

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

FILOZOFICKÁ FAKULTA

ÚSTAV ROMANISTIKY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

VÝZNAM A VYUŽITÍ MARKETINGOVÉ ČINNOSTI VE VYBRANÉ FIRMĚ

Canaria Travel CZ s.r.o

Vedoucí práce: Ing. Marie Švarcová, Ph.D.

Autor práce: Anežka Zboroňová

Studijní obor: Španělský jazyk pro evropský a mezinárodní obchod

Ročník: 3.

2020

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

České Budějovice, 30. dubna 2020

.....

Anežka Zboroňová

## **Poděkování**

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucí práce Ing. Marii Švarcové, Ph.D. za odborné vedení, vstřícnost, cenné rady a ochotu při zpracování bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala generální ředitelce cestovní kanceláře Canaria Travel Lence Vikové a vedoucí marketingového oddělení, Simoně Kratochvílové, za poskytnutí informací týkajících se marketingové činnosti cestovní kanceláře. V neposlední řadě pak děkuji svému příteli, který mě během psaní bakalářské práce trpělivě podporoval.

## **Anotace**

Tématem bakalářské práce je význam a využití marketingové činnosti ve vybrané firmě – cestovní kanceláři Canaria Travel. Práce je rozdělena do dvou částí. První, teoretická část, má za cíl, na základě prostudované odborné literatury, představit pojem marketing, základní terminologii s ním spojenou a marketingovou činnost z různých pohledů autorů odborné literatury. Praktická část je věnována charakteristice vybrané firmy a realizované marketingové činnosti z pohledu marketingového manažera. Závěr práce hodnotí stávající situaci podniku a navrhuje případná řešení na změnu.

**Klíčová slova:** Marketing; marketingová činnost; cestovní kancelář; Canaria Travel

## **Annotation**

The topic of this bachelor thesis is the importance and use of marketing activities in a selected company – travel agency Canaria Travel. The work is divided into two parts. The aim of the theoretical part, based on studied literature, is to characterize the concept and basic terminology of marketing and marketing activities from various authors' perspectives. The practical part is devoted to the characteristics of the selected company and to the implemented marketing activities from the perspective of the marketing manager. The conclusion evaluates the current situation of the company and suggests possible solutions for a change.

**Key words:** Marketing; marketing activities; travel agency; Canaria Travel

# OBSAH

ÚVOD .....	8
TEORETICKÁ ČÁST .....	10
1 Marketing a základní terminologie .....	10
1.1 Definice a podstata marketingu.....	10
1.2 Základní pojmy .....	12
2 Podnik a jeho prostředí .....	16
2.1 Mikroprostředí.....	16
2.2 Makroprostředí.....	20
3 Marketingová činnost .....	22
3.1 Marketingová činnost podle Kotlera a Armstronga .....	22
3.1.1 Marketingová koncepce .....	22
3.1.2 Marketingový informační systém (MIS) .....	23
3.1.3 Marketingový výzkum .....	25
3.1.4 Marketingové strategie .....	26
3.1.5 Marketingové plánování .....	28
3.1.6 Marketingové řízení .....	28
3.2 Marketingová činnost podle Kotlera – 7W .....	31
3.3 Marketingová činnost podle McCarthyho a Perreaulta.....	33
3.4 Marketingová činnost podle R. C. Whiteleyho .....	34
3.4.1 Vytvořte si představu, jak udržet zákazníka .....	35
3.4.2 Naslouchejte zákazníkovi .....	36
3.4.3 Učte se od vítězů .....	36
3.4.4 Ponechte volnou ruku svým nejlepším zaměstnancům .....	37
3.4.5 Odstraňte bariéry činností, které vítězí u zákazníků .....	38
3.4.6 Měřte, měřte, měřte.....	40

3.4.7	Proměňte slova v činy.....	41
PRAKTICKÁ ČÁST .....		43
4	Charakteristika podniku .....	43
5	Marketingová činnost CK z pohledu marketingového manažera.....	47
5.1	Produkt .....	47
5.2	Podpora produktu .....	52
5.2.1	Reklama .....	52
5.2.2	Podpora prodeje .....	57
5.2.3	Prezentace CK na veřejnosti .....	59
6	Test – charakteristika podniku řízeného zákazníkem .....	61
7	Marketingová činnost CK podle vybraných zásad .....	67
7.1	Vytvořte si představu, jak udržet zákazníka .....	67
7.2	Naslouchejte zákazníkovi.....	67
7.3	Učte se od vítězů .....	68
7.4	Dejte volnou ruku svým nejlepším zaměstnancům.....	68
7.5	Odstraňte bariéry činností, které vítězí u zákazníků .....	69
7.6	Měřte, měřte, měřte .....	69
7.7	Přeměňte slova v činy .....	70
8	Vlastní návrhy a doporučení .....	71
ZÁVĚR .....		74
RESUMEN .....		76
Seznam použitých zdrojů.....		78
Seznam obrázků.....		79
Seznam tabulek .....		80

# ÚVOD

V současné době je prakticky nemožné, aby firma v konkurenčním prostředí „obstála“ a byla úspěšná, aniž by ve svých činnostech využívala marketing. Má-li podnik dobře fungovat a sklízet úspěch, musí nutně zjišťovat, analyzovat a následně uspokojovat potřeby zákazníků. Čím větší uspokojení podnik svých zákazníkům přinese, tím úspěšnější bude.

Přestože marketing v podnikání zastává důležitou roli, je často podceňován a neaplikován s dostatečnou pečlivostí. Existují názory, že marketing je nákladný a časově náročný, řada firem si pod ním chybně představuje pouze reklamu či propagaci. Tento špatný výklad může vést k chybným podnikatelským rozhodnutím, jež mohou mít na firmu fatální dopady a mohou vést až k jejímu úplnému zániku. Pro upevnění postavení na trhu a zvítězení v konkurenčním boji je právě marketing jednou z možností. Nebude-li podnik marketing využívat, jeho zákazníci upřednostní produkty a služby těch podniků, jež jejich potřeby dokážou lépe uspokojit a budou schopny jim nabídnout přesně to, co vyžadují. Proto je velmi důležité, aby firma plně využívala svůj potenciál a zaměřila se tak na využití všech svých marketingových možností.

V současném prostředí, kdy podniky čelí vysoké konkurenci, dosahují nejlepších výsledků pouze ty podniky, které vyvíjejí úsilí na pochopení potřeb zákazníků lépe než konkurence. Pokud podnik tyto aspekty nebude vnímat a nebude se jimi do detailu zabývat, nedokáže dlouhodobě v silném konkurenčním prostředí obstát.

Pro zpracování bakalářské práce jsem si zvolila cestovní kancelář Canaria Travel CZ, s.r.o. Jelikož jsem již několik let členem týmu na pozici úzce spojené s marketingovým oddělením, dostalo se mi přímého vhledu do fungování kanceláře i dostupnosti ke všem potřebným materiálům.

Cílem bakalářské práce je zjistit, zda podnik využívá marketingovou činnost, jakým způsobem ji v praxi realizuje, a jakým způsobem řešení by bylo možno, na základě zjištěných poznatků, stávající situaci zlepšit.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou.

**Teoretická část** definuje podstatu marketingu a vymezuje základní pojmy. Dále charakterizuje marketingové prostředí podniku, které plynule přechází v konkrétní vymezení marketingové činnosti. Ta zahrnuje marketingovou koncepci, marketingový



informační systém, marketingový výzkum, marketingové strategie, marketingové plánování a marketingové řízení. Teoretickou část uzavírají další možné formy nahlížení na marketingovou činnost.

**Praktická část** se bude zabývat charakteristikou vybrané firmy a představením jejích klíčových subjektů. Následně bude zanalyzována marketingová činnost podniku a její význam a využití v současné době z pohledu marketingového manažera. Klíčovým zaměstnancům bude předložen test, který má za cíl nastínit míru zaměření společnosti na zákazníka a zároveň přinést vhled na vnímání aktuální situace cestovní kanceláře z různých pracovních pozic. Závěrem praktické části bude provedena kontrola marketingové činnosti založená na sedmi zásadách Podniku řízeného zákazníkem. Vyhodnocením situace a formou testu budou navržena případná řešení na zlepšení dílčích činností, jež by podniku mohly pomoci zlepšit koordinaci dílčích činností a upevnit tak konkurenční pozici na trhu.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 Marketing a základní terminologie

### 1.1 Definice a podstata marketingu

Marketing, jako věda, vznikl koncem 19. století vlivem tržních změn. V dobách, kdy poptávka převyšovala nabídku podniky nebyly nuceny klást důraz na potřeby a přání zákazníka, ani na kvalitu a odlišnosti svých výrobků. Zlom nastal ve chvíli, kdy na trh začalo pronikat více firem využívajících strojovou výrobu, čímž výrazně narostl počet nabízených produktů. Zákazníci najednou měli na výběr a podniky tak začali vnímat přání a požadavky zákazníků jako klíčové podněty při rozhodování, co budou na trhu nabízet. I když hlavní myšlenka marketingu vždy byla a je stejná, jeho formy i způsoby prošly výraznou proměnou. Jejich dnešní moderní podoba tvoří neodmyslitelnou část každé společnosti, jenž chce zvítězit v konkurenčním prostředí.

Pro pojem marketing existuje řada nejrůznějších charakteristik. Ta nejznámější vznikla v roce 1985, kdy ji Americká marketingová asociace (AMA) definovala takto:

*„Marketing je proces plánování a naplňování koncepce, oceňování, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb, který směřuje k uskutečnění vzájemné výměny, uspokojující potřeby jedinců a organizací.“* (Horáková I., 1992, s. 25)

Tato definice se později rozšířila do celého světa, kde na ní navázalo mnoho autorů. V odborné literatuře se pak tedy setkáváme s řadou dalších formulací dle toho, z jakého úhlu pohledu autor na marketing nahlíží. Je však zcela bez pochyby, že klíčovou podstatou marketingu je vždy orientace na zákazníka.

*„Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotových produktů s ostatními.“* (Kotler, 1998, s. 23)

*„Marketing je komplex činností, jejichž cílem je předvídat, zjišťovat, stimulovat a uspokojit potřeby zákazníka při současném dosažení dalších cílů subjektů, které jej uplatňují.“* (Boučková a kol., 2003, s. 8)

Solomon a kol. (2006, s. 6) si pod základní myšlenkou marketingu představuje poskytnutí hodnot každému, kdo je danou transakcí ovlivněn.

Boučková a kol. (2003, s. 3) za hlavní podstatu marketingu považuje nalezení rovnováhy mezi zájmem zákazníka a zájmem podnikatelského subjektu, přičemž klíčovým prvkem při marketingovém rozhodování je vždy zákazník. Doplnuje, že i když pro pojem marketing existuje řada definic, všechny mají většinou tyto společné rysy:

- jde o integrovaný komplex činností
- vychází z pochopení problémů zákazníka a nabízí řešení těchto problémů
- je procesem začínající odhadem potřeb a utvářením představy o produktech, které by je mohly uspokojit a končí jejich plným uspokojením
- spokojenost zákazníka se promítá do prodeje se ziskem
- je propojen se směnou

Aby bylo možné rozdílné definice marketingu pochopit, je třeba znát význam i dalších klíčových pojmů s ním spojených:

## 1.2 Základní pojmy

### Potřeba

*„Potřeba je rozdíl mezi aktuálním stavem, v němž se spotřebitel nachází, a stavem ideálním nebo žádaným.“* Solomon a kol. (2006, s. 6-7)

Autor dále uvádí, že potřeby mohou být fyzické (jídlo), nebo psychické (přání hezky vypadat), a že pokud je rozdíl mezi současným stavem a stavem žádaným dostatečně velký, stane se pro spotřebitele motivací k jeho odstranění.

Dle Boučkové a kol. (2003, s. 3) jsou potřeby objektivním stavem pocíťovaného nedostatku. Člení je na potřeby vrozené a naučené, materiální a nemateriální, ekonomické a neekonomické a konečné a výrobní.

Potřeba je tedy nedílnou součástí života a je pocitem určitého nedostatku, který si jednotlivec uvědomuje a který ho nutí k úsilí, aby jej nějakým způsobem odstranil.

### Přání a požadavek

Definice přání a požadavku není jednoznačná. Často jsou oba pojmy definovány jako jeden termín, jindy autoři odborné literatury zmiňují jenom jeden z nich.

Solomon a kol. (2006, s. 7) požadavek nezmiňuje, ale definuje pouze přání jako touhu *„po konkrétním produktu, jež uspokojí potřebu specifickými způsoby, jež jsou kulturně a společensky ovlivněny.“* Jako příklad uvádí situaci, kdy dvěma spolužákům během přednášky kručí v břiše a oba se potřebují najíst, přičemž první, zakládající si na zdravé výživě, sní o cereáliích, druhý, který na svou stravu nedbá, má chuť na fast food.

Naproti tomu Boučková a kol. (2003, s. 4) popisuje pouze požadavek jako subjektivní stav, který lze chápat jako *„pocíťovanou potřebu formovanou například určitou osobní zkušeností, kulturou či osobnostními rysy jedince.“* Příkladem je vyústění potřeby obléci se v požadavek pořídit si recyklované oblečení v secondhandu či vlastnit poslední značkový outfit značky Channel.

Kotler a Armstrong (2004, s. 31) definují přání a touhy jako výsledek lidských potřeb, jež jsou ovlivněny osobními i kulturními charakteristikami. *„S ohledem na své*

*touhy a přání i na vlastní zdroje požadují lidé výrobky s vlastnostmi, které je maximálně uspokojí.*“

Oba pojmy pak uvádí Švarcová (2016, s. 17). Přání charakterizuje jako touhu po specifickém uspokojení lidských potřeb, požadavek jako žádost odrážející touhu po vlastnictví za účelem uspokojení potřeby projevující se v poptávce.

## **Poptávka**

Poptávka je skutečně poptávané (požadované) množství produktů na trhu.

Kotler (2007, s. 41) ji definuje jako přání podložené kupní silou. Pokud je tedy přání podloženo schopností zaplatit, změní se v poptávku.

Obdobnou charakteristiku přináší Salomon a kol. (2006, s. 7): *„Spojíme-li touhu s kupní silou nebo zdroji pro uspokojování přání, výsledkem je poptávka.*“

Boučková a kol. (2003, s. 4) dodává, že poptávkou se rozumí část potřeb uskutečňovanou prostřednictvím směny na trhu, jenž odpovídá celkovému množství požadovaných produktů a která je závislá na řadě proměnných (ceny výrobku nebo služby, změny cen substitutů, změny cen komplementů, změna výše příjmů, vkus, zvyky a preference).

## **Nabídka**

Nabídkou je skutečně nabízené množství produktů na trhu.

Boučková a kol. (2003, s. 4) doplňuje, že *„Nabídka představuje část dodavatelských zdrojů určených k uspokojování poptávky prostřednictvím směny na trhu.*“

Kotler (2007, s. 41) navíc uvádí pojem marketingová nabídka jako kombinaci produktů, služeb, informací a prožitků, jenž trh nabízí k uspokojení lidských potřeb nebo přání.

## **Produkt (výrobky, služby, myšlenky)**

Dle Solomona a kol. (2006, s. 9) pojem produkt (jenž nemusí být nutně fyzické podoby) zahrnuje hmotné zboží, služby, myšlenky nebo kombinace těchto prvků, které prostřednictvím směny spotřebitele či firemního zákazníka uspokojují.

Výrobky a služby jsou tedy podle Kotlera a Armstronga (2004, s. 382) nástroji k uspokojování lidských potřeb a přání.

## **Trh**

*„Trh je soubor všech stávajících a potencionálních kupujících výrobků a služeb.“*  
(Kotler a Armstrong, 2004, s. 41)

*„Trh se skládá všech spotřebitelů, kteří sdílí společnou potřebu uspokojitelnou specifickým produktem, a kteří mají zdroje, vůli a pravomoc tento nákup uskutečnit.“*  
(Solomon a kol., 2006, s. 7)

Trhem se tedy rozumí místo, kde se střetává prodávající (nabídka) s kupujícím (poptávka). Dle Boučkové a kol. (2003, s. 4) ho lze vymezit na základě různých hledisek, například trh z hlediska produktu, z hlediska zákazníka, z hlediska geografické polohy a z hlediska časového období. V marketingovém pojetí pak trhy člení na

- potencionální trh (trh spotřebitelů, kteří mohou o produkt projevit zájem a který je pro ně finančně či fyzicky dostupný),
- aktuální trh (stávající trh spotřebitelů, kteří již nakupují),
- a cílový trh (část trhu, který chce podnik v budoucnu získat),

přičemž uvádí, že jejich velikost je závislá na množství kupujících, jež jsou schopni reagovat na konkrétní nabídku. Doplnuje, že zároveň musí splňovat tři hlavní podmínky: mít zájem o určité zboží, mít disponibilní prostředky a mít možnost výrobek koupit.

## **Směna**

*„Akt získání vytouženého předmětu za nabídnutou protihodnotu.“* (Kotler P., 2007, s. 43)

Solomon a kol. (2006, s. 8) doplňuje, že ke směně dochází tehdy, když něco získáváme náhradou za něco jiného a že aby k ní mohlo dojít, obě strany musí mít vůli

k transakci a musí mít co nabídnout straně druhé. Tento pohled mírně rozporuje Boučková a kol. (2003, s. 4) zejména bodem c), která proces, kdy zboží mění svého majitele, dělí dle transakcí:

- a) peněžní formy (peníze za peníze)
- b) barterové formy (zboží za zboží)
- c) formy transferu – subjekt předá zboží jinému subjektu, aniž by za něj cokoli obdržel (např. charitativní příspěvek, dar apod)

## 2 Podnik a jeho prostředí

Dle Kotlera a Armstronga (2004, s. 174) je fakticky nezbytné, aby se podnikatelský subjekt zabýval prostředím, jenž ho obklopuje. Jedině tak bude připraven včas reagovat na případné změny a bude schopen se rychle přizpůsobit nově nastalým podmínkám, ať už přinášejícím nové příležitosti, tak rizika.

S nimi souhlasí Boučková a kol. (2003, s. 81), která jako podmínku existence každého organismu klade na první místo určité „životní“ prostředí, které jedince nebo organizace obklopuje. Subjekty jsou v každém prostředí vystavovány kladným i záporným vlivům (faktorům), jež rozhodují nejen o aktuálním stavu, ale i o budoucím vývoji.

