míru a webové stránky i barvy designu jsou opět velmi podobné Exclusive Tours. Svou komunikaci také zakládá na travel designerech a jejich znalostech destinací i luxusních služeb.

Ocean Luxury Travel založená v roce 2015 se specializuje na luxusní dovolenou v exotice. Kromě pobytových dovolených zajišťuje také poznávací i zážitkové pobyty. Opět design webu i dalších materiálů je podobný a všude se vyskytuje zlatá barva. Výhodou společnosti je především to, že se jedná o rodinný podnik a společnost má zajímavé kontakty i klienty. Majitelka společnosti je neustále na cestách i v době pandemie, což prezentuje na sociálních sítích a může tak přilákat spoustu nových klientů a ty stálé klienty motivovat k vycestování i nyní.

Faveo je společnost působící na Slovensku spíše jako concierge v oblasti cestovního ruchu. Je jediným členem Traveller Made na Slovensku. Zajišťování cest má opět na starosti tým travel designerů. Webové stránky společnosti jsou v angličtině.

Kromě výše zmíněných největších konkurentů má společnost samozřejmě ještě mnoho dalších. Jedná se o další cestovní kanceláře, které zajišťují luxusní dovolené nebo dovolené na míru jako například cestovní kancelář Deluxea, Palmyra Tour, Privileq apod. Dále mezi konkurenty patří společnosti zaměřené speciálně na některé destinace nebo typy dovolených jako například Inspiration Travel, Unique Travel apod.

V neposlední řadě jsou to také luxusní odvětví běžných cestovních kanceláří jako například ESO Travel, Fischer, Čedok Exclusive Travel apod. Celkově se dá shrnout vliv konkurence v odvětví jako velmi silný a může být ohrožením pro společnost. Konkurentů působících na tak malém trhu luxusního cestování v ČR je mnoho.

Hrozba nových vstupů do odvětví

Z pohledu vstupu nových konkurentů do odvětví jako takového existují vstupní bariéry v podobě legislativních opatření. Provoz cestovní kanceláře je živností koncesovanou a je tedy potřeba se prokázat vhodným vzděláním a praxí. Zároveň je potřeba mít sjednané zákonné pojištění proti úpadku. Dá se ale říci, že překážky pro vstup do odvětví cestovního ruchu, nejsou až tak náročné a založit si vlastní cestovní kancelář není až takovým problémem. Největší překážkou vstupu přímo na trh luxusního cestovního ruchu jsou kontakty. Služby, a především ty v luxusním cestovním ruchu, jsou specifické svou nehmátností a dalšími vlastnostmi. Zákazníci se velmi často po dobré zkušenosti vrací ke stejnému prodejci a je velmi těžké je přesvědčit o využití nových služeb, které nemají vyzkoušené, nebo na ně nemají reference od známých. Co se týká aktuální situace je určitě největší překážkou pandemie, díky které je potenciální vstup nových konkurentů do odvětví téměř na nule.

Podnik by měl ovšem počítat s tím, že i pandemie jednou pomine a možnosti vstupu nové konkurence na trh se zvýší. Největší ohrožení je především ve stávajících zaměstnancích a managementu konkurenčních podniků v oboru, kteří se mohou rozhodnout pro vlastní podnikání v oboru stejném a přetáhnout své klienty, přesně tak, jak se to stalo v minulosti v Exclusive Tours, kdy management z podniku odešel a začal podnikat ve stejném oboru na vlastní pěst. Z historie by se měl podnik poučit a do budoucna předpokládat, že se podobná situace může stát a naučit se jí předcházet.

Vyjednávací schopnost dodavatelů

Poskytování služeb v cestovním ruchu je závislé na partnerské spolupráci se zahraničními společnostmi. Podle toho, jaké služby Exclusive Tours poskytuje, jsou partnery především letecké společnosti, hotely a hotelové řetězce, DMC partneři (destination management company), pronajímatelé privátních vil a lodí, společnosti zajišťující privátní leteckou přepravu nebo luxusní soukromé transfery, VIP služby na letištích, salonky, vstupenky, pojišťovny až po jednotlivá muzea, průvodce a další atrakce cestovního ruchu.

Každý z těchto partnerů má jinou vyjednávací schopnost v závislosti na jeho exkluzivitě a destinaci, ve které se nachází. V místech, kde je konkurence poskytovatelů služeb vysoká, je jejich vyjednávací pozice slabá, protože je snadné případné partnery nahradit jinými. Pokud se ovšem jedná o jedinečnou službu, atrakci nebo umístění, je jejich vyjednávací schopnost na velmi vysoké úrovni, protože prakticky neexistuje žádný substitut nebo další konkurence. Vyjednávací schopnost Exclusive Tours oproti svým dodavatelům opět záleží na každém případě, nicméně tím, že se jedná o malý podnik, který nemá vysoký počet rezervací pouze u omezeného množství partnerů (například ve srovnání s velkými tour operátory nebo online rezervačními platformami) je vyjednávání občas složité a vždy záleží na konkrétní rezervaci a její velikosti. S některými partnery podnik spolupracuje na základě smluv a smluvních cen s jinými na základě provize. Celkově se dá shrnout vyjednávací schopnost dodavatelů jako ohrožení pro podnik, protože v mnoha případech je velmi silná. Zároveň může být ohrožením pro podnik nedostatečná kvalita služeb některých partnerů zejména v méně rozvinutých destinacích.

Z pohledu vyjednávací síly dodavatelů má současná pandemie Covid-19 pozitivní dopad, protože se momentálně všichni partneři v cestovním ruchu snaží o získání každého zákazníka. Dochází tedy v některých případech ke snižování cen a téměř u všech partnerů dochází k úpravě stornovacích podmínek pozitivním směrem k cestovním kancelářím a jejich klientům.

Vyjednávací schopnost kupujících

I v luxusním cestovním ruchu na českém trhu existuje silná stávající konkurence a při stále přístupnějších možnostech, kdy si zákazníci mohou zajistit svou dovolenou sami nebo přes své asistentky s využitím internetu, roste také jejich vyjednávací schopnost. Ceny za ubytování i letenky je velmi jednoduché porovnat s online platformami i webovými stránkami jednotlivých hotelů či leteckých společností.

Exclusive Tours nabízí svým klientům v tomto případě hned několik přidaných hodnot. I když se vždy snaží mít ceny stejné nebo dokonce výhodnější, než jaké si mohou zákazníci na internetu sami najít, přináší jim především ušetření jejich osobního času při plánování a organizaci dovolené, doporučení a několikaleté zkušenosti s cestováním i osobní zkušenosti a doporučení z některých destinací, hotelů atd. Zároveň je jim během plánování i průběhu samotné dovolené k dispozici jeden ze zaměstnanců, na kterého se mohou kdykoliv v případě potřeby obrátit. Pokud se jedná již o delší spolupráci, travel designer klienty už velmi dobře zná, zná jejich potřeby, zvyky i přání na základě kterých, už může doporučit správný hotel, destinaci apod. pro jejich další cestu. Pokud mají klienti specifické požadavky, dochází k jejich naplnění, což například u rezervace přes online platformu není možné. Na základě poznatků jednotlivých travel designerů vytváří pro klienty během cest tzv. wow efekt, kdy je překvapí maličkostí, která je během dovolené potěší a přinese pocit, že je o ně opravdu dobře postaráno. Jedná se například o zajištění VIP služby na letišti při příletu a usnadnění příletových formalit v destinaci, doručení nějakého překvapení na pokoj klientů se vzkazem přizpůsobeným přímo pro ně, zajištění dalších aktivit, výletů apod. na náklady společnosti. Wow efekt může být cokoliv a vždy je připraven na základě osobního poznání klientů a jejich přání.

Vyjednávací schopnost se tak velmi liší u klientů, kteří s Exclusive Tours již cestují pravidelně, protože ti o přidané hodnotě vědí a dokáží ji ocenit. V případě nových klientů může být vyjednávací schopnost vyšší, protože ve většině případech porovnávají pouze ceny, a ne nabízené služby se vším všudy.

Hrozba substitučních výrobků a služeb

Substitutem k poskytovaným službám a zajišťováním dovolených v zahraničí může být s vývojem technologií a usnadnění přístupu rezervací samostatná organizace cesty klientem, případně využití osobní asistentky k její organizaci. V dnešní době je již pro mnoho lidí snadné rezervovat si letenky či ubytování přes internet samostatně. Problém může nastat, pokud je zde nějaká jazyková bariéra, nebo se jedná už o komplikovanější cestu. Ohrožení může nastat především u mladších generací, které jsou stále více zvyklé si vše zařizovat samostatně a jazyková bariéra většinou není problémem. Klienti Exclusive Tours jsou nicméně většinou velmi časově vytížení, a naopak ocení to, že jim někdo ušetří čas při plánování dovolené, a hlavně jim odborně a na základě osobních zkušeností doporučí ty nejlepší služby a možnosti. Hrozba substitučních výrobků a služeb je hodnocena jako vyšší.

Mezi další možné substituty k poskytovaným zájezdům na míru především v zahraničí lze aktuálně během pandemie zařadit domácí cestovní ruch, který vzrostl právě díky aktuální pandemické situaci. V ČR začíná vznikat spousta zajímavých možností ubytování i pro cestovatele, kteří jsou zvyklí na služby vysoké úrovně. I když Exclusive Tours dokáže pro klienty pobyt v Česku zajistit a společnost se na to snažila upozornit především na začátku pandemie v roce 2020, kdy byly uzavřeny hranice, pro klienty je snadné si dovolenou v Čechách zajistit samostatně, protože to není tak časově náročné a není zde žádná jazyková bariéra. Za běžné situace ale není potřeba tuto skutečnost považovat za velké ohrožení.

Dalším substitutem může být především u movitějších klientů pořizování jejich vlastních nemovitostí v zahraničí. I tak je ale předpokladem to, že ve většině případů nebudou chtít stále cestovat na stejné místo a budou tak cestovat do jiných destinací i nadále. Ohrožení z pohledu nákupu vlastní nemovitosti v zahraničí, jachty nebo privátního letadla by mohlo ohrozit zajišťování pronájmů privátních vil, lodí a letadel.

4.3 Analýza vnitřního prostředí podniku

Cílem analýzy vnitřních zdrojů je zhodnocení aktuálního postavení podniku na trhu. Hodnotí se především slabé a silné stránky podniku. Vnitřní prostředí se vztahuje na faktory, které mohou být podnikem přímo řízeny a manažery ovlivňovány. Většina dat pro zpracování analýzy vnitřního prostředí společnosti byla získána z dostupných databází dat společnosti Exclusive Tours.

4.3.1 Analýza marketingového mixu

Pro zhodnocení vnitřního prostředí podniku bude provedeno zhodnocení základního marketingového mixu a rozšířeného marketingového mixu pro cestovní ruch. Rozbor základního mixu zahrnuje produktový, cenový, distribuční a komunikační mix. Do rozšířeného mixu jsou zahrnuti lidé, materiální průkaznost, procesy, partnerství, balíčky služeb a tvorba programů.

