

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



## **MANAGEMENT FIREM**

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Návrh cenové strategie ve vybraném podniku  
Proposal of a pricing strategy in a specific company

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

08/2020

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Pavel Pozniak / MF 27

## JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Martin Řehoř, Ph.D., MBA

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 6. 7. 2020, Praha

## PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat vedení společnosti CK Adventura a především panu Petru Novotnému, za poskytnutí cenných informací a za možnost realizace mého výzkumu v této společnosti.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem diplomové práce je na základě shromážděných podkladů navrhnout nejvhodnější cenové strategie pro určování cen vybraných produktů CK Adventura.

Dílčí cíle jsou:

- na základě analýzy nabídky produktů CK Adventura sestavit reprezentativní portfolio zájezdů,
- pro vybrané zájezdy provést test cenové citlivosti,
- pro vybrané zájezdy provést podrobnou analýzu konkurence,
- pro celé reprezentativní portfolio zpracovat BCG matici.

### 2. Výzkumné metody:

V teoreticko-metodologické části byla využita metoda literární rešerše a komparace primárních a sekundárních zdrojů. V praktické části byla využita metoda polostrukturovaného rozhovoru s ředitelem CK Adventura, popisná analýza produktového portfolia a test cenové citlivosti. Nezbytná data byla získána prostřednictvím dotazníkového šetření mezi stávajícími klienty CK Adventura, za využití metod dotazování PAPI a CAWI. Dále byla využita metoda analýzy konkurenčních produktů a komparace s odpovídajícími produkty ze sledovaného reprezentativního portfolia zájezdů CK Adventura. Nakonec byla na základě analýzy trhu pro reprezentativní portfolio zájezdů sestavena BCG matice.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledkem diplomové práce jsou nové prodejní ceny pro zájezdy ze sledovaného produktového portfolia, včetně návrhu konkrétních opatření majících za cíl zvýšení prodejů či ziskovosti daných produktů.

Pro jednotlivé zájezdy byly navrženy tyto strategie:

- Provence na kole v pohodě – strategie dobré hodnoty.
- Gruzie na kole – strategie modrého oceánu.
- Island – Tatrabusem i pěšky napříč divočinou – strategie modrého oceánu.
- Peru – velký poznávací okruh – strategie nízké ceny / strategie vedoucího postavení v oblasti kvality.

### 4. Závěry a doporučení:

- Vpracovat postupy pro provádění průzkumů vnímané hodnoty mezi klienty CK Adventura.
- Vytvořit systém řízení zákazníků pro pravidelné zjišťování potřeb klientů CK Adventura.
- Intenzivně pracovat s nově přichozími klienty tak, aby se z nich stali klienti pravidelní.
- Pozorně sledovat poptávku po jednotlivých regionech a typech produktů a vyhodnocovat perspektivy jednotlivých produktů. Ty nejméně perspektivní produkty inovovat nebo vyřadit z nabídky.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Marketing, cenové strategie, test cenové citlivosti, cestovní ruch

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main goal of the diploma thesis is proposal of the most suitable pricing strategies for determining the prices of selected products of Adventura Travel Agency.

The partial goals are:

- compile a representative portfolio of tours, based on the analysis of the Adventura Travel Agency product range,
- perform a Price Sensitivity Test for the selected tours,
- perform a detailed competition analysis for the selected tours,
- process the BCG matrix for the entire representative portfolio.

### 2. Research methods:

In the theoretical and methodological part, the method of literary research and comparison of primary and secondary sources was used. In the practical part, the method of semi-structured interview with the director of Adventura Travel Agency, descriptive analysis of the product portfolio and Price Sensitivity Test were used. Research data were obtained through a questionnaire survey among recent clients of Adventura Travel Agency, using the PAPI and CAWI questioning methods. Furthermore, the method of analysis of competing products and comparison with the corresponding products from the Adventura Travel Agency representative portfolio was used. Finally, a BCG matrix was compiled for the representative portfolio, based on the market analysis.

### 3. Result of research:

The result of the diploma thesis are new sales prices for tours from the monitored product portfolio, including the proposal of specific measures aimed at increasing sales or profitability of the products.

The following strategies have been proposed for the monitored tours:

- Provence na kole v pohodě – good value strategy.
- Gruzie na kole – blue ocean strategy.
- Island – Tatrabusem i pěšky napříč divočinou – blue ocean strategy.
- Peru – velký poznávací okruh – low cost strategy / quality leadership strategy.

### 4. Conclusions and recommendation:

- Develop procedures for conducting surveys of perceived value among Adventura Travel Agency clients.
- Create a CRM system for regular identification of the needs of Adventura Travel Agency clients.
- Work intensively with the new clients, so that they become the regular clients.
- Monitor carefully the demand for individual regions and product types and evaluate the perspectives of the specific tours. Upgrade or remove of the least promising products.

## KEYWORDS

Marketing, Pricing Strategies, Price Sensitivity Meter, Tourism

## JEL CLASSIFICATION

D4 Market Structure, Pricing, and Design  
M31 Marketing

**Vysoká škola ekonomie a managementu**  
**Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

**Vysoká škola ekonomie a managementu**  
**Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Jméno a příjmení:	Pavel Pozniak
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 27
Název DP:	Návrh cenové strategie ve vybraném podniku
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod</li><li>2. Teoreticko-metodologická část - vymezení cenových strategií, metodika</li><li>3. Praktická část - aplikace cenových strategií na vybraný podnik, výběr nejvhodnější strategie pro vybraný podnik</li><li>4. Závěr, zhodnocení fungování zvolené strategie</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• FORSYTH, P. <i>Marketing: a guide to the fundamentals</i>. London: Profile Books, 2009. ISBN 978-184-6681-936.</li><li>• JAKUBÍKOVÁ, D. <i>Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci</i>. 2. vydání. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.</li><li>• KOTLER, P., ARMSTRONG, G. <i>Marketing</i>. 1. vydání. Praha: Grada, 2004. ISBN 978-80-247-0513-2.</li><li>• SYNEK, M. <i>Manažerská ekonomika</i>. 5. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 10. 12. 2019</li><li>• Zpracování teoretické části do 1. 2. 2020</li><li>• Zpracování strategií pro vybraný podnik do 1. 4. 2020</li><li>• Odevzdání finální verze do 1. 5. 2020</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. Martin Řehoř, Ph.D., MBA

V Praze dne 1. 12. 2019

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.  
Ing. Milan Žák CSc.,  
DN: cn=Prof. Ing. Milan  
Žák CSc., ou=Vysoká  
škola ekonomie a  
managementu a.s.,  
givenName=Milan,  
sn=Žák, serialNumber=KA  
+10395535

# Obsah

1	Úvod .....	1
2	Teoreticko-metodologická část – vymezení cenových strategií .....	3
2.1	Marketing – význam a definice .....	3
2.1.1	Pojetí ceny v marketingu .....	7
2.2	Marketing v cestovním ruchu .....	10
2.2.1	Produkt cestovního ruchu .....	10
2.2.2	Poptávka v cestovním ruchu .....	11
2.2.3	Tvorba cen v cestovním ruchu .....	12
2.3	Nastavení cenové politiky .....	14
2.3.1	Stanovení cílů cenové tvorby .....	15
2.3.2	Určení poptávky .....	18
2.3.3	Odhad nákladů .....	19
2.3.4	Analýza konkurence .....	19
2.3.5	Výběr metody tvorby cen .....	20
2.3.6	Rozhodnutí o konečné ceně .....	24
2.4	Analýza produktového portfolia .....	25
2.5	Test cenové citlivosti .....	27
2.6	Marketingový výzkum .....	29
2.7	Metodika .....	30
3	Praktická část – aplikace cenových strategií na vybraný podnik .....	32
3.1	Představení cestovní kanceláře Adventura .....	32
3.1.1	Výběr reprezentativního portfolia zájezdů .....	34
3.1.2	Současná cenotvorba zájezdů .....	35
3.2	Sběr dat pro vypracování cenové strategie .....	36
3.2.1	Dotazníkové šetření .....	36
3.3	Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	37
3.3.1	Provence na kole v pohodě – vyhodnocení testu citlivosti .....	40
3.3.2	Gruzie na kole – vyhodnocení testu citlivosti .....	43
3.3.3	Island – Tatrabusem i pěšky napříč divočinou – vyhodnocení testu citlivosti ....	46
3.3.4	Peru – velký poznávací okruh – vyhodnocení testu citlivosti .....	49
3.4	Stanovení kalkulačních nákladů .....	52
3.5	Analýza konkurence .....	55
3.6	Návrh cenové strategie .....	61
3.7	Stanovení doporučených cen zájezdů .....	64
3.8	Shrnutí a doporučení .....	66
4	Závěr .....	68
	Literatura .....	70
	Přílohy .....	I

## Seznamy grafů, obrázků a tabulek

### Grafy:

Graf 1 Veblenův efekt – křivka poptávky u luxusních produktů .....	9
Graf 2 Určení bodu zvratu.....	22
Graf 3 Test cenové citlivosti .....	28
Graf 4 Počty klientů 2019 .....	33
Graf 5 Marže dle jednotlivých segmentů 2019 .....	33
Graf 6 Jednotková marže 2019.....	34
Graf 7 Věrnost klientů CK Adventura .....	37
Graf 8 Věkové složení klientů CK Adventura .....	38
Graf 9 Počet obyvatel obce, ve které klienti CK Adventura žijí.....	38
Graf 10 Nejvyšší dosažené vzdělání klientů CK Adventura.....	39
Graf 11 Výsledky testu cenové citlivosti Provence na kole v pohodě .....	42
Graf 12 Výsledku testu cenové citlivosti Gruzie na kole.....	45
Graf 13 Výsledky testu cenové citlivosti Island – Tatrabusem i pěšky napříč divočinou .....	48
Graf 14 Výsledky testu cenové citlivosti Peru – velký poznávací okruh.....	51

### Obrázky:

Obrázek 1 4P komponenty marketingového mixu .....	4
Obrázek 2 Vzájemný vztah mezi 4P a 4C .....	5
Obrázek 3 Faktory ovlivňující rozhodování o cenách.....	10
Obrázek 4 Srovnání neelastické a elastické poptávky.....	18
Obrázek 5 Model stanovení ceny na základě analýzy konkurence .....	19
Obrázek 6 Klíčové faktory tvorby cen .....	21
Obrázek 7 Nákladově orientovaná tvorba cen .....	22
Obrázek 8 Hodnotově orientovaná tvorba cen .....	23
Obrázek 9 Portfolio matice BCG .....	26
Obrázek 10 Proces marketingového výzkumu.....	29
Obrázek 11 Výzkumná otázka test cenové citlivosti Provence na kole v pohodě .....	41
Obrázek 12 Výzkumná otázka test cenové citlivosti Gruzie na kole.....	44
Obrázek 13 Výzkumná otázka test cenové citlivosti Island – Tatrabusem napříč divočinou..	47
Obrázek 14 Výzkumná otázka test cenové citlivosti Peru – velký poznávací okruh.....	50
Obrázek 15 Matice BCG reprezentativního portfolia zájezdů CK Adventura.....	62

### Tabulky:

Tabulka 1 Cena vs. kvalita produktu cestovní kanceláře .....	13
Tabulka 2 Výsledky testu Provence na kole v pohodě.....	42
Tabulka 3 Výsledky testu Gruzie na kole .....	45
Tabulka 4 Výsledky testu Island – Tatrabusem i pěšky napříč divočinou.....	48
Tabulka 5 Výsledky testu Peru – velký poznávací okruh .....	51
Tabulka 6 Cenová kalkulace – Provence na kole v pohodě .....	53

# 1 Úvod

Tématem této diplomové práce je nastavení cenové politiky v konkrétním podniku na základě rozboru marketingového mixu a výběru vhodné cenové strategie. Pro aplikaci vlastního výzkumu byla zvolena společnost cestovní kancelář Adventura, která již více než 30 let působí v oblasti organizování sportovních a poznávacích zájezdů do celého světa a ve které autor této diplomové práce v letech 2008–2014 působil jako produktový manažer. Téma stanovení cenové politiky u této společnosti bylo vybráno z toho důvodu, že i přes bohaté zkušenosti z dlouhodobého působení na trhu, nebyly dosud nástroje marketingového mixu v CK Adventura dostatečně využívány. Cestovní ruch obecně, je obor, ve kterém panuje velmi ostrá konkurence, a ve kterém je zároveň velmi náročné se svými produkty od konkurence odlišit. Právě uplatnění metod marketingového mixu a cenových strategií by mělo přispět nejen k tomuto odlišení, ale zároveň ke zlepšení hospodářských výsledků jednotlivých sledovaných produktů. Sběr podkladů a příprava této práce probíhaly od listopadu 2019 do ledna 2020, vlastní dotazníkové šetření mezi klienty CK Adventura proběhlo na přelomu ledna a února 2020, následné vyhodnocení dat a zpracování získaných poznatků probíhalo v březnu a dubnu 2020.

Cílem této diplomové práce je na základě shromážděných podkladů **navrhnout nejvhodnější cenové strategie pro určování cen vybraných produktů CK Adventura** tak, aby byly co nejvíce zohledněny charakteristiky a potenciál jednotlivých zájezdů. Za účelem splnění výše uvedeného hlavního cíle práce byly určeny tyto dílčí cíle:

- na základě analýzy nabídky produktů CK Adventura sestavit reprezentativní portfolio zájezdů;
- pro vybrané zájezdy provést test cenové citlivosti;
- pro vybrané zájezdy provést podrobnou analýzu konkurence;
- pro celé reprezentativní portfolio zpracovat BCG matici.

Práce je rozdělena celkem do 4 kapitol, které jsou dále děleny na podkapitoly a oddíly. Hlavní kapitoly jsou úvod, teoreticko-metodologická část, praktická část a závěr.

Teoreticko-metodologická část práce se zabývá literární rešerší na téma ceny produktu a strategií pro její tvorbu. Přináší přehled o aktuálním stavu problematiky marketingového mixu a jeho uplatnění v praxi. Čerpá především z několika děl Philipa Kotlera, profesora Northwestern University v Evanstonu, Illinois, USA, a zároveň jedné z největších světových autorit v oblasti marketingu. Dále vychází z děl Dagmar Jakubíkové a Moniky Palatkové, českých autorek specializujících se na problematiku marketingu v cestovním ruchu, a dalších autorů. V této části jsou také vysvětleny principy a základní techniky provádění dotazníkového šetření a testu cenové citlivosti, který byl realizován mezi klienty CK Adventura.

V podkapitole metodika jsou stručně popsány metody, použité v praktické části této práce. Mezi nejdůležitější patří polostrukturovaný rozhovor s ředitelem CK Adventura, dotazníkové šetření PAPI a CAWI, test cenové citlivosti, produktová a cenová komparace konkurence a zpracování BCG matice.

Praktická část je stěžejní kapitolou této práce, ve které dochází k aplikaci teoretických poznatků z teoreticko-metodologické části v praxi a k jejich vyhodnocení. V úvodu této kapitoly je podrobně představena CK Adventura a její nabídka. Na základě analýzy této



nabídky je vytvořeno reprezentativní portfolio čtyř zájezdů, na kterých budou dále aplikovány teoretické poznatky. Následuje podrobné vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření a testu cenové citlivosti pro každý ze sledovaných zájezdů. Dalším krokem je provedení podrobné analýzy konkurence pro každý ze sledovaných zájezdů, výběr vhodné cenové strategie pro daný zájezd a stanovení nově doporučených cen.

Závěrečná kapitola shrnuje teoretické poznatky z teoreticko-metodologické části s výsledky výzkumu provedeného v praktické části a na základě tohoto shrnutí přináší nově doporučené ceny jednotlivých zájezdů z reprezentativního portfolio a další s nimi související doporučení.

## 2 Teoreticko-metodologická část – vymezení cenových strategií

Teoreticko-metodologická část této diplomové práce přináší přehled o základních teoretických poznatcích z marketingu a hlouběji se zabývá tématy, jež mají vztah k problémům řešeným v praktické části této práce, jako jsou marketingový mix, cenová tvorba, cenové strategie aj. Seznamuje se základními pravidly marketingového výzkumu a s principy testu cenové citlivosti, který byl zvolen jako jedna ze stěžejních výzkumných metod této práce. Byla vypracována na základě literární rešerše dostupných literárních zdrojů se snahou o maximálně aktuální popsání stavu zkoumané problematiky.

### 2.1 Marketing – význam a definice

Marketing je relativně mladou ekonomickou vědou, jejíž chápání se neustále rozšiřuje. Marketingové metody jsou ve stále větší míře využívány v nejrůznějších sférách lidské činnosti a mají tak bezprostřední vliv na život každého jedince i společnosti jako takové. Vzhledem k šíři záběru marketingu je jeho přesná definice prakticky nemožná, zde je uvedena pouze krátká ukázka nejrůznějších pojetí marketingu jako takového:

Americká marketingová asociace (American Marketing Association, 2017) vydává aktualizovanou definici marketingu přibližně každé tři roky. Ta aktuální z roku 2017 zní: „*Marketing je činnost, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnost jako takovou.*“

Dle Kotlera, Kellera zní společenská definice marketingu následovně: „*Marketing je společenským procesem, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny získávají, co potřebují a chtějí cestou vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb s ostatními.*“ (Kotler, Keller, 2013, s. 35). V jiné své publikaci uvádí Kotler výrazně jednodušší formulaci, dle které je marketing proces zaměřený na uspokojování potřeb zákazníka, přičemž toto uspokojování musí být ziskové (Kotler et al, 2007, s. 38).

Naopak velmi jednoduchou formulaci marketingu nabízí ve své práci Forsyth (2009, s. 6), podle kterého je marketing pohledem na podnikání očima zákazníků. Godin Seth, autor světově úspěšné publikace *Tohle je marketing jde ve zjednodušení definice marketingu ještě dále, když uvádí, že „marketing představuje velkorysý akt pomoci někomu při řešení problému. Jeho problému“* (Seth, 2020, s. 16).

Z výše uvedeného je zřejmé, že i když se jednotlivé definice od sebe vzájemně liší, staví všechny na přední místo zákazníka a jeho potřeby. Marketing se ve své podstatě, a tou je zaměření na zákazníka, dotýká téměř každé podnikatelské činnosti, měl by se jím zajímat každý podnikatel, nebo ten, kdo nabízí své výrobky či služby. Jak uvádí Kotler, Keller, (2013, s. 35), marketingově podporováno může být v podstatě cokoliv, nejenom zboží a služby, ale také události, zážitky, osoby, místa, vlastnická práva, informace či myšlenky.

Dle Příkrylové je marketing funkcí firmy, která definuje cílové spotřebitele a hledá nejlepší cestu, jak uspokojit jejich potřeby a přání při optimální efektivnosti všech operací. Autorka zdůrazňuje, že se jedná o komplexní soubor činností (Příkrylová et al, 2019, s. 18). Jak ve své knize uvádí Jakubíková, marketing vytváří v rámci podnikání větší ekonomickou hodnotu než kterákoliv jiná činnost, přitom často bývá vnímán jenom jako činnost okrajová (2012, s. 44). Marketing v praxi stále nebývá chápán v celé své šíři a komplexnosti. Řada lidí, firem a institucí dosud chápe marketing pouze jako reklamu či podporu prodeje. V lepším případě jako náplň činnosti marketingového oddělení. Marketing je však proces tvorby, komunikace

a doručení hodnoty zákazníkovi, aby byl úspěšný, musí se jednat o komplexní úsilí celého podniku. Tomu odpovídá také formulace Kotlera a Kellera z úvodu jejich monografie *Marketing management*, že „dobře fungující marketing není náhoda, ale je to výsledek pečlivého plánování a provedení s využitím celé řady moderních nástrojů a technik“ (2013, s. 33).

Jakubíková (2012, s. 44) pojetí marketingu rozšiřuje a nabízí jeho chápání třemi různými způsoby: marketing jako kultura (soubor hodnot a postojů firmy, organizace či společnosti, v nichž ústřední roli zastává zákazník), dále marketing jako strategie (strategické řízení podniku, zabývající se tržní segmentací a umístěním produktů) a nakonec marketing jako taktika (různé taktiky tvorby marketingového mixu stanovované a kontrolované managementem).

### Marketingový mix

Marketingový mix představuje základní nástroj pro přípravu marketingových plánů organizace. Jedná se o koordinované použití vzájemně provázaných marketingových nástrojů, sloužících k ovlivňování nákupního rozhodování zákazníků a které slouží k dosažení vytyčených cílů firmy či organizace. Dle Hálek je v marketingovém mixu nutné především respektovat vzájemné vazby jednotlivých nástrojů. Výsledek závisí na vzájemně vyváženém poměru, na správné kombinaci všech složek marketingového mixu (Hálek, 2017, s. 167). Jak uvádí Jakubíková, klasická podoba marketingového mixu je tvořena čtyřmi prvky a bývá proto označována jako 4P, kde každé „P“ představuje jednu z kategorií marketingových aktivit:

- *product* – produkt, výrobek,
- *price* – cena, kontraktační podmínky,
- *place* – místo, distribuce,
- *promotion* – marketingová komunikace.

Takto jednotlivé marketingové aktivity klasifikoval významný americký teoretik marketingu Edmund J. McCarthy z Minnesota University, USA. Různí autoři tuto koncepci dále rozšiřují o další „P“, např.: *people* (lidé), *partnership* (spolupráce) aj. (Jakubíková, 2012, s. 186–187). Marketingové dimenze spadající pod jednotlivá „P“ jsou zobrazeny na obrázku 1.

Obrázek 1 4P komponenty marketingového mixu

<b>Marketingový mix</b>			
<b>Výrobek</b>	<b>Cena</b>	<b>Komunikace</b>	<b>Distribuce</b>
rozmanitost	ceníková cena	podpora prodeje	kanály
kvalita	slevy	reklama	pokrytí
design	rabaty	prodejní síly	sortiment
vlastnosti	doba splatnosti	public relations	lokality
značka	platební podmínky	přímý marketing	zásoby
balení			doprava
velikosti			
služby			
záruky			

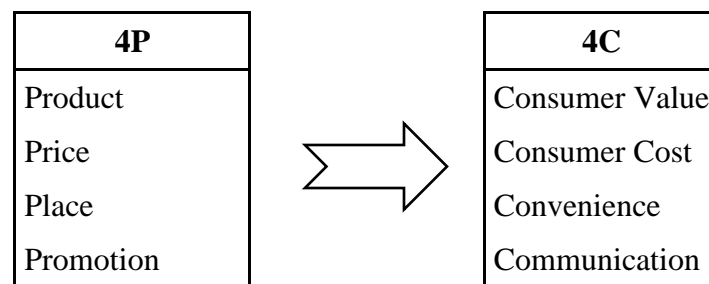
Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotlera, Kellera 2013, s. 56

Marketingový mix s označením 4P je tvořen z pohledu producenta hodnot, tedy z pohledu firmy nebo organizace. V dnešní době je však podle Jakubíkové nutné brát stále více v úvahu také pohled zákazníka. V reakci na tento fakt zformuloval uznávaný marketingový odborník Robert F. Lauterborn tzv. marketingový mix 4C zaměřený na přínos pro zákazníka:

- *customer value* – hodnota pro zákazníka,
- *costs* – náklady pro zákazníka,
- *communication* – komunikace,
- *convenience* – dostupnost.

Pro dosažení úspěchu a maximalizaci účinku doporučuje autorka pracovat s oběma koncepty marketingového mixu. Jejich vzájemný vztah je zobrazen v následujícím obrázku 2.

Obrázek 2 Vzájemný vztah mezi 4P a 4C



Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíkové, 2012, s. 187

Jak uvádí Karlíček, marketingový mix musí vycházet především ze strategických marketingových rozhodnutí. Veškerá následná rozhodnutí musí odpovídat zvolenému cílovému segmentu a positioningu značky, protože jinak nebude zvolená marketingová strategie fungovat dostatečně efektivně (Karlíček et al, 2018, s. 152). Vzájemnou vyváženost jednotlivých složek marketingového mixu zdůrazňuje také Foret, který uvádí, že špičkovému produktu by měla odpovídat také patřičně vysoká cena, stejně jako luxusní distribuce a propagace v prestižních médiích. Naopak produkt horší kvality může být prodáván za cenu „lidovou“ a k jeho propagaci stačí popsaná lepenka (Foret, 2016, s. 32).

Zde uvedená formulace marketingového mixu počítá s celkem čtyřmi nástroji, dále v této práci bude však pracováno pouze s cenou a jejími charakteristikami, zbylé tři nástroje marketingového mixu tak budou dále vynechány.

### Potřeba, přání, poptávka

Poznání potřeb, přání a poptávky zákazníků je dle Jakubíkové (2012, s. 46) výchozím bodem každého marketingového procesu. Kotler popisuje **potřebu** jako základní lidskou nezbytnost, například vzduch, jídlo, vodu či bydlení. Lidé však kromě těchto základních potřeb mají také výraznou potřebu odpočinku, vzdělání a zábavy. A potřeby se stávají přáními ve chvíli, kdy jsou zaměřeny na specifické předměty schopné tuto potřebu uspokojit. Jak dále Kotler, Keller uvádí, stejná potřeba (např. jídla) vyvolá u různých osob nebo v různých zemích naprosto odlišné přání. Z toho vyvozuje, že přání jsou formována společností a prostředím, ve kterém žijeme (Kotler, Keller, 2013, s. 40). Tuto myšlenku dále rozvádí Jakubíková, která potřebu formuluje jako stav pocíťovaného nedostatku, který je ovlivňován kulturou a celkovým prostředím společnosti, ve které jednatel žije a organizace podniká (Jakubíková, 2012, s. 46). Naopak Solomon zdůrazňuje míru motivace nutné pro přechod

od pouhé potřeby k realizaci. Potřeba je dle něho rozdíl mezi stavem, v němž se spotřebitel aktuálně nachází, a stavem ideálním nebo žádaným. V případě, že je tento rozdíl dostatečně velký, je spotřebitel motivován k tomu, aby pro uspokojení své potřeby něco udělal (Solomon et al, 2006, s. 6).

**Přání** je dle Zamazalové vyjádřením subjektivního stavu a lze jej chápat jako pocíťovanou potřebu formovanou například určitou osobní zkušeností, kulturou či osobnostními rysy jedince. Rozdíl mezi přáním a požadavkem dle autorky umožňuje vyvrátit zpochybňování marketingu v tom smyslu, že marketing vytváří potřeby a v jistém smyslu tak nutí zákazníky kupovat to, co ve skutečnosti nepotřebují (Zamazalová et al, 2010, s. 4). To potvrzuje také Kotler, který přímo uvádí, že „*marketéři potřeby nevytvářejí, potřeby marketérům předcházejí.*“ Marketéři mohou ovlivnit maximálně přání spotřebitelů a propagovat myšlenku, že koupě právě jejich produktu dokáže uspokojit potřebu po určitém sociálním statusu. Nicméně samotnou potřebu tohoto sociálního statusu marketéři podnitit nemohou (Kotler, Keller, 2013, s. 40).

Naopak **poptávkou** jsou podle Kotlera ta přání po konkrétních výrobcích, která jsou podložena schopností za ně zaplatit. Mnoho lidí by si přálo luxusní automobil, jen málo z nich si však může dovolit si ho koupit. Firmy proto musí zjišťovat nejen množství lidí, kteří si jejich výrobek přejí, ale také kolik z nich je ochotno a schopno za něj zaplatit (Kotler, Keller, 2013, s. 40). Jedním z nejdůležitějších úkolů marketingu je dle Jakubíkové prognózování poptávky, které je základem pro stanovování cílů marketingu. Jak autorka dále uvádí, prognózování už z logiky věci nemůže být nikdy zcela spolehlivé, pouze se snaží co nejpřesněji kvantifikovat, co se stane v budoucnosti (Jakubíková, 2012, s. 49).

Z výše uvedených tezí vyplývá, že poznání skutečných potřeb zákazníka je stěžejním úkolem každého marketingového plánu. Toto soustředění na potřeby zákazníků by však nemělo být slepé, jak dobře ilustruje citát Henryho Forda: „*Pokud bych se ptal lidí, co chtějí, pravděpodobně by to byl rychlejší kůň.*“ I dnes někteří upozorňují, že zákazníci často nemusí vědět, co vlastně chtějí nebo co je vůbec možné, a proto by slepé soustředění na jimi vyjádřené potřeby mohlo být krátkozraké (Michael E. Porter in Kotler, Keller, 2013, s. 618).