*„Má-li být organizace úspěšná, musí tyto faktory analyzovat, poznat směr jejich působení a využívat je, tedy přizpůsobit své chování jak současnému, tak i očekávanému prostředí, v němž existuje.“* (Boučková a kol. 2003, s. 81) Dodává, že marketingové prostředí firmy je složeno z několika faktorů (charakteristické zejména vysokým stupněm nejistoty a dynamickou povahou), které jsou na sobě mnohdy vzájemně závislé a které se člení dle míry ovlivnitelnosti. V marketingovém prostředí tak najdeme jak faktory, které organizace jistým způsobem ovlivnit může (tzv. mikroprostředí), tak faktory, na které organizace nemá téměř žádný vliv a ovlivnit je nemůže (tzv. makroprostředí).

### 2.1 Mikroprostředí

*„Cílem marketingu je vytvářet a udržovat vztah se zákazníky tím, že firma uspokojuje jejich potřeby a přání. Dosažení tohoto cíle však není v silách marketingu samotného, úspěch závisí i na interakci s ostatními faktory, které hrají roli v mikroprostředí firmy – s ostatními zaměstnanci a odděleními firmy, s dodavateli, s poskytovateli služeb, se zákazníky, s konkurencí i s veřejností.“* (Kotler, Armstrong, 2004, s. 175)

Podobně jako Kotler a Armstrong, i Boučková a kol. (2003 s. 82) mezi faktory mikroprostředí řadí ty, které *„může podnik jistým způsobem využít a jež bezprostředně ovlivňují možnost podniku realizovat svou hlavní funkci – uspokojovat potřeby svých zákazníků.“*



Mezi základní síly působící na mikroprostředí patří:

- společnost (podnik, firma, organizace)
- zákazníci
- dodavatelé
- marketingoví zprostředkovatelé (distribuční články a prostředníci)
- konkurence

### **Společnost (podnik, firma, organizace)**

Boučková a kol. (2003, s. 82) do této skupiny řadí veškeré relevantní útvary subjektu, jenž musí vzájemně respektovat výrobní, finanční, technické i další možnosti a podmínky, které na něj v určitém období působí a které určují hranice, v nichž se může pohybovat.

Kotler a Armstrong (2004, s. 175) upřesňují, že firemní prostředí je složeno z vrcholového managementu, finančního oddělení, oddělení výzkumu a vývoje, nákupního oddělení, výroby a účetního oddělení. Na jedné straně tedy stojí vrcholový management stanovující obecné cíle, strategie a politiku firmy, na straně druhé pak marketingové oddělení, které musí tyto plány respektovat a většinou je, ještě před realizací, nechat schválit.

### **Zákazníci**

Boučková a kol. (2003, s. 82) na tuto skupinu pohlíží jako na klíčový faktor mikroprostředí. Uvádí, že je nutné volit rozdílný, vždy pro daný trh ten nejvhodnější přístup na základě jejich specifických požadavků. Rychlé reakce na jednotlivá odvětví a správné využití zvolených postupů jsou základním krokem k úspěšné firmě.

O tom, že je třeba, aby podnik podrobně sledoval trhy svých zákazníků, je přesvědčen i Kotler (2007, s. 133). Ten cílové trhy dělí na šest typů:

- Spotřebitelské trhy – jednotlivci a domácnosti nakupující zboží pro osobní spotřebu
- Průmyslový trh – nákup zboží a služeb pro další zpracování
- Trh obchodních mezičlánků – nákup zboží a služeb s cílem prodeje se ziskem

- Institucionální trh – nákup zboží a služeb s cílem poskytnout ho lidem v péči dané instituce (školy, nemocnice, věznice apod)
- Trh státních zakázek – nákup zboží a služeb vládními institucemi s cílem produkce veřejné služby nebo přesunu potřebným lidem
- Mezinárodní trh – složen z kupujících v jiných zemích (spotřebitelé, průmysloví výrobci, mezičlánky, vlády)

Důležitá je i komunikace se zákazníky. Kotler a Armstrong (2004, s. 58) uvádí, že *„základní vývojové tendence v marketingu zahrnují i způsoby a metody, jimiž se firmy snaží své zákazníky vyhledávat.“* V současné době jen málo firem využívá marketing s cílem oslovit co nejvíce zákazníků. Usilují o oslovení menšího okruhu perspektivních zákazníků, vybírají si je pečlivě a vytvářejí s nimi dlouhodobé přímé vztahy. Marketingoví manažeři se soustředí na určitý segment nebo jen na jeho části či jednotlivce. Vytvářejí rozsáhlé databáze s údaji o zákaznících, o jejich nákupech a preferencích, které při sestavování nabídek využívají tak, aby se každému jednotlivému zákazníkovi dostalo co největší hodnoty.

## **Dodavatelé**

Dle Boučkové a kol. (2003, s. 82) je tento segment tvořen těmi, *„kteří ovlivňují možnost podniku získat v požadované kvalitě, čase a množství potřebné zdroje, které jsou nutné pro plnění jeho základní funkce.“*

Jsou to *„firmy a jednotlivci, kteří poskytují zdroje, jenž společnost a její konkurenti potřebují pro výrobu zboží a služeb.“* (Kotler a kol., 2007, s. 131)

Kotler a Armstrong (2004, s. 176) dodávají, že dodavatelé hrají v globálním systému významnou roli a podobně jako Boučková a kol. avizují, že jeden hlavních z faktorů, který může marketing vážně poškodit, jsou právě problémy uvnitř vztahů mezi odběrateli a dodavateli. Ta upřesňuje (2003, s. 82), že oddělení marketingu musí pečlivě a dlouhodobě sledovat aktuální situaci i veškeré možnosti dodavatelů tak, aby v případě nenadálých změn byli schopni odvrátit nepříznivé důsledky.

## **Marketingoví zprostředkovatelé (distribuční články a prostředníci)**

Jak uvádí Boučková a kol. (2003, s. 83), do této skupiny spadají specializované firmy, které jsou schopné zajistit vše, co subjekt sám nedokáže, např. firmy zprostředkovávající nákup a prodej zboží, velkoobchod, finanční a dopravní organizace, velkoobchod, či reklamní a marketingové agentury.

Kotler a kol. (2007, s. 133-144) navíc rozlišuje marketingové zprostředkovatele a distributory. Marketingové zprostředkovatele charakterizuje jako „*firmy, které společnosti pomáhají propagovat, prodávat a distribuovat její zboží konečným kupujícím*“ a řadí mezi ně fyzické distribuční společnosti, marketingové agentury a finanční zprostředkovatele. Distributory pak definuje jako obchodní firmy, jenž mají za úkol najít společnosti zákazníky a prodat jim zboží. Jsou to „*jednotlivci a firmy, kteří nakupují zboží a služby a dále je se ziskem prodávají*.“

## **Konkurence**

„*Má-li být podnik na trhu úspěšný, musí své konkurenty dobře znát a snažit se, aby požadavky a potřeby zákazníků uspokojoval lépe než oni.*“ (Boučková a kol. 2003, s. 83)

Dle Boučkové a kol. (2003, s. 83) má faktor konkurence pro firmu klíčový význam, protože:

- vytváří tlak na snižování nákladů
- vytváří tlak na inovaci technologií
- vytváří tlak na zdokonalování výrobků a jejich lepší využití
- vede ke zvýšení obrátu (dosáhne-li požadovaného efektu)
- snížením některých nákladových položek umožňuje, aby odběratel participoval na úsporách

Pro analýzu konkurenčního prostředí firmy je jako jeden z nejvýznamnějších nástrojů využíván Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví (Porter, 1993, s. 22-23), který se skládá z následujících složek:

- Vstup nových konkurentů
- Dohadovací schopnost dodavatelů
- Dohadovací schopnost kupujících (odběratelů)

- Stávající konkurence
- Hrozba nových výrobků a služeb

„Společné působení těchto pěti dynamických konkurenčních faktorů rozhoduje o schopnosti firmy v daném prostředí vytěžit z investic takové míry zisku, které převyšují cenu vloženého kapitálu. Síla působení těchto pěti faktorů je od odvětví k odvětví různá a může se měnit, jak se odvětví vyvíjí. Výsledkem je, že všechna odvětví nejsou z hlediska inherentní výnosnosti stejná.“ (Porter, 1993, s. 23)

Je však nutné připomenout, že mimo mikroprostředí firmu zároveň také obklopuje makroprostředí. Jedná se o prostředí, které firma není schopna sama ovlivnit a kterému se musí podřídit. Aby se mu mohla plně přizpůsobit, je nutné ho detailně poznat.

## 2.2 Makroprostředí

Dle Boučková a kol. (2003, s. 83) marketingové makroprostředí podniku tvoří společenské faktory působící na mikroprostředí všech subjektů aktivně se účastnících trhu. Představují faktory působící v konkrétních obdobích v konkrétních ekonomickém systému, kde ovlivňují všechny přítomné instituce. Respektování těchto faktorů a jejich správné dodržování omezuje množství rizikových situací, kterým subjekt může čelit a jenž musí, chce-li mít úspěch, však a zdárně vyřešit.

Mezi hlavní faktory ovlivňující marketingové makroprostředí autoři odborné literatury řadí faktory: **ekonomické, demografické, technické a technologické, politicko-legislativní a kulturní.**

Boučková a kol. (2003, s. 84) je uvádí pod zkratkou STEP, tedy faktory sociální, technické a technologické, ekonomické, politicko-legislativní, a doplňuje, že k těmto čtyřem hlavním lze přiřadit ještě faktory přírodní a ekologické. Ty dle ní (2003, s. 86) v současné době hrají důležitou roli a zahrnují všechny přírodní zdroje, které vstupují do výrobního procesu a které jsou aktuálně výrazně limitovány nedostatkem těchto zdrojů, nedostatečnými možnostmi jejich získávání a společností rostoucí náročností na energie. Dále sem patří omezení způsobené ekologickými faktory (znečišťování planety) i geografické a klimatické podmínky ovlivňující spotřebu jistých druhů zboží.

Solomon a kol. (2006, s. 70) navíc dodává, že mnoho firem v posledních letech respektuje společenskou zodpovědnost a při svých rozhodnutích berou velký ohled

na životní prostředí tak, že svůj program řídí dle strategie Zelený (ekologický) Marketing.  
*„Tato strategie spočívá ve výběru takového provedení produktu, jeho balení a dalších aspektů marketingového mixu, které neškodí životnímu prostředí a zároveň přináší zisk.“*

### 3 Marketingová činnost

Marketing není jednorázová operace. Jedná se o soubor činností, který je nutno koordinovat a v němž se za pomoci marketingových nástrojů určují strategie a následně realizují plány, které po konečné kontrole a analýze vedou k lepšímu fungování podniku. V marketingové činnosti tedy spatřujeme veškeré aktivity, které by firma měla dělat v sobě následujících krocích. Lze na ní nahlížet z různých úhlů pohledu: Kotler s Armstrongem (2004) i Boučková a kol. (2003) ji člení chronologicky podle kroků, Kotler (1998) jí dále vidí v odpovědích na otázky „7W“. McCarthy s Perreaultem (1995) pro pochopení využívají příkladu tenisových raket a pro Whiteleyho (1991) je základem marketingové činnosti 7 zásad podniku řízeného zákazníkem. Všichni tito autoři zastávají názor, že je velmi důležité nejprve vytvořit analýzu na základě které se firmy mohou dále rozhodovat, a zaměřit se především na zákazníka s cílem maximálně uspokojit jeho potřeby a požadavky.

#### 3.1 Marketingová činnost podle Kotlera a Armstronga

Pokud je na marketingovou činnost nahlíženo jako na sled jednotlivých na sebe navazujících úkonů, je nutné zmínit následující kroky. Marketingová činnost začíná identifikací potřeb, přání a požadavků zákazníků, a končí jejich plným uspokojením, přičemž firma vykazuje zisk a může se tak dále rozvíjet. Skládá se z marketingové koncepce, marketingového informačního systému, marketingového výzkumu, marketingové strategie, marketingového plánování a marketingového řízení.

##### 3.1.1 Marketingová koncepce

*„Marketingová koncepce vychází z předpokladu, že firma může dosáhnout stanovených cílů, pokud správně odhadne přání a potřeby zákazníka na cílovém trhu a dokáže je uspokojit efektivněji než konkurence.“* (Kotler a Armstrong, 2004, s. 50)

Boučková a kol. (2003, s. 5) uvádí, že od 50. a 60. let dvacátého století se v tržní ekonomice objevila nová koncepce založená na heslu „poznávejte potřeby a uspokojujte je“. Od přechozích koncepcí řídicích se heslem „vyrábějte a prodávejte“ se nová marketingová koncepce odlišuje tím, že nutí podnikatele přijmout suverenitu zákazníka, objevuje a poznává jeho neuspokojené potřeby, a hledá a připravuje řešení, jak je uspokojit. Tím zároveň dlouhodobě a cílevědomě poskytuje hodnotu. Dodává, že

marketingová podnikatelská koncepce je založena na respektování následujících pravidel:

- orientace na zákazníka
- budování vztahů se zákazníky na základě nepřetržitého vztahu s nimi
- orientace na cílové trhy
- koordinace všech marketingových funkcí a činností s ostatními činnostmi podniku
- nepřetržitost marketingu jako procesu
- dosažení cílů podniku

*„Marketingová koncepce je založena na principu trvalé orientace na zákazníka a jeho potřeby.“* Boučková a kol. (2003, s. 5)

### 3.1.2 Marketingový informační systém (MIS)

Předpokladem úspěšné realizace marketingové činnosti je dle Boučkové a kol. (2003, s. 37) informovanost. Uvádí, že *„Význam informace je relevantní, žádná informace nemá všeobecně platnou důležitost.“*, a proto je vždy nutné umět vybrat tu informaci, která je svým významem podstatná. Dodává (2003, s. 40), že informace, které získáváme v MIS, by měly být relevantní (pouze ty, které se vztahují k řešené problematice), validní (vyjadřují pouze to, co vyjadřovat mají), spolehlivé, dostatečně rychlé a nákladově přijatelné. Informace člení (2003, s. 38) na:

- primární a sekundární
- kvantitativní a kvalitativní
- interní a externí.

Aby podnik obstál v konkurenčním prostředí, musí dle Boučkové a kol. (2003, s. 44) neustále monitorovat marketingové prostředí, ve kterém se nachází a získané poznatky vyhodnocovat. K tomu podnikům pomáhá právě marketingový informační systém, který *„je proces, jenž nejdříve určí, jaké informace marketingoví manažeři potřebují, a poté sbírá, třídí, analyzuje, ukládá a distribuuje relevantní a aktuální marketingové informace uživatelům systému.“* (Solomon a kol., 2006, s. 99-101)

Švarcová (2016, s. 97) marketingový informační systém charakterizuje jako organizovaný způsob neustálého shromažďování a analyzování údajů, který je nástrojem

ke zjišťování informací, na jejichž základě mohou vedoucí manažeři činit svá rozhodnutí. Stejně tak jako řada dalších autorů se přiklání k názoru, že marketingový informační systém tvoří následující prvky:

- Vnitřní (interní) informační systém
- Zpravodajský informační systém
- Marketingový výzkumný systém
- Marketingový systém pro podporu rozhodování

### **Vnitřní informační systém**

Jak uvádí Solomon a kol. (2006, s. 101), interní systém firemních dat využívá informací z prostředí uvnitř podniku, čímž poskytuje informace o výsledcích prodeje (kdo nakupuje, jak často, kolik, jaké produkty apod).

Boučková a kol. (2003, s. 46) doplňuje, že *„tento systém zahrnuje informace o objednávkách, prodejích, cenách, pohledávkách, dluzích a získává informace také z vlastní účetní a statistické evidence, účetních uzávěrek, rozboru ekonomických činností podniku a hlášení prodejců.“* Dodává, že klíčovými prvky tohoto systému jsou zprávy o prodeji a cyklus objednávka-dodávka-faktura. Díky této analýze aktuálních dat podnik dokáže včas rozpoznat příležitosti a hrozby.

### **Marketingový zpravodajský systém**

Marketingový zpravodajský systém je podle Solomona a kol. (2006, s. 102) nástrojem k získávání dat o každodenním marketingovém dění prostřednictvím ověřených zdrojů (médiá, odborný tisk, monitorování aktuální situace na trhu). Uvádí, že jedním z nejdůležitějších prvků pro získání těchto informací jsou zaměstnanci (prodejci), kteří jsou se zákazníky (i potenciálními) nejvíce v kontaktu.

Boučková a kol. (2003, s. 46) upozorňuje, že metody získávání těchto informací by měly být promyšlené tak, aby žádná důležitá informace marketingovým manažerům neunikla.



## **Marketingový výzkumný systém**

Kotler a Armstrong (2004, s. 227-228) popisují marketingový výzkum jako systematické plánování, shromažďování, analýzu a vyhodnocování informací, které jsou nezbytné pro účinné řešení konkrétních marketingových problémů.

*„Marketingový průzkum je proces sběru, analýzy a interpretace dat o zákaznících, konkurenci a podnikatelském prostředí s cílem zvýšit efektivitu marketingu.“* (Solomon a kol., 2006, s. 103) Dodává, že informace získané touto formou pocházejí zejména z agenturních průzkumů (sběr dat a jejich prodej specializovanou firmou dalším, klidně i několika, subjektům) a průzkumů na zakázku (hledání konkrétních odpovědí na konkrétní otázky (zejména Proč?) najatou firmou.)