4.3.1.1 Produktový mix

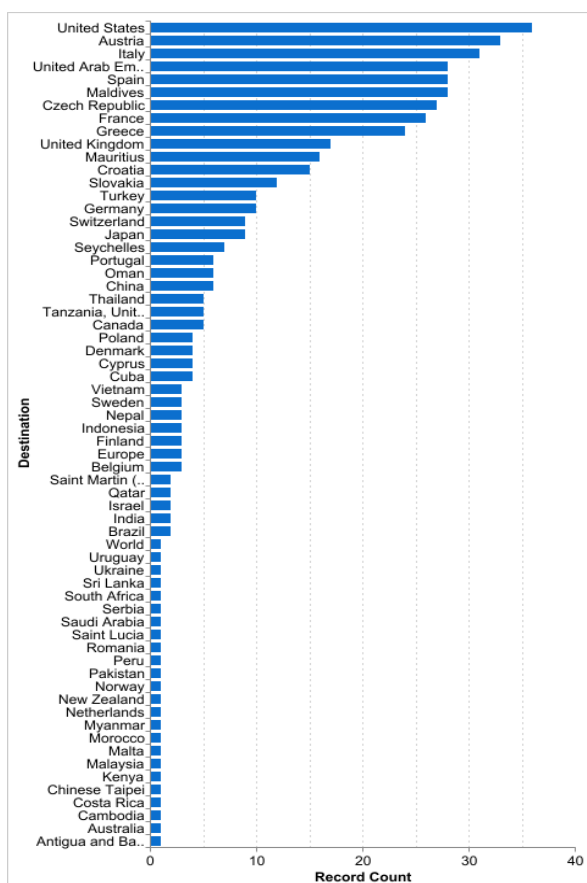
Produktové portfolio společnosti Exclusive Tours je složeno z velkého množství poskytovaných služeb. Kromě zahraničních zájezdů jako takových jsou poskytovány také další doplňkové služby. Veškeré balíčky služeb jsou pro klienty připravovány na míru a neexistuje žádný předem připravený zájezd, který by společnost nabízela klientům na internetu nebo v tištěném katalogu.

Produkty společnosti lze rozdělit na:

- Pobytové zájezdy
- Poznávací zájezdy (za kulturou, historií, gastronomií apod.)
- Zimní lyžařské pobyty
- Safari
- Expedice/plavby
- Cesty luxusním vlakem

- Pronájem privátních vil/chaletů
- Pronájem lodí
- Prodej letenek a služby s tím spojené
- Zajištění privátní letecké přepravy
- Prodej vstupenek
- Doplnkové služby (zajištění cestovního pojištění, víz, zdravotních formalit, VIP salonků a dalších služeb na letištích, transferů apod.)

Obrázek 9 Produkty Exclusive Tours dle destinace 2019



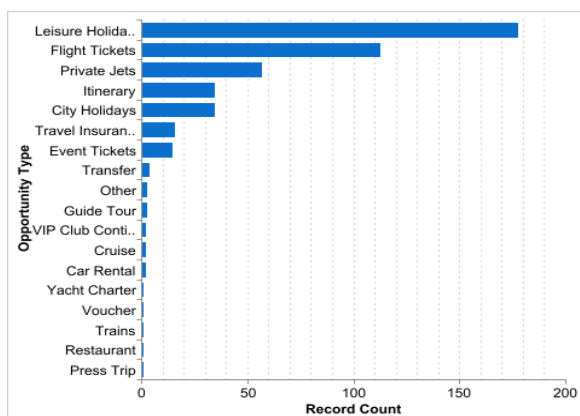
Zdroj: vlastní zpracování z interního systému Sales Force, Exclusive Tours

Graf výše ukazuje všechny produkty Exclusive Tours prodané v roce 2019 rozdělené podle destinací. Je ovšem nutné podotknout, že se jedná o veškeré produkty, tedy i jen prodané letenky nebo privátní lety apod., které ve většině případů negenerují až takový

zisk pro společnost jako například zájezdy kompletní. Graf ukazuje, že nejoblíbenější destinací v roce 2019 byla USA, nicméně je potřeba opět zmínit, že USA již není v systému rozdělena na menší celky, a proto sem spadají i dovolené například na Aljašce nebo na Havaji. Více jak polovina produktů v USA jsou pouze samostatné letenky.

Co se týká Rakouska hned na druhém místě, jedná se převážně o zimní dovolené na horách, které jsou velmi oblíbené zejména díky krátké vzdálenosti, přičemž klienti mohou cestovat vlastním autem a mít s sebou tak veškeré vybavení pro zimní sporty. Co se týká Itálie na třetím místě, jde o kombinaci pobytových a poznávacích zájezdů, ale také hodně samostatných letenek a privátních letů. Pokud bychom se měli zaměřit pouze na zájezdy jako takové, které generují nejvyšší zisk, je na prvním místě Dubaj, za kterou následují Maledivy a na třetím místě Řecko, dále Mauricius, Turecko, Japonsko a Seychely. Dubaj, Řecko a exotické destinace v Indickém oceánu patří mezi dlouholeté oblíbené destinace k pobytové dovolené. Ostatní destinace se pravidelně v žebříčku oblíbenosti mění v závislosti na módnosti, přírodních a politických podmínkách apod. V případě ČR se jedná ve většině případů o vstupenky na různé akce, privátní lety ze zahraničí zpět do ČR a další služby jako transfery a VIP salonky na letišti v Praze.

Obrázek 10 Produkty Exclusive Tours dle druhu 2019

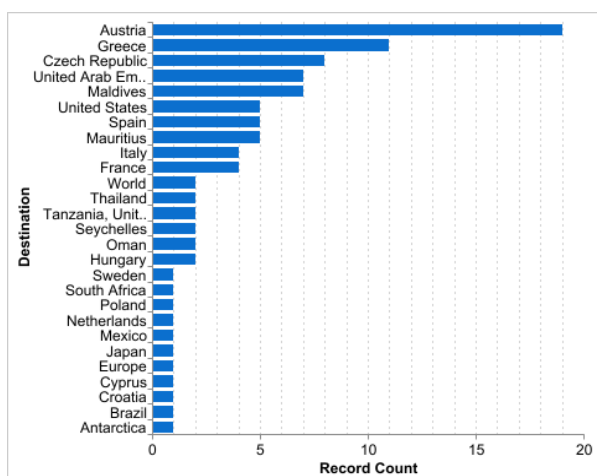


Zdroj: vlastní zpracování z interního systému Sales Force, Exclusive Tours

Druhý graf ukazuje prodané produkty Exclusive Tours v roce 2019 dle jejich druhu. Na prvním místě jsou každoročně pobytové dovolené, do kterých se řadí nejen dovolené

u moře, ale také například zimní pobyty na horách. Následují samostatně prodané letenky a na třetím místě zajištěné privátní lety. V neposlední řadě jsou důležitou položkou i itineráře včetně safari pobytů a cest kolem světa. Následují prodloužené víkendy ve městech tzv. city breaks, samostatně sjednané cestovní pojištění a vstupenky na různé akce.

Obrázek 11 Produkty Exclusive Tours dle destinace 2020

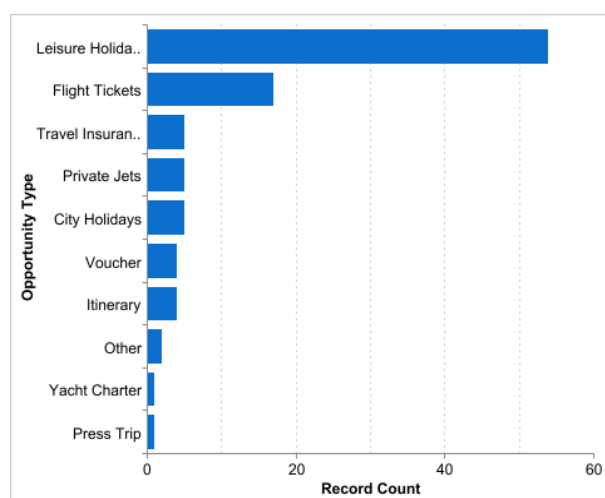


Zdroj: vlastní zpracování z interního systému Sales Force, Exclusive Tours

V roce 2020 se situace vlivem pandemie Covid-19 velmi změnila. Některé zájezdy se stihly uskutečnit ještě před jejím rozšířením po celém světě ve většinou nejvíce zatížené sezóně pro Exclusive Tours, kterou již několik let bývá právě začátek roku (leden až duben). Díky pandemii poté byly, a stále je, mnoho destinací vyřazeno z nabídky, jelikož sem není možné aktuálně vycestovat. Dle grafu je na prvním místě Rakousko, kde se začátkem roku 2020 stihlo odjet spousta zimních zájezdů na horách. Následuje Řecko, které bylo úspěšné především díky rozvolnění nařízení během letních prázdnin. V případě ČR se v roce 2020 jedná opravdu o pár zorganizovaných pobytů z důvodů uzavření hranic v první polovině roku, ale jsou zde zahrnuty také dárkové poukazy. Následuje jako tradičně Dubaj a Maledivy, které si i v období pandemie udržely svou pozici především díky tomu, že neuzavřely své hranice pro cestovní ruch a jejich požadavky na vstup turistů byly akceptovatelné, a ne příliš omezující. Trend Dubaje

a Malediv pokračuje prozatím i v tomto roce, kdy se aktuálně Maledivy s Dubají řadí na první místa. Roste také oblíbenost dostupných Kanárských ostrovů.

Obrázek 12 Produkty Exclusive Tours dle druhu 2020



Zdroj: vlastní zpracování z interního systému Sales Force, Exclusive Tours

Vlivem pandemie se změnila také struktura prodaných produktů v roce 2020. Zájazdy jako takové a samostatné letenky se udržely na prvních příčkách, nicméně například privátní lety ve své pozici klesly. Naopak vzrostla potřeba a zájem o cestovní pojištění a pojištění storna vzhledem k počtu prodaných cest.

Důležitou součástí produktů Exclusive Tours je jejich sezónnost. Tím, že v nabídce jsou destinace po celém světě, je poptávka rozprostřena do celého roku, nicméně i tak mezi nejvíce vytížené sezóny každoročně patří začátek roku, kdy se kombinují zimní pobyty na horách a exotické dovolené u moře. Druhou nejvyšší sezónou jsou poté letní prázdniny, kdy většina rodin vyráží s dětmi na dovolenou u moře, nejčastěji v Evropě. Společnost by měla pravidelně sledovat, kdy se jaké destinace nejvíce prodávají a tomu přizpůsobit svou marketingovou komunikaci.

Většina produktů má svůj obal, který má velký vliv nejen na jejich prodej a prezentaci. Služby jako takové svůj obal mít nemohou, nicméně v rámci zájezdů

Exclusive Tours jsou veškeré podklady zasílány klientům ve speciálních složkách na adresu dle jejich výběru, které by se daly za obal jako takový považovat. Složky jsou sladěny s firemními barvami i logem a rozděleny do různých částí, ve kterých jsou připraveny letenky, vouchery a další potřebné dokumenty k dovolené. Nechybí ani vizitky travel designera, který jim bude po celou dobu dovolené k dispozici. Každé složky jsou před odesláním navoněny speciální vůní, která tak připomíná klientům, že se jedná o luxusní produkt i společnost. Předání podkladů k dovolené probíhá několika způsoby. Nejvíce efektivní je vždy osobní setkání s klienty, kdy se mohou doladit ještě případné detaily a zodpovědět dotazy klientů. Další možností je odeslání poštou nebo kurýrní službou na adresu dle jejich výběru a poslední možností je pouze elektronické odeslání podkladů emailem.