## **Značka**

Značka (*brand*) představuje dle Kotlera a Armstronga soubor hodnot, dojmů nebo asociací, které mohou v průběhu času zvyšovat hodnotu a význam výrobku nebo služby. Může být vyjádřena jménem společnosti, slovním spojením, znakem, symbolem, případně kombinací několika těchto prvků. K základním funkcím značky patří identifikace výrobků a služeb dané firmy a diferenciací, neboli odlišení od konkurenčních firem (Kotler, Armstrong, 2003, s. 396). Dle Jakubíkové je třeba značku systematicky budovat, její hodnota (*brand value*) je dána loajalitou zákazníků, známostí značky, tím, do jaké míry je pro spotřebitele zosobněním kvality, a tím, jak silně s ní spotřebitelé produkty ztotožňují. Vysoká hodnota značky představuje pro firmu důležitou konkurenční výhodu. Hodnota značky zůstává i nadále pro mnoho spotřebitelů kritickým faktorem ovlivňujícím jejich nákupní rozhodování (Jakubíková, 2012, s. 199–200).

Vynikající ukázkou velmi silné značky je situace na českém trhu cestovních kancelářů, který se, alespoň z hlediska značky a jejího vnímání, dělí na ČEDOK a všechny ostatní. Značka ČEDOK (Česká Dopravní Kancelář) se svou stoletou historií, nemá mezi ostatními CK konkurenci, nicméně z hlediska tržeb a počtu klientů už její postavení zdaleka tak dominantní není, řadí se mezi jednu ze čtyř největších CK co do výše tržeb a počtu klientů (Obchodní rejstřík ČR, 2020).

Velmi přímočarou formulaci pro význam slova značka používal známý britský reklamní magnát David Ogilvy, který říkal, že: „*značka je to, co podnikateli zůstane, když mu shoří továrna.*“ (Karlíček et al, 2018, s. 21).

## Umístování

Umístování, častěji užívaný anglický termín *positioning*, značky, výrobku či ceny je důležitým marketingovým nástrojem. Dle Zamazalové (2010, s. 205) může být positioning realizován celou řadou strategií, z nichž dvě hraniční jsou Price leader a Cost Leader:

- Price leader – značka, která určuje nejvyšší úroveň cen v dané komoditě, akcentuje kvalitu, intenzivní reklamu a zaměřuje se na vyšší sociální segmenty;
- Cost leader – značka, která určuje dolní hranici cen, charakteristická důrazem na maximální úspory, minimalizuje náklady na obaly, reklamu atd. Komunikace této značky akcentuje především nízkou cenu.

Dle Karlíčka *positioning* značky označuje „pozici“, kterou má značka zaujmout v mysli cílové skupiny oproti značkám konkurenčním. *Positioning* je tedy určitou vizí marketérů. Skutečná pozice, kterou značka v mysli zákazníků ve výsledku zaujme, je pak označována jako image značky. Pokud image značky odpovídá *positioningu*, jedná se o dobře odvedenou práci marketérů. Příčinou nesouladu *positioningu* značky a její image bývá přílišná ambicióznost marketérů, kdy v důsledku jejich nereálných ambic cílová skupina nevěří tomu, co o sobě daná značka tvrdí. Pro úspěch je tedy zásadní, aby *positioning* značky odpovídal skutečným silným i slabým stránkám produktu (Karlíček et al, 2018, s. 137).

### 2.1.1 Pojetí ceny v marketingu

Cena je dle Kotlera jediným prvkem marketingového mixu, který generuje příjmy, všechny ostatní prvky jsou jen zdrojem nákladů. Ceny jsou zároveň nejsnáze měnitelným prvkem marketingového mixu. Změny vlastností výrobků, distribučních kanálů i komunikace vyžadují více času. Cena také sděluje trhu zamýšlený *positioning* jejich výrobků nebo značky (Kotler, Keller, 2013, s. 421).

Americká marketingová asociace definuje cenu jako formální poměr, který označuje množství peněz, zboží nebo služeb potřebných k získání požadovaného množství zboží nebo služeb (American Marketing Association, 2017). Solomon definuje cenu mnohem pragmatičtěji, když říká: „*cena je hodnotou, jíž se zákazníci vzdají výměnou za získání požadovaného produktu. Lze ji zaplatit ve formě peněz, zboží, služeb, přízně, volebního hlasu nebo čehokoliv jiného, co má hodnotu pro druhou stranu*“ (Solomon et al, 2006, s. 319).

Dle Jakubíkové pak mezi základní charakteristiky ceny patří následující:

- cena je kontrolovatelná proměnná, jejímž prostřednictvím dosahuje firma maximalizace obrátu a zajištění image značky;
- cena je jediný prvek marketingového mixu, který přináší zisk;
- cenu lze velmi rychle měnit;
- cena je ve srovnání s ostatními nástroji marketingového mixu méně závislá na vnějším prostředí – podnik ji může snadněji kontrolovat;
- cena je základní složkou komunikace mezi podnikem a zákazníkem, je součástí ohodnocení produktu spotřebitelem.

I přes všechny tyto skutečnosti, zůstává dodnes cena, respektive cenové strategie, jedním z nejvíce podceňovaných prvků marketingového mixu (Jakubíková, 2012, s. 230).

Jak uvádí Kotler, ceny byly historicky stanovovány pomocí vyjednávání mezi kupujícími a prodávajícími. Stanovení jednotné ceny pro všechny kupující je relativně moderní myšlenkou, související s nástupem hromadného maloobchodu na konci 19. století (Kotler, Keller, 2013, s. 422). Výsledkem vyjednávání mezi kupujícími a prodávajícími je stav, kdy jednotliví kupující platí za stejné zboží různou cenu v závislosti na intenzitě své potřeby a svých vyjednávacích schopnostech. V některých zemích, zejména v arabském světě, je smlouvání dodnes velmi rozšířenou metodou stanovování cen. Dle Vysekalové zákazníci považují cenu za peněžní vyjádření hodnoty jako míry kvality či vlastností a užitek daného výrobku nebo služby ve srovnání s jinými výrobky nebo službami. Cena je pak z tržního hlediska definována jako kvalita lomená hodnotou (2011, s. 205). Posouzení hodnoty, kvality, vlastností a užtku výrobku je však ryze subjektivní záležitost, z čehož vyplývá, že stanovení jediné „správné“ ceny je v podstatě nemožné.

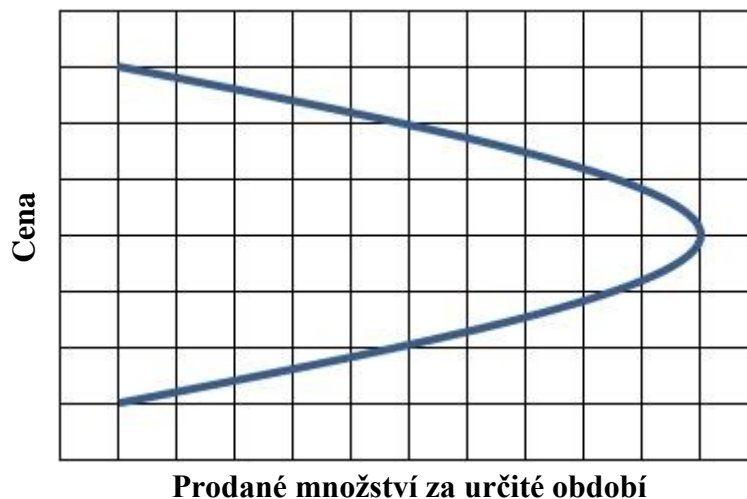
Dle Kotlera cena představuje peněžní částku, která je účtována za produkt nebo službu. Stejně jako má každý výrobek svou cenu, má také svou hodnotu. Cena je v širším smyslu souhrn všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku nebo služby. Cena může ovlivnit nákupní rozhodnutí (především u spotřebitelů s omezenými prostředky a u komodit), nicméně v moderním světě je nákupní rozhodování samotnou cenou produktu ovlivňováno stále méně (Kotler et al, 2007, s. 749).

Z výše uvedených formulací vyplývá, že pojem cena je úzce spjat s pojmem hodnota. V ideálním stavu by cena měla odrážet hodnotu toho, jaký přínos spotřebiteli přináší. Karlíček hodnotu pro zákazníka definuje jako „*kvalitu uspokojení potřeb a přání zákazníka*.“ Aby však mohla firma takovou hodnotu vytvořit, komunikovat, doručit a směnit, musí mít nejprve jasno, kdo jsou její zákazníci, pochopit, co řeší, co potřebují, co si přejí a co skutečně ocení (Karlíček et al, 2018, s. 19). Forsyth uvádí, že cena nesděljuje zákazníkům pouze množství peněz, které mají zaplatit, ale slouží také jako indikátor kvality produktu. Zejména při výběru např. technických produktů, může být těžké učinit racionální rozhodnutí. Cena zde slouží jako vodítko, kde dražší výrobek představuje buď vyšší kvalitu, nebo se jedná o prestižní značku (Forsyth, 2009, s. 41). Je proto chybné se domnívat, že cena je jediným zákaznickovým kritériem při výběru zboží nebo služby.

### **Trh a formování ceny**

Jak trefně uvádí Jakubíková, k určení ceny potřebujeme trh, protože cena bez trhu neexistuje (2012, s. 231). K tomu dodává Synek, že cena je výsledkem vzájemného působení nabídky a poptávky. Za rovnovážnou cenu je považována taková, již bylo dosaženo při vyrovnané nabídce a poptávce. Na reálných trzích se však nabídka a poptávka neustále mění, takže skutečné prodejní ceny se od rovnovážných cen odchylují (Synek, 2011, s. 187). Dle Jakubíkové je cena vyjádřením hodnoty produktu, ve které se odrážejí zájmy dvou subjektů trhu, tj. prodávajících a kupujících. Ceny jsou přitom z hlediska prostoru kontrolovány trhem, vlastní firmou, případně mohou být regulovány státem (2013, s. 271). Z čistě ekonomického hlediska by mezi cenou a poptávkou měla platit přímá úměra, tedy klesne-li cena, poptávka po produktu se zvýší a naopak. Nicméně, jak uvádí Karlíček, v reálném tržním prostředí existují případy, kdy tato pravidla neplatí a to např. v segmentu luxusního zboží, kde závislost mezi cenou a poptávkou může být opačná. Tato skutečnost bývá označována jako Veblenův efekt. Příliš nízká cena je v těchto případech zákazníky vnímána jako podezřelá a neodpovídající exkluzivitě produktu, který poptávají (Karlíček et al, 2018, s. 176). Viz graf 1 na následující stránce.

Graf 1 Veblenův efekt – křivka poptávky u luxusních produktů



Zdroj: Vlastní zpracování dle Karlička, 2018, s. 176

Cena má vyloženě informativní charakter, zákazník cenu vnímá v první řadě jako informaci o produktu. Kotler uvádí, že ačkoliv spotřebitelé mohou mít poměrně dobrý přehled o rozpětí cen běžných výrobků, až překvapivě málo z nich si dokáže přesně vybavit konkrétní ceny. Při srovnávání cen spotřebitelé často používají tzv. **referenční ceny**, kdy uvedenou cenu výrobku porovnávají s interní referenční cenou, kterou si pamatují. Jednotlivé druhy možných referenčních cen uvádí Kotler (2013, s. 425) následovně:

- spravedlivá cena (kolik by měl výrobek dle spotřebitelů stát);
- typická cena;
- posledně placená cena;
- horní cenový práh (maximum, které by většina spotřebitelů byla ochotna zaplatit);
- dolní cenový práh (minimum, které by většina spotřebitelů byla ochotna zaplatit);
- historické ceny konkurentů;
- očekávaná budoucí cena;
- obvyklá snížená cena.

Za referenční cenu je možné považovat také cenu produktů firmy, jež má v daném segmentu výrazně dominantní postavení, a jejíž výrobek si spotřebitelé automaticky asociují s celým segmentem trhu. Jak výstižně uvádí Karliček, zjištění referenční (běžné, obvyklé) ceny je s nástupem moderních technologií čím dál jednodušší, protože cenu téměř jakéhokoliv běžně prodejného produktu je možné okamžitě zjistit zadáním zboží do internetového vyhledávače (Karliček et al, 2018, s. 177).

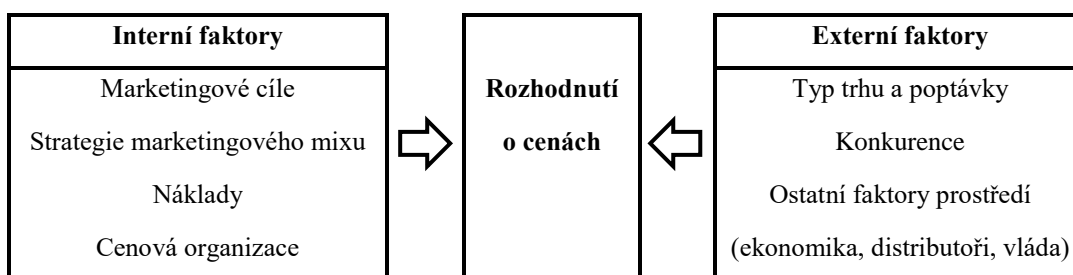
### Faktory ovlivňující rozhodování o cenách

Dle Vašítkové je cena jedním z rozhodujících prvků marketingového mixu. Cenová politika má výrazný vliv na zisk a v rukou zkušených pracovníků marketingu se cena stává velmi mocným nástrojem. Cena je ovlivňována celou řadou faktorů, které můžeme rozdělit



na vnitřní a vnější (Vašítková, 2014, s. 94–96). Následující obrázek 3 zobrazuje hlavní vnitřní a vnější faktory, ovlivňující rozhodování o cenách dle Kotlera:

Obrázek 3 Faktory ovlivňující rozhodování o cenách



Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotlera, 2007, s. 750

Jednotlivé marketingové cíle a strategie, typy nákladů, trhu, poptávky a konkurence, tak, jak je charakterizuje Kotler a ostatní autoři, jsou podrobně rozebrány v rámci podkapitoly 2.3.

## 2.2 Marketing v cestovním ruchu

K masovému rozšíření cestovního ruchu dochází dle Beránka ve 20. století, na základě působení dvou hlavních faktorů. Nejprve zaměstnanci v politicko-ekonomicky vyspělých společnostech získali právo na každoroční placenou dovolenou, trvající průměrně 2 až 3 týdny. Po skončení druhé světové války pak došlo k výraznému zlepšení finanční situace obyvatel, což umožnilo vynakládat peněžní prostředky na odpočinek a krátkodobé cestování za účelem relaxace (Beránek, 2016, s. 10). Palatková cestovní ruch neboli turismus definuje jako „*činnost osoby cestující na přechodnou dobu do místa mimo její běžné životní prostředí, a to na dobu kratší, než je stanoveno, přičemž hlavní účel cesty je jiný než vykonávání výdělečné činnosti v navštíveném místě*“ (Palatková, 2013, s. 11). Jakubíková ve své formulaci zdůrazňuje marketingový aspekt, a to uspokojování potřeb, když uvádí, že cestovní ruch je formou uspokojování potřeb reprodukce fyzických a duševních sil člověka, pokud k němu dochází ve volném čase a mimo trvalé bydliště. K definici cestovního ruchu dále dodává, že člověk „*nepociťuje potřebu po samotném cestovním ruchu, ale pociťuje konkrétní potřeby, které lze uspokojit právě prostřednictvím aktivit cestovního ruchu*“ (Jakubíková, 2012, s. 47).

### 2.2.1 Produkt cestovního ruchu

Dle Solomona je produktem cokoliv hmotného či nehmotného, co prostřednictvím procesu směny uspokojí potřeby spotřebitele (Solomon et al, 2006, s. 225). Velmi širokou definici produktu cestovního ruchu nabízejí ve svém velkém výkladovém slovníku cestovního ruchu Zelenka, Pásková (2012), když uvádějí, že produkt je: „*souhrn veškeré nabídky soukromého či veřejného subjektu podnikajícího v cestovním ruchu nebo cestovní ruch koordinujícího*“. Naproti tomu Palatková formulaci produktu v cestovním ruchu konkretizuje, když uvádí, že produkt cestovního ruchu je kombinací celé řady vzájemně se doplňujících služeb (ubytování, stravování, doprava, služby průvodce), shrnutých do komplexní nabídky, prodávané obvykle za jednotnou cenu (2012, s. 130). Jakubíková k výše uvedeným definicím dodává rozšiřující postřeh, když zmiňuje, že produktem v cestovním ruchu může být myšlenka, služba, zboží nebo jakákoliv kombinace těchto tří kategorií (2012, s. 192).

Produkt je dle Jakubíkové základní stavební jednotkou marketingových aktivit podniku, měl by konkretizovat přání, požadavky a očekávání zákazníků a svými charakteristickými vlastnostmi odpovídat požadovanému užítku a účelu (Jakubíková, 2012, s. 194). Z marketingového pohledu je dle Palatkové produkt zaměřen na odhalení a uspokojení potřeb klienta, čemuž musí odpovídat i výběr dodavatelů a služeb. Produkt je souborem vlastností fyzického produktu a služeb společně se symbolickými asociacemi, které slouží k uspokojování přání a potřeb klienta cestovní kanceláře (2012, s. 131). Jak k této problematice trefně dodává Jakubíková, zákazník si nekupuje zájezd, ale relaxaci, zážitky, pohodu, příjemné naplnění volného času atd. Produkt musí pro zákazníka představovat především hodnotu. (2012, s. 192–193).

Cestovní ruch patří do odvětví služeb, které od výrobků odlišuje řada specifických vlastností. Mezi hlavní charakteristické znaky služeb patří dle Zamazalové (2010, s. 344–348) tyto:

- **nehmotnost** – služby není možné vnímat žádným ze smyslů; obtížnější marketingová komunikace hodnoty služeb; zviditelnění se např. lákavými katalogy cestovních kanceláří; velký důraz na sdílení pozitivních zkušeností zákazníků;
- **nestálost** – na rozdíl od výrobků, které lze velmi snadno vyrábět stabilně bez jakýchkoliv změn, služby jsou výrazně závislé na lidském faktoru; snaha o standardizaci postupů při poskytování služeb; omezení vzniku nežádoucích rozdílů a jejich negativního vlivu na spokojenost zákazníků;
- **neoddělitelnost** – místo výroby je neoddělitelné od místa spotřeby služby; osoba službu poskytující je z hlediska zákazníka se službou neoddělitelně spjata; neoddělitelnou součástí služby je také sám zákazník;
- **neskladovatelnost** – nutnost vypořádat se s nesouladem mezi poptávkou po službách a jejich nabídkou; nemožnost řešit tento nesoulad za pomoci zásob; velmi důležitá je schopnost odhadu poptávky v čase.

Jak uvádí Jakubíková, mnoho produktů vzniká a zaniká současně s aktuální módou, protože produkt může časem ztratit svou přitažlivost. S tím úzce souvisí další myšlenka, že produkt cestovního ruchu je nikdy nedokončeným produktem, protože může být do nekonečna přizpůsobován a zdokonalován (2012, s. 210). K neustálým změnám a inovacím ve službách, a v cestovním ruchu především, dochází také z důvodu velmi snadné napodobitelnosti produktů. Firmy jsou tak nuceny kvůli zachování konkurenční výhody své produkty inovovat prakticky neustále (Jakubíková, 2012, s. 70).

### 2.2.2 Poptávka v cestovním ruchu

Charakteristické rysy poptávky v odvětví cestovního ruchu jsou dle Jakubíkové komplexnost, sezónnost (určující její periodický charakter), vysoká elasticita, diferenciacce a substituce (Jakubíková, 2012, s. 51). Chování turistů-zákazníků je dle Jakubíkové ovlivňováno mnoha faktory, např. kulturními a sociálními, úrovní vzdělání, zákaznickova očekávání aj. V průběhu doby dochází ke změnám jak motivace a očekávání, tak i převládajícího směřování cest, ať už v důsledku vzniku nových destinací, působení přírodních vlivů nebo bezpečnostních hrozeb. Právě z těchto důvodů je důležité provádět v cestovním ruchu tzv. motivační výzkumy, které pomáhají turistům kategorizovat a lépe porozumět jejich chování (Jakubíková, 2012, s. 48).

Jak uvádí Jakubíková (2012, s. 50), poptávka v cestovním ruchu obsahuje vždy tyto tři části:

- motiv účasti na cestovním ruchu, vycházející z potřeb účastníka cestovního ruchu;
- požadované služby a zboží nezbytné pro naplnění motivace, tj. potřeb účastníka cestovního ruchu;
- požadavky na místo a prostředí, v němž má k uspokojování potřeb dojít.

Význam každého z výše uvedených prvků a jejich vzájemný poměr budou však pro každého klienta vysoce individuální. Pro některé klienty bude rozhodující značka hotelu a úroveň poskytovaných služeb, nezávisle od destinace. Naopak pro některé klienty bude hlavní potřebou, jež si chtějí zakoupeným produktem splnit, návštěva konkrétní geografické lokality, přičemž úroveň poskytovaných služeb bude druhořadá.

Jak uvádí Palatková, tradiční plánovací metody přestávají platit, protože poptávka v turismu je v současné době velmi volatilní a náchylná k rychlé a dynamické změně. To má za následek, že dlouhodobé plány a předpovědi svoji platnost ze dne na den pozbývají, a věrohodné predikování budoucí poptávky se tak stává čím dál obtížnějším (Palatková et al, 2012, s. 121).

### **2.2.3 Tvorba cen v cestovním ruchu**

Cena zájezdu je dle Jakubíkové typickým příkladem složitosti a komplexnosti cenové tvorby v cestovním ruchu, kdy zájezd je produktem složeným z mnoha dílčích produktů, jako jsou doprava, ubytování, stravování, průvodcovské služby, informace, nejrůznější programy atd. (Jakubíková, 2012, s. 240).

Jak uvádí Palatková, turismus je odvětví vyznačující se vysokou diverzifikací cenové politiky. Jednotliví dodavatelé (hotely, letecké společnosti, dopravci) účtují za stejné ceny několik úrovní cen, např. pultové ceny, ceníkové ceny, sezonní ceny, skupinové či individuální ceny atd. Cenová politika cestovních kanceláří nezahrnuje pouze stanovení prodejních cen jednotlivých služeb či souborů služeb na základě ceny nákupní, ale zahrnuje celý systém nástrojů a podmínek, které je nutné v kalkulaci zohlednit. Mezi nejvýznamnější patří:

- vztah ceny a kvality;
- zohlednění časových vlivů (sezonnost či včasnost nákupu);
- systém provizí a marží;
- nástroje cenové podpory prodeje (slevy, či služby slevových portálů);
- platební podmínky (platby záloh, sjednání měny platby, kalkulace měnového kurzu);
- stornovací podmínky (poskytovatelů služeb či účtovaných klientům při zrušení).

Tento výčet však, jak uvádí autorka, není ani zdaleka kompletní (Palatková et al, 2012, s. 141).

Cena produktu, nejen v cestovním ruchu, plní čtyři role: roli měřítka nákladů, roli objemu produkce, roli informační a roli obchodní. Informační úloha ceny dle Palatkové znamená, že klient podvědomě za nižší cenu očekává nižší kvalitu a naopak za vysokou cenu očekává kvalitu nadprůměrnou. Cena sama o sobě funguje jako významný propagační nástroj. Klienti si dle cenové úrovně produktu, který nakupují u cestovní kanceláře, vytvářejí o produktu představu – image. Vysoká cena může na některé klienty působit negativně, zatímco jiné

klienty může přitahovat. Stejně tak výrazně nižší cena může být pro některé klienty důvodem ke koupi, zatímco pro jiné odrazujícím faktorem (Palatková et al, 2012, s. 139).

Cena, kterou je účastník cestovního ruchu ochoten za nabízený produkt zaplatit, je dle Jakubíkové vyjádřením jeho subjektivního ohodnocení očekávaného užitečného efektu v oblasti emociální, jeho představ a informovanosti o skutečné kvalitě produktu, a prostředí, ve kterém se účastník cestovního ruchu nachází (Jakubíková, 2012, s. 241). „Správná“ cena v cestovním ruchu, stejně jako v ostatních službách, neexistuje. Jakubíková „správně stanovenou“ cenu formuluje jako takovou cenu, která v zákazníkovi vyvolává pocit, že za své peníze a vynaložené úsilí na opatření produktu získává jeho nákupem skutečnou hodnotu (Jakubíková, 2012, s. 243).

## Cena a kvalita

Kvalita vlastního produktu je dle Jakubíkové jedním z hlavních nástrojů budování pozice firmy na trhu (2012, s. 197). Dle Palatkové současný klient požaduje stále vyšší kvalitu při nižší ceně a výhodnějších podmínkách rezervace. Umístění produktu cestovní kanceláře z hlediska konkurenceschopnosti je možné znázornit vztahem ceny produktu cestovní kanceláře a jeho kvality, viz tabulku 1.

Tabulka 1 Cena vs. kvalita produktu cestovní kanceláře

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

Zdroj: Vlastní zpracování dle Palatkové et al, 2012, s. 142

Jak uvádí Ryglová, do cestovního ruchu se promítá životní styl a standard cestovatelů. Spotřebitelé zvyklí kupovat si značkové věci budou vyhledávat také obdobnou „značkovou“ dovolenou a naopak. Proto značce vždy odpovídá cena a cena vždy tvoří klientelu. Cena však musí odrážet kvalitu! Cílem podniku by tedy mělo být vytvořit si stabilní a nezaměnitelnou značku a na jejím základě budovat a dlouhodobě si udržovat určitou klientelu. Pokud podnik zamíří jednou do určitého tržního segmentu, bude v budoucnosti velmi obtížné jej změnit (Ryglová et al, 2011, s. 102).

Na cenu a kvalitu má významný vliv další faktor a tím je snadná napodobitelnost služeb, nebo jak píše Ryglová, Rašovská, reprodukovatelnost inovací. Služby, na rozdíl od fyzického zboží, lze jen velmi obtížně chránit patentem a zároveň je lze velmi snadno kopírovat.

Inovativní a úspěšná kombinace služeb tak bude mít velmi rychle své napodobitele. Například nově pojatý zájezd do konkrétní destinace od jedné CK se může velmi snadno objevit v nabídce ostatních konkurentů, kteří mohou využívat stejného dopravce, ubytování i delegáta (Rašovská, Ryglová, 2017, s. 34). Snadnost napodobení či okopírování produktu v cestovním ruchu potvrzuje příklad z praxe, kdy autorem této diplomové práce vytvořený katalogový text nového zájezdu pro CK Adventura, byl nejmenovanou konkurenční cestovní kancelář převzat z katalogu a publikován včetně několika gramatických chyb. Jak dále uvádí Rašovská, Ryglová, v kontextu kvality a poskytování jedinečné hodnoty tak nabírá na významu precizní proces poskytování služby, kde je klíčovým faktorem osoba poskytující služby, její profesionalita, zodpovědnost či schopnost empatie (2017, s. 34).

### **Faktory ovlivňující cenovou politiku**

Cestovní ruch dle Palatkové vykazuje vysokou cenovou i příjmovou elasticitu. Na výslednou úroveň ceny produktu cestovní kanceláře má, stejně jako v ostatních oblastech, vliv úroveň nákladů, konkurenční prostředí a klient. Mezi hlavní externí a interní faktory, mající vliv na cenu produktu v cestovním ruchu, autorka řadí:

- **externí ekonomické faktory** – vývoj cenové hladiny, vývoj devizového kurzu, náklady na pracovní sílu, fáze ekonomického vývoje, vývoj nezaměstnanosti, spotřebitelská důvěra, vývoj cen ropy, sezonní výkyvy v úrovni poptávky;
- **externí mimoekonomické faktory** – politická rizika, image destinace, časový odstup mezi přípravou produktu, jeho prezentací v katalogu a skutečným čerpáním služby;
- **interní faktory** – cíle cestovní kanceláře (cíle tržního podílu, cíle zisku apod.), tržní podíl, úroveň zisku, objem odhadované poptávky, fixní a variabilní náklady, síla konkurence.

Z množství výše uvedených faktorů je zřejmé, že stanovení výše nákladů není v turismu vůbec jednoduché, a to také z důvodu vysokých fixních a nízkých variabilních nákladů (Palatková et al, 2012, s. 142–143).

### **Metody stanovení „správné“ ceny**

Pro určování cen v cestovním ruchu neexistuje žádná univerzální metoda stanovení „správné“ ceny. Manažeři při rozhodování o cenách využívají především svých předchozích zkušeností, intuice, instinktu a vlastního odhadu předpokládaného vývoje trhu (Palatková et al, 2012, s. 145). V posledních, zhruba dvaceti letech, dochází díky technologickým změnám, liberalizačním procesům (především v letecké dopravě) a napřimování distribučních cest zapojením online cestovních agentur k mnohem jednoduššímu srovnání všech potřebných informací. To spolu s rostoucí zkušeností klienta vede k výraznému tlaku na pokles cen v cestovním ruchu obecně (Palatková, 2013, s. 146). Tomu se snaží cestovní kanceláře přizpůsobit snahou o maximální zvýšení objemů prodeje a nakupovaných služeb a tudíž zlepšení vlastní vyjednávací pozice při jednáních s dodavateli (Palatková et al, 2012, s. 144).