## **Podpůrná analýza marketingových rozhodnutí**

Autoři odborné literatury se shodují, že podpůrná analýza marketingových rozhodnutí zahrnuje zpracování dat elektronickými hardwary a softwary produkující výstupy (databáze), na jejichž základě marketingoví manažeři následně činí svá marketingová rozhodnutí. Tyto systémy obsahují například:

- data (statistiky, optimalizace, simulace, ...)
- soubory nástrojů a technik
- metody a marketingové rozhodovací modely

### **3.1.3 Marketingový výzkum**

Dle Švarcové (2016, s. 99) jde o soubor prvků, které mezi sebou přesně vymezených způsobem souvisí a vytváří tak jednotný celek. Marketingový výzkum může být kvantitativní (odpovídající na otázku Kolik? Jak?) či kvalitativní (odpovídající na otázku Proč?). Jako typy výzkumu pak zmiňuje marketingový výzkum

- monitorovací – sledující změny v okolí (výsledky činnosti firmy, vnější marketingové prostředí)
- explorativní – předběžný průzkum situace, vyhledávání
- deskriptivní – popis a charakteristika situace k určitému období
- kauzální – analýza a zjištění prokazatelných příčin situace

Jednotlivé fáze marketingového výzkumu Kotler a Armstrong (2004, s. 227-228) dělí do čtyř základních, po sobě jdoucích kroků:

1. definování problémů a cílů výzkumu
2. příprava plánu výzkumu, návrh metodiky
3. realizace výzkumu (shromažďování a analýza dat)
4. vypracování zprávy a prezentace výsledků

Boučková a kol. (2003, s. 47) uvádí členění následovně: 1. příprava výzkumu (definování problému, specifikace potřebných informací, identifikace zdrojů informací, stanovení metod informací, vypracování projektu výzkumu), 2. realizace výzkumu (sběr informací, zpracování a analýza informací, interpretace a prezentace výsledků výzkumu).

Jak dále uvádí Švarcová (2016, s. 101), nedílnou součástí marketingového výzkumu jsou účastníci (aktéři). Řadí mezi ně **panel** neboli stálý výběrový soubor zpravodajských jednotek opakovaně poskytující firmě informace (např. panel středoškoláci, panel vysokoškoláci, panel lékaři apod), **tazatele** (stálé/jednorázové, rozmístěné/týmové, základní/specializované) a **respondenty** (jednotlivce, domácnosti, firmy). Dodává, že marketingový výzkum pro sběr primárních informací může být realizován pomocí tří základních forem:

- **dotazováním** pomocí dotazníku
- **pozorováním** (hodnocením) chování bez aktivní účasti pozorovaného
- **experimentem** v laboratorních (uměle vytvořených) či v přirozených (částečně kontrolovaných) podmínkách

### 3.1.4 Marketingové strategie

Dle Kotlera a Armstronga (2004, s. 100-101) hlavní podstatu marketingové strategie tvoří potřeby zákazníků a jejich uspokojování s ohledem na poslání dané firmy a jejich vytyčených cílů.

Na to navazuje Boučková a kol. (2003, s. 18) s názorem, že se marketingové strategie provádí ihned po stanovení marketingového cíle, u něhož je nutné respektovat celkový podnikový strategický směr. Ten je určující a promítá se do vše dílčích strategií. Dodává, že dobrá strategie, tj. vhodně vybraná, výstižně formulovaná i implementovaná, je důkazem schopného managementu a předpokladem výkonnosti subjektu. Slouží

k efektivnímu dosažení cílů v požadovaných časových horizontech na konkrétních segmentech celkového trhu (je tvořena pro určitý výrobek na určitém trhu). Předpokladem tvorby spolehlivé marketingové strategie je její založení zejména na síle podniku a na využití vhodných příležitostí. Pro její stanovování se využívají nástroje marketingového mixu.

„Marketingové strategie představují základní směr postupu vedoucí ke splnění marketingových a tím i podnikových cílů podniku.“ (Boučková a kol., 2003, s. 18)

Dle Švarcové (2016, s. 243) je stanovení marketingové strategie specifikací cílového trhu vedoucí k marketingovému plánu, realizaci a kontrole a je obrazem toho, co bude firma na určitém trhu dělat. Jako druhy strategií uvádí například:

- **Strategii intenzivního rozvoje** (Ansoff)

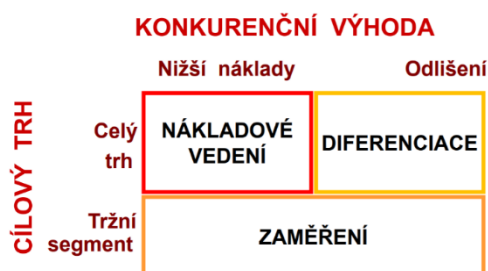
Obrázek 1: Ansoffova strategie intenzivního rozvoje



Zdroj: Švarcová (2016)

- **Strategii konkurenční výhody** (Porter)

Obrázek 2: Porterova strategie konkurenční výhody



Zdroj: Švarcová (2016)

### 3.1.5 Marketingové plánování

Marketingové plánování dle Solomona a kol. (2006, s. 17) sestává z analýzy marketingového prostředí firmy (tj. na základě vyhodnocených faktorů pochopení a uvědomění si silných a slabých stránek firmy a případných příležitostí a hrozeb, s nimiž se firma na trhu setkává).

Firmy i jednotlivci si v této fázi kladou následující otázky Whom, Who, Whose, Where, When, Why, What, přičemž odpovědi na ně jsou základem pro vytvoření perfektního marketingového plánu.

Boučková a kol. (2003, s. 25) věří, že marketingové plánování musí obsahovat následující východiska:

- jasné vymezení poslání podniku
- určení podnikových cílů a stanovení strategie
- zjištění příležitostí podniku ve vztahu k jeho zdrojům v určitém období

a dodává (2003, s. 26), že během plánovacího procesu je nutná zejména logika, racionalita a analytický přístup. Při respektování pravidel marketingového plánovacího procesu úsilí marketingových manažerů brzy firmě přinese ovoce.

### 3.1.6 Marketingové řízení

Boučková a kol. (2003, s. 10) uvádí, že se podnik nachází uvnitř určitého prostředí a je obklopen řadou faktorů, které na něj působí. Proto je nutné, aby jednotlivé činnosti podniku byly pečlivě řízeny. Dodává, že *„Marketingové řízení je proces vedoucí při uvažování vnitřních podmínek i zdrojů (...) a vnějších příležitostí ke stanovení a dosažení marketingových cílů.“*

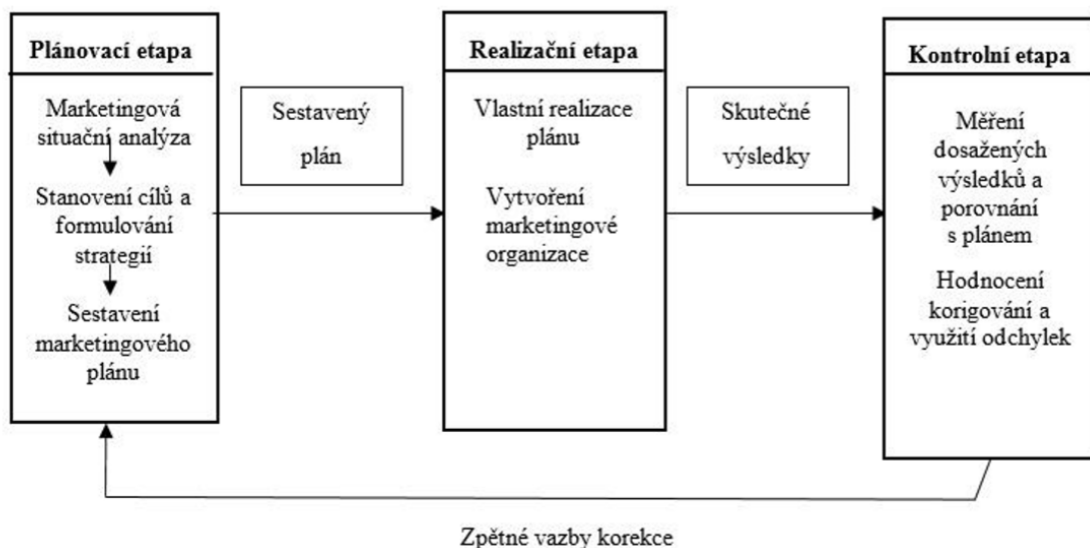
Dle Horákové H. (2003, s. 12) je marketingové řízení chápáno jako soubor aktivit vedoucí nejen k dosažení marketingových cílů, ale i k odpovědnosti za splnění cílů organizace. Jak autorka uvádí, jde o *„uspořádaný soubor poznatků zpracovaný formou návodu pro jednání, vedoucí k dosažení cílů podniku při efektivním použití všech zdrojů, které jsou k dispozici.“*

Stěžejním východiskem pro marketingové podnikové řízení jsou (Boučková a kol. 2003, s. 13) klíčové zásady a omezení stanovená TOP managementem, což znamená, že marketingové řízení musí respektovat

- definované poslání podniku
- podnikové cíle
- podnikové strategie
- příležitosti podniku

Proces marketingového řízení dle Horákové H. (2003, s. 14-15) probíhá ve třech po sobě jdoucích etapách (viz obrázek č. 3): plánování, realizace a kontrola. Tyto etapy jsou navzájem propojeny a jelikož se uskutečňují v návaznostech, jejich sled nelze měnit. Jde o samostatné celky, jejichž proces je nepřetržitý.

Obrázek 3: Strategický marketingový proces podle Horákové



Zdroj: Horáková H. (2003)

## 1. etapa: Plánování

„Plánovací proces znamená hodnocení konkrétní podnikové situace, poznání trhu a konkurence, analýzu a prognózu vývoje poptávky, stanovení cílů, tvorbu variantních strategických směrů pro jejich dosažení a sestavení funkčního dokumentu – plánu, který slouží jako základ marketingového řízení podniku.“ Boučková a kol. (2003, s. 15)

Autorka dodává, že plánovací etapa prezentuje schopnost vytvořit, udržovat a rozvíjet žádoucí vazby mezi marketingovými cíli podniku. Naplánovat podnikové cíle znamená sladit firemní možnosti s příležitostmi na trhu. Plánovací proces zahrnuje čtyři kroky:

- a) Vytvoření marketingové situační analýzy
- b) Stanovení marketingových cílů
- c) Formulování marketingových strategií
- d) Sestavení marketingového plánu

## **2. etapa: Realizace**

*„Jakmile je plán hotov, je čas se dát do práce a úspěšně jej plnit.“* (Solomon a kol., 2006, s. 47)

Boučková a kol. (2003, s. 26) prostřední krok marketingového procesu definuje jako *„vedení marketingového plánu efektivním způsobem do každodenní praxe“*, jehož prostřednictvím se imaginární úkony mění v konkrétní produkty. Jinak řečeno, v tomto kroku jsou strategie (formulované v etapě plánování) používány v praxi. Řízená marketingová realizace předpokládá:

- vzájemnou koordinaci a kooperaci úkonů
- motivaci jednotlivců i týmu
- jasně určenou odpovědnost za všechny aktivity
- otevřenou a upřímnou komunikaci a dobrou schopnost naslouchat

Při realizaci je nutno brát v potaz například organizační uspořádání firmy, její velikost, odvětví, ve kterém se pohybuje, dlouhodobé cíle apod.

## **3. etapa: Kontrola**

*„Proces, jenž zahrnuje měření aktuálního výkonu a jeho srovnání se zavedenými marketingovými cíli, a poté úpravu strategií nebo cílů na základě této analýzy.“* Solomon a kol. (2006, s. 47)

Jak uvádí Boučková (2003, s. 29-30), kontrolní etapa je etapa závěrečná, jenž sleduje vynaložené úsilí marketingových manažerů s klíčovým cílem zjistit, zda aplikované strategie jsou skutečně tou nejvhodnější cestou k dosažení vytyčených cílů. Je tedy důležité zejména monitorovat a kontrolovat výchozí předpoklady a zaměřit se na

konkrétní realizaci úkonů stanovených v plánu. Mezi základní hodnotící metody marketingového úsilí patří:

- analýza prodejů (zda marketingové strategie byly účinné co se objemu prodeje týče)
- analýza nákladů (jak byly strategie náročné co se nákladů spojených s jejich aplikací týče)
- analýza ziskovosti (jak byly strategie ziskové ve vztahu k jednotlivým segmentům (skupinám zákazníků, k výrobkům, k výrobním řadám apod.)

Autorka dodává, že v případě vzniklých odchylek mezi výsledkem realizovaných marketingových činností a výchozími vytyčenými cíli v marketingovém plánu, je nutné tyto rozdíly identifikovat a zjistit jejich příčiny a rozměry, tak, aby mohli být následně napraveny.

Obrázek 4: Proces marketingového řízení podle McCarthyho a Perreaulta



Zdroj: McCarthy a Perreault (1995)

### 3.2 Marketingová činnost podle Kotlera – 7W

Marketingový management je „vědomé úsilí dosahovat žádoucích výsledků směny na cílových trzích“. (Kotler, 1998, s. 30)

Marketingový management neboli marketingové řízení je dle Kotlera (1998, s. 28) procesem analýzy, plánování, aplikování a kontroly pokrývající myšlenky, zboží

a služby prostřednictvím směny s cílem dosažení spokojenosti všech zainteresovaných stran. Je zabezpečován celou řadou pracovníků v různých pozicích, kde v závislosti na své funkci vykonávají jasně stanovené povinnosti a úkoly, mezi něž patří např. propagace či marketingový výzkum. Autor uvádí (1998, s. 29), že naproti těmto pracovníkům stojí manažeři výrobků a manažeři pro trh v čele s marketingovým viceprezidentem, který programy řídí. Jejich úkolem je *“analyzovat, plánovat a implementovat programy, které přinesou žádoucí úroveň a kombinaci transakcí na cílových trzích.”*

Proto lze dle Kotlera (1998) ryze marketingovou činnost ve firmě poznat v odpovědích na sedm klíčových otázek, jenž on sám definoval a na základě následujících zkratk charakterizoval. Jedná se o jeden hlavních nástrojů sloužící ke zjištění, zda společnost marketing ve své podnikatelské činnosti používá.

- **WHAT** – Co bychom měli vyrábět? Jaký produkt bude zákazník požadovat?  
I když je správné zodpovězení této otázky je zárukou úspěchu, není vždy jednoznačné a je třeba brát v potaz případný odlišný vývoj. Klíčovým prvkem jsou požadavky zákazníků v budoucnu, které mohou být ovlivněny nejrůznějšími vlivy, například změnami v oboru či možnostmi firmy. To vše v souladu s možnostmi dané firmy.
- **WHY** – Proč zákazník kupuje právě naše výrobky?  
Je nutné si uvědomit, že při výběru produktů dané firmy zákazníkem hraje důležitou roli zejména jeho potřeby, přání a požadavky.
- **WHICH** – Které produkty u nás zákazník kupuje a bude v budoucnu kupovat?  
Zákazník nakoupí ty produkty, které splňují jím požadovanou hodnotu neboli jeho požadavky. Zásadní roli při rozhodování pak mohou hrát další faktory jako důvěra ve značku, cena, dostupnost či zkušenost z dřívějšíka.
- **WHO** – Kdo je naším zákazníkem? Jak blízce naše zákazníky známe?  
Aby firma byla schopná na trhu čelit konkurenčním vlivům, musí své zákazníky detailně. Musí znát jejich složení, preference a aktuální stav, a tyto aspekty pravidelně bedlivě sledovat pomocí nejrůznějších nástrojů.
- **WHEN** – Kdy bude zákazník produkty kupovat?  
Podnik si musí uvědomit, že zákazník produkty nakoupí ve chvíli, kdy je bude potřebovat. Proto musí být neustále ve střehu a přizpůsobovat se tak jejich aktuálním potřebám a požadavkům.



- **WHERE** – Kde bude zákazník produkty kupovat?  
Pokud již podnik zná své zákazníky, dokáže odhadnout, na jakém místě budou jejich produkty vyhledávat. Podle toho musí firma reagovat a dokázat jim své produkty nabídnout tam, kde je vyžadují. Ať už v místě bydliště, na internetu nebo na jakémkoli jiném místě.
- **HOW** – Jak a jakým způsobem bude zákazník produkty kupovat?  
Jak již bylo zmíněno, zákazník si může produkty nakoupit buď v kamenné prodejně, či prostřednictvím e-shopu. Je nutné, aby podnik možnosti dobře zmapoval a dokázal se tak preferencím zákazníka co nejvíce přiblížit.

### 3.3 Marketingová činnost podle McCarthyho a Perreaulta

*„Všemi tenisovými raketami můžete odpálit míček přes síť – ale existuje mnoho způsobů, jak vyhovět potřebám různých lidí.“ (McCarthy a Perreault, 1995, s. 24)*

McCarthy s Perreaultem (1995, s. 24) pro pochopení marketingu využívají příkladu situace hráčů poptávajících a nakupujících tenisové rakety. Základem myšlenky je představa o všech tenisových raketách, které využívají hráči různých úrovní po celém světě. I když jsou všechny vyráběny s jedním hlavním cílem – schopností odpálit míček, hráči si mohou vybrat ze širokého sortimentu v různých cenových kategoriích, lišících se například složením materiálu, velikostí či designem. Věří, že tato rozmanitost se projevuje nejen ve výrobě, ale i v prodeji. A proto uvádějí proces, ve kterém jasně vymezují kroky, jež by firma měla podniknout ještě před tím, než se pro realizaci své činnosti rozhodne.

Je nutné:

1. Zanalyzovat prostředí a osoby, kteří hrají tenis a rozhodnout se, zda tito zákazníci chtějí více tenisových raket nebo chtějí jiné druhy (tzn. určit a segmentovat trh).
2. Předpovědět, jaké druhy tenisových raket (velikost rukojeti, tvar, váhu a z jakého materiálu) budou lidé požadovat, a rozhodnout se potřeby kterých lidí bude firma uspokojovat.
3. Odhadnout, kolik z těchto lidí bude tenis hrát v průběhu několika následujících let a kolik raket si koupí.
4. Předpovědět, kdy přesně si tito lidé budou chtít tenisovou raketu koupit.

5. Určit, kde se tito zákazníci budou nacházet a jak k nim bude možno tenisové rakety dopravit.
6. Odhadnout, jakou cenu budou ochotni za svou raketu zaplatit a zda může firma může při prodeji za tuto cenu vykazovat zisk.
7. Rozhodnout se o druhu propagace tak, aby se potenciální zákazníci o tenisových raketách dané firmy dozvěděli
8. Odhadnout, kolik tenisových raket, jaký druh, za jakou cenu vyrobí naše konkurence (například na základě analýz a poznatků plynoucích z mikroprostředí)

Autoři dodávají (1995, s. 25), že tyto kroky jsou procesem marketingu, jež zajišťuje požadovaný směr výroby a pomáhá zajistit produkci a cesty produktů směrem ke spotřebitelům. Tím jsou zajištěny základní ekonomické užité hodnoty (forma, čas, místo a vlastnictví), jež jsou potřebné k dosažení spokojenosti spotřebitelů.