4.3.1.2 Cenový mix

Protože jsou všechny služby Exclusive Tours připravovány na míru a neexistuje nějaký předem sestavený balíček služeb nabízený za jednotnou cenu, je cenová strategie Exclusive Tours odlišná. Ceny jednotlivých služeb nejsou zveřejněny v žádném katalogu ani na webových stránkách společnosti nebo jiných platformách. Veškeré ceny, stejně tak jako služby na míru jsou kalkulovány individuálně na míru pro každého klienta zvlášť.

Jednotlivé ceny se většinou odvíjí od cen partnerů, kteří fungují na bázi smluvních cen nebo poskytování provize. Stejná situace je v případě slev. Slevy jsou poskytovány pouze v případě, že slevu poskytuje například vybraný hotel. Případné další slevy se poté řeší s klienty individuálně, například pokud navštěvují některý hotel opakovaně, nebo se jedná o svatbu, líbánky, výročí apod.

Exclusive Tours má stejnou cenovou strategii jako většina luxusních značek. Ceny nejsou veřejně přístupné také z předpokladu, že klientům jde především o vhodnou úroveň služeb a o jejich zážitek než primárně o cenu. Za velmi kvalitní služby musí zákazníci počítat s tím, že zaplatí více peněz.

Je důležité počítat s tím, že zisk společnosti nepřichází ve chvíli, kdy je služba prodána, nicméně až ve chvíli, kdy je uskutečněna. Zisk se mění v závislosti na tom, o jakou službu se jedná. Nejvyšší zisk je možný získat především na ubytování a poznávacích cestách v rámci itinerářů, nejmenší na prodeji letenek a dalších doplňkových služeb.

4.3.1.3 Distribuční mix

Cestovní kancelář má sídlo v centru Prahy v ulici Revoluční, což je i zároveň její jediná pobočka. Adresa byla pečlivě vybírána, aby se z pohledu zákazníků jednalo o lukrativní adresu v centru Prahy.

Společnost využívá osobního prodeje v rámci osobních schůzek s klienty na pobočce nebo kdekoliv jinde v restauraci či kavárně. Nejvíce prodejů zejména v aktuální situaci probíhá telefonicky nebo emailem. Poptávky od nových klientů přicházejí i prostřednictvím webových stránek podniku, kde je k dispozici poptávkový formulář. Po jeho vyplnění přichází automatický email a následné kontaktování jedním z travel designerů. Jelikož se jedná o připravované služby na míru, není možné zakoupit připravený balíček služeb na kamenné prodejně nebo na internetu, jak je to zvykem u běžných cestovních kanceláří. Distribuční cesta je tedy ve většině případů přímá od výrobce ke spotřebiteli. V některých případech vstoupí do komunikace například asistentka klientů, která za ně veškeré náležitosti řeší přímo s travel designerem.

4.3.1.4 Komunikační mix

Osobní prodej

Osobní prodej je v Exclusive Tours nejdůležitější složkou komunikačního mixu zejména z důvodu udržení nebo vzbuzení důvěry klientů ve značku a poskytované služby. Osobní kontakt je v luxusním cestovním ruchu velmi důležitý a nenahraditelný. K osobnímu prodeji dochází zejména při osobních schůzkách travel designerů nebo obchodního oddělení s klienty buď přímo na pobočce nebo v některém z luxusních

stravovacích zařízení, kdy jsou klienti pozváni na oběd, večeři, kávu apod. Během osobních schůzek dochází k obdržení zpětné vazby z odjetých dovolených ale také inspirace pro cesty další, doporučení nebo zodpovězení dotazů před plánovanou cestou. Během schůzek mohou zaměstnanci společnosti načerpat další důležité informace o klientech, jejich rodině, zálibách, oblíbeném jídle, pití apod. Tyto informace jsou pečlivě ukládány a využívány během plánování a zajišťování dovolených skutečně na míru.

Osobní prodej probíhá pravidelně také telefonickou a emailovou komunikací. S technologickým vývojem přichází i nové platformy a aplikace usnadňující komunikaci. Aktuálně tak komunikace zejména během dovolené, kdy jsou klienti v destinaci, probíhá i přes WhatsApp atd.

Reklama

Placenou formu neosobní a masové komunikace neboli reklamu společnost aktuálně nevyužívá díky omezeným výdajům v období pandemie. V minulosti bylo vytvořeno pár kampaní především internetové reklamy v podobě bannerů, kampaně na sociálních sítích, reklamy v luxusních magazínech nebo v podobě billboardů přímo na letišti v Praze. Jiných kanálů, jako například televize nebo rádia společnost nevyužívá vzhledem k typu klientů, kteří jsou pro společnost klíčoví. Pro společnost není cílem komunikovat masově, nicméně se především zaměřovat na specifický cílový segment.

Podpora prodeje

Exclusive Tours běžně nepoužívá typické nástroje podpory prodeje v podobě slev. Slevy poskytuje individuálně podle slev poskytovaných partnery, které jsou součástí balíčku služeb. Jako podpora prodeje by se dalo označit poskytování voucherů na určité služby (VIP salonek na letišti v Praze apod.) například během účasti na některých akcích, jako dříve bývaly prestižní plesy v ČR, golfová utkání a další akce, které jsou nyní díky pandemii pozastaveny.

Formou podpory prodeje, nebo spíše kombinací více nástrojů komunikačního mixu je také firemní luxusní magazín s názvem Exclusive Tours, který vychází pravidelně čtyřikrát ročně ve spolupráci s firmou Premium Media Group a. s.

Časopis je tvořen kvalitními články, v nichž zasvěcení autoři představují vybrané destinace z různých pohledů a v různých souvislostech, vždy ovšem neotřele, nově a servisně. Exclusive Tours se věnuje jak adrenalinovým zážitkům, jako jsou výpravy za polární kruh, extrémní sporty na výjimečných místech nebo cesty do pralesů a pouští, tak typicky rajským plážovým destinacím, ale i městům a objevování tzv. hidden gem mikrolokalit v klasických evropských destinacích. Nedílnou součástí obsahu jsou cesty za gourmet zážitky pro foodies. Exclusive Tours nabízí tipy na výjimečné světové restaurace s autentickými recenzemi, stejně jako reportáže z vinic a ateliérů luxusních značek. (Mediakit Exclusive Tours, 2021)

Přes 2.000 výtisků pravidelně putuje přímo do schránek klientů Exclusive Tours a potenciálních klientů dle databáze nejbohatších Čechů a Slováků, dále na recepci poradenských firem, asset manažerů, investičních skupin, nejvýznamnějších bank a privátních bank, do největších rodinných firem, nejvlivnějším ženám ČR, do business tříd významných leteckých a vlakových dopravců, do top advokátních kanceláří a na další atraktivní distribuční místa, jako jsou kliniky, autosalony, luxusní butiky, showroomy s designovým nábytkem apod. (Mediakit Exclusive Tours, 2021)

Časopis navíc může podniku přinášet zisk v podobě pronájmu inzertních ploch. Všechna vydání časopisu (kromě vždy aktuálního čísla) jsou k dispozici online, odkaz je k dispozici na webových stránkách Exclusive Tours. Časopis není dostupný běžně k prodeji. V roce 2019 vyhrál časopis Exclusive Tours 2. místo v prestižní soutěži Zlatý středník v oblasti projektů cestovního ruchu a gastronomie. Součástí příloh práce je titulní obálka aktuálního čísla pro jaro 2021.

Přímý marketing

Přímý marketing probíhá ve společnosti Exclusive Tours, kromě pravidelného adresného zasílání časopisu a dárků k narozeninám klientů a k Vánocům, prostřednictvím pravidelného newsletteru rozesílaného na emaily databáze klientů a potenciálních klientů společnosti. Klienti jsou v databázi rozděleni celkem do 5 segmentů dle person na mladé páry v produktivním věku, rodiny s malými dětmi, rodiny se staršími dětmi, páry v důchodovém věku a aspiranty, o kterých nemá společnost dostatek informací, aby je mohla zařadit do některé z předešlých skupin. Kontakty jsou rozřazeny do person podle vyplnění dotazníku při přihlašování k newsletteru na webových stránkách společnosti nebo podle znalosti klientů, kteří již s Exclusive Tours cestují. Běžně chodily newslettery pravidelně několikrát do měsíce vždy přizpůsobeny danému segmentu tak, že to vycházelo na jeden newsletter měsíčně pro každý segment. Aktuálně, protože bylo díky pandemii oslabeno marketingové oddělení společnosti, je odesílán pouze jeden newsletter měsíčně na všechny segmenty najednou. Newslettery jsou složeny většinou ze čtyř různých článků a cestovatelských tipů, které se vytvářejí podle stanoveného content kalendáře. Ten je rozdělen na čtyři roční období, která tvoří destinace, jež jsou v té době v sezóně, nebo by se cesty do těchto destinací měly v danou dobu začít plánovat. Newsletter je vždy propojen odkazy na webové stránky společnosti a na konci je kontakt pro případ zájmu o plánování nějaké dovolené, na který se klienti mohou obracet. Při tvorbě newsletteru se postupuje podle systému AIDA. Společnost může následně sledovat počty otevření newsletterů, jeho úspěšnost a počet prokliků na jednotlivé odkazy. Na základě toho obchodní oddělení kontaktuje klienty, kteří newsletter otevřeli vícekrát, nebo vícekrát klikli na stejný odkaz a snaží se nabízet služby tomu odpovídající.

Obchodní oddělení má na starosti také pravidelné obvolávání klientů ať už na základě poslední komunikace a připomenutí se s plánováním dovolené, kterou klienti dříve zmiňovali, úspěšnosti newsletteru nebo dalších akcí.

Public relations a sponzoring

Na základě spolupráce s některými partnery dochází k publikování článků odkazujících na společnost Exclusive Tours. Společnost několikrát poskytla rozhovory nebo informace pro články pro různé zpravodajské servery jako například E15 nebo Seznam Zprávy. Jednatel společnosti Marek Babšický poskytl rozhovor pro Seznam Zprávy Business v červnu 2020 o aktuální situaci v luxusním cestovním ruchu zasaženém pandemií. Ještě před pandemií v únoru 2020 byl zveřejněn článek na Seznam Zprávách Business o tom, jak vypadá dovolená nejbohatších Čechů, kde byl také rozhovor s chief travel designerkou Michaelou Pipek. Článek měl veliký úspěch a společnost získala spoustu nových klientů i kontaktů, a pokud by nepřišla pandemie, mohl být pozitivní dopad tohoto článku ještě větší.

Před pandemií se společnost také účastnila různých společenských či sportovních akcí, kde se nejen prezentovala případným potenciálním klientům, ale zároveň šířila povědomí o značce a poskytovaných službách. Jednalo se například o různé prestižní plesy nebo golfové turnaje.