## **2.3 Nastavení cenové politiky**

Určení ceny produktu se řadí mezi nejobtížnější marketingová rozhodnutí. Jedná se o jeden z nejcitlivějších prvků marketingového mixu, protože nevhodně nastavená cena může mít pro podnik nenávratné důsledky. Jak uvádí Kotler, Keller, cenová neboli pricingová

rozhodnutí jsou komplexní a obtížná a mnoho marketérů své strategie v této oblasti zanedbává (Kotler, Keller, 2013, s. 421). Jak však tzv. „správnou“ cenu najít? Dle Čevelové je správná cena produktu taková, která firmě umožňuje plnit cíle, které si v marketingovém plánu vytyčila (2015, s. 31). S tím koresponduje doporučení, které dává Synek, tj. formulování záměrů cenové politiky, odvozených od cílů podniku v daném období, má být prvním krokem při přípravě ceny nového produktu, jež chce podnik uvést na trh (Synek, 2011, s. 188). S tím dále souvisí, jak uvádí Kotler, Keller, že firma se před uvedením nového (nebo inovovaného) výrobku na trhu musí rozhodnout, kam svůj výrobek umístit z hlediska kvality a ceny. Jako jednu z brandingových strategií přitom nabízejí rozdělení produktového portfolia na několik různých značek nebo variant značek, v různých cenových úrovních (2013, s. 427).

Dle Jakubíkové patří rozhodování o ceně ke klíčovým rozhodovacím procesům v rámci přípravy marketingové strategie firmy. Při tvorbě ceny je třeba brát v úvahu faktory jako výrobní náklady, náklady na distribuci a marketingovou komunikaci, ale především je třeba co nejlépe odhadnout, jak budou na ceny určitého produktu reagovat zákazníci. Pokud požadovaná cena za produkt zákazníkům neuspokojí, mohou zvolit konkurenční produkt případně koupit substitutu. Dále autorka poznamenává, že prudce rostoucí vliv na cenovou tvorbu má v současné době rozvoj internetu, který zákazníkům nabízí uživatelsky velmi snadné porovnávání cen. (Jakubíková, 2013, s. 270).

Každá firma musí při vytváření své cenové politiky brát v úvahu celou řadu faktorů. Nastavení cenové politiky, nebo také proces plánování cen, zahrnuje dle Kotlera, Kellera (2013, s. 427) těchto šest kroků:

1. Stanovení cílů cenové tvorby.
2. Určení poptávky.
3. Odhad nákladů.
4. Analýza konkurence.
5. Výběr metody tvorby cen.
6. Rozhodnutí o konečné ceně.

V následujících oddílech jsou tyto kroky podrobně rozebrány, včetně popisu metod a postupů, které jsou firmami při oceňování svých produktů používány.

### **2.3.1 Stanovení cílů cenové tvorby**

Jako první krok v nastavení cenové politiky si každá firma musí určit, kam chce svou nabídku umístit. Platí, že čím jasněji jsou zadané marketingové cíle firmy, tím snadnější je stanovit cenu. Mezi pět hlavních cílů cenové tvorby dle Kotlera, Kellera patří: přežití, maximalizace současného zisku, maximalizace tržního podílu, sbírání smetany a vedoucí postavení v oblasti kvality výrobku (2013, s. 427). Na závěr oddílu jsou uvedeny i některé další strategie, ovšem přehled je i tak neúplný, protože strategií pro dosažení marketingových cílů existuje celá řada.

#### **Strategie přežití**

Dle Kotlera, Kellera volí strategii přežití firmy, které trpí přebytkem kapacit, čelí intenzivní konkurenci nebo měnícím se přáním spotřebitelů (Kotler, Keller, 2013, s. 427). Synek tuto specifikaci dále doplňuje, když říká, že podnik může krátkodobě stanovit cenu neobsahující zisk, případně i cenu ztrátovou (Synek, 2011, s. 188). Oba se však shodují v tom, že tuto strategii je možné využívat pouze krátkodobě. V dlouhodobém plánu musí firma najít způsob, jak znovu vytvářet zisk, jinak zanikne.

### **Strategie maximalizace současného zisku**

Strategie maximalizace současného zisku má dle Jakubíkové také spíše krátkodobý charakter, zaměřují se na ně obvykle firmy s produkty, které mají krátký životní cyklus (Jakubíková, 2012, s. 231). Dle Kotlera, Kellera v případě použití této krátkodobé strategie firmě hrozí riziko, že zanedbá své dlouhodobé vyhlídky, protože ignoruje vlivy ostatních marketingových proměnných, reakcí konkurentů aj. (Kotler, Keller, 2013, s. 427).

### **Strategie maximalizace tržního podílu**

Tato strategie bývá často označována také jako penetrační strategie. Cílem této strategie je dle Karlíčka co nejrychlejší penetrace trhu. Firma uvádí na trh produkt s nízkými cenami (krátkodobě třeba i pod úrovní nákladů) a za podpory masivní komunikační kampaně. Snaží se tak o co nejlepší zavedení a získání co možná největšího podílu na trhu (Karlíček et al, 2018, s. 183). Dle Synka vede firmy k aplikaci této strategie úvaha, že společnost s nejvyšším podílem na trhu bude zároveň dosahovat nejnižších nákladů a dlouhodobě tudíž nejvyšších zisků. V této situaci firmy volí v porovnání s konkurencí průměrné až podprůměrné ceny (Synek, 2011, s. 188) Machková dále podmiňuje účinnost této strategie dostatečnou cenovou elasticitou poptávky a upozorňuje na nebezpečí odvetných opatření konkurenčních firem, která mohou vyústit do cenové války (Machková, 2015, s. 139). Ukázkou aplikace této strategie na českém trhu byl dle Karlíčka nástup nízkonákladových bank v roce 2008 s do té doby nevídanou nabídkou základních bankovních služeb zdarma (Karlíček et al, 2018, s. 183).

### **Strategie sbírání smetany**

Strategie sbírání smetany je dle Machkové založena na uplatnění záměrně vysoké ceny v poměrně krátkém časovém období, nejčastěji při zavádění nového výrobku či služby na nový trh. Firma díky novosti produktu získá na určitou dobu monopolní výhodu (Machková, 2015, s. 138). Dle Karlíčka mohou tuto strategii využít zejména firmy s dostatečně silnou značkou. Platí, že poptávka po daném produktu by měla být relativně vysoká a citlivost na cenu naopak nízká. Podstata této strategie spočívá v počáteční vysoké ceně, určené pro zákazníky s nejnižší cenovou citlivostí, a postupným snižováním ceny k cenově citlivějším segmentům. Typickou ukázkou firmy aplikující tuto cenovou strategii je společnost Apple (Karlíček et al, 2018, s. 185). Jak uvádí Štědroň, firmy, které si zvolily strategii sbírání smetany, mají za cíl vytvoření takového produktu, který by byl jedinečný a díky tomu neměl na trhu konkurenci nebo nad ní alespoň značně vyčníval. Rizikem je ovšem dle Štědroň situace, kdy vysoké vstupní náklady na výrobek vysoké kvality povedou k extrémně drahému produktu, po kterém nebude na trhu dostatečná poptávka (Štědroň et al, 2018, s. 23–24). Jak dodává Machková, tuto strategii často využívají výrobci značkového a módního zboží (Machková, 2015, s. 138).

### **Strategie vedoucího postavení v oblasti kvality výrobku**

Při aplikaci této strategie firmy dle Karlíčka oslovují zákaznický segment, který požaduje vysokou kvalitu a zároveň není příliš citlivý na cenu. Firmy nabízejí vysoce kvalitní produkty za vysoké ceny, jež jim umožňují pokrývat relativně vysoké náklady při menším objemu prodeje. Firma musí zároveň investovat značné prostředky do propagace, aby klienty o kvalitě svého produktu informovala a přesvědčila (Karlíček et al, 2018, s. 182). Dle Machkové je cílem firmy, která si zvolí tuto strategii, obvykle dlouhodobé udržování vysoké cenové hladiny, kterou chce zachovat po dobu celého životního cyklu výrobku. Cílem této strategie

je podpořit prestiž produktu a vybudovat pro něho jedinečnou pozici na trhu. Typicky je strategie prémiových cen využívána u luxusních výrobků. Zákazníci jsou ochotni akceptovat vysokou cenu, protože jim přináší pocit výlučnosti z vlastnictví a užívání drahého produktu. Snižování ceny takového produktu je nežádoucí, mohlo by způsobit dokonce pokles prodeje, protože zákazníci by ve výrobku ztratili symbol prestiže (Machková, 2015, s. 139).

#### **Ostatní strategie pro dosažení marketingových cílů:**

- **Strategie dobré hodnoty** – dle Karlička se jedná o strategii, kdy firma nabízí svým zákazníkům stále ještě poměrně kvalitní produkt, nicméně za nižší cenu, než u strategie sbírání smetany; nevýhodou je nižší zisková marže, která musí být kompenzována vyšším objemem prodeje, aby byl zajištěn odpovídající zisk (Karlíček et al, 2018, s. 182).
- **Strategie nízké ceny** – Štědroň tuto strategii charakterizuje jako úsilí o dosažení co nejnižších nákladů v daném odvětví, tedy konkurenceschopnosti na základě co možná nejnižší ceny na trhu; nezbytné je sledovat hodnotu vnímanou zákazníky a udržovat ji na přiměřené výši s ohledem na cenu; jak Štědroň zdůrazňuje, „*sebelevnější produkt s nulovou přidanou hodnotou neuspěje!*“; tato strategie je vhodná především v oborech, kde se situace blíží k dokonalé konkurenci (Štědroň et al, 2018, s. 23).
- **Strategie odražení konkurence.**
- **Strategie zákaznické spokojenosti.**
- **Strategie posílení image produktu.**
- **Strategie stabilizace trhu aj.**

#### **Strategie modrého oceánu**

Zcela jiný, originální přístup v pojetí marketingového cíle firmy nabízejí autoři W. Chan Kim a Renné Mauborgne se svým konceptem strategie modrého oceánu, který byl prvně publikován v roce 2005. Strategie modrého oceánu nabízí zásadně nový pohled na vnější konkurenční prostředí firmy. Manažeři a marketeři v každé firmě mají dle autorů tendenci více či méně bedlivě sledovat kroky svých nejbližších konkurentů. Jakmile však kroky svých konkurentů sledují, nutně se jimi nechávají ovlivnit a tím nechtěně sklouzávají k tvrdému konkurenčnímu boji, metaforicky nazývanému rudým oceánem. Cílem strategie modrého oceánu je nesledovat konkurenci, ale na základě hodnotové inovace najít pro svou firmu zcela nové pole působnosti, otevřít nový trh, kde žádná konkurence neexistuje, kde existuje pouze nekonečná a klidná hladina modrého oceánu (Kim, Mauborgne, 2015, s. 9–10).

Mezi některé z hlavních myšlenek strategie modrého oceánu dle autorů patří např.: „*ve středu pozornosti strategického myšlení by nemělo být soutěžení,*“ protože až příliš mnoho firem sklouzlo k modelu, kdy se jejich strategické uvažování řídí pouze kroky konkurence. Další z myšlenek říká, že „*struktura odvětví není navždy daná, vždy je možné ji měnit*“. Pokud by struktura odvětví byla neměnná, pak by to nutně znamenalo, že zisk pro jednu firmu v rámci takto uzavřeného tržního prostoru nutně znamená ztrátu pro společnost jinou. Ne tak v prostředí modrého oceánu, kde žádná konkurence neexistuje (Kim, Mauborgne, 2015, s. 12–13).

Jako příklad společností, které dokázaly najít a úspěšně rozvíjet svůj modrý oceán Kim a Mauborgne uvádějí např. společnost Apple a její velmi úspěšný přehrávač hudby ve formátu



MP3 iPod, uvedený na trh současně se zahájením provozu internetového obchodu s hudebními nahrávkami iTunes. (2015, s. 98). Dále pak americkou leteckou společností Southwest Airlines, která na základě hodnotové inovace dokázala zákazníky přesunout z vlastních automobilů do letadel této společnosti (2015, 63), nebo veleúspěšnou kanadskou společností Cirque du Soleil, která vytvořila zcela nový segment zábavy spojením toho nejlepšího, co mohly nabídnout skomírající cirkusy, s klasickým divadelním prostředím (2015, 29).

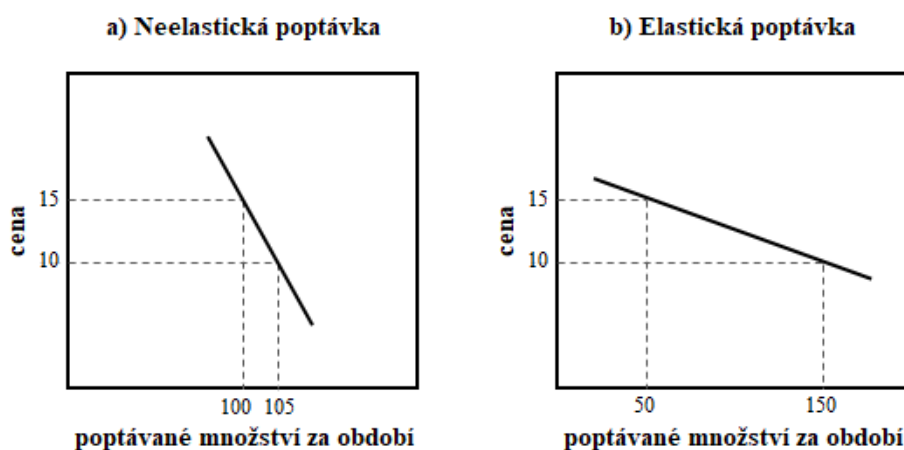
Ať už jsou konkrétní cíle firmy jakékoliv, ty firmy, které cenu používají jako strategický nástroj, dosáhnou vyššího zisku než firmy, které své ceny nechají určovat trhem nebo je stanoví podle svých nákladů (Kotler, Keller, 2013, s. 428).

### 2.3.2 Určení poptávky

Aby daná společnost získala před konkurencí výhodu, musí zákazníkům pomáhat zjistit, co vlastně oni sami chtějí (Kotler, Keller, 2013, s. 40). Synek tuto myšlenku dále rozvíjí, když říká, že zjišťování poptávky u nově uváděného produktu na trh umožní podniku zjistit míru potenciálního zájmu o jeho produkt a zároveň vymežit horní hranici ceny, kterou je zákazník za konkrétních okolností ochoten za nabízený produkt zaplatit. Jak však Synek zároveň dodává, v praxi je téměř vyloučeno míru poptávky a její závislost na výši ceny předem přesně zjistit (Synek, 2011, s. 189). Dle Jakubíkové je poptávka odrazem touhy zákazníků po daném produktu. Každá cena přitom vede k různé úrovni poptávky podle její elasticity, a proto má rozdílný dopad na marketingové cíle firmy (Jakubíková, 2012, s. 231). Karlíček naopak zdůrazňuje individuálnost poptávky, lidé dle něho mají různé potřeby a priority a s tím související cenovou citlivost. Marketéři by proto nikdy neměli na své zákazníky pohlížet jako na homogenní celek. Naopak by vždy měli svůj trh segmentovat podle cenové citlivosti zákazníků a tomu přizpůsobovat svou produktovou nabídku. Bez této diferenciací budou totiž velmi pravděpodobně přicházet o zisk (Karlíček et al, 2018, s. 181).

Pro určení míry poptávky po daném produktu je tedy nutné nejprve zjistit citlivost potenciálních zákazníků na cenu. Tato citlivost se zkoumá pomocí tzv. cenové elasticity poptávky, viz následující obrázek 4.

Obrázek 4 Srovnání neelastické a elastické poptávky



Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotler, Keller, 2013, s. 429.

Z výše uvedeného obrázku vyplývá, že u křivky neelastické poptávky vyvolá snížení ceny jen relativně malý nárůst poptávaného množství, zatímco v případě křivky elastické poptávky vyvolá stejné snížení ceny k velmi výraznému nárůstu poptávaného množství. Jak uvádí

Kotler, čím vyšší je elasticita, tím vyšší bude nárůst objemu prodeje v důsledku snížení ceny o 1 %. Pokud je poptávka v daném segmentu elastická, budou marketéři uvažovat o snížení ceny produktů (Kotler, Keller, 2013, s. 430).

### 2.3.3 Odhad nákladů

Náklady tvoří dolní hranici ceny, kterou si firma může za svůj produkt účtovat, proto je zjištění nákladů jedním ze zásadních faktorů pro určení prodejní ceny produktu. Jak uvádí Jakubíková, pouze kapitálově silné firmy si v rámci odražení konkurence mohou dovolit s cenami některých svých výrobků jít krátkodobě i pod tuto spodní hranici, pokud tomu ovšem nebrání legislativa. Dále autorka zdůrazňuje, že „náklady firmy nesouvisejí s tím, jak spotřebitelé vnímají hodnotu“ (Jakubíková, 2013, s. 278). Z výše uvedeného vyplývá, že ačkoliv náklady jsou velmi výrazným faktorem cenové tvorby na straně výrobce, tak zákazníka tyto náklady v podstatě nezajímají.

Existuje celá řada dělení nákladů na jednotlivé kategorie, dle odvětví či typu výroby. Mezi základní dělení, platné v podstatě ve všech oborech podnikání, však patří dělení na fixní a variabilní náklady. Jejich stručnou charakteristiku nabízí Kotler následovně (Kotler, Keller, 2013, s. 431):

- **fixní náklady** – též označované jako režijní, případně v cestovním ruchu jako skupinové, jsou takové náklady, které zůstávají neměnné nezávisle na vývoji výroby nebo tržeb; zejména jsou to nájemné, energie, mzdy, úroky atd.;
- **variabilní náklady** – též označované jako jednotkové, jsou takové náklady, které se vyvíjejí přímo s úrovní výroby; tyto náklady bývají na každou jednotku výroby konstantní, jejich celková suma se však mění v závislosti na množství vyrobených jednotek.

### 2.3.4 Analýza konkurence

Jak bylo uvedeno v předchozích oddílech, poptávka po produktu vyjadřuje horní hranici ceny, zatímco náklady tvoří hranici spodní. Mezi těmito mezními hodnotami, jak píše Kotler, Keller, musí firma vzít v úvahu také náklady, ceny a především možné cenové reakce konkurentů. Zároveň firma musí provést podrobné srovnání výrobku svého a nejbližšího dostupného výrobku konkurence. Pokud nabídka firmy obsahuje funkce, které nejbližší konkurent nenabízí, měla by firma zhodnotit hodnotu, kterou tyto funkce zákazníkovi přináší a tuto hodnotu přičíst k ceně svého produktu. Naopak, pokud produkt firmy některou funkci konkurenčního výrobku nenabízí, je třeba cenu svého produktu adekvátně ponížít (Kotler, Keller, 2013, s. 433). Stanovení ceny na základě analýzy konkurence přehledně zobrazuje následující obrázek 5.

Obrázek 5 Model stanovení ceny na základě analýzy konkurence

<b>vysoká cena</b> (žádná poptávka nad touto úrovní ceny)
<b>strop ceny</b> hodnocení jedinečných vlastností výrobku zákazníky orientační bod ceny konkurentů a substitutů náklady <b>spodní práh ceny</b>
<b>nízká cena</b> (žádný zisk pod touto úrovní ceny)

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotlera, Kellera, 2013, s. 433.

Dle Synka je detailní srovnání všech parametrů konkurenčních výrobků důležité kvůli správnému nastavení cenového pásma. Pokud by cena byla ve srovnání s konkurencí stanovena příliš vysoko, bude poptávka po daném produktu nízká, resp. bude nutné ji podpořit za cenu zvýšených marketingových nákladů. Naopak příliš nízká umístěná cena vyvolá sice zvýšenou poptávku a s tím také rostoucí tržby, hrozí však vyvolání tzv. cenové války mezi konkurenty (Synek, 2011, s. 191).

Tvorba cen je podle Vašítkové ovlivňována celou řadou vnějších faktorů, kde možnosti stanovení cen se liší také podle typu trhu. Autorka uvádí čtyři typy trhu z hlediska převládajícího typu konkurence:

- **dokonalá (též čistá) konkurence** panuje na takovém trhu, kde existuje celá řada kupujících a prodávajících, kteří obchodují s jednotnou komoditou; žádný prodávající nebo kupující nemá na aktuální cenu podstatný vliv; Jakubíková k čisté konkurenci zmiňuje důležitý postřeh, a to, že marketingové činnosti zde nenacházejí široké uplatnění (2013, s. 274);
- **monopolistická konkurence** panuje dle Vašítkové na takovém trhu, který se skládá z velkého množství kupujících a prodávajících, kteří jsou schopni svou nabídku diferencovat a prodávat tak své produkty za celou řadu různých cen; zároveň platí, že kupující jsou schopni tyto rozdíly registrovat a jsou ochotní rozdílné ceny zaplatit;
- **oligopol** je trh, který, jak uvádí Vašítková, tvoří jen několik prodávajících, kteří vzájemně citlivě reagují na marketingové strategie konkurentů; vstup na oligopolní trh je pro nové subjekty velmi obtížný;
- **čistý monopol** je trh tvořený jediným prodávajícím; často se jedná o vládní monopol (např. poštovní služby) či soukromý regulovaný monopol (dodavatelé energií); ceny na monopolním trhu nejsou tvořeny vzájemným působením konkurentů (Vašítková, 2014, s. 95).

Jakubíková uvádí, že v cestovním ruchu panuje konkurence monopolistická. Zároveň nabízí rozdělení konkurentů nikoliv dle charakteru trhu, ale podle vzájemného porovnání nabízených produktů na konkurenty přímé, kteří nabízejí totožný nebo velmi podobný produkt, konkurenty nepřímé, nazývané též substituční, jejichž produkt není totožný, ale lze jím konkurenční produkt nahradit, a stav tzv. totální konkurence, kdy jsou nabídka i poptávka nepředvídatelné a neustále modifikovány vývojem prostředí (Jakubíková, 2013, s. 276).

### 2.3.5 Výběr metody tvorby cen

Výběr vhodné metody tvorby cen či jejich vzájemné kombinace, je klíčovým faktorem pro úspěch celé marketingové strategie a splnění marketingového cíle. Firma musí najít tu nejlepší možnou cenu na škále mezi náklady na produkt, jež tvoří minimální cenu, při které je generován zisk a mezi poptávkou, resp. zákazníkem vnímanou hodnotou produktu, jež tvoří horní hranici cenového rozpětí. Cílem je tak najít nejlepší cenu mezi těmito dvěma extrémy, přičemž je nutné brát v úvahu ceny konkurence, fáze životního cyklu produktu, krátkodobé a dlouhodobé cíle společnosti a další vnitřní a vnější faktory.

Mezi faktory, jež mají vliv na růst ceny produktu, zmiňuje Jakubíková nedostatečnou nabídku na trhu, exkluzivitu produktu, výraznou odlišnost produktu od konkurence, rozhodnutí firmy vytěžit z prodeje produktu co nejvíce, bez ohledu na budoucí tržby, případně zajištění návratnosti vysokých vstupních nákladů (2012, s. 239).

Naopak mezi faktory, které mají vliv spíše na snížení ceny produktu, autorka řadí nedostatečnou diferenciaci nabízeného produktu, snahu o rychlé získání velkého podílu na trhu, případně aplikace tzv. „cenové laťky“, kdy je produkt využíván jako základní nabídka s nejnižší cenou v rámci produktové škály, jež má zajistit prodej jiných, mnohem ziskovějších produktů (Jakubíková, 2012, s. 239).

Nejvýznamnější faktory, které musí firmy při tvorbě cen zohlednit, jsou náklady, ceny konkurence a hodnota vnímaná zákazníky, viz obrázek 6.

Obrázek 6 Klíčové faktory tvorby cen

Náklady (spodní hranice ceny)	Ceny konkurence	Hodnota vnímaná zákazníky (horní hranice ceny)
----------------------------------	-----------------	---

Zdroj: Vlastní zpracování dle Karlíčka et al, 2018, s. 179

V ideálním případě by firma měla finální cenu určit na základě zohlednění všech tří výše uvedených faktorů. Jak však zmiňuje Karlíček, problémem mnoha firem je, že ve svých kalkulacích vůbec nezohledňují poptávku, resp. hodnotu vnímanou zákazníky (která má tvořit horní hranici ceny). Nepracují tedy dostatečně nebo vůbec se subjektivní hodnotou, kterou prodávánému produktu přisuzuje zákazník. Zjednodušeně řečeno, firma neví, kolik jsou zákazníci za daný produkt ochotni zaplatit a je možné, že nezohledněním poptávky prodává své produkty levněji, než by bylo možné a přichází tak o nemalý zisk (Karlíček et al, 2018, s. 179).

V praxi jsou používány tři základní metody pro stanovení ceny produktu, podle toho, zda se ceny v odvětví orientují převážně na náklady, konkurenci nebo na poptávku. Nicméně, jak bylo uvedeno výše, pro nalezení co možná nejlepší ceny z hlediska marketingového cíle, by měly být při každé kalkulaci využity všechny tři zmíněné metody.

### Nákladově orientovaná tvorba cen

Nákladově orientovaná tvorba cen, nebo také tvorba cen pomocí přírážky k nákladům, je jednou z nejjednodušších a nejčastěji používaných metod pro určení cen na trhu. Oblíbená je především proto, jak zmiňuje Zamazalová, že zjistit úroveň vlastních nákladů je pro firmu mnohem jednodušší, než zjišťovat, jak na cenu bude reagovat spotřebitel (2009, s. 155). Jak zdůrazňuje Jakubíková, samotná nákladová cena (tj. výše nákladů vynaložených na výrobu produktu) je pro firmu velmi důležitá, protože umožňuje monitorovat a řídit náklady, a pro marketéry představuje důležité východisko pro rozhodování o prodejních cenách (Jakubíková, 2013, s. 280).

Vlastní výpočet ceny za pomoci přírážky k nákladům je velmi jednoduchý. Nejprve je nutné stanovit jednotkový náklad, tj. celkový náklad na jednotku prodeje, zahrnující jak vlastní variabilní náklady na jednotku, tak podíl fixních nákladů při daném počtu prodaných jednotek. Výpočet jednotkového nákladu je vyjádřen vzorcem (Kotler, Keller, 2013, s. 434):

$$\text{Jednotkový náklad} = \text{variabilní nákl. na jednotku} + \frac{\text{fixní náklady}}{\text{jednotkové prodeje}} \quad (1)$$

Dále je tento jednotkový náklad navýšen o požadovanou přírážku, jíž chce producent prodejem produktu dosáhnout (Kotler, Keller, 2013, s. 434):

$$\text{Cena s přírůžkou} = \frac{\text{jednotkový náklad}}{1 - \text{požadovaná ziskovost tržeb v \%}} \quad (2)$$

Nevýhodou této metody je však skutečnost, že nezkoumá a dále nepracuje s informací, kolik jsou potenciální zákazníci ochotni za daný produkt zaplatit! Pokud jsou totiž zákazníci ochotní platit vyšší cenu, společnost přichází o tržby z prodeje. A pokud naopak zákazníci danou cenu platit ochotní nejsou, volí konkurenční výrobek a firma tak přichází nejen o tržby, ale také o zákazníky. Schéma nákladově orientované tvorby cen zobrazuje obrázek 7.

Obrázek 7 Nákladově orientovaná tvorba cen

Produkt	Náklady	Cena	Hodnota	Spotřebitelé
---------	---------	------	---------	--------------

Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíkové, 2012, s. 233.

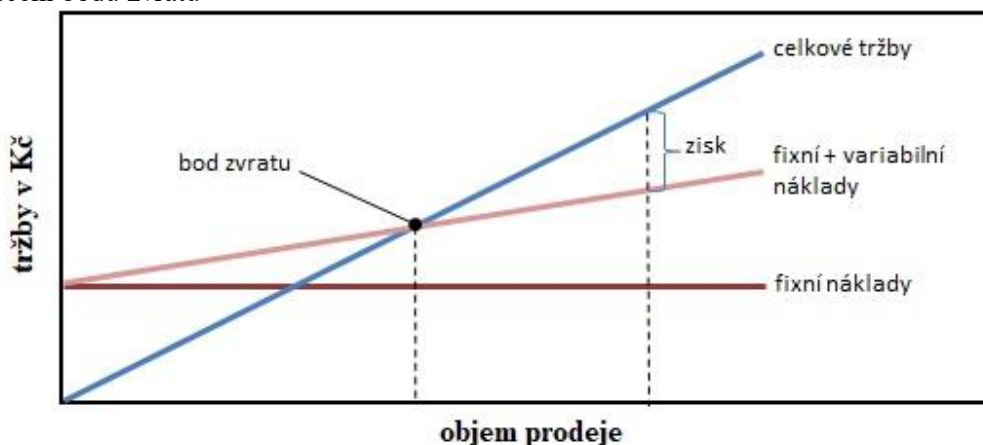
Jak uvádí Jakubíková, zatímco náklady určují dolní hranici ceny, tak horní hranice je limitována poptávkou a zákazníka nemůže zajímat výše nákladů, zahrnutá výrobcem do ceny produktu. Zákazníka zajímá konečná cena v porovnání s jím vnímanou hodnotou produktu (Jakubíková, 2013, s. 280).