*„Marketing ovlivňuje téměř každý aspekt vašeho života.“* (McCarthy a Perreault, 1995, s. 23)

### 3.4 Marketingová činnost podle R. C. Whiteleyho

Že by se na prvním místě každého obchodního podniku měl jako klíčový prvek objevit zákazník a jeho potřeby věděl už Tomáš Baťa, který díky svému jedinečnému přístupu řídicího se heslem *„Náš zákazník, náš pán“* dokázal vždy včas reagovat na potřeby svých zákazníků. (1) Spokojenost zákazníků by tedy měla být hlavním cílem každé firmy. Toto tvrzení dokládá Whiteley (1991, s. 13), který na základě pětiletého výzkumu vedeného Forum Corporation s cílem definovat a změřit úspěšné praktiky zákazníkem řízených podniků formuloval 7 hlavních zásad, jež se opírají o studii čtyřiceti firem zaměřených na zákazníka z roku 1989.

Autor (1991, s. 16) uvádí, že tyto zásady tvoří základní myšlenku, která často firmám chybí. Důsledkem jsou pak nespokojení zákazníci a tím zvýhodněná nabídka konkurence. Dodává, že pokud se tato pravidla dodržují, firma je schopna nabízet kvalitní výrobky a služby.

Zásady jsou následující:

1. Vytvořte si představu, jak udržet zákazníka
2. Naslouchejte zákazníkovi

3. Učte se od vítězů
4. Ponechte volnou ruku svým nejlepším zaměstnancům
5. Odstraňte bariéry činností, které vítězí u zákazníků
6. Měřte, měřte, měřte
7. Přeměňte slova v činy

### 3.4.1 Vytvořte si představu, jak udržet zákazníka

*„Nic nepřispěje transformaci vaší firmy tak dobře, jako jasná představa.“*  
(Whiteley, 1991, s. 16)

Představa je autora (1991, s. 21) významným prvkem přinášející lidem motivaci dobře zákazníkům posloužit. Jen inspirovaní a motivovaní zaměstnanci jsou ze sebe schopni vydat to nejlepší. Dodává, že i když *„od dobré představy vede přímá cesta ke konkurenčním výhodám“*, klíčovým prvkem je zejména schopnost manažerů představu nejen dokonale vytvořit, ale především i předat příslušným lidem ve srozumitelné podobě tak (Whiteley 1991, s. 28), aby o ní zaměstnanci byli naprosto přesvědčeni. Proto je důležité, aby vedoucí manažer:

- představu neustále připomínal
- podněcoval ostatní k dosažení cílů vyplívajících z představy
- podněcoval ostatní k vytváření vlastních představ pro své oddělení
- ztělesňoval představu ve svém každodenním jednání

Doplňuje (1991, s. 25), že představa je zdrojem inspirace a jelikož sjednocuje části firmy při budování společného cíle, je také základním vodítkem při rozhodování. Definiuje jí (1991, s. 24) jako živý obraz budoucího stavu, jenž se týká zákazníka a který je v něčem lepší než stav současný. Její vyjádření by mělo být jasné, obsažné, zapamatovatelné, srovnatelné s hodnotami firmy, návazné na potřeby zákazníků, a považované za maximální hranici (tj. dosažení je obtížné, nikoli neuskutečnitelné).

*„Když dá firma jasně najevo, o co se bude snažit a její lidé to přijmou za své, vytvořila se dobrá síť lidí, kteří se snaží dosáhnout vzájemně provázaného cíle.“*  
(Whiteley, 1991, s. 28)

### 3.4.2 Naslouchajte zákazníkovi

*„Vytvořte si opravdové rodinné vztahy mezi vámi a vašimi zákazníky. Změňte od základů své vlastní chování a změňte i svoji pozici v konkurenčním boji.“* (Whiteley, 1991, s. 17)

Whiteley (1991, s. 36) uvádí naslouchání jak spokojeným, tak nespokojeným zákazníkům, jako jediný správný a nejziskovější způsob, jak řídit firmu. Doplňuje, že každý uskutečněný čin musí být poměřován s potřebami, očekáváním a přáním zákazníka, a že jeho znalost a míra uspokojení by měli být ve stejné míře jako znalost a uspokojení členů rodiny. Chování řízeného zákazníkem lze dosáhnout splnění následujících bodů:

1. Pečlivě zvažte, kdo má být váš zákazník.
2. Poznejte své zákazníky lépe, než se znají oni sami.
3. Inspirujte každého ve vaší firmě k tomu, aby poměřoval všechny činy s potřebami a očekáváním zákazníka, a aby se neustále snažil tato očekávání předčít.

*„Až se přiblížíte zákazníkovi, budete na poloviční cestě k opravdové konkurenční výhodě. Jeho potřeby a očekávání se stanou měřítkem, se kterým bude vaše firma porovnávat své úsilí, přičemž zákazník zjistí, že se jeho očekávání neustále rozšiřují. Zjistí, jak to vypadá, když je opravdu velmi spokojen. Bude reagovat velice příjemným způsobem – loajalitou.“* (Whiteley, 1991, s. 49)

### 3.4.3 Učte se od vítězů

*„Ti, kdo studují vítěze, přijdou na to, že si sami budují strukturu, která uspokojí zákazníky a zároveň se učí technikám, které jim pomohou objevit a odstranit důvody nespokojenosti zákazníků.“* (Whiteley, 1991, s. 17)

Dle Whiteleyho (1991, s. 58) každá budoucí jednička v jakékoli oblasti musí disponovat jistou dávkou pokory, musí si vytvořit otevřený hodnotící systém zaměřený na své cíle a omezení a následně napodobovat, přizpůsobovat, měnit a překonávat ty, jimiž se nechala inspirovat. Právě „nasazování laťky“, jak dále uvádí (1991, s. 60), lze několikanásobně zvýšit efektivnost a kvalitu výrobků a služeb, pokud:

- najdete správné učitele, kteří dělají něco, co se dělá ve vaší firmě, a navíc to dělají lépe
- budete studovat tyto učitele s otevřenými očima a chutí se něco přiučit
- nikdy si nebudete myslet, že jste dosáhli toho nejlepšího, nebo že už jste nejlepší (neustále hledejte způsob, jak se zdokonalit)

Autor (1991, s. 66) tvrdí, že klíčovým aspektem při pozorování a učení se od konkurence je nalezení vhodného učitele, jenž si perfektně vede v té oblasti, kde by se firma v budoucnu ráda viděla. Toho je pak třeba pečlivě analyzovat a hledat možnosti, jak svou práci dělat ještě lépe, přičemž je důležité stanovit si plán vzdělávacího programu, který, jak uvádí Whiteley (1991, s. 62-64), zahrnuje devět fází:

1. Poznejte své vlastní problémy.
2. Najděte firmy, které řeší podobné problémy jako vy.
3. Stanovte si před každou návštěvou cíle, na které se budete chtít zaměřit.
4. Vydejte se na cestu.
5. Udělejte správné závěry.
6. Přejděte od učení k jednání.
7. To, co jste se naučili, rozšířte v celé firmě.
8. Ukažte vítězům, jak jste se od nich poučili.
9. Vše zopakujte ještě jednou.

*„Firmy, které se učí od vítězů, poskytují zákazníkům lepší služby než jejich konkurenti.“* (Whiteley, 1991, s. 66)

#### 3.4.4 Ponechte volnou ruku svým nejlepším zaměstnancům

Whiteley (1991, s. 17) uvádí, že na základě jejich studie zaměstnanci chtějí být zaměstnáni ve firmách, jenž zákazníkům poskytují dobré a kvalitní služby. *„Manažeri musí zaměstnancům ukázat, že pro firmu je to úkol číslo jedna a že oni, zaměstnanci, jsou klíčovým prvkem celého systému.“*

Tato čtvrtá zásada se soustředí na zaměstnance firmy, jejich důležitost, loajalitu a přínos pro firmu, a v neposlední řadě pak zejména na jejich přístup k zákazníkům. Právě na přístupu zaměstnanců (1991, s. 73) záleží ze všeho nejvíce, a proto je důležité se při jejich výběru nesoustředit pouze na jejich kvalifikaci. Dobrý obchodník je podle něj

ten, kdo je poctivý, příčinnivý, pracovitý, přizpůsobiví, umí jednat s lidmi, projevuje lásku k zákazníkovi, je bezúhonný a znalý zboží. Doplňuje (1991, s. 77), že při náboru nových zaměstnanců je uchazečům třeba sdělit, jaké má firma představy a co mohou jako její zaměstnanci očekávat a dodává (1991, s. 78), že nejlepší formou, jak uspokojit své stávající zaměstnance je odměna formou prémie, uznání a pochvaly. V neposlední řadě zmiňuje (1991, s. 80) důležitost vyučování zaměstnanců, přičemž dobrý a kvalitní výcvik musí probíhat nepřetržitě. Pro pochopení, čemu se lidé potřebují učit, uvádí (1991, s. 81) metodu spočívající v pěti otázkách:

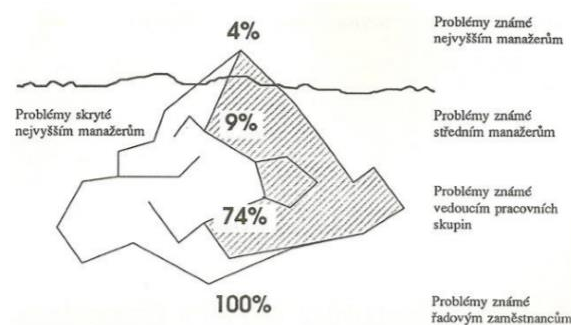
- Ví člověk, co se od něj očekává?
- Zná dotyčný přesně práci, pomocí které toto poslání plní?
- Má dotyčný potřebnou zručnost, aby tuto práci mohl vykonávat?
- Má dotyčný pro svoji práci pořádné technické vybavení?
- Mohl by dotyčný vykonávat tuto práci i v případě, že by na ní závisel jeho život?

### 3.4.5 Odstraňte bariéry činností, které vítězí u zákazníků

*„Zdravé firmy se samy neustále podněcují k lepšímu pochopení a zlepšování všech postupů, které vytvářejí hodnotu pro zákazníka a neúprosně ruší ty, které žádnou hodnotu nepřinášejí.“* (Whiteley, 1991, s. 17)

Bariéry v činnostech, které vítězí u zákazníků, autor popisuje (1991, s. 91) jako „ledovec nevědomosti“ (viz obrázek č. 5). Poukazuje tak na fakt, že k nejvyšším manažerům se donesou pouze 4 % problémů ve firmě.

*Obrázek 5: Ledovec nevědomosti*



*Zdroj: Whiteley (1991)*

Jak obrázek znázorňuje, každý problém ve firmě zná alespoň některý z řadových pracovníků, ale pouze o některém z nich se dozvedí i vysoko postavení manažeři. Z toho vyplývá, že problémy, který vrcholový management nevidí, nemůže nijak řešit a nemůže tak dostát svým slibům.

Whiteley (1991, s. 92) doplňuje, že základní strategií vedoucí ke spolehlivosti a schopnosti dodržet, co bylo slíbeno, je právě efektivní odstranění (nebo alespoň snížení) bariér bránících v poskytování služeb zákazníkům. Toho lze dosáhnout (1991, s. 95) například tak, že manažer bude hledat vědomosti na správném místě, tj. ve svém vlastním oddělení či v pracovní skupin, pomocí následujících kroků:

- vyžadujte od každého návrhy
- zaměřte se na návrhy k problémům, které jsou podle vašeho výzkumu pro zákazníky nejdůležitější
- evidujte si, kolik návrhů vám, kdo podává
- ihned realizujte nejen ty návrhy, které očividně podniku něco přinesou, ale i ty, jejichž efekt je neutrální
- projeďte uznání těm, kteří přišli s návrhy

Konkrétní realizaci procesu odstraňování bariér pak zaznamenává (1991, s. 96) do šesti po sobě jdoucích kroků:

1. Shromažďujte informace o podnikových postupech, které pravděpodobně způsobují problémy.  
Zejména od konečných zákazníků svých výrobků nebo služeb, ale nevynechávejte ani vnitřní zákazníky.
2. Informace od zákazníků přeměňte v měřítka.  
Ať už pomocí binárních měřítek rozdělujících údaje na dobré a špatné, či pomocí měřítek proměnných rozdělujících údaje podle určité stupnice.
3. Analyzujte současně používaný postup.  
Stanovte si předběžný cíl, který vychází z požadavků zákazníků.
4. Navrhněte vylepšený postup.  
Zhodnoťte svůj předběžný cíl poté, co jste získali nový náhled na své postupy.
5. Stanovte standardy.  
Zpracujte standardy pro postupy tak, aby byly přesně definovány podstatné výsledky a správná měřítka.

#### 6. Řid'te.

Zkontrolujte si způsob řízení a odměňování lidí, kteří budou postup vykonávat.

Doplňuje (1991, s. 106-107), že odstranit bariéry lze i změnou stylu řízení pomocí čtyř manažerských strategií:

- Oficiální pravidla firmy se odvodí z její představy a každodenní manažerské praktiky vyplynou z těchto pravidel
- Vytvoří se horizontální manažerské struktury, aby se vyburcovali lidé ze všech částí firmy k řešení klíčových problémů
- Zavede se „vizuální řízení“, které pomůže manažerům a dalším zaměstnancům pochopit potřeby zákazníků a zaznamenávat pokroky jejich uspokojování
- Budou se zpracovávat pravidelné zprávy o platných postupech a jejich kontrole pro řízení všech částí podniku

#### 3.4.6 Měřte, měřte, měřte

Whiteley (1991, s. 18) je přesvědčen, že nejrychleji zdokonalující se firmy měří vše, co jim přináší výsledek o kvalitě a efektivitě jejich práce z pohledu zákazníka. *„Analyzují a porovnávají své výkony nejen s vlastní minulostí a s požadavky zákazníků, ale také s výkony lidí, kteří kdekoli na světě dělají tím nejlepším způsobem práci podobnou té jejich.“*

Měření definuje (1991, s. 114) jako to, co většina firem dělá, i když jen málokteré to dělají správně. Připouští však, že všichni jsou měření schopni a že využitím výsledků mohou vyjít vstříc svým zákazníkům, budou-li se řídit následujícími principy:

- budou vědět, proč měří,
- nechají zákazníky, ať sami vyjádří, které konečné výsledky se mají měřit,
- budou se neustále ptát, jak si stojí nejen firma, ale i její konkurenti,
- budou sledovat své vlastní postupy vedoucí k tomu, co si přejí zákazníci (stejně pozorně jako konečné výsledky),
- budou sdělovat svým lidem vše, co se dozví.

Důležitým krokem (1991, s. 115) je pak také program měření se stanovenými kanály, kterými se firmě dostane v číselné formě vše, co je důležité jak pro zákazníka, tak



pro firmu samotnou. Protože kvalitně zpracovaný program měření přináší řadu výhod, struktura by měla zajistit, aby každá součást firmy mohla služby poskytované zákazníkům neustále zlepšovat. Již od počátku měření je nutné (1991, s. 118) sestavit program měření zahrnující zejména seznam jednak obecných charakteristik a problémů významných pro zákazníka, jednak seznam obecných charakteristik výrobků a služeb. To vyžaduje otevřenou komunikaci neboli pohyb v těsné blízkosti zákazníků tak, aby byly zjištěny jejich potřeby. Seznam je pak vhodné doplnit pomocí metod, například:

- výběrové vzorky
- investice do stížností
- otevřené otázky v dotaznících pro spotřebitele
- návštěvy zákazníků
- přehledy o reakcích zákazníků na nabídky ze strany konkurence

Ve chvíli, kdy firma zná, co zákazník chce, je možné stanovením potřeb zákazníků jako standard pro fungování firmy získat konkurenční výhodu. Tím nastává nutnost nastolit ve firmě standardy pro postupy a po jejich zavedení zvolit souvislý měřicí systém. Autor (1991, s. 124) mezi čtyři nejběžnější a nejspolehlivější metody měření řadí:

- Spotřebitelské anketní listky, dodávané společně se zbožím
- Dotazníky zasílané zákazníkům poštou
- Osobní rozhovory (tváří v tvář, po telefonu, apod)
- Nastrčení zákazníci

Závěrem (1991, s. 127) zmiňuje index spokojenosti zákazníka (CSI). Je jím číslo vycházející z nejlepšího předpokladu odhadu, jak kvalitní služby firma poskytuje skupině zákazníků. Pokud se toto číslo bude správně používat, může firmě velmi pomoci.

### 3.4.7 Proměňte slova v činy

*„Každý pracovník i člověk, který má pod sebou jen malou skupinku lidí, se může stát tím, kdo řídí a jeho vliv přesáhne hranice jedné firmy. Musí se ale stát studentem na celý život, být ve styku se zákazníkem, stanovit směr, přesně se vyjadřovat a ukázat cíl firmě nebo pracovní skupině.“* (Whiteley, 1991, s. 18)

Klíčovým prvkem spokojené firmy jsou (1991, s. 135-136) správní lidé se správnými schopnostmi na správním místě. Uvádí, že v úspěšných firmách se lidé s významným postavením vyznačují chováním s následujícími prvky:

- osobně staví zákazníka na první místo
- prosazují představu firmy
- stávají se z nich studenti na celý život
- věří ve své lidi a investují do nich
- sestavují funkční týmy
- drží se svého kursu
- cíl firmy se stal součástí jejich života

Takto jednající lidé jsou schopni vést cokoli, od malých dvoučlenných skupin, až po největší podnik světa.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 4 Charakteristika podniku

Cestovní kancelář Canaria Travel CZ (dále pouze CK) byla založena v roce 1993 (zápisem do obchodního rejstříku v prosinci téhož roku) a její majitelkou a generální ředitelkou je od samého začátku Lenka Viková. I přes poměrně malý tým (přibližně 25 zaměstnanců) a jedinou fyzickou pobočku v Jungmannově ulici v centru Prahy se jedná o jednu z nejvyhledávanějších cestovních kanceláří v České republice. Jako jedna z mála CK u nás se specializuje pouze na jednu jedinou destinaci – španělské Kanárské ostrovy. Za roky fungování si společnost dokázala vybudovat tým vyškolených zaměstnanců a vřelé vztahy s partnery na ostrovech. Proto dokáže klientům nabídnout nejen ty nejdůležitější informace, ale i komplexní služby a cenově zajímavé nabídky. Těší se početné základně stálých klientů, přičemž každým rokem její služby vyhledávají i klienti noví, jak rodiny s malými dětmi hledající bezpečnou a klidnou destinaci se stálým podnebím a dostupností, tak mladší generace cestovatelů, která využívá široké nabídky aktivní dovolené.