Online marketing

Webové stránky slouží především k prezentaci značky a společnosti jako takové. Zároveň přináší klientům i potenciálním klientům inspiraci pro další cesty. Hned na hlavní straně je možnost přihlášení k odběru newsletteru, odkaz na online verzi časopisů a odkazy na účty na sociálních sítích. Klienti zde mají k dispozici důležité kontakty, obchodní podmínky, informace ke zpracování osobních údajů nebo koncesní listinu a pojištění proti úpadku. Součástí webu je také formulář nezávazné poptávky, který po vyplnění putuje ihned do emailové schránky obchodního oddělení. Pro běžného uživatele jsou ovšem webové stránky dost nepřehledné. Je zde mnoho článků, na které ovšem uživatelé jen tak nenarazí, pouze v případě, že by je přímo vyhledali podle nějakého klíčového slova v lupě. Většina článků potřebuje úpravy a aktualizace a stejně tak celý web, který by měl být opravdu reprezentativní a odpovídat úrovni poskytovaných služeb. V minulosti

se už několikrát diskutovalo o tvorbě nových webových stránek, nicméně díky pandemii k tomu nakonec nedošlo. Webové stránky jsou také dost podobné těm, jaké mají konkurenční společnosti a je potřeba se od nich odlišit. Velkým problémem je hlavně zmiňovaná optimalizace pro vyhledávače (SEO), která není dobře nastavena. Při zadání Exclusive Tours se sice jako první zobrazí web společnosti ve vyhledávači, nicméně při zadání čehokoliv jiného jako například luxusní dovolená, dovolená na míru, dovolená na Maledivách apod. není společnost Exclusive Tours ani na první straně vyhledávání, a pokud ano, tak na velmi nízké pozici a všichni konkurenti jsou před ní. Zpracované texty jednotlivých článků jsou již zastaralé a nejsou příliš atraktivní. Společnost by tak měla využít specialisty copywritingu k jejich úpravě a obnově, tak aby byly opravdu čtivé a zajímavé. Chybí optimalizace webu pomocí klíčových slov a web by se měl také upravit z pohledu přístupnosti. Webové stránky jsou přizpůsobeny i pro uživatele jiných zařízení, než je počítač, a to pro mobilní rozhraní či jiné.

Obrázek 13 Webové stránky Exclusive Tours



Zdroj: Webové stránky Exclusive Tours

Sociální sítě společnost využívá především pro budování povědomí o značce. Má svůj profil na Facebooku a Instagramu. Na Facebooku má přes 14.000 sledujících

a na Instagramu přes 1.200. Před pandemií se přidávaly příspěvky pravidelně 3x týdně a probíhaly zde také placené kampaně. Aktuálně se příspěvky přidávají 1x týdně, narázově častěji a placené kampaně jsou pozastaveny. Na obou účtech je firma aktivní a komunikuje s uživateli. Pokud klienti přidávají příspěvky a Exclusive Tours označí, společnost jejich příspěvky sdílí na svém účtu formou stories, tak aby byl příspěvek anonymní a nebylo prozrazeno jméno nebo účet klienta, protože zachování jejich soukromí je pro společnost zásadní. Exclusive Tours také aktivně používá svůj hashtag na sociálních sítích #enjoyexclusive, který prezentuje pravidelně také na uvítacích dopisech pro klienty, které zasílá do hotelů a nabádá tak k jeho používání. Při zahraničních cestách travel designerů společnost sdílí jejich videa a fotografie z destinací. Co se aktivity sledujících týče, je velmi nízká, na facebooku téměř nulová.

Společnost má také profil na LinkedIn, kde ale není moc aktivní. Sdílí zde převážně aktuální vydání časopisu a případné články, které byly o firmě napsány. Posledním profilem je kanál na Youtube, kde má 73 odběratelů a poslední sdílené video je brandové video zhruba před rokem.

4.3.2 Analýza rozšířeného marketingového mixu pro cestovní ruch

Základní marketingový mix je sestaven především pro hmotné produkty. V rámci služeb v cestovním ruchu je vhodné tento mix rozšířit ještě o další faktory.

4.3.2.1 Lidé

Vlivem pandemie musel být v Exclusive Tours omezen počet zaměstnanců. Společnost tak přišla o velmi důležité vnitřní zdroje, které budou muset být postupem času obnoveny nebo nahrazeny, bude-li se situace zlepšovat a firma bude chtít opět růst. Podnik dbá na kvalitní proškolení svých zaměstnanců a jejich průběžné vzdělávání, tak aby mohli klientům poskytovat ten nejlepší servis. Travel designeři jsou za běžné situace vysíláni na pracovní cesty do zahraničí dle oblasti jejich zaměření, tak aby poznali destinace, hotely, partnery a jednotlivé služby osobně, což je velmi důležité pro následný prodej. Oproti konkurenci jsou ale tyto cesty nedostatečné. V historii se společnost potýkala

s poměrně vysokou mírou fluktuace zaměstnanců, která byla způsobena především tím, že se jednalo většinou o mladé lidi, kteří častěji mění své názory, cíle i požadavky a většinou v této fázi teprve hledají, co je bude opravdu bavit a nemají strach měnit práci častěji i v rámci různých oborů. Pokud by společnost opět chtěla rozšiřovat tým, bude důležité se zaměřit na dostatečnou motivaci různými formami pro zaměstnance tak, aby při vynaložení vysokých nákladů na jejich pravidelné školení a pracovní cesty, brzy neodcházeli.

Co se zákazníků týče, tím, že se jedná o jednotlivé dovolené na míru, většinou se nestane, že by cestovalo více klientů, kteří se vzájemně neznají společně. V minulosti společnost připravovala také speciální cesty privátním letadlem pro malé skupinky klientů, nicméně ti byli vybíráni a oslovovali na základě jejich profilů, aby bylo zaručeno, že si všichni budou vzájemně rozumět a cesta proběhne bez komplikací. Každý zákazník vnímá poskytovanou službu jinak, proto je velmi důležitá jejich zpětná vazba. Z toho důvodu při příjezdu klientů na dovolenou travel designer klienty kontaktuje a zjišťuje, zdali je vše v pořádku. Klienti jsou vždy ujištěni, že v případě potřeby se mohou kdykoliv na travel designera obrátit. Po návratu dochází opět ke kontaktu s klientem a zjišťování celkové zpětné vazby z dovolené ať už telefonicky nebo na osobní schůzce. Protože většina povědomí o značce a jejich službách závisí především na šíření informací mezi klienty a potenciálními klienty pomocí tzv. word of mouth, je jejich spokojenost stěžejní.

4.3.2.2 Materiální průkaznost

Prostředí, ve kterém je služba poskytována nebo prodávána, a kde dochází k vzájemným interakcím mezi zákazníkem a prodejcem může mít velký vliv na to, zdali zákazník uzavře obchod. Exclusive Tours má sídlo a zároveň jedinou kamennou pobočku v centru Prahy v ulici Revoluční. Adresa pobočky byla pečlivě vybírána, aby byla nejen dobře přístupná, ale zároveň na prestižní adrese. Provozovna se nachází ve druhém patře. Hned u vstupu je recepce, kde klienty i partnery vítá reprezentativní zaměstnanec a usazuje je případně do zasedací místnosti určené pro schůzky. Vždy je nabídnuta kvalitní káva, čaj

nebo jiné nápoje a na stole jsou k dispozici nějaké pochutiny v podobě kvalitní čokolády nebo čerstvého ovoce. Celá provozovna má nový design z kvalitních a luxusních materiálů. Kousek od vstupu a recepce se nachází zarámované fotografie travel designerů z jejich pracovních cest. Místnost, kde probíhají schůzky je opět v cestovatelském duchu. Jsou zde různé detaily z exotických míst jako například dřevěná socha z Indonésie apod. Na stěně se nachází mapa světa z živého mechu. Různé druhy osvětlení doplňují příjemnou atmosféru a na nástěnné televizní obrazovce běží brandové video společnosti. Celkově provozovna působí velmi dobře jak na klienty, tak na partnery dle jejich zpětné vazby. Spousta osobních schůzek s klienty probíhá také mimo provozovnu ve vybraných restauračních zařízeních. V centru Prahy se nachází spousta míst na vysoké úrovni, kam zaměstnanci Exclusive Tours zvou klienty na osobní setkání. Místo, kvalitní servis a samozřejmě dobré jídlo mají vliv na to, jak klient bude vnímat i samotnou značku a poskytované služby.

4.3.2.3 Procesy

Jednotlivé procesy od komunikace s klienty po přípravu nabídky a asistenci během dovolené klientů jsou v Exclusive Tours pevně stanoveny a mají svá pravidla. Všichni zaměstnanci jsou s těmito pravidly a postupy seznámeni a pravidelně školeni. Procesy se samozřejmě s postupem času a vývojem vnitřního i vnějšího prostředí podniku mění a přizpůsobují se. Důležitý je vždy nový pohled nezaujatého člověka, který může snadno najít v aktuálních procesech chyby nebo možnosti jejich vylepšení. Důležitou součástí procesů je interní informační systém společnosti, do kterého se vždy musí zaznamenávat důležité informace a dokumenty i veškerá komunikace s klienty a partnery tak, aby zde byla možnost snadné zastupitelnosti všech zaměstnanců v případě potřeby.

4.3.2.4 Partnerství

V neposlední řadě by se měl podnik zajímat také o své partnery a poskytovatele služeb přímo v destinacích. Společnost Exclusive Tours dbá na dobré vztahy se svými partnery a většinou upřednostňuje dlouhodobou spolupráci, zejména u poskytovatelů služeb vysoké kvality a spolehlivosti. Tím, že společnost zajišťuje ty nejlepší služby, je

většinou spoleh na to, že i zaměstnanci daných společností budou pečlivě vybíráni, školeni apod. I tak mohou klienti narazit na zaměstnance služeb z různých kultur a prostředí, kteří nemusejí odpovídat standardům, proto je důležité osobně služby v destinacích pravidelně ověřovat a ujišťovat se, že to jsou ti praví partneři pro spolupráci a poskytování služeb pro tak exkluzivní hosty. V některých destinacích, zejména v méně rozvinutých nebo se začínajícím rozvojem cestovního ruchu, může být náročné najít partnery s odpovídající kvalitou poskytovaných služeb.

4.3.2.5 Balíčky služeb

Balíčky služeb jsou v Exclusive Tours vytvářeny na míru pro každého klienta zvlášť na základě jejich potřeb, požadavků a přání. Neexistují žádné předem připravené balíčky služeb, které by byly prezentovány na webových stránkách nebo v nějakém katalogu a prodávány za jednotnou cenu. Základem je v Exclusive Tours vždy hloubkové poznání klienta a jeho spolucestujících a na základě toho nabídnutí nejvhodnějších kombinací služeb. Typické balíčky služeb většinou zahrnují kombinaci ubytování a dopravy. K tomu může být přidáno spoustu dalších doplňkových služeb od cestovního pojištění a pojištění storna, zajištění VIP salonků na letišti či další VIP a fast track služby na letištích, které usnadní příjezdové formality až po parkování, pronájem vozů, vstupenky, průvodce, výlety, wellness služby, hlídání dětí, ski pasy nebo lyžařské školky a instruktory v různých jazycích, heliskiing a další adrenalinové aktivity, rezervace restaurací nebo zajištění privátních kuchařů, fotografů, svateb nebo jiných obřadů a oslav apod.