Mezi cenou a poptávkou je dle Zamazalové úzký vztah, proto lze stejných tržeb dosahovat kombinací nízkých cen při vysokém objemu prodeje, nebo naopak kombinací vysokých cen při malém objemu prodeje (2009, s. 156). Nicméně, jak zdůrazňuje Kotler, nastavená cena musí vždy pokrýt výrobní a marketingové náklady tak, aby bylo dosaženo plánované výše zisku (Kotler et al, 2007, s. 765).

Zajímavou otázku si klade Kotler, Keller, když se ptá, zda používání metody pomocí přírůžky k nákladům dává vůbec logický smysl? A jak autor odpovídá, obecně vzato taková tvorba ceny smysl nedává, protože jakákoliv metoda tvorby ceny, která ignoruje skutečnou poptávku, vnímanou hodnotu a konkurenci, může vést k nalezení optimální ceny jen zřídka (Kotler, Keller, 2013, s. 434).

Variantou nákladově orientované metody tvorby cen je dle Synka určování ceny dle požadované rentability (požadované zúročení investovaného kapitálu). Postup této metody spočívá v určení tzv. bodu zvratu, tedy takového objemu prodeje, ve kterém se celkové náklady (fixní a variabilní) a celkové tržby, při dané ceně, vyrovnají (Synek, 2011, s. 192). Viz následující graf 2.

Graf 2 Určení bodu zvratu



Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotler, Keller, 2013, s. 435

Stanovování cen dle požadované návratnosti dle Kotlera, Kellera taktéž není ideální, protože do značné míry ignoruje cenovou elasticitu poptávky a ceny konkurentů. V případě aplikace této metody doporučuje autor maximální soustředění se na snížení fixních či variabilních nákladů, protože nižší náklady dosažení bodu zvratu urychlí (Kotler, Keller, 2013, s. 435–6).

Z výše uvedených poznatků vyplývá, že bez vhodně provedeného průzkumu poptávky a vnímané hodnoty firma nemůže zjistit potenciální horní hranici ceny jejího produktu. Proto by nákladově orientovaná cena nikdy neměla být jedinou metodou využitou k určení ceny produktu.

### Konkurenčně orientovaná tvorba cen

Konkurenčně orientovaná tvorba cen, na rozdíl od předchozí nákladově orientované metody, prakticky vůbec nezkoumá vývoj nákladů svého produktu. Cena produktu je určována především s ohledem na ceny nejbližší konkurence, kdy menší firmy s cenou svých produktů obvykle následují tržního lídra, tedy nejsilnějšího hráče v daném odvětví. Kotler říká, že firmy sice ztrácejí vliv na cenu svých příjmů, nicméně mají pocit, že prodávají za „*ideální, spravedlivou*“ cenu v odvětví, která by měla přinést odpovídající výnos (Kotler et al, 2007, s. 772).

Jakubíková zmiňuje dvě variace této metody, v závislosti na charakteru trhu a převládajícímu typu konkurence (2013, s. 281):

- **orientace na cenu v oboru** – resp. na průměr konkurenčních cen více konkurentů;
- **orientace na cenového vůdce** – cena je určena dle cen dominantního konkurenta.

Zamazalová dále zdůrazňuje, že tato metoda, spočívající v podstatě v kopírování cen konkurenčních firem, neumožňuje firmě diferencovat své výrobky prostřednictvím odlišné ceny (2009, s. 155). Stanovení cen pouze za pomoci této metody lze tak doporučit pouze pro trhy, jež se svým charakterem blíží dokonalé konkurenci.

Obecně se dá říci, že tato metoda je v praxi velmi oblíbená, stejně jako předchozí nákladově orientovaná metoda tvorby cen však neodráží všechny faktory, mající vliv na nalezení vhodné ceny produktu. Konkurenčně orientovaná metoda by tak spolu s nákladově a poptávkově orientovanou metodou měla být nedílnou součástí každého určování ceny.

### Poptávkově orientovaná tvorba cen

Poptávkově orientovaná tvorba cen, nebo též metoda stanovení ceny podle vnímané hodnoty zákazníkem se orientuje primárně na pohled zákazníka, neodráží tak výrobní a ostatní náklady. Základem úspěšného použití této metody je dle Synka dostatečně přesné zjištění názoru kupujících na hodnotu, resp. užitek nabízeného produktu (2011, s. 192). Kotler, Keller vnímanou hodnotu specifikuje jako soubor mnoha proměnných – názor zákazníka na kvalitu a výkon výrobku, úroveň distribuce, podmínky záruk nebo na zákaznickou podporu a tzv. měkké atributy, jako jsou pověst, důvěryhodnost a váženost dodavatele (Kotler, Keller, 2013, s. 436). Schéma poptávkově, resp. hodnotově orientované tvorby cen znázorňuje následující obrázek 8.

Obrázek 8 Hodnotově orientovaná tvorba cen

Spotřebitelé	Hodnota	Cena	Náklady	Produkt
--------------	---------	------	---------	---------

Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíkové, 2012, s. 236.

Jak uvádí Kotler, Keller, klíčem k úspěšné aplikaci této metody je poskytování jedinečné hodnoty v porovnání s konkurenty a schopnost tuto jedinečnost potenciálním zákazníkům demonstrovat (Kotler, Keller, 2013, s. 437). Jak trefně uvádí Karlíček, význam jednotlivých produktových charakteristik je vždy nezbytné hodnotit z perspektivy cílového zákazníka, protože v marketingu je rozhodující vnímání zákazníka, nikoliv realita (Karlíček et al., 2018, s. 156).

### **Ostatní metody tvorby cen**

Mezi další metody tvorby cen patří například aukce, obálková metoda, stanovení cen v praxi nebo diferencovaná tvorba cen (např. dle lokality, formy produktu, velikosti objednávky, distribuční cesty, časové vytíženosti, sezonnosti apod.).

### **Přízpůsobování cen**

Firmy dle Kotlera, Kellera obvykle nestanoví jedinou cenu produktu, ale spíše cenovou strukturu, která odráží variace v geografické poptávce a nákladech, v požadavcích jednotlivých tržních segmentů, v načasování nákupů, v objednávaných objemech či četnosti dodávek. V důsledku slev, sraček a podpory prodeje tak společnost jen zřídka dosáhne stejného zisku z každé prodané jednotky (Kotler, Keller, 2013, s. 441). Dle Karlíčka vedou krátkodobé slevové akce, zejména u značek, které jsou vnímány jako hodnotné, k okamžitému a viditelnému zvýšení prodejů. Odvrácenou tváří těchto akcí je však fakt, že kromě nových zákazníků, které daná slevová akce ke koupi naláká, využijí snížené ceny také stávající zákazníci, kteří nakoupí svůj oblíbený produkt do zásoby. Nárůst prodejů v době slevové akce je pak často následován prudkým propadem prodejů v době po skončení akce. Navíc zákazníci si na novou, sníženou cenu časem navykají, takže prodej za původní, nesníženou cenu se pak již stává problematickým (Karlíček, 2018, 186–7).

Cenové redukce představují dle Jakubíkové samostatný okruh cenové politiky, představující důležité motivační faktory spotřebitelské poptávky (Jakubíková, 2013, s. 291). Z toho důvodu je nutné s nimi počítat již při samotném stanovování prodejní ceny produktu, aby nižší cena, jež firma ve výsledku za svůj produkt utrží, neovlivnila negativně plnění marketingových cílů, jež si společnost vytyčila.

### **2.3.6 Rozhodnutí o konečné ceně**

Rozhodnutí o konečné ceně, jako finální krok v nastavování cenové politiky, musí zohlednit všechny faktory a vlivy rozebrané v předchozích oddílech. Jak uvádí Kotler, Keller, výsledná cena produktu musí být především konzistentní s celkovou cenovou politikou a marketingovými cíli společnosti (2013, s. 441). V závislosti na marketingovém cíli cenové tvorby (viz oddíl 2.3.1) budou mít jednotlivé faktory různou váhu. Např. u strategie přežití bude hlavním ukazatelem pro stanovení ceny produktu jeho nákladová složka, pro strategii sbírání smetany bude rozhodující co nejpřesnější určení poptávky apod. Dalším velmi významným faktorem, majícím na výslednou cenu vliv, je plánovaný rozsah reklamy na produkt, její zacílení a celkový rozpočet. Kotler, Keller jako příklad uvádějí studii zkoumající vztahy mezi relativní cenou, relativní kvalitou a relativní reklamou, zpracovanou Paulem Farrisem a Davidem Reibsteinem (Schonfeld, 2007 in Kotler, Keller, 2013, s. 440):

- značky, které vykazovaly jen průměrnou kvalitu, ale měly relativně vysoké náklady na reklamu, si mohly účtovat prémiové ceny, spotřebitelé tak byli kvůli vyšší známosti značky ochotni platit vyšší cenu než za výrobky méně známé;

- značky s vysokou relativní kvalitou a relativně vysokými náklady na reklamu dosahovaly nejvyšších cen;
- zejména u lídrů trhu platil pozitivní vztah mezi vysokými cenami a vysokým rozpočtem na reklamu nejspolehlivěji především v pozdějších stádiích životního cyklu výrobku.

Z výše uvedených výsledků této studie vyplývá, že vztah mezi cenou a kvalitou není ani zdaleka lineární, významně jej totiž ovlivňují reklamní kampaně, mající za cíl zvýšení povědomí o značce a produktu. Finální rozhodnutí o ceně nově uváděného nebo inovovaného produktu tak musí být velmi citlivým završením celého procesu stanovování ceny, které by mělo probíhat pod vedením zkušeného marketéra.

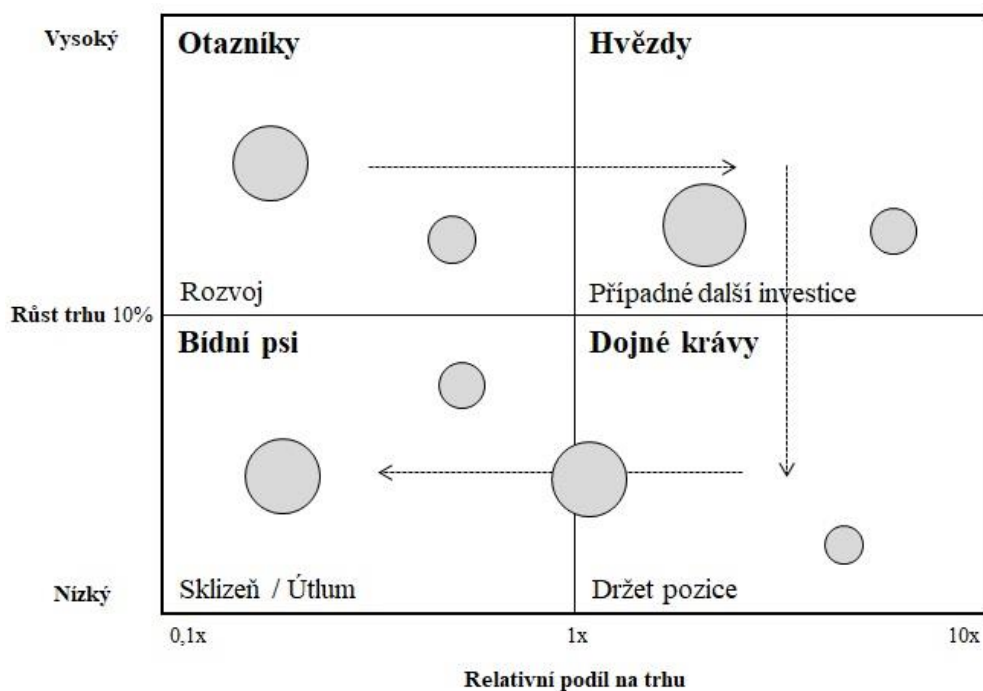
## 2.4 Analýza produktového portfolia

K analýze produktového portfolia firmy je využívána celá řada osvědčených metod. Mezi dvě nejpoužívanější patří matice GE (*General Electric*) a matice BCG (*Boston Consulting Group*), která byla autorem této práce zvolena k analýze produktového portfolia sledované firmy. Dle Karlička je matice BCG založena na zjištění, že s rostoucím tržním podílem firmě klesají její náklady a tudíž vzrůstá její konkurenceschopnost a tedy také ziskovost (Karliček et al, 2018, s. 171). Jakubíková zdůrazňuje důležitost analýzy obchodního portfolia z důvodu zmapování vzájemného postavení jednotlivých produktů v rámci portfolia, vyhodnocování potenciálu jednotlivých produktů a rozhodování o výběru nových aktivit, které firma bude dále rozvíjet, případně o utlumení těch aktivit, které na základě provedené analýzy nebudou dále považovány za perspektivní (Jakubíková, 2012, s. 89).

BCG matice dělí produkty portfolia do čtyř kategorií na základě dvou proměnných. Těmi jsou dle Karlička relativní tržní podíl produktu (proti největšímu konkurentovi) a tempo růstu daného trhu (za rychle rostoucí trh bývá obvykle považován takový trh, jehož růst je vyšší než 10 % ročně). Ustálené názvy těchto čtyř kategorií jsou hvězdy, dojně krávy, otazníky a bídní psi. Kruhy v matici představují jednotlivé produkty z produktového portfolia firmy, velikost kruhů znázorňuje jejich relativní podíl na tržbách nebo zisku firmy (Karliček et al, 2018, s. 171). Zobrazení portfoliové matice BCG viz obrázek 9 na následující straně.



Obrázek 9 Portfolio matice BCG



Zdroj: Vlastní zpracování dle Karlička et al, 2018, s. 172.

Zde jsou uvedeny hlavní charakteristiky jednotlivých kategorií:

- **Hvězdy** (*Stars*) jsou produkty s vysokým relativním tržním podílem na rychle rostoucím trhu. Zamazalová zdůrazňuje, že takové produkty však nemusí vždy vytvářet dostatečný tok hotovosti, dokonce ani na krytí vlastních potřeb. Jedná se o produkty, které budou hlavním zdrojem zisku v budoucnosti (2010, s. 20).
- **Dojné krávy** (*Cash Cows*) jsou takové produkty, jež mají vysoký relativní tržní podíl na mírně rostoucím, či stagnujícím trhu. Dle Karlička se jedná o zavedené produkty na zralém trhu, které již nevyžadují větší investice. Právě produkty patřící do této kategorie jsou ty, jež generují převážnou část firemního zisku (Karliček et al, 2018, s. 171).
- **Otazníky** (*Question Marks*) jsou produkty s nízkým relativním tržním podílem na rychle rostoucím trhu. Dle Jakubíkové spočívá potenciál těchto produktů právě v rychle rostoucím trhu. Pokud se podaří vhodnými marketingovými nástroji zajistit zvýšení relativního tržního podílu, mohou se tyto produkty stát „hvězdami“ a být vysoce ziskové. Na druhou stranu mohou skončit také naprostým neúspěchem. Právě toto dilema představuje název této kategorie – management podniku musí najít odpověď na otázku, zda do takového produktu investovat značné prostředky na jeho rozvoj, či produkt nadobro opustit (Jakubíková, 2012, s. 90).
- **Bídni psi** (*Dogs*) jsou dle Karlička takové produkty, jež mají nízké tempo růstu a zároveň nízký relativní tržní podíl. Obvykle se jedná o produkty na konci životního cyklu, které neskýtají větší potenciál. Firmě se obvykle nevyplácí do takového produktu dále investovat, což ale neznamená, že takový produkt musí být automaticky z portfolia odstraněn. V portfoliu může nadále plnit tzv. komplementární funkci k jinému, výrazně ziskovějšímu produktu, a přispívat tak k ziskovosti portfolia jako celku (Karliček et al, 2018, s. 171).

Dle Karlíčka je nutné, aby marketéři měli přehled o tom, jak se jednotlivé produkty portfolia společnosti podílejí na celkovém zisku. I zde se totiž dá uplatnit Paretovo pravidlo, které říká, že relativně malý počet produktů generuje firmě většinu zisku. Na produkty, které generují největší podíl zisku, by se měli marketéři maximálně soustředit. Naopak s produkty, které se na zisku firmy podílejí zanedbatelně, by se měli bez váhání rozloučit (Karlíček et al, 2018, 169–170). Hlavní slabinou portfoliové matice BCG je podle Palatkové velká náročnost na co nejpřesnější vstupní data a také ne vždy platný předpoklad o přímé závislosti mezi výší tržních podílů a mírou zisku. Z těchto důvodů může být sestavení a využití výsledků BCG matice přinejmenším problematické (Palatková, 2011, s. 44).

## 2.5 Test cenové citlivosti

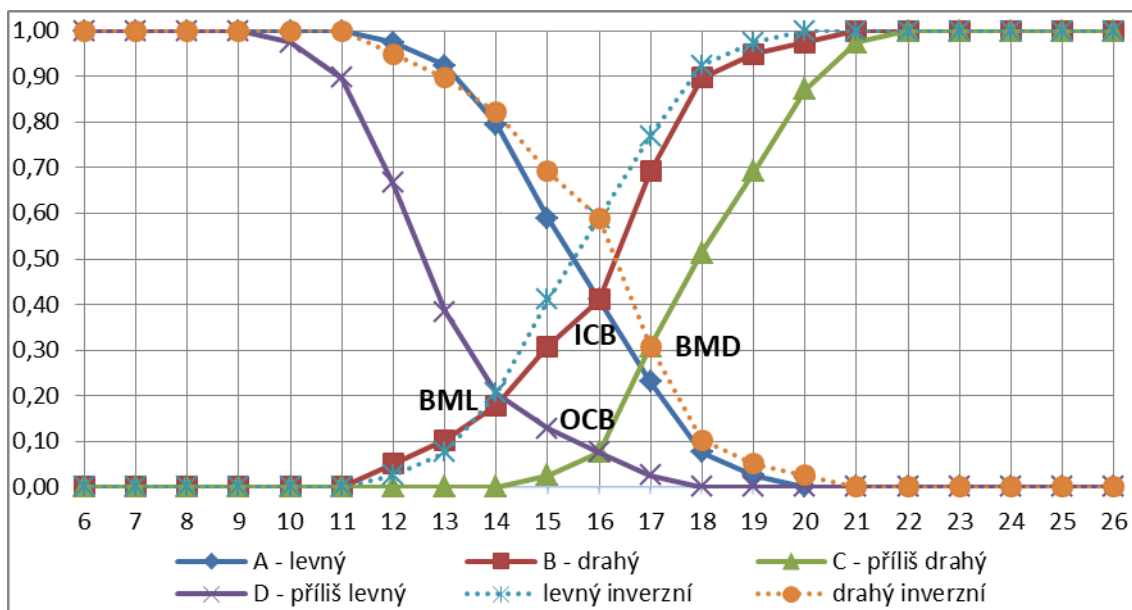
Test cenové citlivosti (*Price Sensitivity Meter, PSM*), někdy též zvaný jako holandský nebo Westendorpův test cenové citlivosti či senzitivity, je marketingová metoda sloužící k určování cenových preferencí zákazníků. V roce 1974 ji představil nizozemský ekonom Peter van Westendorp a od té doby našla v marketingovém plánování široké uplatnění (Zamazalová et al, 2010, s. 212). Vlastní princip testu je dle Vysekalové založen na existenci tzv. cenových prahů, což jsou hodnoty, ve kterých u spotřebitelů dochází ke změnám v hodnocení ceny daného produktu a dále ve vnímání ceny jako ukazatele kvality. Test přináší důležité informace o rozložení těchto psychologických prahů pro vnímání ceny zákazníkem a stanovuje optimální cenový bod nebo cenové rozpětí, což je informace nezbytná pro zvolení vhodné cenové strategie (Vysekalová, 2011, s. 224). Zamazalová popisuje cenové prahy jako absolutní hranice cenového rozmezí. Horní hranice ceny (horní cenový práh) se nachází na úrovni, kdy se produkt pro určitý zákaznický segment stává nedostupným, protože cena je nepříjemně vysoká. Existuje však i spodní hranice (spodní cenový práh), kdy je produkt nabízen za cenu, jež v zákazníkovi nevyvolává důvěru v to, že produkt má slibovanou užitnou hodnotu (Zamazalová et al, 2010, s. 212). Vysekalová k tomuto tématu dodává, že spotřební chování a nákupní rozhodování zákazníků je ovlivňováno mnoha subjektivními faktory. Z toho důvodu by mělo být předmětem zájmu nejen ekonomů, ale také psychologů (2011, s. 223).

Samotný test spočívá v tom, že spotřebitelům, ať už cíleně vybraným či náhodným, je předložen dotazník se stálým souborem čtyř otázek, které dle Kozla mají být kladeny právě v tomto pořadí:

1. „Při jaké ceně Vám bude výrobek připadat jako levný?“
2. „Při jaké ceně Vám bude výrobek připadat jako drahý?“
3. „Při jaké ceně Vám bude výrobek připadat tak drahý, že si jej v žádném případě nekoupíte?“
4. „Při jaké ceně Vám bude výrobek připadat tak levný, že budete pochybovat o jeho kvalitě?“

Odpovědi respondentů se zaznamenávají na přiložené cenové škále, která má být dostatečně široká, aby se respondent necítil ve svých odpovědích limitován (Kozel et al, 2011, s. 274). Na základě získaných dat je pak možné získat křivky kumulativní četnosti odpovědí na otázky 1 až 4, viz graf 3 na následující straně.

Graf 3 Test cenové citlivosti



Zdroj: Vlastní zpracování dle Zamazalové, 2010, s. 214.

Ve výše uvedeném grafu jsou označeny čtyři průsečíky křivek kumulativní četnosti odpovědí. Jednotliví autoři používají pro tyto body mírně se lišící označení, Vysekalová navrhuje označení následující:

- OCB** – optimální cenový bod, leží v průsečíku křivek C a D, jedná se o takový cenový bod, ve kterém považuje produkt za „*příliš levný*“ a zároveň „*příliš drahý*“ stejný počet respondentů. Množství potenciálních zákazníků, pro něž je tato cena akceptovatelná, je v tomto bodě maximální. Tato cena proto bývá při výstupech z testu cenové citlivosti doporučována jako optimální prodejní cena.
- ICB** – indiferentní cenový bod nebo také bod cenové nezájatosti, nachází se v průsečíku křivek A a B a jedná se o takový bod, ve kterém je podíl klientů považujících daný produkt za „*levný*“ stejný, jako těch, pro které je produkt za danou cenu „*drahý*“. Tato cena je považována za standardní, bývá to průměrná cena na trhu nebo cena tržního lídra v dané kategorii.
- BML** – bod marginální levnosti, leží v průsečíku křivek inverzní A a D. V tomto bodě je počet respondentů, považujících produkt za „*příliš levný*“ a za „*drahý*“ vyrovnán. Pokud by byla zvolena cena ještě nižší, převážil by počet zákazníků, pro které je výrobek „*příliš levný*“ (a tedy těch, kdo pochybují o kvalitě daného výrobku), tudíž by si ho ve výsledku zakoupilo méně lidí.
- BMD** – bod marginální drahoty, se nachází v průsečíku křivek inverzní B a C. V tomto bodě je vyrovnán počet respondentů, pro které je produkt za danou cenu „*levný*“ a pro které je již „*příliš drahý*“. Pokud by byla zvolena vyšší cena produktu, zvýšil by se podíl zákazníků, kteří daný produkt považují za „*příliš drahý*“ a prodeje produktu by se logicky snížily (Vysekalová, 2011. s. 224–225).

**Přijatelné cenové rozpětí** – interval cen mezi body BML a BMD. Za cenu v tomto rozpětí prodává své výrobky 99 % firem v daném oboru (Kozel et al, 2011, s. 276), cenu mimo toto rozpětí se nedoporučuje stanovovat.

Při vyhodnocování výsledků testu cenové citlivosti a nastavování „správné“ prodejní ceny produktu nelze dle Vysekalové postupovat čistě numericky. Cena podle autorky slouží spotřebiteli jako určitý „ukazatel kvality“, na jehož základě si spotřebitelé vytvářejí vlastní představu o přijatelných cenách pro zboží v různých cenových a kvalitativních kategoriích. Kromě toho autora zmiňuje, že cenu je nutné vhodně nastavit také z psychologického hlediska, protože finální rozhodnutí o koupi produktu bývá velmi často provedeno spíše na základě emocí, než na zhodnocení všech relevantních faktů (Vysekalová, 2011. s. 225).

## 2.6 Marketingový výzkum

Cílem marketingového výzkumu je dle Jakubíkové systematické plánování, shromažďování, analýza a vyhodnocování informací potřebných pro vyřešení konkrétních marketingových problémů (2012, s. 142). Marketingové výzkumy lze rozdělit podle celé řady nejrůznějších kritérií. Jedním ze základních přístupů je dělení na kvantitativní a kvalitativní výzkumy. Dle Reichla se jedná o naprosto rozdílné přístupy ve zkoumání, z nichž každý představuje určité výhody i nevýhody. Každý z přístupů přináší informace specifické povahy, jež jsou navzájem nezastupitelné. Zatímco kvantitativní přístup dle Reichla předpokládá, že různé aspekty a procesy sociálního světa jsou do jisté míry měřitelné, či alespoň nějak tříditelné a uspořádatelné, kvalitativní přístup naopak zahrnuje takové postupy, které se snaží najít porozumění zkoumanému sociálnímu problému (Reichel, 2009, s. 40). Smyslem kvantitativního výzkumu je podle Tahala přinést odpověď na otázku „kolik?“ Výstupem takového výzkumu jsou nejčastěji grafy a tabulky, přinášející informace o zastoupení sledovaného jevu nebo názoru v cílové populaci, a to formou absolutní nebo relativní četnosti (Tahal et al, 2017, s. 46). Reichl mezi základní charakteristiky a postupy kvantitativního přístupu řadí dedukci – nejprve je provedena formulace vztahů a následně probíhá sběr dat, zkoumání předpokládaných vztahů, ověřování hypotéz, zkoumání pouze několika aspektů u mnoha objektů, předem naplánovaný postup dle projektu zkoumání, vysoce standardizované získávání dat, statistické zpracování získaných dat aj. (Reichel, 2009, s. 41). Jednotlivá stadia procesu marketingového výzkumu jsou znázorněna na obrázku 10.

Obrázek 10 Proces marketingového výzkumu

Definování problému	Plán výzkumu	Sběr informací	Analýza údajů	Závěr a doporučení
---------------------	--------------	----------------	---------------	--------------------

Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíkové, 2012, s. 144.

Sběr dat pro kvantitativní výzkum může být dle Tahala realizován za pomoci pozorování (fyzické sčítání osob např. v dopravních prostředcích), experimentu (sledování reakce zákazníků na změnu ceny produktu) nebo klasického dotazování. Kvantitativní výzkum může být dle autora s úspěchem použit také pro testování různých hypotéz, kdy porovnáním dvou nebo více množin odpovědí můžeme předem vyslovenou hypotézu potvrdit nebo nepotvrdit (Tahal et al, 2017, s. 46). Jedním z prvních kroků přípravy marketingového výzkumu je výběr vzorku populace, které bude předložen výzkumný dotazník. Reichl tento vzorek nazývá

cílový nebo též výzkumný soubor. Výběr výzkumného souboru může být buď náhodný, založený na principu pravděpodobnosti, nebo záměrný, kdy jsou respondenti výzkumného souboru vybíráni na základě výskytu určitých vlastností či znaků (Reichel, 2009, s. 78–80).

Jako tři základní techniky sběru dat, dle formy oslovení respondentů, uvádí Tahal tyto:

- **osobní** – tazatelé se setkávají s respondenty osobně, odpovědi jsou zaznamenávány písemně buď papírovou formou – **PAPI** (*Paper Assisted Personal Interviewing*), nebo pomocí záznamu do počítače – **CAPI** (*Computer Assisted Personal Interviewing*);
- **telefonické** – respondenti jsou oslovováni telefonicky – **CATI** (*Computer Assisted Telephone Interviewing*);
- **prostřednictvím internetu** – označované jako **CAWI** (*Computer Assisted Web Interviewing*).

Příčemž, jak autor uvádí, možné jsou i vzájemné kombinace výše uvedených technik (Tahal et al, 2017, s. 59).