### Destinace

Jelikož jsou Kanárské ostrovy známy především svým stabilním počasím po celý rok, provoz cestovní kanceláře je celoroční. V zimních měsících jsou ostrovy považovány za nejbližší exotickou destinaci a za nejteplejší destinaci v Evropě. Souostroví Kanárských ostrovů je autonomní oblastí Španělského království, úředním jazykem je tedy španělština. Je tvořeno čtyřmi většími, hlavními ostrovy (Gran Canaria, Tenerife, Fuerteventura, Lanzarote), třemi menšími (La Palma, La Gomera, El Hierro) a několika dalšími neosídlenými ostrovy (např. Lobos či La Graciosa). Všechny ostrovy jsou sopečného původu a nachází se v Atlantickém oceánu, přibližně 100 km od břehů Maroka. Mezi základní charakteristiky Kanárských ostrovů patří celoročně stabilní podnebí, rozmanitá fauna i flóra a v neposlední řadě, mimo klasické dovolenkové aktivity, nepřeborné množství další zábavy (trekking, surf, potápění, pozorování hvězd, rybaření, horolezectví, paragliding, ...)

## Zaměstnanci a provoz kanceláře

Od počátku svého fungování v roce 1993 s pouhými pěti zaměstnanci se cestovní kancelář rozrostla na aktuální počet 25 zaměstnanců. Čtyři z původních zaměstnanců jsou dodnes součástí týmu. Všichni zaměstnanci pravidelně Kanárské ostrovy navštěvují formou služebních cest, kde se seznamují s obchodními partnery, lokalitami a prostředím nabízeného ubytování. Právě díky tomu mají všichni velký přehled nejen jednotlivých destinací, ale daří se jim tak budovat a udržovat s partnery přátelské vztahy.

CK má jen jednu jedinou kamennou pobočku v Jungmannově ulici v centru Prahy, která je klientům otevřena každý pracovní den od 9:00 - 18:30 h. O víkendech je klientům zajištěn provoz na telefonu od 10:00 - 18:00 h, přičemž se vybraní zaměstnanci střídají na směnách na telefonu a jsou klientům v případě urgentní potřeby k dispozici nepřetržitě.

V posledních letech rezervace zájezdů probíhají především online prostřednictvím webových stránek a s prodejem také pomáhá téměř tisícovka provizních prodejců, přičemž mezi ty nejzásadnější patří Invia.cz, a.s., Zájezdy.cz, a.s. či FIRO-tour a.s.

## Kancelář a organizační struktura podniku

Zázemí CK se nachází ve dvoupatrové budově v centru hlavního města. V přízemí se nachází prodejna určená výhradně pro **přímý prodej**. Tři zaměstnanci u svých pultů obsluhují příchozí klienty, kteří si sem chodí zájezd vybrat, objednat či zaplatit, nebo se na pobočce zastaví pouze pro radu, doplňující informace či pro tištěné katalogy.

Místnost je zařízena v „kanárském stylu“ - na zdech jsou pověšené fotografie z jednotlivých destinací, v poličkách se nachází tematické knihy a průvodci, suvenýry, plánky a prospekty či dekorativní lahve naplněné všemi druhy písku, který na Kanárských ostrovech lze najít. Největší dominantou prodejny je jednoznačně zeď posetá pravými lávovými kameny, která má za cíl evokovat právě kanárské prostředí.

Další oddělení se nachází v prvním patře a stejně jako prodejna v přízemí jsou zdobeny zarámovanými fotografiemi a dekoracemi evokující prostředí destinace. Oddělení jsou následující:

- **online rezervační oddělení** (komunikace s klienty po telefonu a e-mailu, správa všech rezervací, které klient uskuteční online skrz rezervační formulář, tvorba nabídek a cenových kalkulací, podávání informací apod.)

- **provizní oddělení** (komunikace s provizními prodejci, poskytování informací, zpracovávání rezervací cestovním agenturám)
- **obchodní oddělení** (tvorba produktu, kalkulace cen, zpracovávání smluv od poskytovatelů ubytování, vyhodnocování prodejnosti a poskytování služeb)
- **provozní oddělení** (veškerá komunikace s dopravcem, letové plány a řády, zasedací pořádek v letadle, catering)
- **oddělení marketingu** (textace webových stránek, správa sociálních sítí, newslettery, speciální akce, komunikace speciálních nabídek, tisk, správa PR článků a reklam)
- **oddělení vývoje** (zajišťování plynulého chodu a inovací jak rezervačního systému MagicWare, tak s ním úzce propojeného webového prohlížeče)
- **účetní oddělení** (zpracovávání faktur, přijímání a odesílání plateb, mzdy)
- **provozní ředitelka** (zajištění plynulého chodu kanceláře, evidence docházky a čerpání dovolené, zástupy v odděleních, ale i správa případných reklamací)
- **generální ředitelka**

Nedílnou součástí cestovní kanceláře jsou samozřejmě **delegátky**, které na ostrovech žijí nastálo a mohou tak klientům zajistit servis 24/7, a pak také externí pracovníci, například IT specialisti.

## Konkurence

Cestovní kancelář Čedok a cestovní kancelář Fischer jsou aktuálně jedinými cestovními kancelářemi, které v České republice rovněž nabízejí zájezdy na Kanárské ostrovy. Ani jedna z nich se však na kanárské souostroví výhradně nespécializuje, proto jejich nabídku tvoří řada dalších dovolenkových destinací.

V rámci vyváženosti prodeje CK s těmito agenturami pravidelně spolupracuje (například si poměrně rozdělují kapacity v letadle apod.), ale zároveň je musí i bedlivě sledovat, například co se cenové politiky týče.

## Partneři

Mezi hlavní partnery, bez kterých by fungování kanceláře nebylo možné, patří:

- **Dopravce**

Doprava klientů CK je zajišťována největším českým leteckým dopravcem, společností Smartwings a.s. V letních sezónách na čtyři hlavní ostrovy vypravuje letadla 7x týdně, v zimní sezóně 5x týdně.

Doprava (transfer) na Kanárských ostrovech z letiště do hotelu a zpět je zajišťována autobusovou dopravou a každý klient ji má v rámci zakoupeného pobytového balíčku v ceně.

- **Pojišťovna**

CK zajišťuje klientům cestovní pojištění prostřednictvím ERV Evropské pojišťovny. Každý klient má v ceně zájezdu zahrnuto povinné základní pojištění asistenčních služeb a lékařských výhod (Basic). Aktivní asistence je poskytována 24 hodin denně a zahrnuje i zabezpečení lékařského převozu, repatriaci do vlasti a zajištění opatrovníka při hospitalizaci klienta v zahraničí. Dále si klient může zakoupit volitelné připojištění (Last, Standard, Optimal, Sport apod.), například proti zrušení cesty či zahrnující celoroční pojištění.

- **Španělské partnerské agentury**

Tyto agentury sídlící na každém z hlavních ostrovů zastávají funkci prostředníků mezi CK a jednotlivými poskytovateli ubytování. Mezi hlavní náplň jejich práce patří zajišťování kontraktů s hotely na jednotlivé sezóny, zajišťování transferů (z letiště do hotelu a zpět, v některých případech i přejezdy lodí či vnitrostátní přelety mezi jednotlivými ostrovy nebo transfery individuální) a pomoc při komplikovanějších dotazech či reklamacích.

- **Ostatní**

Mezi další partnery CK, bez jejichž spolupráce by nebylo možné balíčky služeb a samotné produkty tvořit, je možné zařadit například *Letiště Václava Havla v Praze, parkoviště Go Parking, autopůjčovnu Cicar, golfová hřiště, surfové a jazykové školy* apod.

## 5 Marketingová činnost CK z pohledu marketingového manažera

Jelikož si CK uvědomuje důležitost využití marketingu v podnikání, svou koncepci zakládá zejména na potřebách zákazníků, které se snaží uspokojovat nejrůznějšími specifickými metodami. Na druhou stranu vedoucí marketingového oddělení uznává, že CK marketingovou činnost nevyužívá v takovém rozsahu, jak by mohla (a měla). Nestanovuje si specifickou strategii, neřídí se žádným konkrétním marketingovým plánem a při sběru a vyhodnocování získaných informací se neřídí žádnými striktními pravidly.

Z rozhovoru realizovaného právě s marketingovou manažerkou vyplývá, že marketingová činnost je v CK spatřována a realizována zejména prostřednictvím **tvorby produktu a jeho podpory**, přičemž velký důraz je rovněž kladen na **prezentaci firmy na veřejnosti**.

### 5.1 Produkt

V rozhovoru vedoucí marketingového oddělení uvádí, že hlavním nástrojem marketingového mixu, který CK využívá, je produkt. Ten je tvořen nahodile, bez jakékoli koncepce a pravidel, které by jej určitým způsobem koordinovali. Nabídka zájezdů je tak založena na živelné koncepci a je zaměřená na odhadnuté potřeby zákazníků, kteří si tak mohou dovolenou vybrat podle konkrétních zájmů a preferencí. Při sestavování produktu je také brán ohled na jeho cenu, která je stanovena tak, aby byla pro klienty zajímavá a aby byla konkurenceschopná.

Informace o tom, co si zákazníci přejí, požadují a co je pro ně stěžejním faktorem při rozhodování o výběru dovolené CK získává nahodile z různých pramenů, například:

- od prodejců zájezdů, kteří jsou s klienty v nepřetržitém denním kontaktu
- od delegátů, kteří s klienty řeší nejrůznější situace přímo na ostrovech
- z oddělení reklamací, kdy má možnost přesně se dozvědět co klientům v nabídce chybí, případně s čím jsou a nejsou spokojeni

- z recenzí – jednak z těch, které klienti zašlou e-mailem či na sociální síť, jednak z e-mailu hodnocení kvality, který je každému zákazníkovi ihned po návratu z dovolené zasílán
- ze statistik rezervačního systému, kdy si pracovníci CK mohou porovnat nejprodávanější hotely, nejvyužívanější služby apod.
- ze statistik návštěvnosti webových stránek
- z informací získaných prostřednictvím internetové PPC (klik) reklamy

Výsledky a poznatky z nich jsou pak probírány na pravidelných poradách členů týmu a poznatky následně aplikovány do činnosti CK.

Produkty zaměřené na jednotlivé skupiny zákazníků CK nazývá „tematickou dovolenou“ a jedná se o následující typy produktů:

### **Dovolená pro rodiny s dětmi do 12 let**

Jelikož si členové týmu plně uvědomují specifika dovolené s malými dětmi, snaží se vymýšlet nejrůznější metody, jak rodiny uspokojit v co největší míře. Hotely vhodné pro rodiny s dětmi disponují dětským zázemím jako například hrací koutky, brouzdaliště a dětské bazény, animační program a postýlky. Mnohé hotely nabízí i další služby určené dětem (dětské zóny s dětským jídlem v hotelové restauraci, doplňující animační program s maskoty hotelu apod.). Sama CK navíc nabízí další varianty dovolené s dětmi, v minulém roce například odstartovala tematickou dovolenou „*Dovolená s mořskou pannou*“ zaměřenou zejména na rodiny s malými holčičkami.

- **Dovolená s mořskou pannou**

V loňském roce se CK spojila s novou českou značkou Happy Tails vytvářející barevné designové kostýmky mořských panen a pod stejnou značkou školící instruktory moderní plavecké disciplíny delfinového vlnění, tzv. mermaidingu. Během týdenního pobytu na Kanárských ostrovech certifikovaný instruktor, přímo v hotelovém bazénu, zasvěcuje děti do světa plavání ve stylu mořské panny, který je nejen zábavou, ale přispívá i ke zdravému držení těla, rozvíjí pohybový aparát a učí správnému dýchání.



## **Aktivní dovolená**

Díky stabilnímu počasí se na Kanárské ostrovy zejména v zimních měsících vydávají sportovní nadšenci. Od listopadu do dubna se destinace stává cílem vrcholových i amatérských sportovců, a proto se za zimní přípravou a soustředěními na Kanárské ostrovy vydávají například hráči golfu, cyklisti, atleti či surfaři. Skupinám CK zajišťuje pobyty na míru a jednotlivcům zároveň nabízí zájezdové balíčky aktivní dovolené, v poslední době například:

- **Golfová dovolená**

Klientům, kteří mají zájem dovolenou s golfem, nabízí CK při ubytování ve vybraných hotelech zvýhodněné poplatky za vstupy na hřiště (green fee) a také přepravu golfového bagu letadlem zdarma.

- **Sport & Relax dovolená**

Pro ty, kdo chtějí dovolenou trávit aktivně, připravuje pravidelně CK balíček týdenní dovolené s každodenními lekcemi jógy, posilováním či cviky s vlastním tělem pod vedením certifikovaných instruktorů.

## **Dovolená pro seniory**

Cestovní kancelář nabízí všem osobám starším 55+ let ve vybraných, často bezbariérových, hotelech ubytování za zvýhodněnou cenu. Několikrát do roka pro tyto klienty pořádá zájezdy s doprovodným programem, například Dovolená na Tenerife s výletem léčivým, pro tento ostrov typickým, stromem Moringa, či Dovolená na Fuerteventuře s výletem do tradiční pěstírny Aloe Vera a na písčité duny v Corraleju.

## **Dovolená bez dětí**

Takzvané „adults only“ hotely jsou čím dál častěji vyhledávaným typem ubytování. V těchto hotelech smí být ubytováni pouze osoby starší 18 let (výjimečně může být věková hranice stanovena nižší, např. 15 let). V poslední době jsou jedním z nejvyhledávanějších typů ubytování, zejména mladými či postaršími páry či kamarády a kamarádkami. Jednoduše těmi, kdo během dovolené vyžadují klid bez dětského švitoření a pláče.

## **Dovolená s domácími mazlíčky**

Těm, kdo nechtějí nechávat své domácí mazlíčky po čas své dovolené doma nebo jim nechtějí shánět hlídání, cestovní kancelář nabízí výběr ubytování, kde jsou zvířata akceptována. Stejně tak zajišťuje přepravu v letadle, kdy je vždy však nutné znát detailní informace o zvířeti. Dle velikosti a váhy je pak zvíře při přepravě umístěno do zavazadlového prostoru, nebo může s klientem cestovat přímo na palubě letadla.

## **Dovolená pro LGBT komunitu**

Jelikož jsou Kanárské ostrovy jednou z nejvyhledávanějších destinací této komunity, stávají se každoročně cílem gayů a lesbiček z celého světa. Především ostrov Gran Canaria je známý svou volností, respektem vůči této skupině lidí, nepřeborným množstvím zábavy, a pravidelnými každoročními festivaly (Gay Pride, Freedom Gay Festival apod) a karnevaly. Proto zejména na tomto ostrově má cestovní kancelář širokou nabídku ubytování určenou zejména LGBT komunitě.

## **Luxusní dovolená pro náročné**

Dovolenou na míru je cestovní kancelář schopna zajistit i těm nejnáročnějším klientům, kteří si potrpí na luxusně zařízené designové hotely, precizní služby a špičkovou gastronomii. Tito klienti si v balíčku zájezdu často využívají možnosti objednání prémiových sedadel v letadle či individuálního transferu z letiště do místa ubytování a zpět.

## **Wellness dovolená**

Z nabídky cestovní kanceláře si klienti mohou vybrat ubytování disponující vlastním SPA studiem. Tato kanárská lázeňská centra patří k nejlepším, a proto i nejvyhledávanějším centrům v Evropě. Vedle moderního vybavení a precizních služeb je hlavním důvodem také fakt, že specialitou kanárského lázeňství je thalassoterapie. Jedná se o kombinaci léčebných koupelí, pitné kúry a léčby pomocí slunečního záření s blahodárnými účinky zvyšující prokrvení organismu a bojující proti celulitidě, revmatu nebo stresu.

## **Dovolená s jazykovým kurzem španělštiny**

Vyhledávaným zpestřením pobytu na Kanárských ostrovech, konkrétně na ostrově Gran Canaria, jsou kurzy španělštiny. Zde CK spolupracuje s *Gran Canaria School of Languages*, prestižní jazykovou školou s více než 50letou tradicí. Ta nabízí několik úrovní výuky dle aktuálních znalostí studenta, včetně konkrétních specializací (např. obchod, turismus apod.), a kurz je možno zakončit mezinárodní zkouškou ze španělského jazyka DELE (Diplomas de Español como Lengua Extranjera). Zájemcům CK zajišťuje kompletní pobytový balíček zahrnující letenku, pojištění, ubytování, stravu, studijní materiály a exkurze po ostrově.

## **Svatební cesty a rozlučky se svobodou**

Jelikož jsou Kanárské ostrovy nabízí nepřeberné množství možností, jak trávit dovolenou, jsou často vyhledávány pro oslavy jedinečných životních událostí. Luxusní ubytování v klidnějších lokalitách je využíváno k líbánkám, pronájem privátních vil pak k soukromým rozlučkám se svobodou. CK pro tyto příležitosti zajišťuje doplňkové služby na míru, jako například privátní transfer z letiště, welcome drinky na přivítanou či speciální výzdobu.

## **Dovolená v soukromí – rural ubytování a pronájem prázdninových vil**

Ubytování mimo turistická letoviska vyhledávají zejména klienti, kteří se na Kanárské ostrovy vydávají již po několikáté. Proto CK do nabídky zařadila i „rural“ ubytování ve vnitrozemí ostrovů. Jedná se o menší, samostatně stojící hotely zasazené do místní přírody či nacházející se přímo v tradičních vesničkách. Klienti tak mají možnost načerpat pravou španělskou atmosféru a proniknout do běžného života místních obyvatel. Druhou možností je pak pronájem privátních prázdninových domů a vilek, jenž klienti využívají zejména k pobytům delším než týden či čtrnáct dní. Většinou je ubytování uzpůsobeno k vlastnímu stravování, a kromě úklidů nejsou nabízeny žádné doprovodné služby. Velkou výhodou je ubytovací kapacita, kdy větší část vilek v nabídce pojme početnější rodinu či partu přátel.

## 5.2 Podpora produktu

### 5.2.1 Reklama

Dalším z nástrojů podpory produktu využívaným CK je reklama. Dle marketingového manažera z hlediska reklamy CK nejvíce využívá **prospekty, online katalog** a **sociální sítě**, dále pak například i placené **bannery** (proužková reklama) či **vyskakovací okna** na vybraných webových stránkách (Google.com, Seznam.cz). Poslední dva zmíněné reklamní prostředky slouží zároveň i pro informativní účely a pro sběr kontaktů.