4.3.2.6 Tvorba programů

Tvorba programů souvisí s přípravou individuálních balíčků služeb na míru. V případě, že se jedná o komplikovanější itinerář a například kombinaci více destinací, je příprava programu velmi náročná a může zabrat i několik dnů až týdnů. Opět program vychází z důkladného poznání klienta a snahy splnit jeho potřeby a přání. Určitě bude velký rozdíl v přípravě programu a doporučení destinace i dalších služeb pro různé typy klientů, například pokud se jedná o mladý pár, skupinu přátel, rodinu s malými dětmi, cestovatele v důchodovém věku apod. Nerozhoduje ovšem pouze věk nebo životní

stádium, ale také zájmy, přání, zvyky apod. Pro travel designery je poznání klientů v případě složitějších itinerářů opravdu podstatné a následně je jejich velkým úkolem vše správně předat partnerům, kteří budou služby poskytovat a doporučovat různé možnosti programů v destinacích.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Na základě analýz vnitřního a vnějšího prostředí podniku budou identifikovány nejpodstatnější příležitosti a hrozby i silné a slabé stránky podniku Exclusive Tours. Sestavením matic EFE a IFE dojde k jejich kvantifikaci a vyhodnocení citlivosti strategického záměru firmy na vnější a vnitřní prostředí. Na závěr budou představena doporučení pro změny v marketingové strategii podniku.

5.1 Vyhodnocení prostředí podniku

Zhodnocení vnějšího a vnitřního prostředí podniku bude provedeno pomocí sestavení matice EFE a IFE na další straně. Matice budou analyzovat nejpodstatnější příležitosti a ohrožení a silné i slabé stránky podniku, které vyplynuly z předešlých analýz prostředí společnosti.

5.1.1 Matice EFE

Tabulka 1 Matice EFE

	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Celkové vážené ohodnocení
Příležitosti				
1.	Očekávaný ekonomický růst po uvolnění opatření	0,15	4	0,6
2.	Očekávaná zvýšená potřeba cestovat po uvolnění omezení cestování	0,1	4	0,4
3.	Nízký předpoklad vstupu nových konkurentů	0,05	2	0,1
4.	Vyšší nabídka kvalifikované pracovní síly z odvětví na trhu práce	0,05	3	0,15
5.	Rostoucí trend cestovního ruchu napříč generacemi	0,05	2	0,1
6.	Celoroční prodej (omezení sezónnosti)	0,075	2	0,15
7.	Rozvoj cestovního ruchu v nových destinacích	0,025	1	0,025
Hrozby				
1.	Hospodářská krize způsobená pandemií Covid-19 a omezení cestování	0,15	4	0,6
2.	Silná konkurence v odvětví	0,15	4	0,6
3.	Úpadek některých partnerů po krizi	0,025	2	0,05
4.	Nenadálé události v destinacích (terorismus, přírodní katastrofy apod.)	0,05	2	0,1
5.	Hrozba substitutů	0,05	1	0,05
6.	Snižující se zájem o služby cestovních kanceláří především u mladších generací	0,035	1	0,035
7.	Nízký objem prodeje u některých partnerů – vysoká vyjednávací schopnost dodavatelů	0,04	2	0,08
Σ		1,00		3,04

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkové vážené ohodnocení matice EFE je 3,04, což ukazuje vyšší citlivost strategického záměru firmy na externí prostředí. Nejvyšší citlivost indikuje číslo 4, nízkou citlivost představuje číslo 1 a střední citlivost číslo 2,5. V tomto případě se výsledek nachází nad průměrnou hodnotou, tedy nad střední citlivostí. Z příležitostí dominují

především 1 a 2, které se opírají o pozitivní budoucí vývoj pandemie Covid-19. Nejvýznamnějšími hrozbami je opět 1 a 2, přičemž první z nich se opět týká aktuální pandemické situace a druhé ohrožení pramení z velmi silné konkurence v odvětví.

5.1.2 Matice IFE

Tabulka 2 Matice IFE

	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Celkové vážené ohodnocení
Silné stránky				
1.	Materiální průkaznost	0,05	2	0,1
2.	Kvalifikovaní zaměstnanci	0,1	4	0,4
3.	Vlastní luxusní magazín	0,04	2	0,08
4.	Dobré jméno společnosti	0,1	3	0,3
5.	Členství v Traveller Made	0,06	3	0,18
6.	Osobní přístup ke klientům a jejich vysoká návratnost	0,1	4	0,4
7.	Spolupráce s kvalitními partnery	0,05	3	0,15
Slabé stránky				
1.	Nízká osobní znalost destinací oproti konkurenci	0,11	3	0,33
2.	Nízká diferenciacie designu a marketingové komunikace oproti konkurenci	0,11	4	0,44
3.	Snížení počtu zaměstnanců z důvodu krize, vysoká fluktuace zaměstnanců	0,055	3	0,165
4.	Webové stránky společnosti	0,05	3	0,15
5.	Nízká aktivita na sociálních sítích	0,04	2	0,08
6.	Náročnost přípravy nabídek na míru	0,025	2	0,05
7.	Nedostatečná kvalita služeb v určitých destinacích nebo u některých partnerů	0,11	3	0,33
Σ		1,00		3,155

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkové vážené ohodnocení matice IFE je 3,155, což ukazuje ještě vyšší citlivost strategického záměru firmy na interní prostředí než na to externí. Ze silných stránek dominují především 2, 4 a 6, které spočívají především v kvalitním vzdělávání a školení zaměstnanců, dobrém jménu podniku a v osobním přístupu ke klientům a jejich vysoké návratnosti. Nejvýznamnějšími slabými stránkami jsou 1, 2 a 7, přičemž první z nich

se týká nízké osobní znalosti destinací oproti konkurentům a druhá slabá stránka nízké diferenciaci oproti konkurenci. Za třetí nejdůležitější slabou stránku je považována nedostatečná kvalita služeb v některých destinacích nebo u některých partnerů.

5.2 Zhodnocení výsledků

Matice EFE poukazuje především na příležitosti plynoucí z předpokládaného pozitivního vývoje aktuální pandemické situace. Předpokládá se, že jakmile bude proočkováno vyšší procento populace, dojde k útlumu šíření onemocnění a útlumu či postupnému zrušení limitujících opatření. Ekonomická situace se bude zlepšovat a podnik by se měl připravit na zvýšený zájem o cestování vyplývající především z dlouhodobější frustrace a omezujících nařízení po celém světě. Postupně se budou otevírat další a další destinace cestovnímu ruchu s čímž poroste také zájem o dovolené. Pandemie má ovšem vliv i na ohrožení podniku společně s velmi silnou konkurencí v odvětví. Vysoká citlivost strategického záměru podniku na vnější prostředí je způsobena především aktuální nepředvídatelnou situací v odvětví díky pandemii. Pro Exclusive Tours může být současná krize novým startem a zároveň ponaučením a přípravou na budoucí jednání v případě, že by přišla nějaká podobná krizová situace znovu.

Matice IFE má ještě o něco vyšší citlivost strategického plánování na vnitřní prostředí podniku. Silnou stránkou podniku jsou především kvalifikovaní zaměstnanci, u kterých by se podnik měl snažit zamezit vysoké fluktuaci dostatečnou motivací. Zároveň by měl podnik častěji vysílat své zaměstnance na pracovní cesty, aby tak předešel své slabé stránce nízké osobní znalosti produktu u svých partnerů v zahraničí. Investice do pracovních cest se vrátí nejen v lepší kvalifikaci zaměstnanců a jejich vyššímu pracovnímu výkonu díky spokojenosti a dostatečné motivaci, ale také ve zvýšení prodeje služeb zákazníkům, kteří spíše dospějí k nákupu po osobním doporučení služeb. Kromě zaměstnanců je významnou silnou stránkou ještě dobré jméno společnosti, osobní přístup ke klientům a jejich vysoká návratnost.

5.3 Marketingová strategie podniku

Na základě vyhodnocení analýz vnitřního a vnějšího prostředí podniku a výsledků z kvantifikace příležitostí a ohrožení i silných a slabých stránek budou doporučeny změny v marketingové strategii podniku zaměřené na marketingový mix.

5.3.1 Formulace strategického záměru

Ještě před tím, než podnik začne přemýšlet o své marketingové strategii, měl by mít stanovenou své poslání a vizi. Na základě zhodnocení svého prostředí si určí cíle, kterých chce v určitém období dosáhnout, a kterým bude přizpůsobovat svou marketingovou strategii. Na základě získaných výsledků z analýz byly stanoveny hlavní cíle v marketingové oblasti společnosti pro následující rok.

1. Návrat do vůdčí pozice na trhu luxusního cestování

Díky aktuální pandemické krizi a také historickým vývojem společnosti před pandemií, došlo k jejímu oslabení na trhu. Hlavním cílem společnosti pro následující rok bude návrat do pozice lídra na trhu tailor made luxusního cestování. S tím bude souviset také udržení si stávajících klientů, získání nových a nárůst tržeb alespoň na hodnoty před pandemií.

2. Rozšíření povědomí o značce a budování značky

Díky krizi došlo k oslabení marketingové komunikace a budování značky. Efektivním zapojením různých prvků komunikačního mixu dosáhne společnost obnovení a navýšení povědomí o značce. V případě Exclusive Tours půjde především o obnovu webových stránek a komunikaci na sociálních sítích.

3. Diferenciace vůči konkurenci

Celá marketingová strategie bude zaměřena především na diferenciaci jak produktů, tak marketingové komunikace. Základním směrem bude odlišit se od stávajících konkurentů na trhu za účelem dosažení vyššího tržního podílu.

5.3.2 Výběr cílového trhu

Podstatnou součástí marketingové strategie je výběr cílového trhu, tedy skupiny zákazníků, pro které jsou služby společnosti určeny. Primární cílovou skupinou jsou muži a ženy, kteří dosahují měsíčních příjmů nad 100.000 Kč. Většinou se jedná o podnikatele či investory, veřejně známé osobnosti a sportovce, politiky, vysoce postavené manažery, právníky či lékaře apod. Tato cílová skupina je pro marketingovou komunikaci rozdělena do celkem šesti person.

1. A – Rodina s malými dětmi
2. B – Rodina se staršími dětmi
3. C – Pár v produktivním věku
4. D – Pár v důchodovém věku
5. E – Aspiranti
6. F – Wannabes

A – Rodina s malými dětmi

Jedná se o rodinu s více jak 3 členy. Rodiče jsou většinou ve věku 30 až 50 let a děti od 2 do 12 let. Nejčastěji plánují své dovolené tak, aby co nejvíce vycházely na školní prázdniny jejich dětí. Je pro ně důležité hlavně bezpečí a zábava pro celou rodinu. Častěji cestují do méně vzdálených destinací, aby malé děti nemusely být dlouho v letadle.

Používají sociální média, hodně komunikují po telefonu a emailu. Spoléhají se na doporučení známých. Hlavním cílem je je inspirovat a doporučovat bezpečné

destinace a dovolenou bez starostí, pracovat s emocemi a utvrdit je v tom, že jsme profesionály, kteří jim budou vždy k dispozici.