### **Marketingový výzkum vs. anketa**

Marketingový výzkum nebo též dotazníkové šetření, bývají často zaměňovány s anketou. Obě metody mají společnou formu dotazníku, ovšem liší se ve výběru oslovených respondentů. Zatímco v případě marketingového výzkumu jsou podle Tahala oslovení respondenti výzkumníkem na základě předem provedeného výběru, anketní dotazník je respondentům volně dostupný a potenciální respondent se sám rozhodne, zda dotazník vyplní či nikoliv – jedná se o tzv. samovýběr respondentů. Autor zdůrazňuje, že marketingový výzkum má vždy předem stanovenou metodiku výběru a není možné, aby se respondent do konkrétního výzkumu zařadil sám od sebe. Proto není možné výsledky ankety prezentovat jako výsledky marketingového výzkumu, což se bohužel v praxi často stává (Tahal et al, 2017, s. 48).

## **2.7 Metodika**

Základem pro zpracování teoreticko-metodologické práce byla literární rešerše zaměřená na získání teoretických poznatků a postupů především z oblasti marketingového mixu, stanovování cenové politiky s přihlédnutím ke specifikám cestovního ruchu, cenových strategií a dalších. Primární zdroje byly čerpány z dostupné odborné literatury, především z odborné knihovny VŠEM a ze zdrojů Národní knihovny České republiky. Sekundárními zdroji, využitými zejména v praktické části, jsou pak především internetové stránky samotné CK Adventura a konkurenčních cestovních kanceláří, dále pak stránky Českého statistického úřadu, Ministerstva pro místní rozvoj České republiky a státních úřadů zabývajících se rozvojem cestovního ruchu v jednotlivých sledovaných zemích. Největší část informací, využitých v praktické části této práce, byla laskavě poskytnuta ředitelem CK Adventura panem Petrem Novotným prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru.

Praktická část práce je uvedena stručným představením CK Adventura, následovaným popisnou analýzou portfolia zájezdů této cestovní kanceláře a principů cenotvorby zájezdů používané v současné době. Tato analýza posloužila ke splnění jednoho z dílčích cílů této práce, kterým bylo sestavení reprezentativního portfolia zájezdů z nabídky CK Adventura. Dalším dílčím cílem této práce bylo pro vybrané zájezdy z reprezentativního portfolia provést

tzv. test cenové citlivosti. Tento test byl proveden v rámci dotazníkového šetření mezi klienty CK Adventura. Dotazník pro sběr dat byl distribuován mezi klienty CK Adventura, kteří si v aktuální letní sezoně zakoupili některý ze sledovaných zájezdů, prostřednictvím prodejního oddělení CK Adventura v průběhu ledna až února 2020. Data od klientů byla získávána primárně metodou PAPI, tedy osobně přímo pracovníkem prodejního oddělení, případně metodou CAWI, kdy byli klienti prostřednictvím emailu od prodejního oddělení CK Adventura požádáni o vyplnění krátkého elektronického dotazníku.

Vlastní test cenové citlivosti spočívá v položení respondentům souboru čtyř předem daných otázek, zjišťujících mezní hodnoty, při kterých by jim produkt připadal jako levný / drahý resp. příliš levný / příliš drahý. Své odpovědi respondenti vybírají z hodnot uvedených v příložené cenové škále. Na základě odpovědí respondentů byla pro každý zájezd sestavena tabulka zachycující relativní a kumulativní četnost odpovědí a sestaven spojnicový graf, zachycující jednotlivé křivky. Jejich vzájemné průsečíky označují body, významné z hlediska sdělení o ceně daného produktu. Výsledky testu cenové citlivosti pro každý ze sledovaných zájezdů z reprezentativního portfolia, byly podrobně rozebrány a popsány v podkapitole 3.3.

Dalším dílčím cílem, nezbytným k dosažení cíle hlavního, bylo zpracování podrobné analýzy konkurence. Nejprve byla pro každý ze sledovaných zájezdů provedena podrobná produktová komparace, v rámci které byly z nabídek konkurenčních cestovních kanceláří vybrány co možná nejshodnější produkty, které byly následně srovnávány s odpovídajícím produktem z reprezentativního portfolia CK Adventura z hlediska ceny.

Posledním dílčím cílem této práce bylo zpracovat pro reprezentativní portfolio zájezdů matici BCG. Tato metoda je založena na porovnávání tržního podílu, rychlosti růstu trhu a relativního podílu daného produktu na celkových tržbách společnosti. Slouží ke zmapování vzájemného postavení jednotlivých produktů, vyhodnocování jejich potenciálu a k rozhodování o dalších krocích vedoucích buď k podpoře a rozvoji daného produktu, či naopak k jeho ukončení.

### 3 Praktická část – aplikace cenových strategií na vybraný podnik

V praktické části této práce dochází k aplikaci teoretických poznatků z teoreticko-metodologické části do praxe, za účelem splnění hlavního cíle, kterým je **navrhnout nejvhodnější cenové strategie pro určování cen vybraných produktů CK Adventura**. Nejprve je stručně představena samotná CK Adventura, následuje analýza její produktové nabídky, výběr reprezentativního portfolia zájezdů a stručné představení současně užívané cenotvorby zájezdů. V následujících podkapitolách je popsán průběh provedeného testu cenové citlivosti formou dotazníkového šetření a vyhodnocení jeho výsledků samostatně pro každý ze sledovaných zájezdů. V další podkapitole je popsáno stanovení kalkulačních nákladů sledovaných zájezdů a podrobná analýza konkurenčního prostředí. V závěru této části práce dochází k vyhodnocení všech získaných poznatků o sledovaných zájezdech, k výběru nejvhodnější cenové strategie pro každý z nich a stanovení doporučených prodejních cen těchto zájezdů.

#### 3.1 Představení cestovní kanceláře Adventura

Cestovní kancelář Adventura se na trhu cestovních služeb pohybuje od roku 1990 a v současné době tak vstupují do své 30. sezony. Do současné podoby byla zformována v roce 2003, kdy bylo sloučeno pět původních „satelitních“ cestovních kanceláří. Původní zaměření těchto cestovních kanceláří byla aktivní dovolená v nejrůznějších podobách, od turistických zájezdů do celého světa, přes cyklistické zájezdy po Evropě až po vodácké zájezdy. Díky těmto kořenům patří dnes CK Adventura mezi kanceláře s nejširší nabídkou zájezdů na českém trhu. Mezi tři hlavní směry v současné nabídce CK Adventura patří poznávací zájezdy, turistické zájezdy a dovolená na kole, mířící do desítek zemí na všech kontinentech, kromě Antarktidy.

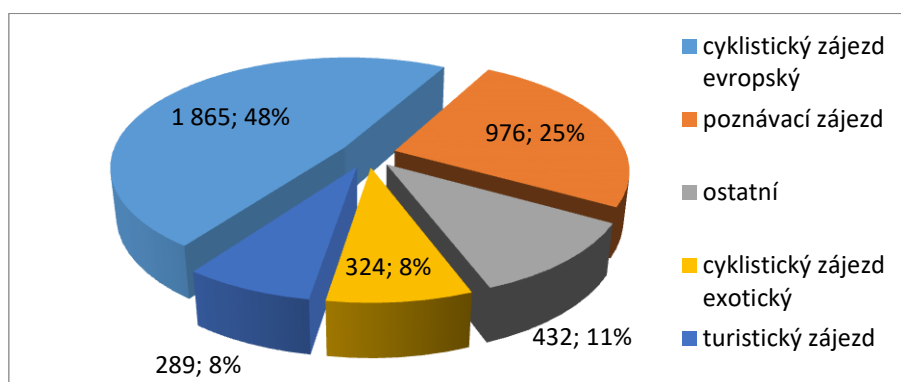
Dle výpisu z Obchodního rejstříku ČR byla CK Adventura založena dne 20. 12. 1991. Právní forma podnikání je společnost s ručením omezeným, se sídlem na adrese Voroněžská 170/20, Praha 10, 101 00. Mezi hlavní předměty podnikání patří provozování cestovní kanceláře, silniční motorová doprava, průvodcovská činnost horská a poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti tělovýchovy a sportu. Počet společníků se během existence společnosti měnil, nicméně dle aktuálního výpisu je společníků celkem pět, základní kapitál činí 200 000 Kč a byl splacen v plné výši (Obchodní rejstřík ČR, 2020). Společnost je plátcem DPH, nicméně všechny čtyři zájezdy z reprezentativního portfolia zájezdů zpracovávaného v rámci této práce podléhají zdanění dle § 89 Zvláštního režimu pro cestovní službu, zákona 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty. Cestovní služby poskytnuté ve třetích zemích (mimo území Evropské unie), podléhající zvláštnímu režimu, jsou od daně z přidané hodnoty zcela osvobozeny. U zájezdu Provence na kole v pohodě, kde jsou veškeré služby poskytnuty na území EU, nepodléhá dani z přidané hodnoty celá prodejní cena služby, ale pouze obchodní přírážka neboli marže. Pro účely této práce tedy dále není nutné s DPH u jednotlivých zájezdů počítat.

Informace použité v této práci byly získány z autorovy vlastní zkušenosti zaměstnání v CK Adventura na pozici produktového manažera pro země bývalého SSSR v letech 2009 – 2014, dále pak z webových stránek [www.adventura.cz](http://www.adventura.cz), z tištěného katalogu CK a především pak z osobního polostrukturovaného rozhovoru s ředitelem CK Adventura panem Petrem Novotným, který se uskutečnil dne 21. 1. 2020.

CK Adventura má v současné době průměrně 25 stálých zaměstnanců a více než 200 externích průvodců – osob samostatně výdělečně činných na základě živnostenského oprávnění. S výjimkou průvodcovské činnosti horské, která patří mezi tzv. vázané živnosti, patří průvodcovská činnost mezi živnosti volné, pro které neexistují žádné další legislativní požadavky (zákon 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, § 19 písm. b, c). Sídlo společnosti ve Voroněžské ulici v Praze 10 je zároveň jedinou vlastní fyzickou prodejní kanceláří. Hlavní objem prodeje zájezdů je realizován prostřednictvím webových stránek společnosti, menší část pak prostřednictvím sítě provizních prodejců. Z toho důvodu bylo již částečně upuštěno od tisku několika různých katalogů, zahrnujících kompletní nabídku společnosti. Ta je v současné době k dispozici pouze na webových stránkách společnosti, tištěný katalog je vydáván pouze jeden a to katalog poznávacích zájezdů. Logo CK Adventura a vize společnosti tak, jak je zveřejněna na webových stránkách CK Adventura, viz přílohu 1.

Vzhledem k obrovskému záběru nabídky CK Adventura, od velmi komfortních a nenáročných poznávacích zájezdů až po náročné vysokohorské expedice, jsou velmi rozdílné také cílové skupiny, pro které jsou jednotlivé zájezdy určeny. V roce 2019 se zájezdů pořádaných CK Adventura, zúčastnilo celkem 3 886 klientů. Rozdělení počtů klientů na jednotlivé segmenty (cyklistický zájezd evropský, cyklistický zájezd exotický, zájezd turistický, zájezd poznávací a ostatní), je znázorněno v grafu 4.

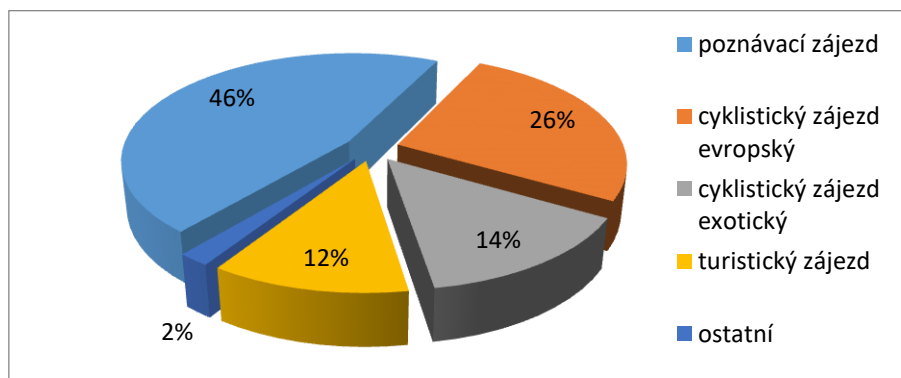
Graf 4 Počty klientů 2019



Zdroj: Vlastní zpracování

Celková marže, vyprodukovaná zájezdy pořádanými CK Adventura v roce 2019, dosáhla částky 27 700 000 Kč. Rozdělení marže dle jednotlivých segmentů je zobrazeno v grafu 5.

Graf 5 Marže dle jednotlivých segmentů 2019

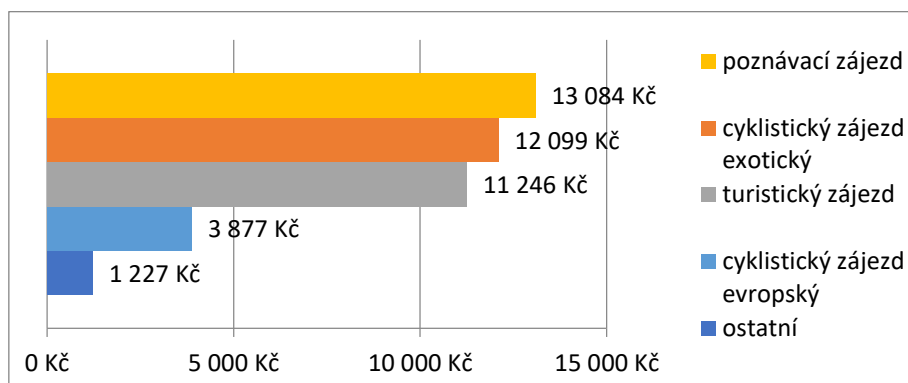


Zdroj: Vlastní zpracování



Z grafů 4 a 5 je zřejmé, že marže připadající na jednoho klienta není ve všech segmentech zájezdů stejná. Zatímco počet klientů, kteří se zúčastnili evropského cyklistického zájezdu, tvoří 48 % z celkového počtu klientů, marže vyprodukovaná tímto segmentem tvoří pouze 26 % z celkové marže. Naopak na segment poznávacích zájezdů připadá pouze 25 % klientů, avšak marže z tohoto segmentu tvoří celých 46 % z celkové marže. Detailní porovnání jednotkové marže na klienta dle segmentů přináší následující graf 6.

Graf 6 Jednotková marže 2019



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu 6 vyplývá, že jednotková marže u cyklistických evropských zájezdů je velmi nízká, tudíž by se mohlo zdát, že z ekonomického hlediska se jedná o nezajímavý segment. Tento fakt je však kompenzován velmi vysokými počty klientů účastnících se těchto zájezdů (autobusová doprava na zájezdy, kdy každý zájezd představuje 45–50 platících klientů), tudíž ve výsledku tvoří tento segment stabilně cca 25 % celkové marže cestovní kanceláře.

### 3.1.1 Výběr reprezentativního portfolia zájezdů

Reprezentativní portfolio zájezdů bylo zvoleno tak, aby byl jedním zájezdem zastoupen každý z hlavních segmentů nabídky CK Adventura. Jedná se o zájezdy, které jsou v nabídce již několik let, každý se uskuteční minimálně ve 4 termínech, množství klientů, kteří si každoročně zájezd zakoupí, kolísá od cca 60 klientů na zájezd do Peru, až po 450 klientů, účastnících se zájezdu do Provence na kole. Celkem se některého z těchto zájezdů každoročně zúčastní přibližně 670 klientů, což tvoří celkem přibližně 17 % z celkového počtu klientů CK Adventura.

Do reprezentativního portfolia zájezdů byly zahrnuty tyto zájezdy. Pro ukázkou detailního programu zájezdu Island – Tatrabusem i pěšky napříč divočinou viz přílohu 10.

- cyklistický zájezd evropský – Provence na kole v pohodě
- cyklistický zájezd exotický – Gruzie na kole
- turistický zájezd – Island – Tatrabusem i pěšky napříč divočinou
- poznávací zájezd – Peru – velký poznávací okruh

Každý z výše uvedených zájezdů je zaměřen na jinou cílovou skupinu. S výjimkou evropských a exotických cyklistických zájezdů, kde u tzv. věrných klientů dochází často k jejich vývoji a přesouvání mezi oběma segmenty. Evropské cyklistické zájezdy míří

především na rodiny s dětmi, větší skupiny přátel cestujících společně a na starší aktivní klienty, kteří vyžadují stoprocentně zajištěný servis. Exotické cyklistické zájezdy jsou relativní novinkou (v nabídce cestovních kanceláří v ČR se ve větší míře vyskytují v posledních cca 8 letech), míří především na sportovně založené cestovatele dobrodružné povahy, většinou klienty zhruba ve středním věku, kteří se neobávají vyrazit i do turisticky nepříliš rozvinutých zemí. Rodiny s dětmi se tohoto zájezdu prakticky neúčastní, jak z důvodu větší namáhavosti těchto zájezdů, tak především z důvodu výrazně vyšší ceny. Turistické zájezdy tvořily od začátku fungování CK Adventura hlavní část její nabídky a dodnes je nabídka tohoto typu zájezdů velmi široká. Tyto zájezdy jsou určeny pro klienty vyhledávající aktivní odpočinek, napříč všemi věkovými kategoriemi. Klientela účastníci se tohoto typu zájezdů patří mezi nejstálejší klienty CK Adventura. A konečně poznávací zájezdy – určené pro nejširší veřejnost, bez věkových omezení, bez náročných fyzických aktivit. Tento typ zájezdů vstupuje na trhu do segmentu, ve kterém funguje velmi ostrá konkurence jak cestovních kanceláří s podobným zaměřením, jako CK Adventura, tak i tzv. velkých cestovních kanceláří, zaměřených primárně na pobytové a poznávací zájezdy.

### 3.1.2 Současná cenotvorba zájezdů

V CK Adventura dosud nikdy nebyla využívána žádná strategie cenové tvorby zájezdů. Tvorba cen v současné době probíhá na základě kalkulace vzniklých nákladů a porovnání s cenami konkurenčních cestovních kanceláří. Jednotkové náklady na klienta (variabilní náklady) a skupinové (fixní) náklady na celý zájezd jsou navýšeny o přírůžku (interně nazývanou „*kalkulační marže*“) ve výši 23 %, která pokrývá fixní náklady celé společnosti (zejména platy zaměstnanců, provoz budovy, náklady na IT, náklady na marketing) a požadovaný zisk. Konkrétní výše této přírůžky je určena na základě historické kontinuity a hospodářských výsledků v uplynulém období, může se měnit směrem nahoru i dolů, obvykle však zůstává stejná i několik let po sobě. Dále je cena porovnávána s ostatními vlastními produkty, tak aby korespondovala se srovnatelnými zájezdy v rámci portfolia zájezdů CK Adventura.

Výše uvedené dvě metody určování cen jsou obecně na trhu nejčastější, nicméně, jak uvádí Jakubíková, obě tyto metody jsou zároveň nedostatečné, protože takto stanovené ceny nemusí zákazník přijmout. Optimálně nastavené ceny výrobků a služeb by měly být výsledkem předem promyšleného plánovacího procesu (Jakubíková, 2012, s. 231). A právě návrh a sestavení takového procesu je jedním z cílů této práce.

Prodejní ceny zájezdů z reprezentativního portfolia:

- Provence na kole v pohodě – 15 990 Kč
- Gruzie na kole – 38 600 Kč
- Island – Tatrabusem i pěšky napříč divočinou – 47 900 Kč
- Peru – velký poznávací okruh – 75 700 Kč

Výše uvedená cena je katalogová cena za dospělou osobu před započtením případných poskytnutých slev. Cena některých termínů se může lišit v závislosti na hlavní či vedlejší sezoně.

## 3.2 Sběr dat pro vypracování cenové strategie

V souladu s poznatky z teoretické části práce byl k získání potřebných dat pro vypracování cenové strategie pro vybrané zájezdy CK Adventura zvolen Holandský test cenové citlivosti, známý také jako Westendorpův test (Kozel et al, 2011, s. 274), viz kapitolu 2.5 teoretické části. Výzkumné otázky byly sestaveny do krátkého dotazníku, který byl distribuován mezi klienty CK Adventura, kteří si v aktuální sezoně 2020 jeden ze zkoumaných zájezdů zakoupili.

Holandský test cenové citlivosti slouží k získání představy o tom, jak zákazníci vnímají cenu a hodnotu daného produktu. Vlastní test probíhá dotazováním zákazníků na čtyři pevně dané otázky, týkající se vnímání ceny spotřebitelem, viz podkapitolu 2.5 v teoretické části této práce. Dotazovaní zákazníci vybírají hodnoty z připravené škály cen daného zájezdu. Na základě sesbíraných dat jsou pak pro každý zájezd z reprezentativního portfolia stanoveny tzv. bod cenové nezaopatosti, optimální cenový bod, bod marginální levnosti, bod marginální drahoty a přijatelné cenové rozpětí. Takto získané hodnoty budou následně využity při tvorbě cenových strategií pro vybrané portfolio zájezdů a k určení optimálních prodejních cen zájezdů.

### 3.2.1 Dotazníkové šetření

Otázky testu cenové citlivosti byly zakomponovány do krátkého dotazníku, viz přílohu 2. Ten obsahoval celkem osm otevřených otázek s možností volby z předtištěných odpovědí. Čtyři z otázek byly tzv. identifikační otázky, sloužící k rozdělení klientů do jednotlivých skupin (věrnost CK Adventura, věk, velikost bydliště a nejvyšší dosažené vzdělání), umožňujících porovnání těchto parametrů napříč zkoumanými zájezdy. Dotazník byl s pomocí prodejní kanceláře CK Adventura distribuován výhradně klientům, kteří si v této sezoně jeden ze čtyř zkoumaných zájezdů zakoupili.

1. „Jak dlouho jste klientem CK Adventura?“
2. „Jaký je Váš věk?“
3. „Jaký je počet obyvatel obce, ve které žijete?“
4. „Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?“

Dále následovaly čtyři otázky ke konkrétním zkoumaným zájezdům, každý s vlastní cenovou škálou a čtyřmi podotázkami dle testu cenové citlivosti. Každý z dotazovaných klientů odpovídal pouze na otázku týkající se zájezdu, který si zakoupil. Celkem tedy každý respondent odpovídal na pět otázek.

Ještě před vlastní distribucí mezi klienty CK Adventura proběhlo testování v úzkém kruhu rodiny a přátel, které mělo ověřit, zda jsou všechny otázky a nabízené odpovědi srozumitelně formulovány a zda celková struktura dotazníku může přinést požadovaná výzkumná data. Na základě tohoto testování došlo k drobným úpravám v úvodních otázkách a celkovému grafickému zpřehlednění dotazníku.

Vlastní dotazníkové šetření probíhalo po dobu dvou týdnů v období 17. – 29. 2. 2020. Distribuce dotazníků probíhala prostřednictvím prodejní kanceláře CK Adventura, a to dvěma distribučními kanály. V papírové podobě klientům, kteří si některý ze zkoumaných zájezdů přišli v tomto období osobně zakoupit do prodejní kanceláře CK Adventura v Praze 10. Jednalo se tedy o tzv. metodu dotazníkového šetření PAPI (Paper and Pen Interviewing),

viz kapitolu 2.6 teoretické části této práce. Tímto způsobem bylo osloveno celkem 63 klientů, z nichž 48 osob souhlasilo dotazník na místě vyplnit. Návratnost dotazníků u této skupiny tak dosáhla 76 %. Díky jednoduchosti dotazníku a především díky přítomnosti pracovníků prodejní kanceláře při vyplňování dotazníků, byly všechny dotazníky vyplněny korektně, žádný z nich tak nebylo nutné vyřadit z důvodu chybného vyplnění.

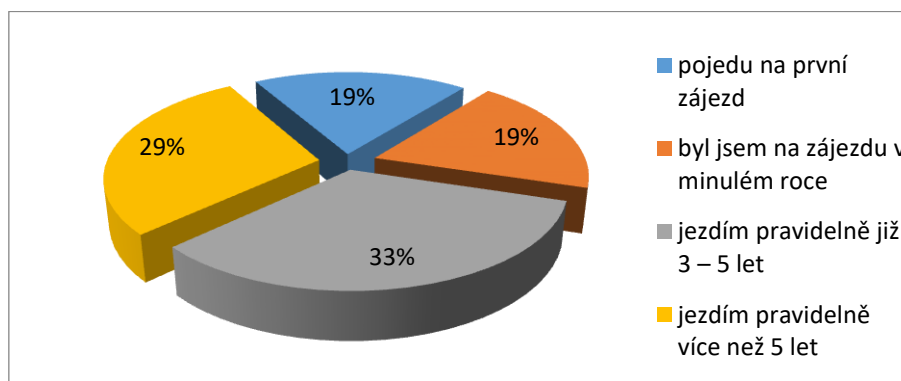
Zbylí klienti, kteří se přihlásili jiným způsobem (přes www stránky, mailem, telefonicky), případně již byli na některý ze zájezdů přihlášení před zahájením tohoto výzkumu, byli osloveni emailovou zprávou se žádostí o vyplnění krátkého dotazníku, tzv. CAWI metoda dotazníkového šetření (Computer Assisted Web Interviewing). Tímto způsobem bylo osloveno celkem 219 klientů, vyplněných dotazníků se vrátilo zpět 64. Míra návratnosti u této metody průzkumu tak dosáhla 29 %. Nicméně během kontroly dat bylo zjištěno, že celkem 7 dotazníků bylo vyplněno nesprávně (nebyly vyplněny všechny úvodní odpovědi, nebo naopak byly vyplněny údaje u více než jednoho zájezdu). Z toho důvodu bylo těchto 7 dotazníků vyřazeno z dalšího zpracování, celkem tak bylo dotazníkovým šetřením CAWI získáno 57 korektně vyplněných dotazníků.

Celkem oběma metodami bylo osloveno 282 klientů CK Adventura, z nichž se vrátilo 112 vyplněných dotazníků. Po očištění o nesprávně vyplněné dotazníky zůstalo celkem 105 dotazníků, vhodných k dalšímu zpracování. Celková míra návratnosti obou použitých metod dosáhla 37 %.

### 3.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření, prováděné mezi klienty CK Adventura, mělo úvodní čtyři identifikační otázky společné pro všechny respondenty. Otázka č. 1 zjišťovala, jak dlouho je respondent klientem CK Adventura, resp. kolik let pravidelně jezdí s CK Adventura na zájezdy, či zda se jedná o nového klienta. Celkem 29 % klientů uvedlo, že s CK Adventura jezdí na zájezdy pravidelně více než 5 let, dále 33 % klientů uvedlo, že na zájezdy jezdí 3 – 5 let. Celkem je tedy možné říci, že plných 63 % respondentů je pravidelnými klienty CK Adventura. Naopak pouze 19 % respondentů uvedlo, že se jedná o jejich první zájezd zakoupený u CK Adventura, viz graf 7 zachycující věrnost klientů CK Adventura.

Graf 7 Věrnost klientů CK Adventura

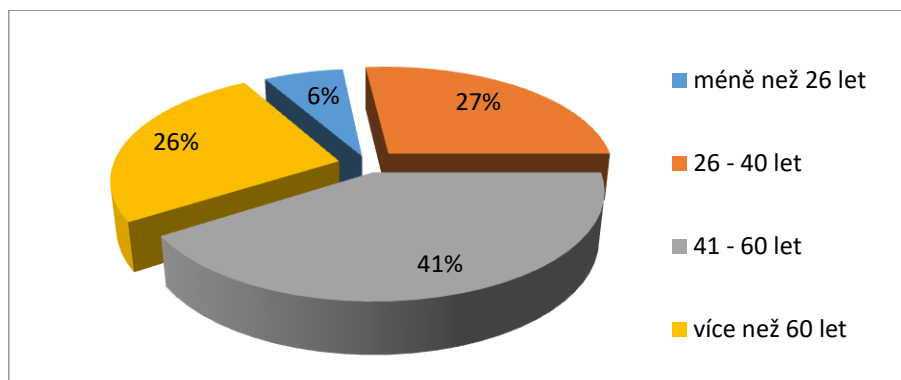


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2 zjišťovala věk klientů. Nejčastěji respondenti uvedli věk v rozmezí 41 – 60 let (41 % odpovědí) a dále věk 26 – 40 let (27 % odpovědí). Klientela zájezdů z námi vybraného

reprezentativního portfolia je tak téměř ze 70 % tvořena lidmi v produktivním věku. Pouze 6 % respondentů uvedlo, že jsou mladší 26 let, viz graf 8 zachycující věkové složení klientů CK Adventura.