#### Prospekty

V minulosti CK každoročně připravovala tištěný katalog ve formátu A4 s kompletní nabídkou vybraných hotelů, jenž byl klientům k dispozici buď na prodejně, nebo jim byl na přání zasílán poštou. Zahrnoval nejen informace o ubytování, ale také popis jednotlivých ostrovů a typy na výlety. Nevýhodou však byly vysoké náklady na tisk, malý prostor, který nedokázal obsáhnout všechny hotely v nabídce a také nepřesné informace zejména o ceně, která se v průběhu sezóny velmi často mění. Proto se CK rozhodla od velkých katalogů upustit a namísto toho nechala vytvořit menší tematické **prospekty**. Aktuálně disponuje následující tématy:

- Nejoblíbenější hotely – Gran Canaria, Fuerteventura, Lanzarote, Tenerife
- Luxusní hotely (výběr napříč všemi ostrovy)
- Hotely pro dospělé (výběr napříč všemi ostrovy)
- Hotely pro rodiny (výběr napříč všemi ostrovy)

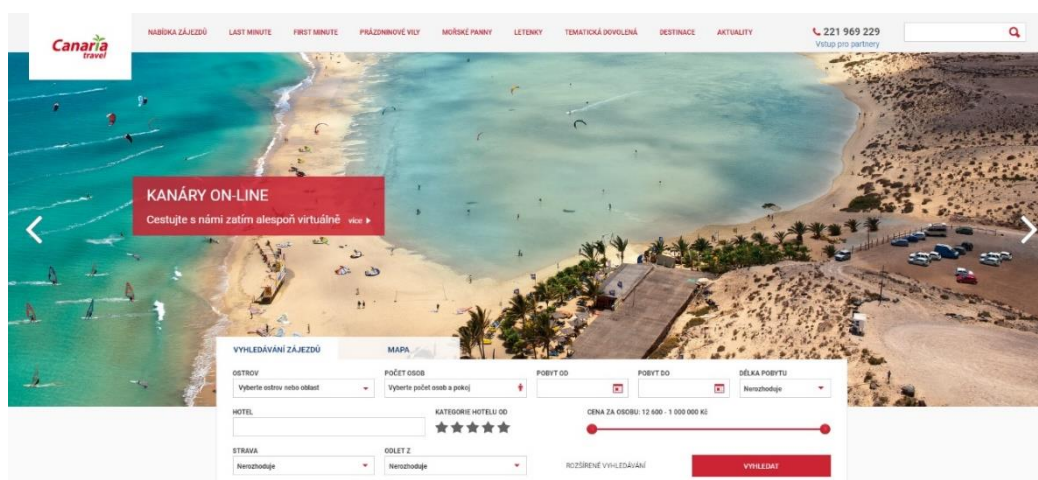
Prospekty byly klientům zaslány poštou během listopadu 2018 společně s osobním dopisem od ředitelky Lenky Vikové jako vánoční dárek a přání do nového roku. U klientů sklidili velký úspěch: „Kapesní“ velikost je praktičtější a vyhovuje jim i předvýběr hotelů. Navíc jsou dostupné i online na webové stránce CK, kde se lze z jednotlivých typů ubytování prokliknout přímo na stránku daného hotelu. Pro CK je velkou výhodou fakt, že do výběru hotelů zařadila zejména ty hotely, které mají výhodné podmínky a na jejichž prodej se potřebuje zaměřit.

## Online katalog

V současné době je vyhledávání na internetu tou nejrychlejší a nejjednodušší cestou k zjišťování informací, a proto je aktuálně i většina rezervací CK uskutečňována prostřednictvím online webových stránek. Zde si klient může ubytování vybírat z online katalogu, sám si hotel a některé vybrané doplňkové služby rezervovat. Tyto informace jsou navázány na interní rezervační systém, kde se ihned po odeslání požadavku klientem rezervace zobrazí. Zaměstnanci CK ji tak po jejím obdržení mohou ihned zpracovat a zákazníkovi ji obratem potvrdit zasláním smlouvy o zájezdu či o přepravě osob (u letenek) společně předběžnými informacemi k odletu, proforma fakturou, všeobecnými smluvními podmínkami, informacemi k cestovnímu pojištění a s nabídkou doplňkových služeb (privátní odbavení ve VIP salonku na letišti, parkování apod).

Webová stránka CK však neslouží pouze jako online katalog. Klient zde najde veškeré důležité informace (všeobecné smluvní podmínky, reklamační řád), nabídku doplňkových služeb, ale i informace o jednotlivých destinacích či typy na výlety.

Obrázek 6: Online katalog cestovní kanceláře Canaria Travel



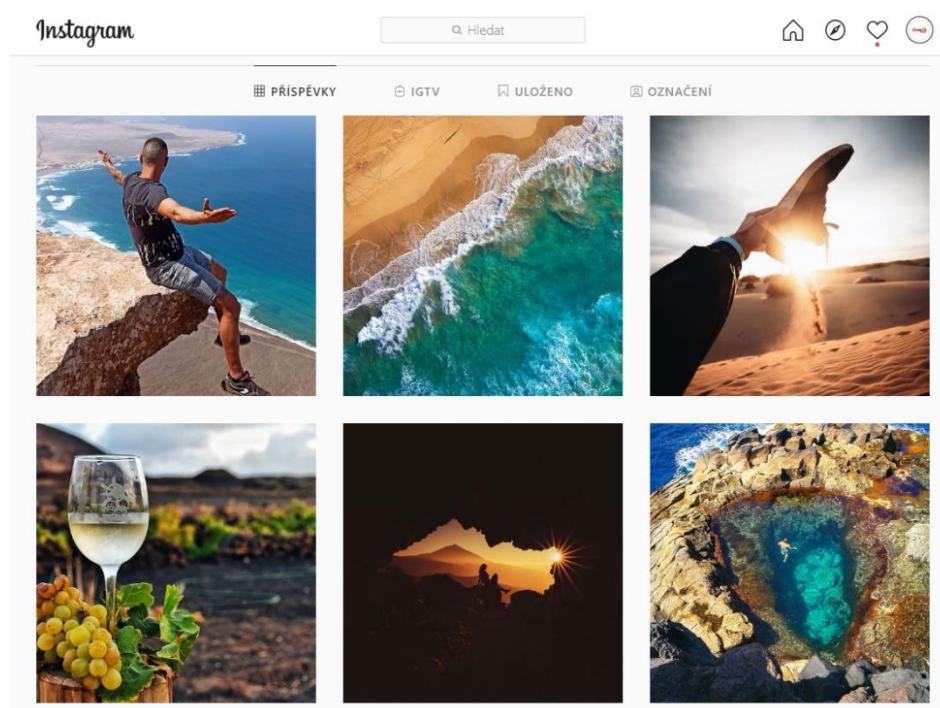
Zdroj: [www.canariatravel.cz](http://www.canariatravel.cz)

## Sociální sítě

V posledních dvou letech se CK začala intenzivně věnovat využití sociálních sítí. Ty slouží nejen pro představování jednotlivých destinací, ale zejména jako komunikační prostředek. Jejich prostřednictvím CK informuje o akčních nabídkách a nových produktech, přináší klientům zajímavosti a informace o aktuálním dění v destinaci, či

podává přímé přenosy z tematických dovolených. Několikrát do roka prostřednictvím sociálních sítí pořádá soutěže o letenky nebo dokonce o celé pobytové balíčky, a nejrůznějšími metodami se pokouší sledující zapojit do tvorby obsahu. Právě díky aktivnímu přístupu se CK podařilo vytvořit silnou komunitu fanoušků, která kanály bedlivě sleduje, pravidelně přispívá svými komentáři a sdílením na vlastní profily, díky čemuž se CK dostává do podvědomí širšímu okolí.

Obrázek 7: Instagram cestovní kanceláře Canaria Travel



Zdroj: [www.instagram.com/canariatravel\\_ck/](http://www.instagram.com/canariatravel_ck/)

Nejvyžívanější sociální sítí CK je **Instagram**. Počet sledujících se pohybuje okolo 10 000 a příspěvky jsou aktualizovány každý den. Díky tomu je CK se svými sledujícími denně kontaktu a dává jim možnost komunikovat přímo se zaměstnanci CK. Sledující tak mohou vyjádřit své názory, doporučit ostatním sledujícím svá oblíbená místa, či vznést dotazy. Komunikace probíhá online prostřednictvím anket i dotazníků a zejména pak formou přímých zpráv.

Příspěvky z Instagramu jsou pak pravidelně sdíleny i na sociální sítí **Facebook**. Prostředí této sociální sítě není tak interaktivní jako prostředí Instagramu a vyžaduje rozdílné zacházení, i proto, že komunita sledujících se od Instagramu velmi liší. Zatímco

příspěvky na IG vyžadují každodenní pravidelnost a spíše fotografie „lahodící oku“, sledující na Facebooku lépe reagují na méně časté příspěvky, za to ale s kvalitním a delším obsahem, díky kterému se něco dozvědí.

Video platforma Youtube.com je třetí a poslední sociální síť, kterou CK využívá. Slouží zejména ke zveřejňování promo videí jak destinací, tak i konkrétních hotelů či speciálních pobytových balíčků, např. Dovolené s mořskou pannou. Protože se CK snaží zajistit se sledujícími nepřetržitý kontakt, nejaktuálnější novinkou na Youtube.com je *Playlist členu týmu Canaria Travel*, jenž vznikl v době pandemie a který má za cíl nejen udržet ve sledujících španělský optimismus, ale zejména naučit sledující kanál pravidelně sledovat a zajistit tak, že se k nim v budoucnu nová promo videa lépe dostanou.

Všechny tři sociální sítě jsou navzájem propojeny, příspěvky se sdílí dle potřeby napříč všemi třemi. Stejně tak případná propagace probíhá navzájem tak, aby se placený příspěvek dostal k co největšímu počtu lidí. Se sociálními sítěmi je pak úzce spjata i webová stránka jakožto online katalog, jelikož z každého příspěvku i z každé platformy na ní existuje přímý proklik, a to i naopak. Ať už si tedy kdokoli vybere jakékoli médium pro zjištění informací o CK, je nepřímo směřován i na další nositele doplňujících informací.

### **Sociální sítě a ambasadoři**

S nárůstem užívání sociálních sítí se CK rozhodla přizpůsobit zejména prostředí Instagramu a rozšířit povědomí o společnosti zejména prostřednictvím VIP osobností. Z počátku bylo vedení CK k tomuto kroku skeptické, ale hned po první spolupráci výsledky propagace dopadli skvěle. Proto se CK rozhodla v této aktivitě pokračovat, i když aktuálně čím dál méně intenzivněji.

Spolupráce s VIP osobnostmi funguje na dvou rovinách: rovina budování public relations a rovina reklamy.

První skupinu (public relations) tvoří veřejně známé osobnosti (např. modelka Simona Krainová, herečka Alice Bendová, stylistka Filip Vaněk, zpěvák a skladatel Michal David apod.), které na ostrovech vlastní nemovitost a vydávají se tam pravidelně několikrát do roka. Na svých Instagramových účtech tak sdílí příspěvky z ostrovů stejně tak, jak jsou obecně zvyklí. Rozdílem oproti době před navázání spolupráce s CK je to, že u každého příspěvku CK označují a kladou důraz na to, aby jejich sledujícím bylo jasné, že na ostrovy odletěli právě s Cestovní kanceláří Canaria Travel. Spolupráce

funguje na principu barteru – propagace výměnou za samostatné zpáteční letenky. Množství letenek se odvíjí od množství a kvality zveřejněných příspěvků.

Druhou rovinu (reklama) tvoří veřejně známé osobnosti, které si CK sama vybírá. Jedná se zejména o ty známé osobnosti, jejichž sledující na Instagramu zastupují vybranou cílovou skupinu a kteří jsou schopni vytvořit i další propagační prostředky, např. píší blog či točí vlogy (video blogy). V loňském roce se CK rozhodla podpořit ostrov Gran Canaria jako destinaci vhodnou pro rodiny a také sousedství a skvělou dostupnost mezi dvěma ostrovy Fuerteventura a Lanzarote jako možnost dovolené na dvou ostrovech v jednom termínu. Spolupráce rovněž funguje formou barteru (propagace výměnou za dovolenou pro VIP osobnost a její rodinné příslušníky), přičemž ubytování i termín je vybíráno CK. Za loňský rok CK na ostrov Gran Canaria vypravila manželé Davida a Michala Vaníčkovi s dcerami (@dvatatove) s cílem nejen odpromovat rodinnou dovolenou, ale i zvýšit povědomí o zdejší gay friendly komunitě. Na ostrovy 2v1 Fuerteventura a Lanzarote se podívala mladá modelka Natálie Kotková (@natali.kot) s tatínkem a bratrem. Ti se soustředili zejména na surfování, které je pro oba ostrovy typickým sportem a cílili tak zejména na mladší klientelu.

Součástí těchto spoluprací je vždy soutěž, a to buď pouze o letenky, nebo o celý pobyt včetně ubytování. Soutěž si řídí sami ambasadoři a podmínkou je vždy zodpovězení určité otázky, a především sledování kanálu CK Canaria Travel. Tímto krokem se CK podařilo během loňského roku rozšířit fanouškovskou základnu z necelých 1 500 sledujících na téměř 11 000 sledujících a v současné době se jejich počet ustálil okolo 10 000. Díky takovému počtu se každá zveřejněná informace dostane k velkému počtu lidí, a proto CK tento způsob propagace vnímá jako velmi efektivní.



## 5.2.2 Podpora prodeje

### Slevový a věrnostní program CK

Věrnostní program je program pro stálé klienty, kteří na základě četnosti zakoupených zájezdů získávají slevu na zájezd. Slevy se vztahují na osoby a nelze je v rámci jedné smlouvy sčítat. Jedná se o následující slevy:

- **sleva od 3. odletu** – každý, kdo si u CK zakoupí v pořadí již 3. zájezd, získává automaticky na každý další slevu 10 % z katalogové nabídky a z nabídky first minute (sleva za včasný nákup), 5 % pak z nabídek last minute

Další slevy, která CK nabízí jsou:

- **novomanželská sleva** – 5 % vztahující se na veškeré zájezdy z nabídky pro klienty, kteří při rezervaci zájezdu předloží oddací list (platí do 6 měsíců od uzavření sňatku)
- **seniorská sleva** – 5% vztahující se na veškeré zájezdy z nabídky pro klienty starší 60 let
- **zvýhodněné ceny pro děti** – v každém termínu CK nabízí u vybraných hotelů dětskou cenu zájezdu pouze za letištní taxy nebo pouze za cenu letenky (podmíněno dostupnou kapacitou, věkem dítěte a doprovodem dvou dospělých osob)

### Partnerský slevový a věrnostní program

Ve spolupráci s vybranými partnery nabízí CK slevu na zájezd i pro držitele následujících karet, mnohdy s řadou dalších výhod:

- **Sphere Carte** – sleva 10 % z katalogové ceny zájezdu, 5 % z last minute nabídek
- **Sphere Carte VIP** – sleva 12 % z katalogové ceny zájezdu, 6 % z last minute nabídek
- **Pražská Plynárenská** – sleva 10 % z katalogové ceny zájezdu, 5 % z last minute nabídek
- **Lítačka** – sleva 7 % z katalogové ceny zájezdu, 5 % z last minute nabídek
- **ISIC, ITIC, IYTC, ALIVE** – sleva 7 % z katalogové ceny zájezdu, 5 % z last minute nabídek a ke každému zájezdu navíc možnost zakoupení služeb či vstupenek 1+1 zdarma (aktuálně lekce surfu na Fuerteventure, vstup

do zoologicko-botanické zahrady na Tenerife, vstup do aquaparku na Gran Canarii a vstup do kaktusové zahrady na Lanzarote)

### **Slevy last minute a first minute**

Tyto slevy jsou aplikovány ne na osoby, ale obecně na ceny zájezdů a jsou odrazem nabídek hotelů. V případě last minute se jedná o slevu za nákup na poslední chvíli, tj. těsně před odletem, nebo například u méně vytížených termínů. First minute je naopak sleva za včasný nákup, která je v % výši a ke konkrétnímu datu uvedena ve smlouvách od poskytovatelů ubytování.

### **Welcome sleva**

Klientům, kteří se na webových stránkách CK objeví poprvé, je formou vyskakovacího okna nabídnuta Welcome sleva ve výši 1 000 Kč na první zájezd. Podmínkou je zadání e-mailové adresy, která v budoucnu slouží i jako kontakt pro zasílání zvýhodněných nabídek.

### **Promokódy**

CK čím dál častěji využívá promo kódy uvedené na různých bannerech a v tištěných i online inzercích, PR článkách a reklamách. Výše slevy se liší dle typu produktu. Pokud promo kód klient uplatní, CK může zjistit, která reklama měla jaký efekt a podle toho do budoucna činit svá rozhodnutí.

### **Výhodné platební podmínky a platební metody**

Při rezervaci zájezdu je od klienta požadována pouze úhrada zálohy ve výši 1 000 Kč/osoba a cena případného připojištění a do 30 dnů před odletem lze rezervaci za poplatek 1 000 Kč libovolně měnit (změna termínu či změna osob). Zájezd lze uhradit několika způsoby, například v hotovosti či platební kartou fyzicky na prodejně, bankovním převodem či kartou online. Klienti CK rovněž hojně využívají úhrady dovolené formou dalším platebních metod, jako například Flexi Pass, Benefit Plus, Lyoness apod.

### **Podnikové dovolené**

Dalším nástrojem podpory prodeje je nabídka možnosti čerpání podnikové dovolené pro zaměstnance firem. Těm je pravidelně připravována a následně rozesílána speciální akční nabídka i s případnými doplňkovými službami zdarma. Nabídka je připravována v závislosti na velikosti firmy a na konkrétních požadavcích zaměstnanců

i zaměstnavatelů. Mezi aktuálně největší odběratele patří zaměstnanci letecké společnosti Smartwings, a.s. a Celní správy ČR.

### **Dárky k zájezdu**

Během sezóny CK nabízí ke koupi zájezdu různé dárky zdarma, jako například parkování u letiště v Praze, speciální občerstvení na palubě letadla, lekce surfu nebo vstupenky do zábavních parků a zoologických zahrad.