B – Rodina se staršími dětmi

Jedná se o rodinu s více jak 3 členy. Rodiče jsou ve věku od 40 do 65 let a více, děti jsou ve věku od 12 do 20 let. Může se jednat jak o rodiče, tak o prarodiče. Rodiče či prarodiče si uvědomují, že čas letí velmi rychle a z toho důvodu vyhledávají možnosti, jak strávit kvalitní chvíle se svou rodinou a vytvořit vzpomínky pro jejich děti/vnoučata.

Nejdůležitější je pro ně zpětná vazba a doporučení od známých (word of mouth). Mají rádi osobní schůzky a tištěné materiály. Komunikují také přes telefon nebo email ale na sociálních sítích se nevyskytují. Cílem je u nich vyvolat emoce a inspirovat je pro cestování s teenagery. Důležitá je originalita a zajímavost aktivit kombinovaná s odpočinkem. Hlavním záměrem je u nich vybudovat důvěru a zajistit možnost splnit si své sny a sny svých dětí. Většinou už mají bohaté cestovatelské zkušenosti i oblíbená místa/destinace.

C – Pár v produktivním věku

Většinou velmi pracovně vytížení mladí lidé. Jakmile mají chvíli na odpočinek, chtějí vyrazit společně jako pár za romantikou. Pohybují se hodně na sociálních sítích a hledají zde inspiraci pro své cesty. Komunikují i přes telefon, email či jiné aplikace (WhatsApp apod.). Chtějí především inspiraci na romantické destinace ale i krátké pobyty (např. víkendy ve městech apod.). Chtějí si plnit své cestovatelské sny a odškrtnávat položky ze svého seznamu přání/cílů (tzv. bucketlist). Jsou otevření delším itinerářům i vzdálenějším destinacím. Zaměření na speciální události – líbánky, žádosti o ruku, svatby, obřady, obnovy manželských slibů apod. Důležitý je pro ně čas strávený spolu, zábava i odpočinek a soukromí (privátní vily, ostrovy apod.).

D – Pár v důchodovém věku

Mají spoustu času i zdrojů k tomu, aby konečně objevili svět. Už mají některé cestovatelské zážitky za sebou a rádi se vrací na oblíbená místa. Zároveň ocení doporučení na nové destinace. Nejvíce se spoléhají na word of mouth, osobní schůzky a tištěné materiály. Nevyužívají sociální sítě. Chtějí mít k dispozici někoho, kdo jim poradí a pomůže v případě potřeby i během cesty. Většinou nemají rozpočtové omezení, ocení kvalitní servis a služby. Cestují častěji (i několikrát do roka) a střídají odpočinkové dovolené s itineráři a poznáváním. Nejdůležitější jsou pro ně dobré vztahy a důvěra.

E – Aspiranti

Mezi aspiranty se řadí noví klienti či potenciální klienti, o kterých prozatím nemá společnost dostatek informací pro zařazení do některé z person. K vyprofilování dojde až postupem času. Zásadní je inspirace a sdílení veškerého obsahu.

F – Wannabes

Mladí narození v polovině 90 let až do roku 2000 a dále. Jsou to většinou děti movitých podnikatelů či mladí, co se velmi rychle vypracovali a zbohatli. Jsou zvyklí na vysoký životní standard. Preferují nákup rychle a efektivně – Messenger či WhatsApp je možností. Každý den jsou obklopeni velkým množstvím informací a vybírají si jen to důležité. Jsou velmi aktivní na sociálních sítích všeho druhu. Zaujme je zajímavý obsah (především obrázky a video). Cílem je zaujmout je zajímavou inspirací a možnostmi. Nemají ještě mnoho zkušeností s cestováním, ale chtějí objevovat. Nejsou tolik soustředěni na hodnotu peněz, nebojí se utrácet.

5.3.3 Implementace strategie dle marketingového mixu

Následující kapitola shrnuje doporučení marketingové strategie podniku vztahující se k marketingovému mixu.

5.3.3.1 Produktový mix

Nová marketingová strategie podniku by měla být založena především na diferenciaci. Diferenciace může podnik dosáhnout například tím, že bude nabízet úplně nové produkty na trhu cestovního ruchu v ČR. Bude inovátorem a bude stále inspirovat a přinášet zákazníkům nové možnosti luxusního cestování a netradičních zážitků.

Ve zkratce řečeno, pokud již bude například brzy opravdu reálné cestovat na dovolenou do vesmíru, měl by být Exclusive Tours prvním podnikem, který tuto možnost klientům nabídne. Stejným způsobem by měla probíhat i marketingová komunikace podniku. Další možností nového produktu může být například spojení luxusní dovolené a poznávání destinace s dobrovolničením. Klienti by si mohli sami vybrat jakým způsobem, jak dlouho chtějí pomáhat a čemu se chtějí přesně věnovat. Pokud by například jejich děti měli rádi zvířata, mohla by se celá rodina vydat do exotických destinací na odpočinkovou dovolenou, kterou by spojili s pomocí a ochranou nově narozených mláďat mořských želv. Milovníci potápění by se zase mohli připojit k ochraně a budování mořských korálů na Maledivách či v jiných destinacích apod.

Exclusive Tours by měla být první společností, která klientům bude ukazovat nové možnosti cestování ať už se to týká jedinečných zážitků nebo stále neobjevených destinací. Tak bude naplňovat i své poslání, které zní: „*Měníme sny ve vzpomínky*“.

5.3.3.2 Cenový mix

Protože se jedná o luxusní služby, je cenová strategie velmi rozdílná oproti běžným produktům či službám. Podnik musí počítat s tím, že v případě luxusních produktů či služeb jsou spotřebitelé mnohem více citlivější na změny cen. Protože ceny za dovolené na míru nejsou nikde dostupné, může být pro některé klienty velmi náročné cenu

odhadnout. V některých případech tato skutečnost může potenciální klienty odradit, protože mohou mít pocit, že cena bude za takové služby velmi vysoká, což nebude v jejich kompetencích ani zájmu. Pokud bude firma komunikovat a propagovat novou službu či produkt, měla by brát v úvahu alespoň nějaký odhad počáteční ceny pro představu klientů. Tím by byl podnik schopen eliminovat poptávky od osob, které se mezi klienty Exclusive Tours neřadí a zároveň neodradí ty, kteří by klienty Exclusive Tours být mohli. Pokud se jedná o běžné ceny ubytování v luxusních hotelech nebo letenky v business třídě, většina zákazníků ceny už dobře zná, nebo je dokáže odhadnout. V případě expedice na Antarktidu nebo letu do vesmíru to pro ně může být velmi obtížné. Pokud by byl určitý odhad cen u nových produktů dobře komunikován, spousta klientů by mohla zjistit, že to nemusí být až tak cenově náročné a mohly by je nové produkty více zaujmout. Zároveň by opadl jejich strach z nabídky, kterou by museli odmítat na základě nedostatečných finančních prostředků, které by za služby mohli nebo chtěli utratit.

5.3.3.3 Distribuční mix

Osobní kontakt a osobní komunikace zůstává i nadále v oboru luxusního cestování nejdůležitější formou distribuce. Aktuální situace ale této formě příliš nenahrává, proto by se společnost měla zaměřit především na jiné formy distribuce a komunikace s klienty. Velmi častým prostředkem jsou telefonické rozhovory či emailová komunikace. Tu by měl podnik s klienty udržovat i nadále. Prozatím asi není podstatné přemýšlet o rozšiřování kamenných poboček, i když mnoho klientů Exclusive Tours pochází například z Moravy. Pokud se ale pandemická situace začne zlepšovat a podnik se bude opět rozrůstat, mohl by podnik o další pobočky uvažovat a docílit tak pravidelného osobního kontaktu s více klienty. Vzhledem k typu poskytovaných služeb není možné služby distribuovat přímo přes webové stránky nebo dalšími způsoby prostřednictvím mezičlánků, jako jsou cestovní agentury. Exclusive Tours neprodává žádné předem připravené balíčky služeb, které by mohla dále nabízet k prodeji agenturám nebo přímo na internetu. Poptávek přes internet může dosáhnout pomocí webového formuláře, který je k dispozici.

5.3.3.4 Komunikační mix

Online marketing

Nová marketingová i komunikační strategie společnosti Exclusive Tours by měla být především zaměřena na diferenciaci oproti konkurenci. Na základě zjištěných výsledků je velkým ohrožením podniku silná konkurence v odvětví. Zároveň mezi slabé stránky podniku patří neznalost destinací osobně ve srovnání s konkurenčními podniky a nízká diferenciacie designu a marketingové komunikace oproti konkurentům. V případě nového zákazníka, který hledá luxusní dovolenou na míru na internetu, se webové stránky Exclusive Tours nemusí ani zobrazit na první straně vyhledávání. Pokud by k otevření webu společnosti klientem přeci jen došlo, na první pohled neuvidí potenciální zákazník žádný rozdíl oproti jiným společnostem. Všechny webové stránky vypadají stejně, mají podobné barvy i texty. Nabízí vesměs stejné služby. Pokud chce být firma úspěšná na trhu luxusního cestovního ruchu, musí se výrazněji odlišit od svých konkurentů.

Aby měla diferenciacie společnosti úspěch, musí být správným způsobem komunikována i se zákazníky a veřejností. Společnost by měla zvážit úpravu či úplnou obnovu svých webových stránek, které ji reprezentují. Web by měl odpovídat kvalitě nabízených služeb a měl by klientům přiblížit to, co od firmy i poskytovaných služeb mohou očekávat. Stejně tak, jako je reprezentativní firemní pobočka v centru Prahy, by měly být reprezentativní její webové stránky. Zásadní bude zaměřit se na optimalizaci pro vyhledávače, aby se při zadání určitých klíčových slov nový web objevil hned na prvních příčkách vyhledávání. Jak už bylo zmiňováno dříve, chybí optimalizace webu pomocí klíčových slov a web by se měl také upravit z pohledu přístupnosti. Články a design webu by měl být na tolik zajímavý, že na něm budou uživatelé trávit více času a hlavně budou motivováni k akci a budou zasílat nové poptávky přes webový formulář. Totéž se týká sociálních sítí i newsletterů, popřípadě další komunikace, kde by podnik měl být více aktivní. Na instagramu by se měl pravidelně a častěji objevovat obsah z cest travel designerů v přímém přenosu (tzv. stories), což by klienty opravdu přesvědčilo o tom, že podniku záleží na osobní kontrole služeb poskytovaných v destinacích a hlavně,

že se podnik snaží objevovat stále nové možnosti. Sociální sítě by měly i nadále sloužit k šíření povědomí o značce a zároveň by měly klienty inspirovat a motivovat k akci. Doporučená frekvence příspěvků na sociálních sítích je alespoň 3x týdně. Příspěvky by měly vybízet uživatele i k akci a zpětné vazbě pomocí různých anket, hlasování apod. Komunikace na sociálních sítích, především na instagramu, by měla být cílená zejména na osoby A, C, E a F, které jsou na sociálních sítích nejvíce aktivní. Předpokladem je, že na sociálních sítích hledají cestovatelské inspirace nejčastěji ženy, tedy manželky či přítelkyně časově vytížených podnikatelů, investorů apod.