Graf 8 Věkové složení klientů CK Adventura

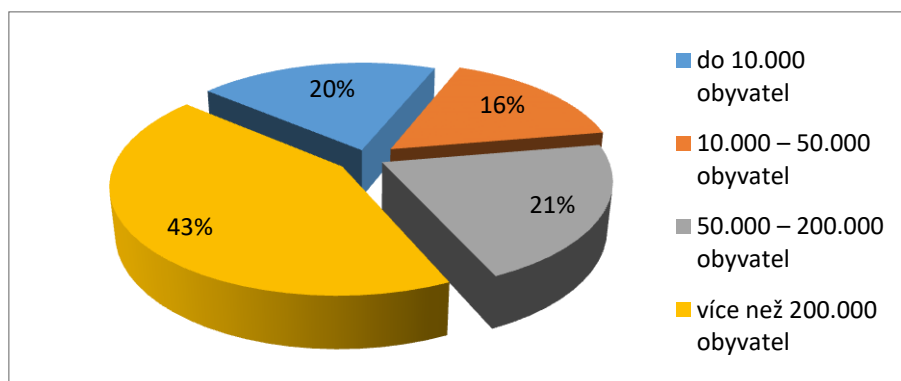


Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi respondentů na tuto otázku víceméně potvrdily obecně známý fakt, že klienty cestovních kanceláří jsou zejména starší lidé. Tento trend by byl ještě výraznější, pokud by v reprezentativním portfoliu nebyl zahrnut zájezd Provence na kole v pohodě, protože na evropské cyklistické zájezdy jezdí ve srovnání s ostatními zájezdy relativně mladší klientela. V takovém případě by byl počet respondentů ve věku nad 60 let 29 %, ve věku 41 – 60 let 44 %, ve věku 26 – 40 let 23 % a respondentů mladších než 26 let by byla pouhá 4 %.

Další otázka mířila na počet obyvatel obce, ve které respondent žije. Vzhledem k sídlu společnosti CK Adventura v Praze bylo možné předpokládat, že výrazná většina klientů bude právě z Prahy. Odpověď „žiji v obci s počtem obyvatel nad 200 000“ uvedlo celkem 43 % klientů. Do této odpovědi spadají kromě obyvatel Prahy také klienti z Brna a Ostravy. Překvapivě vysoký podíl zaznamenala odpověď „žiji v obci s počtem obyvatel do 10 000“, kterou uvedlo 20 % respondentů. Do této odpovědi spadají z velké většiny obyvatelé malých obcí v okolí Prahy, kteří jsou sice ekonomicky a sociálně svázaní s Prahou, nicméně v dotazníku zvolili odpověď dle své skutečné adresy, tedy obce ve Středočeském kraji s počtem obyvatel do 10 000. Blíže viz graf 9.

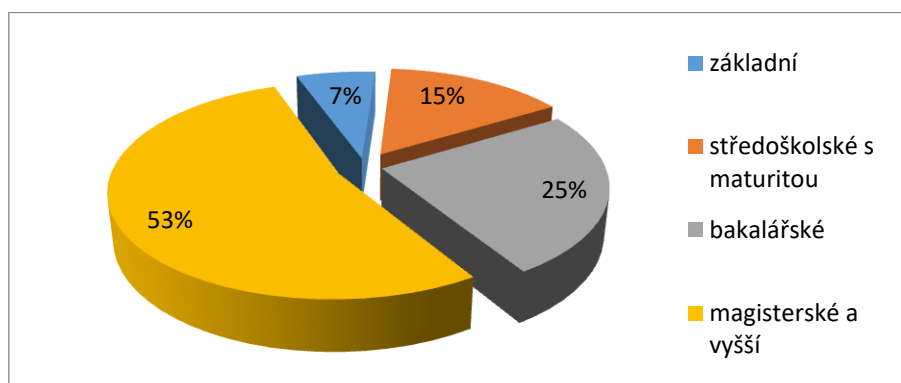
Graf 9 Počet obyvatel obce, ve které klienti CK Adventura žijí



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední identifikační otázka z úvodu dotazníku se vztahovala k nejvyššímu dosaženému vzdělání klientů. Na tuto otázku pouhých 7 % respondentů odpovědělo, že jejich nejvyšší dosažené vzdělání je základní vzdělání. Naopak plných 53 % respondentů uvedlo jako své nejvyšší dosažené vzdělání magisterský nebo vyšší stupeň VŠ. To, spolu s 25 % respondentů, kteří uvedli jako své nejvyšší dosažené vzdělání bakalářský stupeň VŠ, tvoří celkem 78 % respondentů s vysokoškolským vzděláním. Blíže následující graf 10 zachycující nejvyšší dosažené vzdělání klientů CK Adventura.

Graf 10 Nejvyšší dosažené vzdělání klientů CK Adventura



Zdroj: Vlastní zpracování

Vyhodnocení odpovědí na otázky 5 – 8, tedy vlastního testu cenové citlivosti, bylo rozpracováno do čtyř oddílů, samostatného pro každý ze zkoumaných zájezdů. Získaná data byla pro názornost seříděna pro každý ze zájezdů do přehledné tabulky, která zachycuje jak vlastní počet odpovědí na uvedené škále pro každou ze čtyř otázek, tak i relativní a kumulativní četnost těchto odpovědí. Pro lepší orientaci ve výsledcích průzkumu byly pro odpovědi z dotazníkového šetření určeny následující zkratky:

- A – levný** – cena, připadající zákazníkovi jako nízká, ze zákaznickova pohledu se jedná o výhodnou koupi;
- B – drahý** – cena, připadající zákazníkovi jako vysoká, ale koupi by ještě zvažoval;
- C – příliš drahý** – příliš vysoká cena, za kterou si zákazník výrobek v žádném případě nekoupí;
- D – příliš levný** – příliš nízká cena, v zákazníkovi vyvolává pochybnosti o kvalitě výrobku a ten by si tak v žádném případě nekoupil;
- RČ** – relativní četnost odpovědí na danou otázku;
- KČ** – kumulativní četnost odpovědí na danou otázku.

Následně byl za pomoci těchto dat pro každý ze zkoumaných zájezdů sestaven spojnicový graf, ve kterém byly vyznačeny průsečíky jednotlivých křivek, důležité pro vlastní vyhodnocení testu cenové citlivosti. Jedná se o optimální cenový bod, indiferentní cenový bod, bod marginální levnosti, bod marginální drahoty a o přijatelné cenové rozpětí, viz podkapitulu 2.5 teoretické části této práce.

### 3.3.1 Provence na kole v pohodě – vyhodnocení testu citlivosti

Zájezd Provence na kole v pohodě byl do reprezentativního portfolia zájezdů zařazen jako zástupce evropských cyklistických zájezdů. Tento segment zájezdů má relativně věrnou klientelu a prodeje těchto zájezdů jsou ve srovnání několika posledních sezon relativně stabilní. Je to dáno především tím, že cyklistické zájezdy, ve srovnání se zájezdy poznávacími nebo turistickými, nabízejí vyšší přidanou hodnotu – dopravu kola do destinace a zpět a na etapových zájezdech pak dopravu zavazadel mezi jednotlivými místy ubytování, zatímco klienti absolvují daný úsek na kole. Tuto přidanou hodnotu si individuální turista dokáže zajistit jen velmi obtížně. Nabídka evropských cyklistických zájezdů CK Adventura je velmi široká, od 3denních zájezdů na rakouské či německé cyklostezky, až po 14denní zájezdy na Balkán, do severního Španělska, nebo do francouzské Bretaně.

Zájezd Provence na kole v pohodě má mezi těmito zájezdy zcela unikátní postavení. Jedná se o 10denní pobytový zájezd s ubytováním v městečku Palavas-les-Flots (u města Montpellier), na francouzském pobřeží Středozemního moře. Klienti jsou ubytováni 8 nocí ve čtyřlůžkových mobilhomech v kempu, v pěší vzdálenosti od moře. Cena zahrnuje snídaně a večeře a každodenní cyklistický program s průvodci a podporou vlastního mikrobuse. Tento zájezd se koná celkem v 10 termínech od 12. 6. 2020 až do 30. 8. 2020, kdy má CK Adventura mobilhomey s kapacitou 52 osob včetně nutného zázemí, pronajaty výhradně pro své klienty. Cena zájezdu v hlavní sezoně je 15 990 Kč za dospělé osobu. Ceny některých termínů se mohou mírně lišit, zejména u okrajových termínů před a po hlavních letních prázdninách. Doprava z ČR je zajišťována autobusy s kapacitou 50 osob s vlastním cyklovlekem. Autobusy jezdí jako tzv. „pendly“, kdy kromě prvního a posledního turnusu jezdí plně obsazeny obě cesty z ČR do Francie i zpět. Tento způsob dopravy velmi výrazně snižuje náklady na dopravu a významnou měrou tak přispívá k ekonomické úspěšnosti tohoto produktu. Celkový maximální počet účastníků všech termínů tohoto zájezdu dohromady dosahuje cca 450 osob, což tvoří téměř 24 % ze všech klientů, kteří si v roce 2019 u CK Adventura zakoupili evropský cyklistický zájezd (1 865 osob).

Zájezd je velmi oblíbený především u mladých rodičů, kteří chtějí léto trávit v sedle kola i se svými dětmi. Není výjimkou, že klienti jedou na zájezd opakovaně i několik let po sobě. Většina klientů evropských cyklistických zájezdů zájezdy střídá, každý rok se zúčastní zájezdu do jiné země, přičemž zájezd Provence na kole v pohodě bývá pro svou nenáročnost často první volbou nových klientů CK Adventura.

V následující části jsou popsány odpovědi respondentů – klientů, kteří si zakoupili zájezd Provence na kole v pohodě, na úvodní čtyři identifikační otázky. Grafické zobrazení odpovědí je uvedeno v příloze 3.

Z 39 klientů, kteří v dotazníku uvedli, že si v letošní sezoně zakoupili zájezd Provence na kole v pohodě, uvedlo celkem 46 % respondentů, že na zájezdy s CK Adventura jezdí pravidelně více než 5 let. Další 26 % respondentů uvedlo, že s CK Adventura jezdí na zájezdy pravidelně posledních 3–5 let. Obě tyto skupiny je možné označit za věrné zákazníky CK Adventura a je tedy možné říci, že plných 72 % klientů, kteří si v letošním roce zakoupili zájezd Provence na kole v pohodě, jsou věrnými zákazníky. Z klientských odpovědí dále vyplývá, že podíl klientů, jezdících na zájezdy s CK Adventura více než 5 let, je u zájezdu Provence na kole v pohodě výrazně vyšší, (46 %) než podíl těchto klientů z celého reprezentativního portfolia, které bylo předmětem zkoumání tohoto dotazníkového šetření. U celkových výsledků za všechny čtyři zájezdy byl podíl klientů, jezdících na zájezdy s CK Adventura více než 5 let pouze 30 %.

Další otázka v dotazníkovém šetření zjišťovala věk respondentů. Odpověď „méně než 26 let“ zvolili pouze 4 klienti, což odpovídá 10 % respondentů. Naopak nejvíce klientů účastnících se tohoto zájezdu je ve věku 41–60 let, rovných 36 % respondentů. Ačkoliv věk nižší než 26 let uvedli pouze 4 respondenti, s podílem 10 % z klientů zájezdu Provence na kole v pohodě, je to výrazně větší podíl, než u klientů ostatních zájezdů z reprezentativního portfolia. Celkem věkovou kategorii „méně než 26 let“ uvedlo pouze 7 respondentů z celého dotazníkového šetření, s podílem necelých 7 %. Ve věkové kategorii 26–40 let nebyl zaznamenaný rozdíl tak výrazný, nicméně přesto byl u zájezdu Provence na kole v pohodě podíl těchto klientů 33 %, ve srovnání s podílem 27 % z celkových výsledků dotazníkového šetření. Tento fakt je možné vysvětlit působením dvou faktorů. Jednak je to způsobeno tím, že mezi mladými lidmi je obecně vyšší podíl osob, které pravidelně sportují a fyzická aktivita je pro ně důležitá i během dovolené. Druhý faktor je finanční. Cena zájezdu Provence na kole v pohodě činí 15 990 Kč za dospělou osobu před započtením slev, což je výrazně méně, než ceny ostatních zájezdů z reprezentativního portfolia.

Následující otázka se týkala počtu obyvatel obce, ve které respondent žije. Odpověď „žiji v obci s počtem obyvatel do 10 000“ uvedlo 26 % respondentů. Nejvíce klientů zájezdu Provence na kole v pohodě uvedlo jako své bydliště obec s počtem nad 200 000 obyvatel, celkem 44 % respondentů. Vzhledem k sídlu CK Adventura v Praze se dá předpokládat, že drtivá většina těchto klientů žije právě v Praze.

Poslední ze čtyř filtračních otázek byla zaměřena na zjištění nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů. Nejvíce respondentů, celkem 49 %, uvedlo jako své nejvyšší dosažené vzdělání magisterský nebo vyšší stupeň VŠ. Bakalářský stupeň VŠ uvedlo 26 % respondentů. Hodnotou, která ve srovnání se zbývajících třemi zájezdy vybočuje, je u zájezdu Provence na kole v pohodě vysoký počet respondentů, kteří jako své nejvyšší dosažené vzdělání uvedli středoškolské vzdělání s maturitou – 20 % odpovědí. Jednou z možných, avšak nijak nepotvrzených příčin, může být fakt, že zájezdu Provence na kole v pohodě se ve srovnání se zbývajících zájezdů účastní relativně více osob ve věku do 26 let. Lze předpokládat, že část z nich tvoří studenti VŠ, kteří dosud své studium nedokončili.

Test cenové citlivosti pro zájezd Provence na kole v pohodě představovala v dotazníkovém šetření otázka č. 5 se čtyřmi podotázkami, viz obrázek 11:

Obrázek 11 Výzkumná otázka test cenové citlivosti Provence na kole v pohodě

<b>5) Cyklistický zájezd evropský: Provence na kole v pohodě</b>			
Hodnoty pro jednotlivé odpovědi vyberte z níže uvedené škály, v tisících Kč.			
6 - 7 - 8 - 9 - 10 - 11 - 12 - 13 - 14 - 15 - 16 - 17 - 18 - 19 - 20 - 21 - 22 - 23 - 24 - 25 - 26			
a) Při jaké ceně Vám bude zájezd připadat jako levný?			
b) Při jaké ceně Vám bude zájezd připadat jako drahý?			
c) Při jaké ceně Vám bude zájezd připadat tak drahý, že si jej v žádném případě nekoupíte?			
d) Při jaké ceně Vám bude zájezd připadat tak levný, že budete pochybovat o jeho kvalitě?			

Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti měli za úkol u každé z podotázek zvolit hodnotu z uvedené cenové škály. Ta obsahovala v tomto případě celkem 21 hodnot odstupňovaných po 1 000 Kč, se střední hodnotou 16 000 Kč, která odpovídá katalogové ceně zájezdu. Je nutné připomenout, že dotazováni byli klienti CK, kteří si v aktuální sezoně tento zájezd zakoupili. Jejich názor tudíž byl nutně ovlivněn tím, že aktuální katalogovou cenu zájezdu, kterou zaplatili, znali.



Pro zaznamenání hodnot z vlastního testu cenové citlivosti pro zájezd Provence na kole v pohodě byla sestavena následující tabulka 2, kde hodnoty ve sloupcích A, B, C a D odpovídají absolutním hodnotám odpovědí respondentů na otázky z dotazníkového šetření, RČ odpovídá relativní četnosti odpovědí na danou otázku a KČ vyjadřuje kumulativní četnost odpovědí na danou otázku.

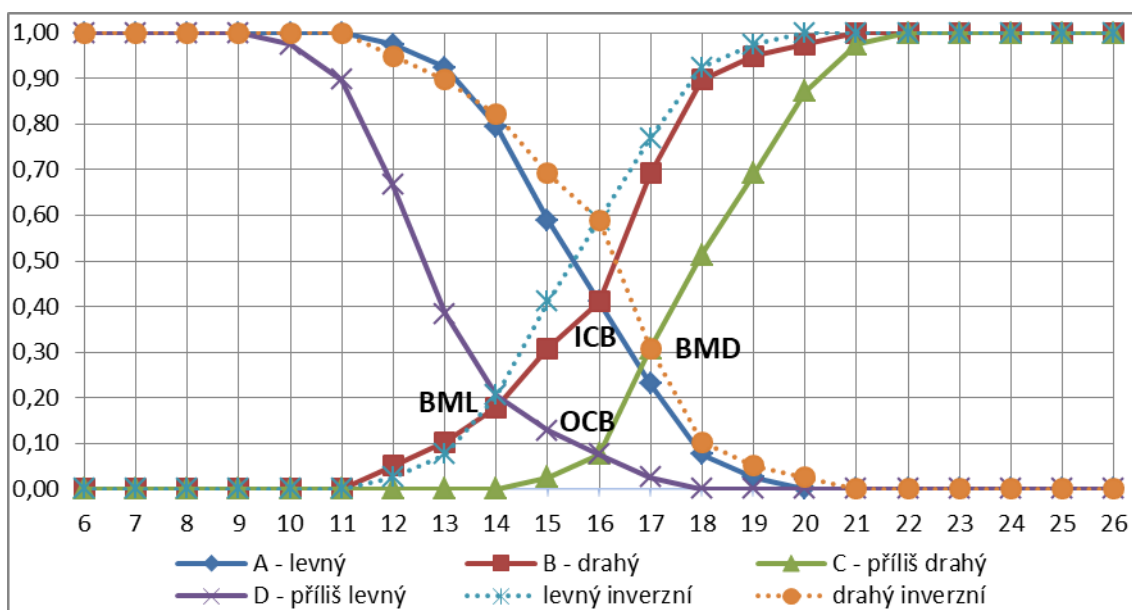
Tabulka 2 Výsledky testu Provence na kole v pohodě

	A	RČ	KČ	B	RČ	KČ	C	RČ	KČ	D	RČ	KČ
8			1,00			0,00			0,00			1,00
9			1,00			0,00			0,00	1	0,03	1,00
10			1,00			0,00			0,00	3	0,08	0,97
11	1	0,03	1,00			0,00			0,00	9	0,23	0,90
12	2	0,05	0,97	2	0,05	0,05			0,00	11	0,28	0,67
13	5	0,13	0,92	2	0,05	0,10			0,00	7	0,18	0,38
14	8	0,21	0,79	3	0,08	0,18			0,00	3	0,08	0,21
15	7	0,18	0,59	5	0,13	0,31	1	0,03	0,03	2	0,05	0,13
16	7	0,18	0,41	4	0,10	0,41	2	0,05	0,08	2	0,05	0,08
17	6	0,15	0,23	11	0,28	0,69	9	0,23	0,31	1	0,03	0,03
18	2	0,05	0,08	8	0,21	0,90	8	0,21	0,51			0,00
19	1	0,03	0,03	2	0,05	0,95	7	0,18	0,69			0,00
20			0,00	1	0,03	0,97	7	0,18	0,87			0,00
21			0,00	1	0,03	1,00	4	0,10	0,97			0,00
22			0,00			1,00	1	0,03	1,00			0,00
23			0,00			1,00			1,00			0,00
Celkem	39	1,00		39	1,00		39	1,00		39	1,00	

Zdroj: Vlastní zpracování

Z hodnot uvedených v tabulce 2 byl sestaven graf 11 cenové citlivosti pro zájezd Provence na kole v pohodě, s jehož pomocí byly následně určeny optimální cenový bod, indiferentní cenový bod, bod marginální levnosti, drahoty a přijatelné cenové rozpětí.

Graf 11 Výsledky testu cenové citlivosti Provence na kole v pohodě



Zdroj: Vlastní zpracování

Optimální cenový bod OCB se nachází v průsečíku křivek C a D, ve výše uvedeném grafu má hodnotu 16 000 Kč. Indiferentní cenový bod ICB se nachází v průsečíku křivek A a B, v případě grafu pro zájezd Provence na kole v pohodě má také hodnotu 16 000 Kč. Bod marginální levnosti BML se nachází v průsečíku křivek inverzní A a D, v našem případě nabývá hodnoty 14 000 Kč. Bod marginální drahoty BMD se nachází v průsečíku křivek inverzní B a C a v případě tohoto testu nabývá hodnoty 17 000 Kč. Přijatelné cenové rozpětí se nachází mezi body BML a BMD, pro výše uvedený test cenové citlivosti pro zájezd Provence na kole v pohodě se tedy jedná o interval 14 000 až 17 000 Kč.

### 3.3.2 Gruzie na kole – vyhodnocení testu citlivosti

Jako zástupce exotického cyklistického zájezdu byl do reprezentativního portfolia zájezdů zařazen zájezd Gruzie na kole. Segment exotických cyklistických zájezdů je na trhu cestovních služeb v ČR relativní novinkou, k výraznému rozšíření nabídky těchto zájezdů došlo teprve před cca 6–8 lety. Zejména v prvních letech, kdy CK Adventura začala tento druh zájezdů nabízet, docházelo k velmi dynamickému růstu počtu klientů. V posledních letech se zájem o tento segment ustálil, dalo by se říci, že se vytvořila stálá klientela v počtu cca 300 klientů, kteří každý rok s CK Adventura absolvují jeden exotický cyklistický zájezd. Tyto zájezdy jsou ve srovnání s evropskými cyklistickými zájezdy náročnější, ať už vlastním profilem trati a počtem denně ujetých km, nižší úrovní a dostupností služeb v rozvojových zemích, kam tyto zájezdy často míří, ale především organizační náročností, která zahrnuje leteckou přepravu kola, vyřizování víz, očkování, pojištění apod. Klienty tohoto segmentu se často stávají zákazníci, kteří s CK Adventura absolvovali nejprve několik evropských cyklistických zájezdů, a až poté sebrali odvalu vyrazit na náročnější zájezd. Přidaná hodnota, která byla zmiňována u evropských cyklistických zájezdů (doprava kola z a do destinace, asistence doprovodného vozidla během jednotlivých etap), je u tohoto typu zájezdů ještě mnohem výraznější. Zatímco dopravit se vlastním autem například do Francie a tam si udělat vlastní cyklistický program, je pro většinu klientů víceméně představitelné a realizovatelné, tak zajišťovat ubytování a zejména doprovodné vozidlo s řidičem pro cestu například právě v gruzínských horách, je pro drtivou většinu klientů nereálné.

V nabídce exotických cyklistických zájezdů CK Adventura je v letošní sezoně celkem 23 zájezdů do mimoevropských zemí, zejména do Asie, ale také do Afriky a do Karibiku. Cenové rozpětí je velmi široké, od 34 900 Kč za 12denní zájezd do Maroka, až po 114 900 Kč za 16denní zájezd do Bhútánu. Zájezd Gruzie na kole se pohybuje téměř na spodní hranici tohoto cenového rozpětí s cenou 38 600 Kč za 13denní zájezd. V aktuální sezoně je vypsáno celkem 5 termínů v období od 3. 6. do 19. 9. 2020. Maximální kapacita zájezdu je dána kapacitou doprovodného vozidla a činí 17 platících klientů. Celková kapacita všech 5 termínů je 85 osob, což činí přibližně 15 % z celkového počtu klientů, kteří si v roce 2019 exotický cyklistický zájezd zakoupili (324 osob).

Zájezd Gruzie na kole bývá často první volbou klientů, kteří se chtějí zúčastnit exotického cyklistického zájezdu. Je to dáno především příznivou cenou, která činí cca dvojnásobek ve srovnání s evropským cyklistickým zájezdem, tak i relativní blízkostí Gruzie, nevyžadující mnohahodinový přelet. V současné době je navíc zájem o tento zájezd podpořen obecně vysokým zájmem o země Zakavkazska, tedy Gruzii, Arménii a v posledních letech také Ázerbájdžán.

Následuje zpracování odpovědí klientů, kteří si v aktuální sezoně zakoupili zájezd Gruzie na kole, na úvodní čtyři filtrační otázky z dotazníkového šetření. Podrobné grafické zobrazení odpovědí je uvedeno v příloze 4.

Z 23 klientů, kteří v dotazníku uvedli, že si v aktuální sezoně zakoupili zájezd Gruzie na kole, uvedlo nejvíce respondentů, celkem 44 %, že na zájezdy s CK Adventura jezdí pravidelně 3–5 let. Tento údaj koresponduje s faktem, že segment exotických cyklistických zájezdů je na trhu výrazněji zastoupen teprve v posledních cca 6–8 letech. Naopak pouze 9 % respondentů uvedlo, že se jedná o jejich první zájezd, který u CK Adventura absolvují. To potvrzuje předpoklad, že klienti exotických cyklistických zájezdů se rekrutují především z klientů, kteří již absolvovali evropský cyklistický zájezd.

Následující otázka v dotazníkovém šetření zjišťovala věk klientů, přihlášených na tento zájezd. Nejvíce respondentů, celkem 48 %, uvedlo svůj věk v rozmezí 41–60 let, což je větší podíl, než u celkových výsledků za celé reprezentativní portfolio (41 %). Naopak pouhých 13 % respondentů uvedlo, že jsou starší než 60 let. To je přesně poloviční hodnota proti výsledkům za celé reprezentativní portfolio, ve kterém tuto odpověď uvedlo 26 % respondentů.

Další otázka v dotazníkovém šetření se týkala počtu obyvatel obce, ve které respondent žije. Nejvíce respondentů, celkem 39 %, uvedlo odpověď „žiji v obci s počtem obyvatel více než 200 000“. Druhou nejčastější odpovědí bylo „žiji v obci s počtem obyvatel do 10 000“, kterou uvedlo 26 % respondentů. Tyto hodnoty jsou víceméně v souladu s odpověďmi respondentů zbývajících zájezdů z reprezentativního portfolio.

Poslední z úvodních filtračních otázek, společných pro všechny čtyři zájezdy z reprezentativního portfolio, se respondentů ptala na jejich nejvyšší dosažené vzdělání. Plných 65 % respondentů uvedlo jako své nejvyšší dosažené vzdělání magisterský nebo vyšší stupeň VŠ. To představuje spolu s 26 % respondentů, kteří jako své nejvyšší dosažené vzdělání uvedli bakalářský stupeň VŠ, více než 90 % vysokoškolsky vzdělaných klientů. Pouze základní vzdělání, jako své nejvyšší dosažené vzdělání, neuvedl ani jeden respondent. Jedná se o výrazný rozdíl proti celkovým výsledkům dotazníkového šetření za celé reprezentativní portfolio, ve kterém tuto úroveň vzdělání uvedlo 7 % respondentů.

Test cenové citlivosti pro zájezd Gruzie na kole představovala v dotazníkovém šetření otázka č. 6 se čtyřmi podotázkami, viz obrázek 12:

Obrázek 12 Výzkumná otázka test cenové citlivosti Gruzie na kole

<b>6) Cyklistický zájezd exotický: Gruzie na kole</b>					
<i>Hodnoty pro jednotlivé odpovědi vyberte z níže uvedené škály, v tisících Kč.</i>					
18 - 20 - 22 - 24 - 26 - 28 - 30 - 32 - 34 - 36 - 38 - 40 - 42 - 44 - 46 - 48 - 50 - 52 - 54 - 56 - 58					
a) Při jaké ceně Vám bude zájezd připadat jako levný?					
b) Při jaké ceně Vám bude zájezd připadat jako drahý?					
c) Při jaké ceně Vám bude zájezd připadat tak drahý, že si jej v žádném případě nekoupíte?					
d) Při jaké ceně Vám bude zájezd připadat tak levný, že budete pochybovat o jeho kvalitě?					

Zdroj: Vlastní zpracování

Cenová škála pro test cenové citlivosti týkající se zájezdu Gruzie na kole obsahovala 21 hodnot odstupňovaných po 2 000 Kč. Střední hodnota 38 000 Kč přibližně odpovídá prodejní ceně zájezdu. Hodnoty získané v testu byly zaznamenány do tabulky 3 se stejnou logikou, jako u předchozího zájezdu. Ve sloupcích A, B, C a D jsou zaneseny absolutní hodnoty odpovědí respondentů na otázky z dotazníkového šetření, RČ odpovídá relativní četnosti odpovědí na danou otázku a KČ vyjadřuje kumulativní četnost odpovědí na danou otázku.