## 5.2.3 Prezentace CK na veřejnosti

### **Sponzorství**

Jak je uvedeno výše, Kanárské ostrovy jsou zejména v zimním období každoročním cílem milovníků sportu, kteří se vydávají trávit na ostrovech svou zimní přípravu a soustředění. Proto se CK ve sponzorství zaměřuje na sportovce a sportovní kluby. Mezi ně patří například čeští vrcholový atleti (Barbora Špotáková, Jak Kudlička, Vitězslav Veselý a další), fotbalový klub SK Slavia Praha či tenisová soutěž Davis Cup a Fed Cup.

### **Charitativní akce**

Od roku 2009 CK pravidelně materiálně i finančně přispívá v programu „adopce na dálku“ dětem z Gambie, které si tak mohou pořídit základní potraviny nebo třeba školní pomůcky. Během posledních tří let se CK také úzce podílí na charitativním projektu **Dlouhovláska**, jenž zajišťuje paruky onkologicky nemocným ženám, dívkám i dětem. Těm vyléčeným pak CK několikrát zajišťovala „ozdravný pobyt“ právě na Kanárských ostrovech.

### **Ples na Tenerife**

V rámci oslav výročí 25 let fungování CK počátkem roku 2019 spoluorganizovala na ostrově Tenerife 1. ročník Česko-slovenského plesu. Ten byl určen nejen klientům CK, ale zejména všem Čechům a Slovákům, kteří na ostrovech dlouhodobě žijí, a výtěžek byl věnován do Dětského domova Jablonné v Podještědí. Cílem bylo vytvořit tradiční společenskou akci, kde by se mohli čeští i slovenští občané pravidelně setkávat. Letos ples musel být bohužel na poslední chvíli zrušen kvůli pandemii.

### **Speciální jednorázové akce**

Čas od času CK pořádá jednorázové tematické akce, které mají za cíl zvýšit povědomí o CK a získat tak nové potencionální klienty. Akce jsou vždy pojaty jako soutěže, kdy účastníci mohou vyhrát letenky či přímo zájezd na Kanárské ostrovy. V minulosti proběhla například soutěž s Radiem Spin o dovolenou na ostrově Fuerteventura se speciálním hostem Benem Cristovaem, velikonoční soutěž o letenky ukryté ve plastových vajíčkách v areálu Žlutých lázní, či narozeninová losovací soutěž o příspěvek 25 000 Kč na zájezd.

## 6 Test – charakteristika podniku řízeného zákazníkem

Jak již bylo uvedeno, vedoucí marketingového oddělení si plně uvědomuje potřebu kladení většího důrazu na zařazení všech dílčích kroků marketingové činnosti ve firmě. Po našem společném rozhovoru vyšlo najevo, že určité kroky, jež by si marketingové oddělení přálo podniknout, jsou často brzděny názory dalších pracovníků CK. Jelikož je CK menším podnikem, kooperace mezi jednotlivými odděleními je velmi úzká a do marketingové činnosti tak často mohou přímo i nepřímo zasahovat a ovlivňovat ji pracovníci z jiných oddělení.

Pro ověření této informace v praxi, v této části bakalářské práce jsem klíčové zaměstnance cestovní kanceláře nechala vypracovat test *Charakteristiky podniku řízeného zákazníkem* (R.C.Whiteley 1991, s. 166), založeném na metodě zvané faktorová analýza. Cílem testu je zjistit, jak pracovníci na firmu z hlediska využití marketingové činnosti a důležitosti zákazníka nahlízejí a zda se jejich názory na stávající stav liší dle pozic, které v podniku zastávají. Dalším cílem je snaha o vymezení oblastí, ve kterých se pracovníci CK v názorech rozcházejí a zjistit tak, na kterých oblastech by CK měla do budoucna zapracovat. Test je rozdělen do sedmi sekcí (charakteristik), které jsou mezi sebou vzájemně propojeny. Vypracování probíhalo formou přiřazování hodnoty (odpovídající vlastnímu názoru) k jednotlivým tvrzením v testu, přičemž dosažený výsledek byl následně porovnán s maximální možnou hodnotou. Žebříček hodnocení je následující:

- 1 - vůbec ne
- 2 - značně málo
- 3 - středně
- 4 - poměrně hodně
- 5 - opravdu hodně

Aby byly zohledněny názory všech klíčových oddělení, test byl zpracován generální ředitelkou, provozní ředitelkou zastávající rovněž funkci vedoucí reklamního oddělení, vedoucí marketingového a produktového oddělení, vedoucí rezervačního oddělení a prodejcem zájezdů.

## Test:

### 1. část: Představa, její význam a pracovní prostředí (max. 35 bodů)

- Naše firma je plně zaujata představou o spokojenosti zákazníka.
- Snažíme se nedělat chyby, pokoušíme se dělat vše správně hned napoprvé.
- Vedoucí pracovníci svým jednáním dokazují, že spokojenost zákazníků je velmi důležitá.
- Naším cílem je překonat očekávání zákazníků tam, kde to pro ně má největší význam.
- Stát se podnikem řízeným zákazníkem je hlavní faktor, který určuje vývoj firmy.
- Naše firma je plně zaujata myšlenkou kvality.
- Uspokojení potřeb zákazníků má absolutní přednost před vnitřními potřebami firmy.

*Tabulka 1: Odpovědi na první část testu*

Generální ředitelka	5, 5, 5, 5, 4, 5, 4
Provozní ředitelka	5, 5, 5, 4, 3, 4, 4
Vedoucí marketingového oddělení	5, 5, 5, 4, 4, 4, 4
Vedoucí rezervačního oddělení	5, 5, 5, 4, 3, 4, 3
Prodejce zájezdů	5, 5, 5, 3, 4, 5, 3

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### 2. Přístup k zákazníkům (max. 25 bodů)

- Když naše firma prodává, vystupujeme vůči zákazníkům jako konzultanti a jako partneři.
- V našich informačních materiálech nikdy neslibujeme více, než jsme schopni splnit.
- Víme, kterých vlastností našich výrobků nebo služeb si zákazníci nejvíce váží.
- Při navrhování našich výrobků nebo služeb využíváme informace získané od zákazníků.
- Snažíme se dosáhnout vedoucího postavení ve svém odvětví.

Tabulka 2: Odpovědi na druhou část testu

Generální ředitelka	5, 5, 5, 5, 5
Provozní ředitelka	5, 4, 4, 5, 4
Vedoucí marketingového oddělení	5, 4, 4, 4, 4
Vedoucí rezervačního oddělení	4, 5, 4, 4, 3
Prodejce zájezdů	5, 3, 5, 5, 4

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3. Přípravenost odhalit a odstranit problémy zákazníků (max. 20 bodů)

- Zaznamenáváme stížnosti zákazníků.
- Pravidelně se ptáme zákazníků na názory na naši firmu.
- Stížnosti zákazníků se pravidelně analyzují s cílem odhalit potíže s kvalitou.
- Hledáme způsoby, jak se zbavit vnitřních postupů a systémů, které nepřinášejí zákazníkům žádnou hodnotu.

Tabulka 3: Odpovědi na třetí část textu

Generální ředitelka	5, 4, 5, 5
Provozní ředitelka	5, 3, 4, 5
Vedoucí marketingového oddělení	5, 5, 3, 3
Vedoucí rezervačního oddělení	3, 3, 5, 3
Prodejce zájezdů	5, 5, 5, 3

Zdroj: Vlastní zpracování

### 4. Diskuse o informacích od zákazníků a jejich využití (max. 35 bodů)

- Víme, jak naši zákazníci definují kvalitu.
- Dáváme příležitost pracovníkům na všech úrovních setkat se se zákazníkem.
- Jsme si přesně vědomi, co zákazníci očekávají od naší firmy.
- Pravidelně poskytujeme zákazníkům takové informace, aby mohli očekávat od naší firmy reálné věci.
- Naši přední manažeři chápou požadavky zákazníků.
- V rámci naší firmy je nám jasné, kdo je náš opravdový zákazník.
- Naši vedoucí pracovníci často přicházejí do kontaktu se zákazníkem.

Tabulka 4: Odpovědi na čtvrtou část testu

Generální ředitelka	4, 5, 5, 5, 5, 5, 5
Provozní ředitelka	5, 5, 5, 4, 5, 5, 5
Vedoucí marketingového oddělení	4, 4, 4, 3, 4, 4, 4
Vedoucí rezervačního oddělení	4, 4, 5, 5, 4, 4, 4
Prodejce zájezdů	4, 2, 5, 5, 5, 5, 5

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 5. Dosažitelnost pro zákazníky (max. 20 bodů)

- Usnadňujeme zákazníkům kontakty s námi.
- Zaměstnanci se snaží poskytovat zákazníkům stále lepší a lepší služby.
- Snažíme se vyřešit veškeré stížnosti zákazníků.
- Usnadňujeme zákazníkům podávání stížností na naše výrobky a služby.

Tabulka 5: Odpovědi na pátou část testu

Generální ředitelka	5, 5, 5, 5
Provozní ředitelka	5, 4, 5, 5
Vedoucí marketingového oddělení	4, 4, 5, 4
Vedoucí rezervačního oddělení	4, 4, 5, 4
Prodejce zájezdů	5, 3, 5, 5

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 6. Schopnost a kompetentnost lidí (max. 35 bodů)

- Bereme ohledy na zákazníka.
- Zaměstnanci na všech úrovních dobře rozumí všem našim výrobkům a službách.
- Zaměstnanci, kteří mají kontakt se zákazníky, jsou natolik dobře motivováni, aby mohli svoji práci vykonávat dobře.
- I na tom nejposlednějším místě v naší firmě mají zaměstnanci pravomoc jednat podle vlastní vůle, když je třeba udělat pro zákazníka něco opravdu rychle.
- Zaměstnanci mají pocit, že pracují v opravdu zajímavém podniku.
- Zaměstnanci na všech úrovních mají možnost sami rozhodovat alespoň o některých aspektech své práce.
- Zaměstnanci jsou zaučení na několik prací, takže mohou někoho v případě nutnosti zastoupit.



Tabulka 6: Odpovědi na šestou část testu

Generální ředitelka	5, 4, 4, 4, 4, 4, 4
Provozní ředitelka	4, 5, 4, 4, 4, 5, 4
Vedoucí marketingového oddělení	5, 3, 3, 3, 4, 4, 4
Vedoucí rezervačního oddělení	4, 4, 4, 3, 4, 3, 3
Prodejce zájezdů	5, 3, 4, 5, 3, 3, 4

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 7. Soustavná zdokonalování vlastních postupů a výrobků (max. 30 bodů)

- Neustále mezi sebou soutěžíme a různé pracovní týmy spolupracují na společných cílech.
- Studujeme nejlepší postupy ostatních firem, abychom zjistili, jak dělat některé věci lépe.
- Neustále pracujeme na vylepšování našich výrobků a služeb.
- Systematicky se snažíme zkracovat dobu výzkumu a vývoje.
- Když se objeví problém s kvalitou, zabezpečíme jeho rychlé vyřešení.
- Investujeme do nových myšlenek a nápadů.

Tabulka 7: Odpovědi na sedmou část testu

Generální ředitelka	5, 5, 5, 5, 5, 5
Provozní ředitelka	3, 4, 4, 4, 5, 5
Vedoucí marketingového oddělení	3, 3, 4, 3, 4, 3
Vedoucí rezervačního oddělení	4, 3, 5, 3, 5, 3
Prodejce zájezdů	4, 4, 5, 4, 5, 3

Zdroj: Vlastní zpracování

### **Zhodnocení testu:**

Z výsledků testu vyplívá to, co bylo na začátku předpokládáno. A sice, že na určité aspekty ve firmě nahlíží zaměstnanci na různých pozicích odlišným způsobem. I proto je možné, že ne vždy jsou myšlenky vedení marketingového oddělení pochopeny i ostatními odděleními a rozvoj jeho činnosti je mnohdy „brzděn“. Proto v činnosti podniku čas od času dochází k neshodám. Z testu je patrné, že generální ředitelka obecně žádný zásadní problém nevidí. Ve střední linii se pohybuje názor provozní ředitelky a prodejce zájezdů, jež většinu bodů až na drobné výjimky hodnotí velmi pozitivně. Nejnižší hodnocení přináší vedoucí dvou klíčových oddělení, a to rezervačního oddělení a oddělení marketingu.

Jelikož právě tento střední management vnímá podněty jak z vedení, tak od řadových zaměstnanců, osobně bych se při realizaci marketingové činnosti zaměřovala zejména na jejich vjemy a názory. Právě oni jsou klíčovými spojovníky mezi těmito dvěma sekcemi. V testu se v odpovědích víceméně shodují a slabší i silnější stránky CK vidí obdobně. Z výsledků testu je patrné, že kladně hodnotí *představu, její význam a pracovní prostředí*, stejně tak jako *přístup k zákazníkům a dosažitelnost pro ně*, a že největší problém vnímají v otázce *soustavného zdokonalování vlastních postupů a výrobků a připravenosti odhalit a odstranit problémy zákazníků a schopnosti a kompetentnosti lidí*. Z vlastní zkušenosti vím, že právě tyto dva subjekty jsou otevřeni ke změně a ochotni pracovat na dalším rozvoji.

Jak bylo uvedeno, test byl předložen pouze zaměstnancům CK, a tudíž je se jedná o vypovídací hodnotu z interního prostředí. Aby si, zejména vedení CK, jehož hodnocení bylo nadprůměrné, ověřilo vnímání a hodnocení uvedených aspektů i s okolním prostředím, bylo by vhodné v budoucnu podobný test s nechat vypracovat i samotnými zákazníky.

## 7 Marketingová činnost CK podle vybraných zásad

Pro tuto část bakalářské práce bude východiskem vnímání marketingové činnosti dle Whiteleyho založené na 7 zásadách Podniku řízeného zákazníkem (1991), ke kterým jsem podle svého názoru přiřadila poznatky získané z rozhovorů realizovaných s vedoucí marketingového oddělení.

### 7.1 Vytvořte si představu, jak udržet zákazníka

Představu, jak udržet zákazníka, nemá CK jasně stanovenou, a tudíž ani nikde uvedenou. Spatřuje v ní však zejména *kvalitu, rychlost a pečlivost* v poskytování služeb. Klade důraz na *poskytování* relevantních a detailních *informací*, rezervace a požadavky klientů *zpracování rezervací v co nejkratší možné době*. Většina zaměstnanců ve firmě pracuje již několik let, jsou loajální a ví, co se od nich při jednání s klienty očekává. Nově příchozí zaměstnanci si společnost pečlivě vybírá a detailně je školí tak, aby zákazníkům ze strany společnosti byl zajištěn ten nejlepší přístup a servis.

Jelikož si CK uvědomuje, že na prodejnost má velký vliv vlastní *doporučení* zákazníků, dbá dobrou pověst společnosti *nadstandardní péčí o věrné klienty*, preciznost služeb se pak neméně projevuje i u nově příchozích zákazníků.

Představa je nastavena optimálně a každý jeden člen týmu, jak ostatně dokládají i výsledky testu, *má jasnou představu* o tom, že udržet si zákazníky do budoucna je jedním z klíčových cílů podniku.

### 7.2 Naslouchejte zákazníkovi

CK velmi *dbá na zjišťování názorů svých klientů*. Ti je mohou vyjádřit buď osobně na pobočce, elektronicky či telefonicky na základě svého rozhodnutí, elektronicky odpovědí na automaticky zasílané zhodnocení pobytu, či prostřednictvím sociálních sítí. Mnohdy klienti s CK zahájí komunikaci přímo z dovolené, ať už osobně či prostřednictvím delegáta. Možností, jak klient může vyjádřit svůj kladný i záporný názor je tedy celá řada. Závažné negativní recenze a poznatky pracovníci CK vyřizují okamžitě a stejně tak se snaží případná pochybení, pokud to možnosti společnosti dovolují, v co

nejkratší době napravit. Na pravidelných poradách jsou pak členy týmu pozitivní i negativní reakce rozebírány a dle toho přijímány relevantní opatření.

Kromě reklamací, které jsou zakládány do archivu, bohužel CK při sběru informací o názorech klientů *nevyužívá žádný jednotný systém*, který by veškeré názory určitým způsobem zanášel do jedné ucelené a přehledné formy.

### 7.3 Učte se od vítězů

Vedení CK si uvědomuje důležitost neustálého zlepšování se, jak ve své činnosti a v kvalitě poskytovaných služeb, tak i v přístupu k zákazníkům. I když nemají vyloženě jednu vybranou společnost, od které by pravidelně čerpali nové podněty, neustále *sledují vývoj na trhu a nechávají se inspirovat* podněty ke zdokonalení podnikání u konkurenčních firem v odvětví.

Nebojí se *přicházet s novými nápady*, ani čas od času využít služeb odborníků v oboru. Příkladem jsou například spolupráce s ambasadory, spuštění sociálních sítí či realizování specifických balíčků dovolených, které jiné CK v České republice nenabízejí.

### 7.4 Dejte volnou ruku svým nejlepším zaměstnancům

Jak již bylo zmíněno, pracovníci CK jsou *pečlivě vybíráni*, přičemž mezi hlavní požadavky patří komunikativnost, příjemné vystupování, chuť se učit novým věcem a v pozicích, které to vyžadují, pak schopnost plynulé komunikace ve španělském jazyce. Aby mohli klientům předávat co nejpřesnější informace, jsou pravidelně *zaškolováni* formou služebních cest na Kanárské ostrovy.

Jelikož se jedná o menší firmu, která je členěna na jednotlivá oddělení víceméně na stejné úrovni, zaměstnanci *nemají možnost kariérního růstu*. Motivací zaměstnanců v případě této CK není ani procento z prodeje, platy jsou fixní. Možná i proto se v testu u otázky na motivaci zaměstnanců ani jednou neobjevil plný počet bodů, dokonce i sama generální ředitelka tuto skutečnost uznává.

Z rozhovoru s marketingovou manažerkou však vyplynulo, že zaměstnanci mají celou *řadu výhod*, jako například příspěvek na dovolenou či na jazykové kurzy, školení

a vzdělávací programy, a to i na takové, které nemusí nutně souviset s pracovní náplní CK. Ty jim sice nezajistí kariérní postup, ale mohou přinést zajímavé a cenné zkušenosti.