Dalším návrhem může být také to, že většina luxusních značek, ať už se jedná o módní průmysl nebo luxusní hotelové řetězce je založena na příběhu a nějaké historii. Pokud by se Exclusive Tours podařilo zapojit příběh do své marketingové komunikace, vzbudil by tím větší zájem, a především by se dotkl emocí a snů svých potenciálních zákazníků. Tzv. storytelling je součástí všech velkých i menších úspěšných značek. Luxusní značky mohou pro spoustu lidí působit odměřeně, a i v případě Exclusive Tours tomu tak může být, což může odradit některé potenciální klienty, kteří by měli dostatek peněz, nicméně ze způsobu komunikace usuzují, že je to nad rámec jejich možností. Pokud bude tedy marketingová komunikace působit uvolněněji, ale zároveň stále dbát na kvalitu služeb a zajímavou nabídku produktů, nebudou se noví klienti bát podnik oslovit. Někteří partneři tento způsob komunikace a poskytování služeb nazývají v angličtině „barefoot luxury“ což ve volném překladu znamená poskytování služeb na vysoké úrovni nicméně v uvolněné atmosféře, tak aby se všichni cítili příjemně (žádný příliš strojený luxus). V tomto stylu by měla probíhat také marketingová komunikace společnosti.

Osobní prodej

Osobní prodej zůstává i nadále nejdůležitější složkou komunikačního mixu. Osobní kontakt a vztahy s klienty jsou pro firmu nenahraditelné. Osobní prodej je více než kdy dříve soustředěn i na telefonickou a emailovou komunikaci. Osobní přístup ke klientům a jejich vysoká návratnost patří mezi silné stránky společnosti. K osobním setkání patří pozvání klientů na kávu, oběd či večeři do prestižních podniků většinou v centru Prahy.

Při znovu otevření restaurací bude důležité obnovit osobní vztahy s klienty a zvýšit objem osobních setkání při různých příležitostech.

Reklama

Cílem podniku není komunikovat masově, nicméně oslovovat jen určitou skupinu potenciálních zákazníků. Pokud by chtěl podnik navýšit své prodeje a rozšířit počet zákazníků, mohl by využít například online reklamy, kterou využíval i v minulosti. Taková reklama může být velmi dobře zacílena na určitý segment, nebo například na uživatele, kteří navštívili webové stránky společnosti. Zpětná vazba je téměř okamžitá a je pro firmu snadné vyhodnotit její úspěšnost. Výhodou je její flexibilita, kdy se podnik může rozhodnout ji využít nárazově a nárazově ji také pozastavit.

Další zajímavou možností pro Exclusive Tours by byla tištěná reklama v jiných prestižních časopisech či magazínech, u kterých se předpokládá, že odběrateli jsou klienti či potenciální klienti. Jako příklad takového časopisu je Forbes, Vogue či Elle, National Geographic apod. Propagace v těchto magazínech by mohla být částečně hrazena na bázi barteru.

Podpora prodeje

Jako podporu prodeje využívá společnost především svého luxusního magazínu, což patří mezi silné stránky podniku. Provedení časopisu i jeho nedávné ocenění značí jeho kvalitu a je ideálním prostředkem k navázání komunikace jak se stávajícími, tak s potenciálními klienty.

Pro luxusní značky není příliš vhodné využívat slev, soutěží či jiných nástrojů podpory prodeje. Firma se zaměřuje především na kvalitu poskytovaných služeb, než na slevy a nízké ceny. Účast na prestižních akcích, jakým byly plesy nebo golfové turnaje jsou dobrou formou podpory prodeje, a především šíření povědomí o značce. Podnik zde nabízel vouchery na určité služby nebo peněžní částky při využití služeb.

Bohužel v době pandemie neměla tato forma komunikace příliš velký úspěch. Pokud by se společnost chtěla do podobných aktivit znovu zapojit, bude důležité předem analyzovat, zdali se dané akce opravdu zúčastní potenciální klienti. Zajímavé akce pro rok 2021 by mohly být opět golfové turnaje od společnosti BMW, se kterou Exclusive Tours spolupracuje, Velká pardubická či jiné prestižní dostihové závody, Česko-Slovenský ples v Obecním domě nebo Ples Jako Brno, prestižní výstavy, módní přehlídky, křty knih apod., budou-li se v roce 2021 moci vzhledem k pandemické situaci konat.

Prímý marketing

Prímý marketing v podobě newsletterů společnosti je velmi kladně hodnocen a má dobrou zpětnou vazbu i v případě přímých odpovědí a poptávek klientů na zaslaný email. Aby měly newslettery společnosti ještě větší úspěch, bylo by dobré se vrátit k původnímu rozesílání na určité osoby, aby měly newslettery lépe přizpůsobený obsah svým respondentům. Doporučená frekvence je minimálně 1x měsíčně na každou z person společnosti.

Důležité je i nadále udržovat přání k narozeninám nebo jiným důležitým výročí klientů, protože i to je přidaná hodnota společnosti, která ji od své konkurence odlišuje. Zároveň se každoročně plánují vánoční dárky pro stálé klienty Exclusive Tours.

Public Relations

Jak již bylo řečeno kladná prezentace v médiích má pro firmu velmi pozitivní vliv. Cílem by mělo být public relations i nadále podporovat a zaujmout zejména svými novými produkty, které se tak budou dostávat do podvědomí klientů i veřejnosti. Pokud by například vznikl článek o absolvované expedici na Antarktidu nebo do vesmíru apod. povědomí o značce by opět vzrostlo. Doporučená frekvence článků či jiné prezentace společnosti v rámci public relations je alespoň 4x ročně.

5.3.3.5 Rozšířený marketingový mix pro cestovní ruch

Nejdůležitějším zdrojem společnosti jsou aktuálně její zaměstnanci. Vypívá to také z provedených analýz, kdy jsou kvalitně proškolení zaměstnanci jednou z nejpodstatnějších silných stránek podniku. Mezi slabé stránky ale patří jejich snížení počtu v období krize, a hlavně jejich dlouhodobá vysoká fluktuace. Tomu by se měl podnik snažit co nejvíce vyvarovat. Už bylo několikrát řečeno, že poskytování služeb zejména v luxusním cestovním ruchu závisí na osobním kontaktu a důvěře. Zákazníci ani tak nespolehnou na firmu jako takovou, ale především na osoby, které s nimi dovolenou plánují, doporučují produkty, věnují se jim a v neposlední řadě jim jsou kdykoliv v případě potřeby k dispozici. Pokud budou mít zákazníci velmi dobrou předešlou zkušenost, nebudou mít chuť ani potřebu poptávat služby někde jinde. Pokud tedy zaměstnanci často odchází a přichází noví, i klienti si musí stále zvykat na nové lidi, což je většinou velmi nepříjemné a musí svou důvěru nechat opět testovat. Dalším problémem je to, že klienti ví, že v případě nových zaměstnanců nebude možné počítat s dlouholetými osobními zkušenostmi z daných destinací. Náklady a čas strávený na zaškolení nového zaměstnance jsou vysoké a osobní zkušenosti z pracovních cest nenahraditelné, proto by se měla společnost co nejvíce snažit své zaměstnance dostatečně motivovat, aby neměli potřebu odcházet za novou prací v jiném oboru, nebo v případě historie bohužel i ve stejném oboru a stávat se tak nebezpečnou konkurencí. Pokud budou zaměstnanci spokojeni, budou mít pocit seberealizace, budou motivováni a pyšní na podnik, pro který pracují, nebudou mít potřebu zaměstnání měnit. Zároveň budou odvádět dobrou práci a s každou další pracovní cestou jim poroste sebedůvěra a schopnost produkty lépe prodávat. Díky pracovním cestám budou mít možnost porovnávat služby v různých destinacích, prověřovat partnery a případně doporučit ukončení spolupráce s partnery, kteří neodpovídají standardům, které chce podnik zajišťovat pro své klienty. Tím společnost předejde své slabé stránce – nedostatečné kvalitě poskytovaných služeb v některých destinacích nebo u některých partnerů a zároveň podpoří svou silnou stránku v případě spolupráce s velmi kvalitními partnery.

Aktuální situace může na trhu práce přinést příležitost pro podnik. Protože mezi největší příležitost vyplývající z matice EFE patří ekonomický rozvoj po uvolnění stávajících opatření a zároveň zvýšený zájem o cestování, měla by se na to firma připravit také personálně. Protože během krize muselo mnoho podniků cestovního ruchu propouštět své zaměstnance, je velká šance, že pokud podnik včas uzná, že je potřeba se na budoucí vývoj připravit a hledat posily, může být nabídka pracovních sil na trhu práce velmi zajímavá.

Motivace zaměstnanců může mít různé podoby. Kromě té finanční a případně v podobě pracovních cest je důležité také další vzdělávání zaměstnanců. V tomto případě se nabízí určité kurzy a lekce například jazykových znalostí, produktových znalostí, obchodní a komunikační dovednosti se zaměřením na luxusní klientelu, vyjednávání apod. Pokud by zaměstnanci uměli správně vyjednávat a argumentovat, mohl by podnik předejít dalším ohrožením, jako je vysoká vyjednávací síla některých dodavatelů a nových klientů.

5.3.3.6 Další doporučení

Jednou z příležitostí podniku je rostoucí trend cestovního ruchu napříč generacemi. Cestovní ruch se stává přístupnějším pro více a více lidí různých generací a velkým trendem nejen na sociálních sítích, kterým vládou především generace mladší. Pokud by podnik viděl potenciál v mladších generacích, měl by také přizpůsobit svou marketingovou komunikaci zejména na sociálních sítích právě jim. Pokud by podnik dobře podal výhody organizace cest ať už odpočinkových nebo dobrodružných s cestovní kanceláří a zvolil správnou strategii komunikace, mohl by předejít hrozbám plynoucích z matice EFE – hrozba substitutů a snižující se zájem o služby cestovních kanceláří především u mladších generací. Zároveň by si tím podnik budoval silnou základnu pravidelných klientů na roky dopředu.

Mezi silné stránky společnosti se řadí členství v Traveller Made. Nicméně díky analýze konkurence bylo zjištěno, že v ČR a na Slovensku do této organizace patří celkem dalších 5 konkurentů, což snižuje konkurenční výhodu společnosti. Dalším doporučením

by mohlo být zvážení vstupu do další prestižní organizace jménem Virtuoso. Získání členství není snadné a je vlastně na doporučení partnerů, kteří již členy jsou. Zároveň by ale členství mohlo přinést Exclusive Tours další výhody a rozšíření velmi kvalitních partnerských vztahů, vzdělávání zaměstnanců, účast na prestižních akcích apod. Prozatím žádná z výše uvedených konkurenčních společností členem Virtuoso není, čímž by opět došlo k diferenciaci firmy a opětovnému důkazu o vysoké úrovni poskytovaných služeb.

5.3.4 Harmonogram činností marketingové komunikace

Harmonogram činností marketingové strategie zobrazuje plánování doporučených aktivit na rok 2021/2022 za účelem splnění cíle rozšíření povědomí o značce a budování značky s využitím diferenciaci. Hlavní součástí je tvorba nových webových stránek společnosti a kombinace dalších forem komunikačního mixu.