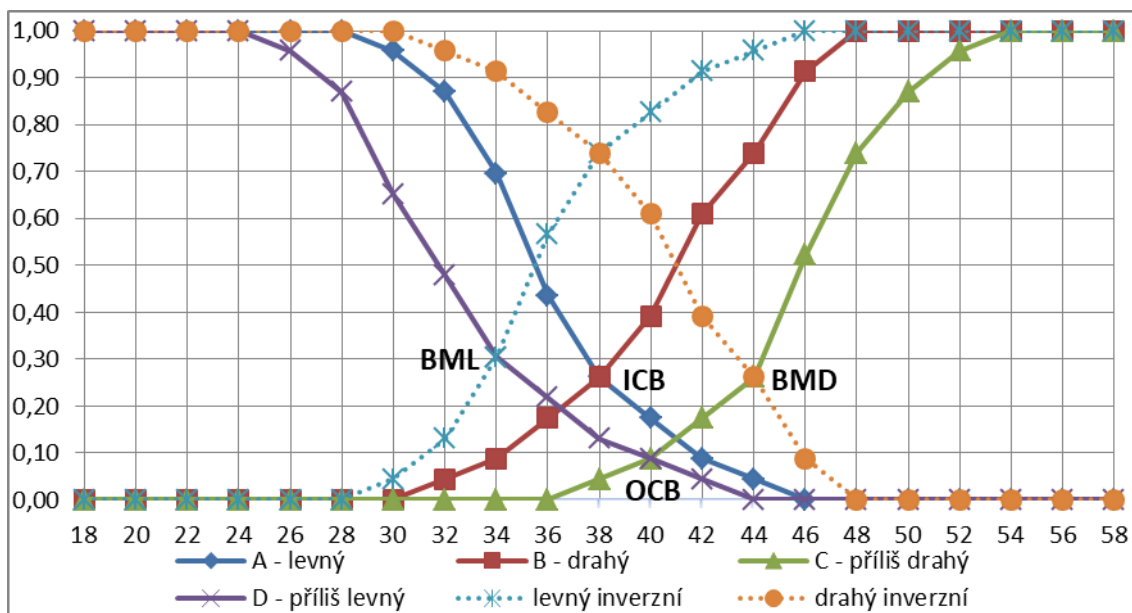
Tabulka 3 Výsledky testu Gruzie na kole

	A	RČ	KČ	B	RČ	KČ	C	RČ	KČ	D	RČ	KČ
22			1,00			0,00			0,00			1,00
24			1,00			0,00			0,00	1	0,04	1,00
26			1,00			0,00			0,00	2	0,09	0,96
28	1	0,04	1,00			0,00			0,00	5	0,22	0,87
30	2	0,09	0,96			0,00			0,00	4	0,17	0,65
32	4	0,17	0,87	1	0,04	0,04			0,00	4	0,17	0,48
34	6	0,26	0,70	1	0,04	0,09			0,00	2	0,09	0,30
36	4	0,17	0,43	2	0,09	0,17			0,00	2	0,09	0,22
38	2	0,09	0,26	2	0,09	0,26	1	0,04	0,04	1	0,04	0,13
40	2	0,09	0,17	3	0,13	0,39	1	0,04	0,09	1	0,04	0,09
42	1	0,04	0,09	5	0,22	0,61	2	0,09	0,17	1	0,043	0,04
44	1	0,043	0,04	3	0,13	0,74	2	0,09	0,26			0,00
46			0,00	4	0,17	0,91	6	0,26	0,52			0,00
48			0,00	2	0,09	1,00	5	0,22	0,74			0,00
50			0,00			1,00	3	0,13	0,87			0,00
52			0,00			1,00	2	0,09	0,96			0,00
54			0,00			1,00	1	0,04	1,00			0,00
56			0,00			1,00			1,00			0,00
Celkem	23	1,00		23	1,00		23	1,00		23	1,00	

Zdroj: Vlastní zpracování

Z hodnot uvedených v tabulce 3 byl sestaven následující graf 12 cenové citlivosti pro zájezd Gruzie na kole, s jehož pomocí byly následně určeny optimální cenový bod, indiferentní cenový bod, bod marginální levnosti, drahoty a přijatelné cenové rozpětí.

Graf 12 Výsledku testu cenové citlivosti Gruzie na kole



Zdroj: Vlastní zpracování

Optimální cenový bod OCB se nachází v průsečíku křivek C a D, ve výše uvedeném grafu má hodnotu 40 000 Kč. Indiferentní cenový bod ICB se nachází v průsečíku křivek A a B, v případě grafu pro zájezd Gruzie na kole má hodnotu 38 000 Kč. Bod marginální levnosti BML se nachází v průsečíku křivek inverzní A a D, v našem případě nabývá hodnoty

34 000 Kč. Bod marginální drahoty BMD se nachází v průsečíku křivek inverzní B a C a v případě tohoto testu nabývá hodnoty 44 000 Kč. Přijatelné cenové rozpětí se nachází mezi body BML a BMD, pro výše uvedený test cenové citlivosti pro zájezd Gruzie na kole se jedná o interval 34 000 až 44 000 Kč.

### **3.3.3 Island – Tatrabusem i pěšky napříč divočinou – vyhodnocení testu citlivosti**

Segment turistických zájezdů je ten typ zájezdů, na kterém byla CK Adventura od svého počátku založena. Od lehčích programů na pomezí poznávacích a turistických zájezdů, až po náročné vícedenní přechody hor v odlehlé divočině. S postupem doby si stále náročnější klientela vyžádala výrazné rozšíření nabídky na straně fyzicky méně náročných, komfortnějších, téměř poznávacích zájezdů, a tudíž logickou redukcí těch nejnáročnějších programů. Z tohoto segmentu byl do reprezentativního portfolia zařazen zájezd Island – Tatrabusem i pěšky napříč divočinou. Jedná se o zájezd, který je v nabídce CK Adventura již 13. sezonu. Mezi ostatními zájezdy z tohoto segmentu vyniká především způsobem dopravy, kdy pro pohyb po Islandu využívá speciální terénní autobus – Tatrabus, a dále pak množstvím klientů, kteří tento zájezd absolvují. Základní katalogová cena zájezdu činí 47 900 Kč za 16denní zájezd, což ho mezi mimoevropskými zájezdy v nabídce CK Adventura řadí spíše mezi levnější zájezdy. Každoročně jsou v letním období vypsány, a téměř okamžitě vyprodány, čtyři termíny zájezdu, každý s kapacitou 20 osob. Celkem tedy tento zájezd absolvuje každoročně 80 klientů, což činí téměř 28 % ze všech klientů, kteří se některého zájezdu z turistického segmentu zúčastní (v roce 2019 se nějakého turistického zájezdu zúčastnilo 289 klientů).

#### **TATRABUS**

Jedná se o unikátní terénní autobus CK Adventura, určený pro zájezdy do nepřístupných míst. Jedná se o vůz Tatra 815 4x4, vyrobený v roce 1991 jako armádní speciál. Následně byl upraven jako doprovodné vozidlo terénních soutěží a jako technický doprovod absolvoval několikrát soutěž Rallye Paříž – Dakar. CK Adventura ho zakoupila v roce 2007, následovala rozsáhlá přestavba na 20místný terénní autobus dle vlastního projektu, od letní sezony 2008 vozí klienty CK Adventura na zájezdech po Islandu. Vzhledem k tomu, že se jedná o terénní automobil s pohonem všech čtyř kol, jsou pro něj dostupná i ta nejvíce odlehlá místa islandského vnitrozemí, kam se klasický zájezdový autobus nemůže dostat. To dává zájezdům CK Adventura mezi českými cestovními kancelářemi jedinečnou konkurenční výhodu. Ostatní cestovní kanceláře nabízejí programy zahrnující výhradně místa dostupná po asfaltové silnici, případně nabízejí speciální programy do vnitrozemí, realizované pomocí terénních automobilů pronajatých přímo na Islandu. Cena takových programů je však velmi vysoká a cenám zájezdů CK Adventura nemůže vůbec konkurovat.

Následuje zpracování odpovědí klientů, kteří si v aktuální sezoně zakoupili zájezd Island – Tatrabusem i pěšky napříč divočinou, na úvodní čtyři filtrační otázky z dotazníkového šetření. Podrobné grafické znázornění odpovědí je uvedeno v příloze 5.

Dotazník vyplnilo celkem 27 klientů, kteří si v aktuální sezoně zakoupili zájezd na Island. Na otázku jak dlouho jsou klienty CK Adventura uvedlo nejvíce respondentů, celkem 33 %, že na zájezdy jezdí s CK Adventura pravidelně již 3–5 let. Hned druhou nejčastější však byla odpověď, že na zájezd s CK Adventura pojedou poprvé. Odpovědělo takto plných 30 % respondentů. Tento údaj se zcela vymyká výsledkům u zbývajících třech zájezdů, celkem za dotazované reprezentační portfolio uvedlo tuto odpověď pouze 18 % respondentů. Tento fakt svědčí o tom, že zájezd Island – Tatrabusem i pěšky napříč divočinou má co nabídnout

nejenom dlouholetým klientům CK Adventura, ale také lidem, kteří s CK Adventura doposud neměli žádnou zkušenost.

Další otázka v dotazníkovém šetření zjišťovala věk klientů, přihlášených na zájezd na Island. Celkem 52 % respondentů uvedlo svůj věk v rozmezí 41–60 let. Shodně 22 % respondentů uvedlo jako svůj věk odpovědi 26–40 let a více než 60 let. Zejména ve srovnání s evropským cyklistickým zájezdem Provence na kole v pohodě se jedná o výrazný posun ve věkovém složení klientů směrem nahoru.

Následovala otázka, zjišťující velikost obce, ve které respondent žije, dle počtu obyvatel. I v případě zájezdu na Island zvolilo nejvíce respondentů odpověď „*žiji v obci s počtem obyvatel více než 200 000*“, celkem takto odpovědělo 48 % respondentů, což je dokonce největší podíl mezi všemi čtyřmi sledovanými zájezdy.

Poslední otázka zkoumala nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Nejvíce respondentů, rovných 52 %, uvedlo jako své nejvyšší dosažené vzdělání magisterský nebo vyšší stupeň VŠ. Následovalo 22 % respondentů, kteří uvedli bakalářský stupeň VŠ. Celkem tedy 74 % klientů, kteří si v letošním roce zájezd na Island zakoupili, mají vysokoškolské vzdělání.

Test cenové citlivosti pro zájezd Island – Tatrabusem i pěšky napříč divočinou představovala v dotazníkovém šetření otázka č. 7 se čtyřmi podotázkami, viz obrázek 13.

Obrázek 13 Výzkumná otázka test cenové citlivosti Island – Tatrabusem napříč divočinou

<b>7) Turistický zájezd: Island - Tatrabusem i pěšky napříč divočinou</b>										
<i>Hodnoty pro jednotlivé odpovědi vyberte z níže uvedené škály, v tisících Kč.</i>										
<i>18 - 21 - 24 - 27 - 30 - 33 - 36 - 39 - 42 - 45 - 48 - 51 - 54 - 57 - 60 - 63 - 66 - 69 - 72 - 75 - 78</i>										
a) Při jaké ceně Vám bude zájezd připadat jako levný?										
b) Při jaké ceně Vám bude zájezd připadat jako drahý?										
c) Při jaké ceně Vám bude zájezd připadat tak drahý, že si jej v žádném případě nekoupíte?										
d) Při jaké ceně Vám bude zájezd připadat tak levný, že budete pochybovat o jeho kvalitě?										

Zdroj: Vlastní zpracování

Cenová škála pro test cenové citlivosti týkající se zájezdu Island – Tatrabusem i pěšky napříč divočinou obsahovala 21 hodnot odstupňovaných po 3 000 Kč. Cenové rozmezí tak dosahovalo hodnot od 18 000 Kč po 78 000 Kč, se střední hodnotou 48 000 Kč, která odpovídá katalogové ceně zájezdu. Hodnoty získané v testu byly zaznamenány do tabulky 4 se stejnou logikou, jako u předchozích zájezdů. Ve sloupcích A, B, C a D jsou zaneseny absolutní hodnoty odpovědí respondentů na otázky z dotazníkového šetření, RČ odpovídá relativní četnosti odpovědí na danou otázku a KČ vyjadřuje kumulativní četnost odpovědí na danou otázku.

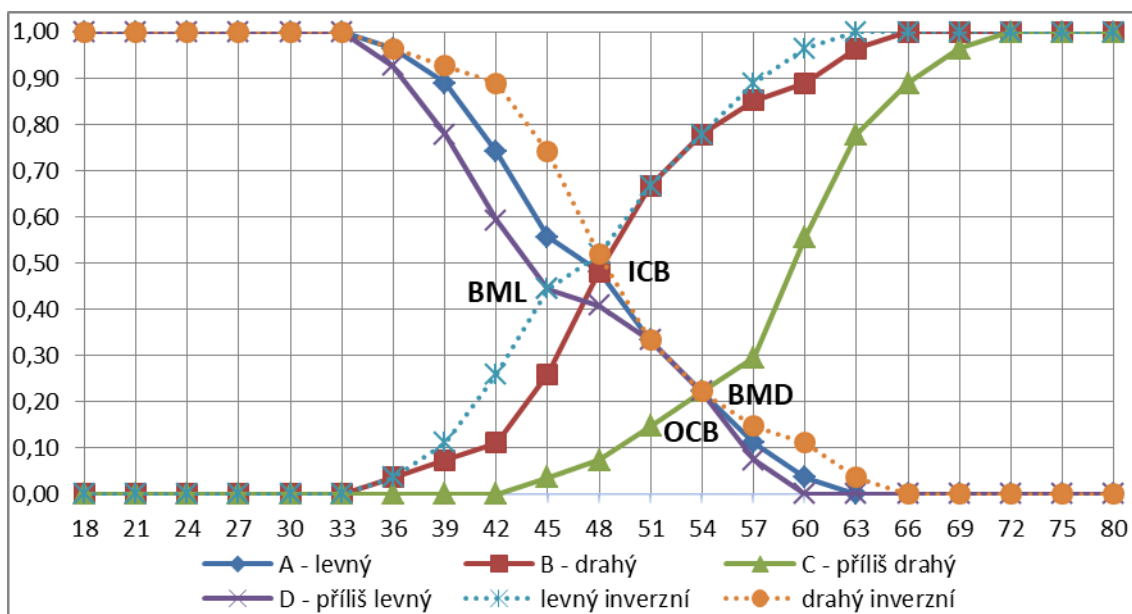
Tabulka 4 Výsledky testu Island – Tatrabusem i pěšky napříč divočinou

	A	RČ	KČ	B	RČ	KČ	C	RČ	KČ	D	RČ	KČ
30			1,00			0,00			0,00			1,00
33	1	0,04	1,00			0,00			0,00	2	0,07	1,00
36	2	0,07	0,96	1	0,04	0,04			0,00	4	0,15	0,93
39	4	0,15	0,89	1	0,04	0,07			0,00	5	0,19	0,78
42	5	0,19	0,74	1	0,04	0,11			0,00	4	0,15	0,59
45	2	0,07	0,56	4	0,15	0,26	1	0,04	0,04	1	0,04	0,44
48	4	0,15	0,48	6	0,22	0,48	1	0,04	0,07	2	0,07	0,41
51	3	0,11	0,33	5	0,19	0,67	2	0,07	0,15	3	0,11	0,33
54	3	0,11	0,22	3	0,11	0,78	2	0,07	0,22	4	0,15	0,22
57	2	0,07	0,11	2	0,07	0,85	2	0,07	0,30	2	0,07	0,07
60	1	0,04	0,04	1	0,04	0,89	7	0,26	0,56			0,00
63			0,00	2	0,07	0,96	6	0,22	0,78			0,00
66			0,00	1	0,04	1,00	3	0,11	0,89			0,00
69			0,00			1,00	2	0,07	0,96			0,00
72			0,00			1,00	1	0,04	1,00			0,00
75			0,00			1,00			1,00			0,00
Celkem	27	1,00		27	1,00		27	1,00		27	1,00	

Zdroj: Vlastní zpracování

Z hodnot uvedených v tabulce 4 byl sestaven následující graf 13 cenové citlivosti pro zájezd Island – Tatrabusem i pěšky napříč divočinou, s jehož pomocí byly následně určeny optimální cenový bod, indiferentní cenový bod, bod marginální levnosti, drahoty a přijatelné cenové rozpětí.

Graf 13 Výsledky testu cenové citlivosti Island – Tatrabusem i pěšky napříč divočinou



Zdroj: Vlastní zpracování

Optimální cenový bod OCB se nachází v průsečíku křivek C a D, ve výše uvedeném grafu má hodnotu 54 000 Kč. Indiferentní cenový bod ICB se nachází v průsečíku křivek A a B, v případě grafu pro zájezd Island – Tatrabusem i pěšky napříč divočinou má hodnotu 48 000 Kč. Bod marginální levnosti BML se nachází v průsečíku křivek inverzní A a D,

v našem případě nabývá hodnoty 45 000 Kč. Bod marginální dráhoty BMD se nachází v průsečíku křivek inverzní B a C a v případě tohoto testu nabývá hodnoty 54 000 Kč. Přijatelné cenové rozpětí se nachází mezi body BML a BMD, pro výše uvedený test cenové citlivosti pro zájezd Island – Tatrabusem i pěšky napříč divočinou se jedná o interval 45 000 až 54 000 Kč.

### 3.3.4 Peru – velký poznávací okruh – vyhodnocení testu citlivosti

Ze segmentu poznávacích zájezdů byl do reprezentativního portfolia zařazen zájezd Peru – velký poznávací okruh. Zájezdy do této země jsou stálíci v nabídce CK Adventura, první zájezd do Peru se uskutečnil již v roce 1995. Co se širšího programu a úrovně poskytovaných služeb týče, nelze samozřejmě tehdejší zájezd s dnešním produktem vůbec srovnávat. V současném produktovém portfoliu CK Adventura má segment poznávacích zájezdů daleko nejširší nabídku – na webových stránkách společnosti je uvedeno celkem 182 zájezdů, z nichž 94 je vlastních programů, zajišťovaných produkčním oddělením CK Adventura, zbývajících 88 jsou provizně prodávané zájezdy partnerských CK. Cenové rozpětí mimoevropských poznávacích zájezdů je ze všech segmentů nejširší, sahá od 35 800 Kč za 9denní zájezd do Libanonu po 172 900 Kč za 25denní okružní cestu po Latinské Americe, případně až po 244 800 Kč za unikátní expedici na ostrov Papua - Nová Guinea. Zvolený zájezd Peru – velký poznávací okruh se s cenou 75 700 Kč za 15denní zájezd pohybuje zhruba uprostřed cenového spektra poznávacích zájezdů. Zájezd se v sezóně 2020 uskuteční celkem ve 4 termínech (z nichž dva jsou prodloužené o program v sousední Bolívii), dva navazující termíny na přelomu června a července a dále dva navazující termíny na přelomu září a října 2020. Kapacita zájezdu je 10–16 účastníků. Při obvyklé naplněnosti cca 90 % se tak těchto čtyř termínů v letošním roce zúčastní celkem cca 58 klientů. Z celkového množství 976 klientů, kteří si každoročně v CK Adventura zakoupí exotický poznávací zájezd, se tak jedná o pouhých 6 %. Nicméně i tak se jedná o jeden ze zájezdů s nejvyšším celkovým počtem účastníků, protože nabídka poznávacích zájezdů je velmi rozšířená a většina zájezdů se uskuteční pouze v jednom, maximálně ve dvou termínech.

Ve srovnání s předchozími segmenty (evropská cyklistika, exotická cyklistika, turistika) panuje v segmentu poznávacích zájezdů výrazně větší konkurence. Poznávací zájezdy nabízejí prakticky všechny cestovní kanceláře na trhu, od středně velkých, na poznávací zájezdy většinou přímo zaměřených kanceláří, přes malé rodinné cestovky až po největší cestovní kanceláře na trhu. Do nejpobulárnějších zemí a destinací je možné na českém cestovním trhu nalézt i desítky velmi podobných zájezdů. Jednotlivé zájezdy se mezi sebou vždy alespoň mírně odlišují, ať už počtem dnů, termínem, vlastním programem a pořadím navštívených míst, druhem dopravy na místě, úrovní ubytování, stravování nebo službami zahrnutými či nezahrnutými v ceně. Neopomenutelným faktorem při výběru zájezdu je také pověst a značka CK, která zájezd organizuje. Celková cena by tak pro klienta neměla být při výběru zájezdu jediným, natož pak rozhodujícím kritériem. Získat klienta v takto vysoce konkurenčním prostředí vyžaduje od CK značné úsilí a velmi dobře promyšlený mix kvalitního programu, odpovídající ceny a skvělé pověsti.

Dále jsou uvedeny odpovědi klientů, kteří si v letošním roce zakoupili zájezd Peru – velký poznávací okruh, na první čtyři otázky z dotazníkového šetření. Podrobné grafické zobrazení těchto odpovědí je uvedeno v příloze 6.

Z oslovených klientů, kteří si v letošním roce zakoupili zájezd Peru – velký poznávací okruh, vrátilo vyplněný dotazník celkem 16 osob. Na otázku „*Jak dlouho jste klientem CK Adventura?*“ uvedlo nejvíce respondentů, celkem 38 %, že na zájezdy s CK Adventura



jezdí pravidelně 3–5 let. Tento údaj víceméně koresponduje s podílem respondentů v rámci celého reprezentativního portfolia. Hodnotou, která se od celkových výsledků výrazně odlišuje, je podíl klientů, kteří uvedli, že se jedná o jejich první zájezd s CK Adventura. Odpovědělo tak celkem 31 % respondentů (ve srovnání s podílem 19 % v rámci celého reprezentativního portfolia). Tento rozdíl svědčí o tom, že celkem 31 % klientů, kteří se rozhodli zájezd zakoupit, tak učinilo z jiného důvodu, než na základě osobní zkušenosti s CK Adventura.

U další otázky, zkoumající věk klientů, kteří si zakoupili zájezd Peru – velký poznávací okruh, zcela jasně dominuje odpověď „více než 60 let“, kterou uvedlo plných 63 % respondentů. Dalších 25 % respondentů uvedlo svůj věk v rozmezí věkové kategorie 41–60 let. Celkem tedy 88 % klientů, kteří si tento zájezd zakoupili, je starších 40 let. Tento výsledek se výrazně odlišuje od celkových výsledků našeho reprezentativního portfolia zájezdů, je však plně v souladu s obecně platným jevem, že komfortní poznávací zájezdy si kupují především klienti věkové kategorie 55+.

Na otázku, zkoumající počet obyvatel obce, ve které respondent žije, uvedlo celkem 37 % klientů, že žijí v obci s počtem obyvatel více než 200 000. Zbývající tři možnosti uvedl přibližně stejný podíl respondentů, což vypovídá o tom, že tento zájezd si u CK Adventura kupují klienti z celé České republiky, nezávisle na velikosti obce, ve které žijí.

Poslední otázka byla zaměřena na zjištění nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů, kteří si zakoupili zájezd Peru – velký poznávací okruh. Také u tohoto zájezdu, stejně jako u zbývajících třech zájezdů z reprezentativního portfolia, největší podíl klientů, rovných 50 %, uvedl jako své nejvyšší dosažené vzdělání magisterský nebo vyšší stupeň VŠ. Naopak pouze základní vzdělání uvedlo jako své nejvyšší dosažené vzdělání celkem 13 %. I to je však hodnota, která se výrazně liší od výsledků za celé reprezentativní portfolio, kde byl podíl respondentů se základním vzděláním 7 %. Z tohoto srovnání vyplývá, že u klientů zájezdu Peru – velký poznávací okruh, není úroveň nejvyššího dosaženého vzdělání natolik určující, jako u ostatních zájezdů z reprezentativního portfolia.

Test cenové citlivosti pro zájezd Peru – velký poznávací okruh představovala v dotazníkovém šetření otázka č. 8 se stejnými čtyřmi podotázkami, jako v případě zbývajících zájezdů:

Obrázek 14 Výzkumná otázka test cenové citlivosti Peru – velký poznávací okruh

<b>8) Poznávací zájezd: Peru - velký poznávací okruh</b>				
Hodnoty pro jednotlivé odpovědi vyberte z níže uvedené škály, v tisících Kč.				
25 - 30 - 35 - 40 - 45 - 50 - 55 - 60 - 65 - 70 - 75 - 80 - 85 - 90 - 95 - 100 - 105 - 110 - 115 - 120 - 125				
a) Při jaké ceně Vám bude zájezd připadat jako levný?				
b) Při jaké ceně Vám bude zájezd připadat jako drahý?				
c) Při jaké ceně Vám bude zájezd připadat tak drahý, že si jej v žádném případě nekoupíte?				
d) Při jaké ceně Vám bude zájezd připadat tak levný, že budete pochybovat o jeho kvalitě?				

Zdroj: Vlastní zpracování

Cenová škála pro test cenové citlivosti týkající se zájezdu Peru – velký poznávací okruh, obsahovala 21 hodnot odstupňovaných po 5 000 Kč. Cenové rozmezí tak dosahovalo hodnot od 25 000 Kč po 125 000 Kč, se střední hodnotou 75 000 Kč, která odpovídá katalogové ceně zájezdu. Hodnoty získané v testu byly zaznamenány do tabulky 5 se stejnou logikou, jako u předchozích zájezdů. Ve sloupcích A, B, C a D jsou zaneseny absolutní hodnoty odpovědí

respondentů na otázky z dotazníkového šetření, RČ odpovídá relativní četnosti odpovědí na danou otázku a KČ vyjadřuje kumulativní četnost odpovědí na danou otázku.

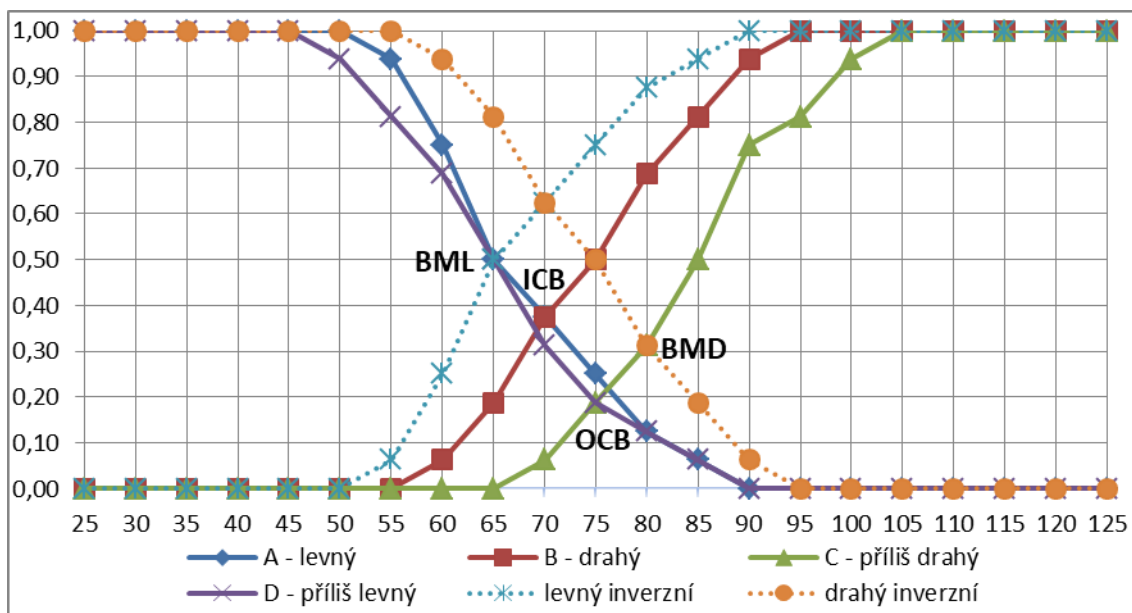
Tabulka 5 Výsledky testu Peru – velký poznávací okruh

	A	RČ	KČ	B	RČ	KČ	C	RČ	KČ	D	RČ	KČ
40			1,00			0,00			0,00			1,00
45			1,00			0,00			0,00	1	0,06	1,00
50	1	0,06	1,00			0,00			0,00	2	0,13	0,94
55	3	0,19	0,94			0,00			0,00	2	0,13	0,81
60	4	0,25	0,75	1	0,06	0,06			0,00	3	0,19	0,69
65	2	0,13	0,50	2	0,13	0,19			0,00	3	0,19	0,50
70	2	0,13	0,38	3	0,19	0,38	1	0,06	0,06	2	0,13	0,31
75	2	0,13	0,25	2	0,13	0,50	2	0,13	0,19	1	0,06	0,19
80	1	0,06	0,13	3	0,19	0,69	2	0,13	0,31	1	0,06	0,13
85	1	0,06	0,06	2	0,13	0,81	3	0,19	0,50	1	0,06	0,06
90			0,00	2	0,13	0,94	4	0,25	0,75			0,00
95			0,00	1	0,06	1,00	1	0,06	0,81			0,00
100			0,00			1,00	2	0,13	0,94			0,00
105			0,00			1,00	1	0,06	1,00			0,00
110			0,00			1,00			1,00			0,00
Celkem	16	1,00		16	1,00		16	1,00		16	1,00	

Zdroj: Vlastní zpracování

Z hodnot uvedených v tabulce 5 byl sestaven následující graf 14 cenové citlivosti pro zájezd Peru – velký poznávací okruh, s jehož pomocí byly následně určeny optimální cenový bod, indiferentní cenový bod, bod marginální levnosti, drahoty a přijatelné cenové rozpětí.