Podnik, kde většina pracovníků působí již několik let, je členy týmu považován za „rodinný“. Přesto zde občas vyvstanou menší i větší problémy, a to zejména v komunikaci. Jako hlavní důvod sami pracovníci uvádějí převážně dámský kolektiv rozličných věkových skupin, a tudíž i názorů. Jinak zde panuje *přátelská atmosféra*, a to zejména díky přístupu generální ředitelky. Jak sama říká, i přes občasné neshody je tým v případě nouze schopen se stmelit a „táhnout za jeden provaz.“

## 7.5 Odstraňte bariéry činností, které vítězí u zákazníků

Zaměření a nabídkové portfolio CK je víceméně široké, proto je schopna v poskytování služeb vyhovět i těm nejsložitějším požadavkům. I přesto se však vždy najde místo, které je třeba zlepšit. *Do procesu zkvalitňování služeb jsou zahrnuti všichni zaměstnanci*, od generální ředitelky až po prodejce zájezdů, a to zejména na pravidelných společných poradách. Přítomni jsou často i členové oddělení, které s prodejem přímo nesouvisí. Příkladem může být poslední porada, kdy se schůzky, ve které se projednávalo zavedení elektronické evidence služeb (EET), účastnilo i účetní oddělení. Každý jeden zaměstnanec tak má možnost ze svých zkušeností s jednáním s klienty přednést návrhy na vylepšení, i když většina z nich je v tomto směru spíše pasivní.

CK je jediným fyzickým zástupcem na trhu se sídlem v centru hlavního města. V minulosti vedení přemýšlelo nad zprovozněním i dalších poboček, ale vzhledem k čím dál častější oblíbě rezervování zájezdu telefonicky a elektronicky prostřednictvím webových stránek od této myšlenky upustila a *rozšiřování poboček v budoucnu v plánu nemá*.

## 7.6 Měřte, měřte, měřte

Měření v CK probíhá několika formami. První z nich jsou *statistiky* prováděné přímo zaměstnanci společnosti (např. statistiky prodeje, přepravy osob apod.), druhé pak externími odborníky (např. statistiky návštěvnosti webových stránek, statistiky internetové reklamy apod.).

Dalším, hojně využívaným ukazatelem, je *porovnávání jednotlivých výsledků s přechozími obdobími*. Výsledky nejsou tak přesné jako u předchozího měření, ale CK tak získá alespoň rámcový přehled o přechozí, stávající i budoucí situaci. Vedení toto porovnávání využívá například pro zjišťování prodejnosti jednotlivých typů ubytování či pro zjištění volných kapacit v letadle.

Díky těmto nástrojům měření je CK schopna odhadnout, které termíny se budou prodávat lépe a které naopak hůře, a tím se tak předem připravit na vysokou poptávku, v opačném případě pak včas reagovat cenovou politikou (např. formou last minute).

## 7.7 Přeměňte slova v činy

I když vedení klade zákazníka a jeho potřeby na první místo, plně si uvědomuje, že v její podnikatelské činnosti existují jisté rezervy.

Za roky fungování se CK podařilo získat velké množství věrných a loajálních klientů, kteří se na Kanárské ostrovy vydávají pravidelně i několikrát do roka. Ví, že noví klienti jsou zejména potomci prvních klientů CK, kteří se na ostrovy rádi vracejí, nyní už s vlastními rodinami. Tato skutečnost, jak uvádí manažerka marketingového oddělení, způsobuje, že pracovníci CK žijí v přesvědčení, že klientů má CK stále dost, a často tak *nevěnují pozornost potencionálním zákazníkům*, kteří aktuálně jejich služeb nevyužívají, ale které by mohli v budoucnu získat a udržet.

Dlouhodobé uspokojení zákazníka je stěžejní představou CK, a i když není všem zaměstnancům pravidelně připomínána, díky složení kolektivu a vstřícnému přístupu generální ředitelky je brána jako **součást každodenního života** v CK.

## 8 Vlastní návrhy a doporučení

V praktické části byla popsána marketingová činnost cestovní kanceláře a tím odhaleny určité nedostatky, které by bylo vhodné v budoucnosti zdokonalit a či minimalizovat. Myslím, že si CK moc dobře uvědomuje, co zákazníci požadují a že jsou pro ni vždy na prvním místě. Z toho důvodu je schopna nabídnout jim jako jediná CK v České republice ty nejlepší služby, a navíc přesně dle požadavků klienta. Věrní zákazníci tvoří většinou základnu všech jejich klientů, avšak vnímám, že by do budoucna bylo třeba její aktivity a činnosti rozšířit a odpromovat tak, aby se o CK dozvědělo více lidí, kteří by tak v budoucnu mohli využít jejích služeb.

Pokud jde o **produkt**, na základě vlastních zkušeností s problematickým prodejem nevytížených termínů, kdy prodej stagnuje, bych doporučila rozšířit nabídku tematických zájezdů o takové pobyty, které CK v nabídce nemá, ale které jsou realizovány soukromými subjekty či konkurencí, Jedná se například o poutní místa, kterých je napříč ostrovy několik, či o „gastro pobyty“ s ochutnávkou místních vín a sýrů zaměřených na ostrovní kulturu a tradici. Ze zkušeností bych doporučila, aby plánování těchto tematických balíčků bylo věnováno dostatečně času tak, aby mohly být promovány s dostatečným předstihem, a ne na poslední chvíli. Dle mého názoru jedině tak CK zajistí, aby se informace dostala k co největšímu počtu případných zájemců a klienti měli dostatečný čas na učinění svého rozhodnutí. Jelikož ceny v posledních letech neustále rostou a trendem mladých cestovatelů se rovněž stává cestování „na vlastní pěst“, navrhla bych zaměřit se na mladší generaci. Za loňský rok vrostl mezi klienty počet studentů, kteří začali hojně využívat nově zavedenou studentskou slevu, a proto by bylo vhodné se na tuto klientelu více zaměřit – segmentací a následném cílení na konkrétní skupiny mladých, například speciálně vytvořenými balíčky low-cost ubytování, ať už pro páry, či pro početnější skupiny přátel.

Rovněž bych doporučila omezit slevový program a více se zaměřila například na spolupráce s konkrétními partnery, aby tak klientům místo slevy mohla být nabídnuta určitá služba, například zvýhodněné parkování na letišti, půjčení auta na den zdarma apod.

Slabiny vidím i v zastaralých webových stránkách. Jelikož počet online rezervací uskutečněných právě přes webové rozhraní neustále stoupá, zaměřila bych se na jeho redesign. Myslím, že profesionálně zpracované, přehlednější stránky s detailními

informacemi by prodeji výrazně pomohly. Zároveň bych doporučila klást větší důraz na ucelené informace o ostrovech, a proto bych doporučila co nejdříve spustit cestovatelský blog. Dále bych doporučila intenzivně pokračovat ve spolupráci s ambasadory a rozšířit portfolio firem nabízejícím svým zaměstnancům podnikové dovolené. Také bych zlepšila informovanost provizních prodejců, kteří často neví, co vůbec prodávají. „Školení“ by mohla probíhat buď formou přednášky, nebo pomocí manuálu či pravidelně rozesílaného novinek (newsletteru), který by jim pomohl lépe se v nabídce orientovat a pracovníkům z provizního oddělení by tak ubyla práce spojená odpovídáním na jejich časté dotazy.

Co se týče **podpory produktu (propagace)**, kladla bych větší důraz na reklamu zaměřenou na konkrétní cílové skupiny, např. při zaměření na rodiny s malými dětmi bych propagaci cílila ve školách, během volnočasových aktivit či na sportovištích. S tím souvisí i rozvoj **prezentace na veřejnosti**. Naplánovala bych pravidelné společenské akce určené jak pro stávající klienty, tak pro potenciální nové zákazníky, např. dětský den s mořskou pannou, a to za doprovodu veřejně známých osobností (např. herečka Alice Bendová či modelka Simona Krainová) a médií (televizní i rozhlasové vysílání, tisk). Dále bych doporučila opět se soustředit na venkovní reklamu a reklamu v televizním a rozhlasovém vysílání, kterou CK využívala již v minulosti, aktivní propagaci (např. formou účasti na svatebních či cestovatelských veletrzích) a na pořádání pravidelných společenských akcí (například typu „kanárský den“ s ochutnávkou tradiční gastronomie za účasti stávajících i potenciálních klientů), které nemusí nutně přinést zisk, ale rozhodně by měly zvýšit povědomí o CK.

Jako největší slabinu CK vnímám pojetí **marketingové činnosti** a její celkovou nekoordinovanost. Výrazně bych změnila postoj vedení, řízení marketingu a celkovou koncepčnost, zejména v oblasti plánování (sestavení marketingového plánu, určení směru, kterým firma kráčí, kam se chce v budoucnu a jakým způsobem dostat) a následné realizaci (určení strategií, směru a poslání společnosti, způsoby, jakým chce CK udržet své zákazníky, vytyčení jasných krátkodobých i dlouhodobých cílů). S tím souvisí i absence jasného poslání společnosti a jeho prezentace jak uvnitř firmy směrem k vlastním zaměstnancům, tak prezentace v okolním prostředí ve vztahu ke stávajícím i potenciálním zákazníkům. Bylo by tedy vhodné, aby si CK svou hlavní představu jasně vymezila a pravidelně a viditelně ji okolnímu světu sdělovala.



Doporučila bych rovněž ve společnosti nastavit jiná pravidla a změnit některé postupy tak, aby do určitých částí fungování měli možnost svými názory přispět zaměstnanci na všech úrovních, jak je tomu doposud, ale s tím rozdílem, že návrhy by byly jasně řízeny a rozhodovány jen a pouze marketingovým manažerem, případně generální ředitelkou. S tím souvisí i nutnost zlepšení komunikace mezi jednotlivými odděleními a zapracování na společných cílů tak, aby byly požadavky pochopeny komplexně a dotaženy k zdárnému konci.

Vzhledem k nedostatku ucelených informací a dat od zákazníků, ze kterých by bylo možno čerpat pro dílčí marketingová rozhodnutí, doporučila bych využít informace z reklamací. Krokem, který by k tomu mohl pomoci, by mohl být profesionálně vytvořený program, jenž by pomocí grafů a časových os zaznamenával počet reklamací rozdělených dle jednotlivých problémů, sezón i ostrovů.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zmapovat význam a využití marketingové činnosti ve vybrané firmě a na základě zjištěných poznatků navrhnout případná řešení na zlepšení stávající situace.

V teoretické části byl charakterizován pojem marketing a s ním související základní pojmy, rovněž bylo popsáno marketingové prostředí, ve kterém se podnik nachází a které ho obklopuje. Podstatná část teoretické části byla věnována marketingové činnosti charakterizované z různých úhlů pohledů.

V praktické části byla představena cestovní kancelář Canaria Travel, její stěžejní články a konkrétní realizovaná marketingová činnost i nástroje sloužící k jejímu provádění, a to z pohledu marketingového manažera. Na základě porovnání poznatků z části teoretické se skutečnou realizací marketingové činnosti cestovní kanceláře byly zjištěny jisté nedostatky. Na jejich základě a z vlastních zkušeností byla závěrem navržena řada doporučení, které mají za cíl udržet si stávající klienty i do budoucna a zvýšit počet nově příchozích klientů a tím podpořit navýšení objemu prodeje.

Především navrhuje do marketingových aktivit zařadit dílčí kroky marketingové činnosti, zejména sestavení jasné marketingové strategie a vytvoření marketingového plánu. Dále by bylo vhodné jasně vymezit poslání společnosti, změnit některá pravidla a postupy, zapracovat na koordinaci aktivit a zlepšit komunikaci mezi jednotlivými odděleními CK tak, aby plánování a realizace marketingových činností byly efektivní a byl na ně z časového hlediska vyhrazen dostatek prostoru. V rámci úspor doporučujeme omezit stávající slevový program a finanční prostředky následně použít na spolupráci s partnery, kteří by klientům CK v rámci pobytu mohli nabídnout své služby „zdarma“. Nabídku zájezdů navrhuje rozšířit o tematické dovolené, jejichž realizace by mohla přispět k navýšení prodeje v termínech, kdy prodej stagnuje. Zároveň by tak CK mohla přilákat nové klienty a rozšířit povědomí o společnosti u široké veřejnosti, zejména pak u mladých cestovatelů, na které se v posledních době snaží zacílit. S tím souvisí nejen návrh na segmentaci trhu a následné cílení na konkrétní skupiny klientů, ale i reklama. Navrhujeme prohloubení využití reklamních prostředků a zároveň i důraznější prezentaci na veřejnosti formou společenských akcí, přednášek apod. I když ze získaných poznatků vyplývá, že se CK daří plnit přání a požadavky zákazníků, závěrem doporučujeme zaměřit na jejich zjišťování jejich potřeb více

do hloubky a jasně stanoveným způsobem, zejména prostřednictvím informací, které lze získat ze stížností, reklamací, i z kladného hodnocení zákazníků.

Na základě konzultace s vedoucími pracovníky CK bylo zjištěno, že společnost je předneseným návrhům nakloněna a je velmi pravděpodobné, aby v budoucnu některé z nich byly určitým způsobem převedeny do praxe.

## RESUMEN

El objetivo principal de la presente tesis fue descubrir la importancia y el uso de las actividades de marketing de la empresa seleccionada y basando en los resultados, proponer posibles soluciones para mejorar la situación actual. La tesis está dividida en dos partes: parte teórica y parte práctica.

La parte teórica caracterizó el concepto de marketing y los conceptos básicos relacionados, también describió el entorno de marketing en el que se encuentra la empresa y que la rodea. Una parte sustancial de la parte teórica se dedicó a las actividades de marketing caracterizadas desde diferentes perspectivas.

En la parte práctica se introdujo la agencia de viajes Canaria Travel, sus artículos clave, actividades específicas de marketing y herramientas utilizadas para su implementación, desde la perspectiva de un gerente de marketing. Sobre la base de la comparación de los resultados de la parte teórica con la implementación real de las actividades de marketing de la agencia de viajes, se identificaron ciertas deficiencias. Sobre la base de ellos y de nuestra propia experiencia, se propusieron unas series de recomendaciones cuyo objetivo es retener a los clientes existentes en el futuro y aumentar el número de nuevos clientes y, por lo tanto, aumentar el volumen de ventas.

Sobre todo, proponemos incluir pasos parciales de las actividades de marketing, especialmente la compilación de una estrategia de marketing clara y la creación de un plan de marketing. Además, sería apropiado definir claramente la misión clave de la compañía, cambiar algunas reglas y procedimientos, trabajar en la coordinación de actividades y mejorar la comunicación entre los departamentos individuales de la agencia de viajes para que la planificación e implementación de las actividades de marketing sean efectivas y para que se les pueda reservar suficiente espacio y tiempo. En cuanto a los ahorros, recomendamos limitar el programa de descuentos existente y usar los fondos para la cooperación con socios que podrían ofrecer sus servicios a los clientes "gratis" durante su estadía. Proponemos ampliar la oferta de vacaciones temáticas, cuya implementación podría contribuir a un aumento de las ventas en momentos en que las ventas están estancadas. Al mismo tiempo, la agencia de viajes podría atraer nuevos clientes y aumentar la conciencia de la compañía entre el público en general, especialmente entre los viajeros jóvenes, a los que recientemente ha estado tratando de atraer. Esto está relacionado no solo con la propuesta de segmentación del mercado y la

posterior orientación de grupos específicos de los clientes, sino también con la publicidad. Proponemos una profundización del uso de medios publicitarios y, al mismo tiempo, una presentación más enfática al público en forma de eventos sociales, conferencias, etc. Si bien el conocimiento adquirido muestra que la agencia de viajes logra cumplir con los deseos y requisitos de los clientes, en conclusión, recomendamos centrarse en identificar sus necesidades de manera más profunda y claramente definida, especialmente a través de las informaciones que se pueden obtener de las quejas, reclamos y comentarios positivos de los clientes.

Sobre la base de una consulta con ejecutivos de la agencia de viajes, se descubrió que la empresa está a favor de las propuestas presentadas y es muy probable que en el futuro algunas de ellas se pongan en práctica de alguna manera.

## Seznam použitých zdrojů

### Literární zdroje:

1. BOUČKOVÁ, Jana. Marketing. Praha: C.H. Beck, 2003. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 8071795771.
2. HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 8024704471.
3. HORÁKOVÁ, Iveta. Marketing v současné světové praxi. V Praze: Grada, 1992. ISBN 80-85424-83-5.
4. KOTLER, Philip. Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-600-5.
5. KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024715452.
6. KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, c2004. ISBN 978-80-247-0513-2.
7. MCCARTHY, E. Jerome a William D. PERREAULT. Základy marketingu. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN isbn80-85605-29-5.
8. PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Praha: Victoria Publishing, [1993]. ISBN 80-85605-12-0.
9. SOLOMON, Michael R., Greg W. MARSHALL a Elnora W. STUART. Marketing očima světových marketing manažerů. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 802511273x.
10. ŠVARCOVÁ, Marie. Základní principy marketingu. Praha: Idea Servis, 2016. ISBN 978-80-85970-87-6.
11. WHITELEY, Richard C. Podnik řízený zákazníkem. Praha: Victoria Publishing, 1991. ISBN 80-85605-69-4.

### Elektronické zdroje:

1. Historie | Baťa.cz. Baťa – nakupujte obuv, kabelky a doplňky online [online]. Copyright © [cit. 03.02.2020]. Dostupné z: <https://www.bata.cz/stranka/historie>

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Ansoffova strategie intenzivního rozvoje .....	27
Obrázek 2: Porterova strategie konkurenční výhody.....	27
Obrázek 3: Strategický marketingový proces podle Horákové.....	29
Obrázek 4: Proces marketingového řízení podle McCarthyho a Perreaulta.....	31
Obrázek 5: Ledovec nevědomosti.....	38
Obrázek 6: Online katalog cestovní kanceláře Canaria Travel.....	53
Obrázek 7: Instagram cestovní kanceláře Canaria Travel .....	54

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Odpovědi na první část testu .....	62
Tabulka 2: Odpovědi na druhou část testu.....	63
Tabulka 3: Odpovědi na třetí část textu .....	63
Tabulka 4: Odpovědi na čtvrtou část testu.....	64
Tabulka 5: Odpovědi na pátou část testu .....	64
Tabulka 6: Odpovědi na šestou část testu .....	65
Tabulka 7: Odpovědi na sedmou část testu .....	65