Tabulka 3 Harmonogram činností Exclusive Tours s. r. o. na rok 2021/2022

Harmonogram činností Exclusive Tours s. r. o. pro rok 2021/2022																								
Měsíce	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	1.	2.	3.												
Marketingová komunikace																								
Vývoj nových webových stránek																								
Příspěvky na sociálních sítích																								
Osobní prodej																								
Online reklama																								
Tištěná reklama																								
Vydání vlastního časopisu																								
Podpora prodeje (účast na akcích)																								
Newsletter																								
Narozeniny klientů																								
Vánoční dárky klientům																								
Public Relations (články)																								

Zdroj: Vlastní zpracování

5.3.5 Rozpočet marketingové komunikace

Na základě doporučených aktivit dochází k sestavení odhadovaného rozpočtu na marketingovou komunikaci pro rok 2021.

Tabulka 4 Rozpočet marketingové komunikace Exclusive Tours s. r. o. 2021

Marketingová komunikace	Kč/rok
Nové webové stránky podniku	350.000
Osobní prodej – osobní schůzky	200.000
Online reklama	600.000
Tištěná reklama	100.000
Vydání vlastního časopisu (4x ročně) + distribuce	800.000
Podpora prodeje – účast na akcích	200.000
Přímý marketing – narozeniny klientů	80.000
Přímý marketing – vánoční dárky	80.000
Public Relations	120.000
Celkem	2.530.000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi nejvyšší položky rozpočtu patří firemní luxusní časopis, který ale může být zároveň příležitostí k výdělku v případě úspěšného prodeje inzertní plochy. Tvorba nových webových stránek je investicí do budoucna podniku a je zde předpoklad, že rozpočet na webové stránky by v dalších letech již nebyl tak vysoký. Spousta dalších marketingových aktivit s partnery může probíhat i na základě barterové spolupráce. Aktuálně bylo ve firmě velmi oslabeno marketingové oddělení díky aktuální pandemické situaci, proto pokud bude chtít firma i nadále rozvíjet své marketingové aktivity, bude potřeba najít nového zkušeného zaměstnance, který je bude mít na starosti.

6 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo vytvoření návrhu na změny v marketingové strategii podniku Exclusive Tours s. r. o. Dílčím cílem práce byla, kromě zpracování literární rešerše zaměřené na dané téma, také analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Na jejím základě došlo ke zhodnocení podstatných faktorů ovlivňujících činnost podniku, na které navazuje následné doporučení změn v oblasti marketingové strategie společnosti.

Teoretická část práce byla zpracována pomocí metody deskripce a komparace sekundárních dat z odborné české i zahraniční literatury, odborných článků a internetových zdrojů. Teoretická část byla zaměřena na objasnění pojmů z oblasti marketingu a strategického řízení v oblasti marketingu.

Empirická část práce vycházela z poznatků získaných v teoretické části. Prostřednictvím deskripce byla charakterizována společnost Exclusive Tours s. r. o. Informace pro zpracování praktické části práce byly získány z interních zdrojů podniku, z jeho internetových stránek a z osobních rozhovorů s managementem a marketingovým oddělením společnosti. Pro část práce byly využity data z obchodního rejstříku, Českého statistického úřadu a z dalších odborných internetových zdrojů zaměřených na ekonomiku či marketing.

Další součástí empirické části bylo provedení situační analýzy podniku. Pro zhodnocení vnějšího prostředí podniku byla využita PEST analýza, která se soustředila na makroprostředí podniku. K analýze mikroprostředí podniku byl použit Porterův model pěti sil. Hodnocení vnitřního prostředí bylo provedeno pomocí popisu aktuálního stavu marketingového mixu zaměřeného na produkt, cenu, distribuci, marketingovou komunikaci a další faktory rozšířeného marketingového mixu pro cestovní ruch.

Výstupy z jednotlivých analýz v podobě podstatných příležitostí a hrozeb byly zpracovány do matice EFE, kde byla provedena jejich kvantifikace. Identifikované silné a slabé stránky vycházející z analýzy vnitřního prostředí společnosti byly zařazeny do matice IFE, která byla zhodnocena stejným způsobem jako matice EFE. Na základě kvantifikace obou matic byly určeny faktory, které jsou pro společnost nejvýznamnější.

Závěrečnou částí práce bylo vlastní doporučení na změny v marketingové strategii podniku založené především na diferenciaci vůči konkurenčnímu prostředí. Nedílnou součástí bylo zahrnutí působení aktuální situace pandemie Covid-19, která má na podnikání v cestovním ruchu velký vliv a zasahuje tak i do strategických rozhodnutí společnosti v oblasti marketingu.

7 Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

CERTO, Samuel C. a S. Trevis CERTO. *Modern Management: Concepts and Skills, Global Edition*. Pearson Education Limited, 2015. ISBN 9781292096650.

ČERTÍK, Miroslav. *Cestovní ruch: Vývoj, organizace a řízení*. Praha: Office, 2001. ISBN 9788023862751.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0434-5.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

HESKOVÁ, Marie. *Cestovní ruch: pro vyšší odborné a vysoké školy*. Praha: Fortuna, 2006. ISBN 80-7168-948-3.

HORÁKOVÁ, Helena. *Marketingové strategie*. 1. vydání. Praha: Idea Servis, 2014. ISBN 978-80-85970-81-4.

HUDSON, Simon. *Tourism and Hospitality Marketing: A Global Perspective*. California: SAGE Publications, Limited, 2008. ISBN 9781412961554.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-8146-4.

KOTLER, Philip, Gary ARMSTRONG, Lloyd C. HARRIS a Hongwei HE. *Principles of Marketing*. 8. evropské vydání. Pearson Education Limited, 2019. ISBN 9781292269566.

KOTLER, Philip, John T. BOWEN, James MAKENS a Seyhmus BALOGLU. *Marketing for Hospitality and Tourism*. 7. vydání. Pearson Education Limited, 2016. ISBN 9780134141695.

KOTLER, Philip a Kevin KELLER. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG. *Moderní Marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. 6. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-247-0513-2.

MAGRETTA, Joan. *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*. Boston, Massachusetts: Harward Business Review Press, 2012. ISBN 978-1-4221-6059-6.

MILLER, Donald. *Building a StoryBrand*. HarperCollins Focus, 2017. ISBN 9781400201839.

MORRISON, Alastair M. *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 9788085605907.

PALATKOVÁ, Monika, Eva MRÁČKOVÁ, Milan KITTNER, Ondřej KAŠŤÁK a Josef ŠESTÁK. *Management cestovních kanceláří a agentur*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3751-5.

PALATKOVÁ, Monika. *Marketingový management destinací*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3749-2.

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

RAŠOVSKÁ, Ida a Kateřina RYGLOVÁ. *Management kvality služeb v cestovním ruchu: Jak zvýšit kvalitu služeb a spokojenost zákazníků*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-247-5021-7.

SOLOMON, Michael R., MARSHALL Greg W., STUART, Elnora W. *Marketing očima světových manažerů*. Praha: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1273-X.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing: Cesta k trhu*. 4. upravené vydání. Praha: VŠPP, 2018. ISBN 978-80-86847-81-8.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.

ZEITHAML, Valarie, Mary Jo BITNER a Dwayne GREMLER. *Services Marketing*. 4. ilustrované vydání. New York City: McGraw-Hill Companies, Incorporated, 2006. ISBN 9780072961942.

Elektronické zdroje

AČCKA: Asociace českých cestovních kanceláří a agentur [online]. Praha: AČCKA, c2021 [cit. 2021-03-09]. Dostupné z: <https://www.accka.cz/stranky/verejnost/zakony>

AMA: American Marketing Association [online]. Chicago, USA: American Marketing Association, c2021 [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: <https://www.ama.org/>

Analýza pěti sil: Porter's Five Forces. In: *Management Mania* [online]. Wilmington (USA): ManagementMania's Series of Management, c2011-2016 [cit. 2021-02-08]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>

Cestovní ruch a COVID-19. *United Nations: Informační centrum OSN v Praze* [online]. Praha: UNIC Praha, 2020, 25.8.2020 [cit. 2021-03-12]. Dostupné z: <https://www.osn.cz/cestovni-ruch-a-covid-19/>

Český statistický úřad: ČSÚ [online]. Praha: ČSÚ, c2021 [cit. 2021-03-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/domov>

Eurostat database. *Eurostat* [online]. Brusel: European Commission, c2021 [cit. 2021-03-18]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/tourism/data/database>

Exclusive Tours [online]. Praha: Exclusive Tours s.r.o., cestovní kancelář, c2021 [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <https://www.exclusivetours.com/>

Forbes [online]. Praha: MediaRey, SE, c2021 [cit. 2021-03-18]. Dostupné z: <https://forbes.cz/>

Kdo jsou čeští a slovenští dolaroví milionáři? In: *CFOworld* [online]. Praha: Internet Info DG, c2020-2021, 31. 10. 2019 [cit. 2021-03-18]. Dostupné z: <https://www.cfoworld.cz/clanky/kdo-jsou-cesti-a-slovensti-dolarovi-milionari/>

KŘÍŽOVÁ, Iveta. Češi jsou na evropské špici v cestování, mají na to. In: *Lidovky.cz* [online]. Praha: MAFRA, c2021, 11. 08. 2019 [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: https://www.lidovky.cz/byznys/firmy-a-trhy/cesi-na-evropske-spici-v-cestovani-maji-na-to-petina-lidi-si-vsak-cizinu-dovolit-nemuze.A190811_125303_firmy-trhy_ele

MAREK, David. Výhled české ekonomiky pro rok 2020: Nejistá sezóna. *Deloitte* [online]. 2020, leden 2020, 20 [cit. 2020-12-29]. Dostupné z: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/about-deloitte/vyhled_ceske_ekonomiky_2020.pdf

MAREK, David, Daniel PELNÁŘ a Filip PASTUCHA. Výhled české ekonomiky na rok 2021: Naděje na lepší sezónu. *Deloitte* [online]. 2021, leden 2021, 20 [cit. 2021-03-12]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/about-deloitte/deloitte-vyhled-ceske-ekonomiky-na-2021.pdf>

MICHL, Aleš a Tomáš ADAM. První odhad dopadů pandemie COVID-19 na ekonomiku ČR. *ČNB: Česká národní banka* [online]. Praha: ČNB, c2021, 20. 1. 2021 [cit. 2021-03-12]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/cnblog/Prvni-odhad-dopadu-pandemie-COVID-19-na-ekonomiku-CR/

Ministerstvo pro místní rozvoj [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, c2020 [cit. 2021-03-09]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/uvod>

PETR TYL, Jan. AIDA: model vyvolání pozornosti. In: *Marketing Mind* [online]. České Budějovice: Marketing Mind, c2017-2020, 5.3.2017 [cit. 2021-02-17]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/aida/>

UNWTO: World Tourism Organization [online]. Madrid: UNWTO, 2020 [cit. 2021-03-12]. Dostupné z: <https://www.unwto.org/>

Výpis z obchodního rejstříku. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, c2012-2015 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=329647&typ=PLATNY>

Zdroje mimo normu ČSN ISO 690

Ústní rozhovory se zaměstnanci Exclusive Tours s. r. o.

Mediakit (2021) a další interní materiály Exclusive Tours s. r. o.

Interní data v informačním systému Sales Force, Exclusive Tours s. r. o.

8 Přílohy

Příloha 1 Titulní strana časopisu Exclusive Tours Jaro 2021