Graf 14 Výsledky testu cenové citlivosti Peru – velký poznávací okruh



Zdroj: Vlastní zpracování

Optimální cenový bod OCB se nachází v průsečíku křivek C a D, ve výše uvedeném grafu má hodnotu 75 000 Kč. Indiferentní cenový bod ICB se nachází v průsečíku křivek A a B, v případě grafu pro zájezd Peru – velký poznávací okruh má hodnotu 70 000 Kč. Bod marginální levnosti BML se nachází v průsečíku křivek inverzní A a D, v našem případě

nabývá hodnoty 65 000 Kč. Bod marginální drahoty BMD se nachází v průsečíku křivek inverzní B a C a v případě tohoto testu nabývá hodnoty 80 000 Kč. Přijatelné cenové rozpětí se nachází mezi body BML a BMD, pro výše uvedený test cenové citlivosti pro zájezd Peru – velký poznávací okruh se jedná o interval 65 000 až 80 000 Kč.

### **3.4 Stanovení kalkulačních nákladů**

Jak již bylo zmíněno v bodě 3.1.2, jednou ze dvou hlavních metod využívaných dosud v CK Adventura pro stanovování cen zájezdů, je tvorba ceny na základě kalkulace vzniklých nákladů, navýšených o obchodní přírážku. Jedná se o jednu z nejjednodušších a zároveň nejpoužívanějších metod určování cen obecně, viz kapitolu 2.3.5 teoretické části. Mezi přednosti této metody patří jednoduchost, dostupnost výchozích hodnot (jednotlivých vstupních nákladů) a snadná aplikace napříč produktovým portfoliem. Nevýhodou však je, že tato metoda zcela postrádá ověření, jak bude či nebude daná cena přijata potenciálními klienty.

V následujících bodech budou rozebrány kalkulace jednotlivých zájezdů z reprezentativního portfolia tak, jak jsou v současné době v CK Adventura zpracovávány. U všech zájezdů je kalkulováno s přírážkou 23 % k celkovým vstupním nákladům. Zároveň je v kalkulacích zohledněna průměrná výše poskytnutých slev a provizí vyplacených provizním prodejcům, ve výši 7 % z katalogové ceny zájezdu.

#### **Provence na kole v pohodě**

Zájezd Provence na kole v pohodě se jako zástupce evropských cyklistických zájezdů liší od zbývajících třech zájezdů z reprezentativního portfolia především způsobem dopravy. Pro dopravu z Prahy do města Palavas-les-Flots je využívána kyvadlová doprava zajišťovaná autobusy smluvních dopravců s přípojným vlekem pro přepravu kol. Jedna cesta z Prahy na francouzské pobřeží a zpět měří 2 800 km, celkem je pro 10 termínů zájezdu nutné vykonat 11 takových cest. Dále je po celou dobu trvání zájezdu na místě k dispozici doprovodný minibus, řízený vždy jedním z průvodců. Díky této kombinaci kyvadlové autobusové dopravy a doprovodného minibusu v místě pobytu, dochází k zásadní finanční úspoře ve srovnání s běžným zájezdem, kde je dálkový autobus k dispozici po celou dobu zájezdu. Další významnou úsporou (a zároveň přidanou hodnotou tohoto zájezdu) je vlastní kuchař, který na místě připravuje pro klienty stravování formou polopenze. Klienti tak mají zajištěný komfort připravené snídaně a večeře, ovšem za nesrovnatelně nižší cenu, než by stálo stravování v místních restauracích.

Délka zájezdu Provence na kole v pohodě je dle katalogu 11 dnů, avšak pouze 8 nocí. Vzhledem ke vzdálenosti a relativně nízké rychlosti autobusu s cyklovlekem, trvá jedna cesta cca 17 hodin a klienti tak stráví první a poslední noc v autobusu. Minimální kalkulovaný počet účastníků je 25 osob, maximální pak 44 osob, který je dán kapacitou cyklistických vleků. Stejně jako pro všechny další autobusové zájezdy jsou i pro tento zájezd typické vysoké skupinové náklady (náklady na autobus) a relativně nízké jednotkové náklady na každého dalšího klienta. S rostoucím počtem klientů tak velmi rychle roste také výsledná marže. V následující tabulce 6 je uvedena podrobná cenová kalkulace zájezdu.



turistům nepřístupná, a samozřejmě je to také skvělý marketingový nástroj, díky své jedinečnosti a nepřehlédnutelnosti. Zároveň je to však dopravní prostředek, jehož údržba a provoz jsou nesmírně finančně náročné.

Největší kalkulační náklad tohoto zájezdu tvoří náklady na provoz Tatrabusu během samotného zájezdu na Islandu. Během 14 denního okruhu po ostrově absolvují klienti Tatrabusem přibližně 1 900 km. Amortizace vozu je 30 Kč na ujetý km, průměrná spotřeba paliva je 37 litrů nafty na 100 km. Při průměrné ceně nafty na Islandu, která v přepočtu vychází na 43 Kč za litr, vychází náklady na palivo 16 Kč na km. Celkové náklady tak činí 46 Kč na každý ujetý kilometr v průběhu zájezdu. Další významnou kalkulační položkou jsou náklady na každoroční dopravu Tatrabusu na Island a zpět, které včetně zpátečního trajektu z Dánska činí 265 000 Kč. Tato částka je ale rozdělena celkem mezi 6 zájezdů, protože kromě 4 termínů zájezdu Island – Tatrabusem i pěšky napříč divočinou se každoročně konají ještě 2 poznávací termíny. Tato doprava se tak do kalkulace každého zájezdu projeví částkou 44 167 Kč. Podrobně jsou kalkulační náklady na každý termín zobrazeny v kalkulační tabulce, viz přílohu 8.

Jak je patrné z kalkulační tabulky pro tento zájezd, marže generovaná jedním klientem při plné obsazenosti zájezdu je 13 247 Kč, resp. 29,7 %. Ve srovnání s předchozími dvěma zájezdy je marže v procentuálním vyjádření nižší, což je dáno jak velmi vysokými náklady na provoz Tatrabusu, tak vysokými jednotkovými náklady, kde figuruje především zpáteční letenka z Prahy na Island pro každého klienta. I přesto je marže téměř o 18 % vyšší, než je průměrná marže generovaná jedním klientem v celém segmentu turistických zájezdů. Při čtyřech naplněných termínech, tedy celkem 80 klientech, činí celková marže vytvořená tímto zájezdem 1 059 760 Kč, což představuje 33 % z celkové marže tohoto segmentu. Zájezd Island – Tatrabusem i pěšky napříč divočinou tak má ve svém segmentu neochvějně dominantní postavení.

### **Peru – velký poznávací okruh**

Zájezd Peru – velký poznávací okruh je typický zástupce segmentu exotického poznávacího zájezdu. Relativně malá skupina (10–16 osob) a vysoké jednotkové náklady (letenka, ubytování), které tvoří 66 % podíl z prodejní ceny zájezdu. Finanční úspěšnost tohoto zájezdu je enormně závislá na co možná nejvyšší naplněnosti. Každý klient nad minimální kapacitu zájezdu, která je stanovena na 10 osob, vygeneruje marži více než 24 000 Kč. Blíže je kalkulace tohoto zájezdu popsána v kalkulační tabulce, viz přílohu 9. Také v tomto případě je marže generovaná jedním klientem při maximálně obsazeném zájezdu vyšší, než je průměr v segmentu poznávacích zájezdů. Konkrétně činí 14 766 Kč, což je ve srovnání s 13 084 Kč o 13 % více.

U posledních třech mimoevropských zájezdů tvoří významnou nákladovou položku cena letenky, která běžně činí 25–35 % z prodejní ceny zájezdu. Letenky jsou obvykle nakupovány průběžně, bezprostředně poté, kdy klient uzavře závaznou přihlášku a zaplatí zálohu na zájezd. Vzhledem k tomu, že ceny letenek jsou flexibilní a s blížícím se datem odletu často prudce rostou, je výhodné letenky kupovat v co největším časovém předstihu. Na finanční úspěšnost leteckých zájezdů tak má vliv nejen absolutní počet klientů, resp. naplněnost kapacity zájezdu, ale také okamžik, kdy se jednotliví klienti přihlásí. Pokud je zájezd plně obsazen např. 4 měsíce před odletem, je možné při nákupu letenek ušetřit až 20 % proti ceně letenky zahrnuté v kalkulaci zájezdu.

### 3.5 Analýza konkurence

Jak bylo uvedeno v oddílu 2.3.4 teoretické části této diplomové práce, v cestovním ruchu panuje monopolistická konkurence, která se vyznačuje velkým množstvím kupujících a prodávajících, kde je možné jednotlivé produkty vzájemně kvalitativně a cenově diferencovat a kde existují kupující, ochotní tyto diferencované ceny zaplatit. Vzhledem k velké šíři záběru CK Adventura a také vzhledem k faktu, že do reprezentativního portfolia pro účely této práce, byly zařazeny celkem čtyři zájezdy z naprosto odlišných segmentů trhu, bylo nutné pro každý ze zkoumaných zájezdů nejprve najít vhodné konkurenční cestovní kanceláře, které by nabízely shodný, nebo alespoň velmi blízký program. Následně byly tyto produkty zkoumány metodou porovnání obsahu, kvality, ceny aj. Cílem bylo najít ty parametry, ve kterých nabízí CK Adventura vyšší přidanou hodnotu než konkurence, či naopak.

Obecně na každém trhu cestovních kanceláří existuje celá řada různých druhů CK, dle převládajících typů zájezdů, jež pořádají. Největšího tržního podílu dosahují CK pořádající především pobytové zájezdy. Tyto CK patří mezi dominantní hráče na trhu, snažící se obvykle o co možná nejširší nabídku a pokrytí všech typicky dovolenkových destinací. Ostatní CK na trhu se snaží proti těmto dominantním hráčům nějakým způsobem vymezit, najít si svou niku na trhu a tu obsadit. Některé CK se mohou specializovat pouze na určitou zemi nebo geografický region (např. Středomoří), tato situace bývá typická pro případy, kdy je majitelem cizinec pocházející z dané země, žijící dlouhodobě v ČR. Celá řada CK se vydává cestou organizování jiného typu dovolené, než odpočinek u moře. Zejména jsou to zájezdy poznávací, sportovně zaměřené (cyklistika, horská turistika, vodní turistika, potápění, lyžování aj.), případně zájezdy velmi úzce specializované – např. cesty s náboženskou tematikou, cesty pro fanoušky na sportovní akce po celém světě, cesty pro rybáře, cesty za architektonickými památkami s odborným doprovodem aj.

Ke dni 23. 4. 2020 působilo v České republice, dle informací Ministerstva pro místní rozvoj ČR, celkem 813 cestovních kanceláří s platným povinným pojištěním proti riziku úpadku, které je zákonnou podmínkou pro provozování cestovní kanceláře (MMR ČR, 2020). Celkový počet cestovních kanceláří v ČR má pomalu sestupnou tendenci, když ještě v květnu 2019 bylo v ČR celkem 883 pojištěných cestovních kanceláří (ERV, 2019). Zhruba polovinu trhu výjezdového cestovního ruchu v ČR ovládá 7 největších cestovních kanceláří: CK Fischer a.s., EXIM TOURS a.s., Čedok a.s., Blue Style k. s., FIRO-tour a.s., ALEXANDRIA a.s. a TRAVEL FAMILY s.r.o. (Aktualne.cz, 2019a). Dle veřejně dostupných údajů v Obchodním rejstříku ČR dosáhla v roce 2018 nejvyšších tržeb CK Fischer (více než 6 mld. Kč), následovaná EXIM TOURS (téměř 5 mld. Kč). Tržby společností Čedok a Blue Style se v roce 2018 pohybovaly mezi 2–3 mld. Kč, u zbývajících tří společností se pak roční tržby pohybují kolem 1 mld. Kč (Obchodní rejstřík ČR, 2020).

Výjezdový cestovní ruch z České republiky dosáhl v roce 2018 již několikátý rok za sebou rekordních hodnot. Celkem vycestovalo do zahraničí 7,4 mil. osob. Po očištění o velmi krátké cesty a o služební cesty, vyrazilo na dovolenou delší než 4 dny do zahraničí více než 5 mil. turistů. Zhruba 50 % turistů si cestu zajistilo samostatně, 42 % potom využilo služeb některé z cestovních kanceláří (ČSÚ, 2019). Dle údajů Asociace cestovních kanceláří České republiky (ACK ČR), vycestuje každoročně s cestovní kanceláří téměř 2,5 mil. klientů (Aktualne.cz, 2019a).

Celkem výdaje spojené s výjezdovým cestovním ruchem dosáhly v roce 2018 83,457 mld. Kč, po očištění o velmi krátké a služební cesty se jednalo o částku 63,369 mld. Kč (ČSÚ,

2020). Tato částka zahrnuje opět i soukromě zorganizované cesty, objem trhu českých cestovních kanceláří za rok 2018 bývá odhadován na přibližně 30 mld. Kč. Tomu odpovídá také podíl nově vznikající dominantní skupiny cestovních kanceláří CK Fischer a EXIM TOURS, který při celkových tržbách 11 mld. Kč bývá odhadován na 30–35 % (Aktualne.cz, 2019b).

Cestovní kancelář Adventura se ani objemem svých tržeb, ani počty klientů, mezi největší CK na českém trhu rozhodně neřadí. Objem tržeb CK Adventura v roce 2018 dosáhl 143,4 mil. Kč, což velmi zhruba představuje 0,5 % z celkového objemu trhu cestovních kanceláří v ČR. Počet klientů, kteří si v roce 2018 zakoupili zájezd u CK Adventura dosáhl téměř 4 800 osob. Z toho 900 klientů si prostřednictvím CK Adventura zakoupilo zájezd u jiné CK a téměř 3 900 osob se zúčastnilo zájezdu pořádaného CK Adventura. Tyto počty jsou ve srovnání s celkovým počtem klientů všech CK v ČR v roce 2018, jež dosáhl 2,5 mil. osob, zcela zanedbatelné.

Dále bude provedena analýza konkurenčního prostředí z hlediska jednotlivých zájezdů z vybraného reprezentativního portfolia zájezdů CK Adventura.

### **Provence na kole v pohodě**

CK Adventura nabízí cyklistické zájezdy v podstatě od samých počátků své existence, nabídku zájezdů neustále rozšiřuje a v současné době nabízí ve Francii celkem 14 programů prakticky ve všech turisticky významných regionech. Těchto 14 programů je v nabídce celkem v 26 termínech, což při plném obsazení představuje kapacitu téměř 1 100 osob, z čehož celkem 11 termínů / 450 míst tvoří zájezd Provence na kole. Délka zájezdu je 11 dní, cena zahrnuje kompletní dopravu vč. přepravy kol, 8 nocí v mobilhome s polopenzí a služby průvodců. Katalogová cena v hlavní sezoně je 15 990 Kč za dospělou osobu.

Relativně širokou nabídku cyklistických zájezdů do Francie mají kromě CK Adventura na českém trhu ještě další 3 cestovní kanceláře. **CK Kudrna** má ve své nabídce celkem 7 různých zájezdů do Francie, většina z nich je však fyzicky výrazně náročnější a navíc žádný z nich nemíří do geograficky shodné oblasti. **CK Alpina** nabízí v současné době svým klientům celkem 15 různých cyklistických programů ve Francii a je tak jednoznačně nejvýznamnějším přímým konkurentem CK Adventura. Ve své nabídce má velmi blízký, téměř identický zájezd s prostým názvem Provence na kole a to celkem v 10 termínech během celé letní sezony. Zájezd je pouze 10denní, tedy o 1 den kratší, než zájezd CK Adventura. Ubytování je v mobilhomech, v ceně zájezdu je polopenze připravovaná na místě vlastním kuchařem CK. Zásadní rozdíl spočívá v lokaci kempu. Zatímco zájezdy CK Adventura míří do kempu v městečku Palavas-les-Flots, přímo na břehu moře, zájezdy CK Alpina jsou ubytovány ve vnitrozemském kempu cca 30 km od města Avignon. Katalogová cena zájezdu je 15 800 Kč za dospělou osobu v hlavní sezoně. Tedy o pouhých 190 Kč méně než CK Adventura, za zájezd který v programu zcela vynechává moře a navíc je o 1 den, tj. o ubytování, snídaní a večeři, kratší. Tento program CK Alpina je téměř klasickou ukázkou toho, že původní produkt v cestovním ruchu v podstatě není možné nijak chránit proti napodobování.

Brněnská CK Alpina v případě tohoto i jiných zájezdů těžší z geografické polohy svého sídla a odjezdového místa. Je logické, že klient z Brna či regionu Jižní Moravy, zvolí pro svou dovolenou zájezd s odjezdovým místem z Brna, protože zvláště s kolem a zavazadly je velmi komplikované se k místu odjezdu dopravovat. CK Adventura s mnohdy bohatším či delším programem za stejné peníze tak pro CK Alpina netvoří významnou konkurenci. Na druhou stranu pro CK Adventura není dostatečně finančně zajímavé pro jednotky klientů

z Jižní Moravy organizovat svozy do Prahy. CK Alpina tak má v regionu Jižní Moravy na cyklistické zájezdy víceméně monopolní postavení.

Poslední cestovní kanceláři, která má v nabídce relativně širokou nabídku cyklistických zájezdů do Francie je **CK BONDO**. Celkem má tato CK v nabídce 4 různé programy v 11 termínech. Zájezd Provence na kole nabízí tato CK celkem ve 4 termínech. Zájezd je 10denní a tedy také o 1 den kratší, než zájezd CK Adventura. Ubytování je taktéž v mobilhomech, nicméně, na rozdíl od předchozích dvou zájezdů, nestráví klienti celý zájezd na jednom místě, ale ubytování jsou postupně ve dvou různých kempech. Polopenze v ceně, připravovaná kuchařem CK, tedy shodná služba jako CK Adventura. Cena zájezdu je 15 200 Kč za dospělou osobu v hlavní sezoně. Rozdíl v ceně ve srovnání s CK Adventura je tak 790 Kč za osobu, přičemž program je, stejně jako v případě CK Alpina, o 1 den kratší.

Francie je dlouhodobě celosvětově turisticky nejnavštěvovanější zemí, do které každoročně zavítá téměř 90 milionů turistů (WTO, 2020) Mezi českými turisty se Francie na prvních příčkách dle oblíbenosti neobjevuje. Český statistický úřad za ro 2018 uvádí pouze 9 nejnavštěvovanějších zemí, mezi kterými ovšem Francie chybí. Na posledním místě ze sledovaných zemí se umístilo Maďarsko, do kterého v roce 2018 na dovolenou delší než 4 noci vycestovalo celkem 164 000 českých turistů (ČSÚ, 2019). Počet českých turistů, kteří strávili svou dovolenou ve Francii tak musel být nutně nižší než 164 000. Bohužel ani toto číslo o velikosti trhu se zájezdy do Francie příliš nevyovídá, protože neexistuje statistika, která by rozlišovala mezi individuálními turisty a klienty cestovních kanceláří. Závěr je tedy takový, že bez širokého průzkumu trhu, ze současně dostupných statistických dat, není možné velikost trhu cyklistických zájezdů do Francie určit. Ze stejných důvodů je problematické i určení růstu (či poklesu) tohoto trhu v posledních letech. Z prodejních dat CK Adventura vychází, že trh evropských cyklistických zájezdů v letech 2011–2017 postupně klesal z cca 1 800 klientů v roce 2011 až na 1 520 klientů v roce 2017. V roce 2018 následoval prudký návrat až téměř na 2 000 klientů, který se v roce 2019 ustálil na 1 865 prodaných zájezdech na evropský cyklistický zájezd. Vzhledem k těmto údajům lze konstatovat, že trh je stagnující, případně mírně klesající.

## Gruzie na kole

Zájezd do Gruzie s cyklistickým programem má CK Adventura ve své nabídce již od roku 2010, jednalo se o jeden z prvních cyklistických zájezdů do exotické země pro širší klientelu a CK Adventura byla na českém trhu první CK, která takový typ zájezdu do Gruzie nabídla. Od prvního roku byl tento zájezd nesmírně úspěšný, počet termínů byl neustále zvyšován až na 5–6 termínů během letní sezony, která trvá cca od poloviny června do konce září. Srovnatelný cyklistický zájezd do Gruzie, konkrétně do oblasti Svanetie, nabízí pouze **CK Kudrna**. Zájezd Gruzie MTB má shodnou délku 13 dní včetně letecké dopravy z Prahy do města Batumi a zpět. Trasa zájezdu je shodná cca ze 75 %, zájezd Gruzie MTB z nabídky CK Kudrna je pořádán ve svižnějším tempu, díky čemuž projede danou trasu rychleji a v závěru zájezdu nabízí ještě 3 dny programu v jiné oblasti. Díky vyššímu tempu a delším denním etapám je tak tento zájezd náročnější a více sportovně zaměřený. Základní cena zájezdu je 39 800 Kč za osobu, což je o 1 200 Kč více, než je cena zájezdu u CK Adventura. Zájezd CK Kudrna má plánovanou maximální kapacitu pouze 12 osob + průvodce, což je méně než zájezd CK Adventura, který má maximální kapacitu až 17 osob (CK Kudrna, 2020). Velikost skupiny, resp. cestování v menší skupině, může být pro některé klienty rozhodující, i za cenu mírně vyšší ceny. Cenový rozdíl mezi oběma zájezdy jsou však pouhá 3 %, což je, vzhledem k celkové ceně zájezdu a k možnosti uplatnění nejrůznějších slev, v podstatě rozdíl zanedbatelný.



Vzhledem k výše uvedeným okolnostem, kdy srovnatelný cyklistický zájezd do Gruzie nabízí pouze CK Adventura, která každoročně prodá cca 80–85 míst, a CK Kudrna, jež prodá cca 12 míst, dosahuje tržní podíl CK Adventura v daném, velmi úzce vymezeném segmentu, cca 85 %. Míru růstu daného trhu je obtížné určit. Obecně má zájem o cestování do Gruzie u občanů ČR prudce vzestupnou tendenci, dle údajů Gruzínské národní agentury pro cestovní ruch počet turistů z ČR v letech 2014–2017 vzrostl z 5 560 osob v roce 2014 na 9 435 osob v roce 2017 a držel tak roční tempo růstu téměř 20 %. Ke skutečnému boomu došlo v meziročním srovnání mezi roky 2017 a 2018, kdy se počet zvýšil skokově o 4 140 osob na celkových 13 575 osob a zaznamenal tak roční růst o těžko představitelných 44 % (GNTA, 2020). K tomuto prudkému nárůstu došlo zejména díky otevření přímého leteckého spojení mezi Prahou a městem Kutaisi, které začal od května 2018 provozovat maďarský nízkonákladový letecký dopravce Wizzair. Nicméně tato povzbudivá čísla nelze automaticky vztáhnout i na segment klientů CK, vyhledávajících cyklistický zájezd. Jak již bylo uvedeno v oddílu 3.3.2 této práce, CK Adventura pracuje s okruhem přibližně 300 klientů, kteří si každoročně zakoupí exotický cyklistický zájezd, nicméně tato skupina potenciálních zákazníků se nijak zásadně nerozsířuje. A z logických důvodů je jen zanedbatelné procento těch klientů, kteří stejný zájezd absolvují vícekrát. Proto je třeba dále pracovat spíše s údajem, že daný trh cyklistických zájezdů do Gruzie roste jen velmi málo, nebo spíše stagnuje.

### **Island – Tatrabusem i pěšky napříč divočinou**

Zájezd CK Adventura na Island – Tatrabusem i pěšky napříč divočinou se zcela vymyká ostatním konkurenčním produktům, a to ve dvou parametrech. Prvním z nich je typ dopravy a trasa zájezdu. Díky speciálně upravenému terénnímu autobusu nazvanému Tatrabus, může trasa zájezdu vést skrz zcela pusté a divoké vnitrozemí ostrova, kudy nevede asfaltová komunikace a je tak přístupné pouze vozům s pohonem 4x4. Alespoň částečně srovnatelný zájezd nabízela v uplynulých sezonách **CK Periscope**, která se na zájezdy do Skandinávských zemí dlouhodobě specializuje a jejíž nabídka do těchto zemí je v současné době jednoznačně nejširší z cestovních kanceláří v ČR. Nicméně pro sezonu 2020 již tento zájezd terénním busem vnitrozemím ostrova v nabídce CK Periscope není. Druhým parametrem, zásadně odlišujícím zájezd CK od konkurence, je typ ubytování. Účastníci zájezdu Island – Tatrabusem i pěšky napříč divočinou, který vč. cesty na Island a zpět trvá 16 dnů, stráví celkem 14 nocí ve stanu v turistickém kempu vybaveném základním sociálním zařízením. Tento faktor je pro prodejnost zájezdu naprosto zásadně limitující, protože předem odradí značnou část potenciálních zákazníků.

Z podrobného srovnání s konkurenčními nabídkami vyšlo zajímavé zjištění, že žádná jiná CK na českém trhu nenabízí srovnatelně dlouhé letecké zájezdy na Island. Standardní délka zájezdu na Island se pohybuje mezi 6–9 dny, nejdelší zájezdy má ve své nabídce **CK Periscope**, a to 11denní zájezd Islandská mozaika, který v nabídce této CK představuje nejkompaktnější možnost návštěvy Islandu. Zájezd trvá 11 dnů vč. cesty, tedy zahrnuje pouze 9x ubytování v jednoduchých hostelech se snídaní, navíc minimální kapacita tohoto zájezdu je 30 účastníků, pohyb po Islandu je tedy uskutečňován klasickým autobusem s kapacitou přes 40 osob. Katalogová cena tohoto zájezdu je 44 900 Kč ve srovnání s cenou 47 900 Kč za 16denní zájezd pod stan s polopenzí u CK Adventura. Ceny ostatních zájezdů z nabídky CK Periscope se pohybují od 30 900 Kč za 6denní zájezd Sedm divů Islandu s ubytováním v jednoduchých chatkách s polopenzí až po 54 900 Kč za 9denní zájezd Island v kostce s ubytováním v hotelích také s polopenzí. Oba tyto zájezdy patří v nabídce CK Periscope ke stálícím a prodávají se každoročně ve 3-4 termínech (CK Periscope, 2020). V podobném cenovém rozmezí se pohybují také zájezdy na Island od ostatních CK na trhu.

Výjimkou v délce zájezdu na Island je expedice Island aktivně v nabídce **CK SEN**. Jedná se o 21denní autobusový zájezd na Island s plavbou trajektem tam i zpět, návštěvou Faerských ostrovů, sportovním programem na Islandu a ubytováním ve vlastních stanech v turistických kempech. Cena tohoto zájezdu je 52 490 Kč, přičemž tato cena je bez stravování (CK SEN, 2020). Také tento zájezd je však realizován klasickým autobusem a do islandského vnitrozemí se tak vydat nemůže. Zájezd CK Adventura s cenou 47 900 Kč je sice o 5 dnů kratší (což pro mnohé klienty může být spíše plus), zahrnuje však polopenzi a především leteckou dopravu na Island a zpět.

Druhým zájezdem na Island v nabídce **CK SEN** je zájezd Island komfortněji. Jedná se o 6denní zájezd, zahrnující 5 nocí v hotelu 3\* se snídaní, s cenou 52 900 Kč v hlavní sezoně. Program zájezdu se omezuje jen na jižní pobřeží ostrova a nejbližší okolí hlavního města, nicméně splňuje kritérium kvality ubytování alespoň na úrovni 3\* hotelu, což je pro část klientely požadavek naprosto zásadní. Zájezd je velmi oblíbený a i přes relativně vyšší cenu se každoročně uskuteční v minimálně 5–6 termínech (CK SEN, 2020).

Pro určení potenciálního zájmu a současného postavení nabídky CK Adventura na trhu zájezdů na Island je nezbytné určit velikost tohoto trhu. To je úkol více než problematický, protože souhrnná čísla za všechny české CK neexistují, dostupné nejsou ani přesné údaje o počtu českých občanů, kteří na Island každoročně přijedou, a i pokud by tato data dostupná byla, nebylo by z nich možné rozlišit individuální turistiku a zájezdy cestovních kanceláří. Nabízí se tak pouze pokus o určení možného rozmezí dle dostupných dat.

V roce 2017 byla v letní sezoně spuštěna pravidelná přímá letecká linka Praha – Island (letišť Keflavík) s frekvencí 2x týdně. Takto linka létala i v sezoně 2018. V letní sezoně 2019 byla linka rozšířena na 3 lety týdně. Operována byla letadlem Airbus A319 s kapacitou 140 osob. Sezona trvala od poloviny června do začátku září, celkem 12 týdnů, tj. 36 letů. Při plné obsazenosti letadla by se jednalo o kapacitu 5 040 míst. Při optimistické míře obsazenosti letadel 85 % by pak celková kapacita činila cca 4 300 míst. Vzhledem k vrcholící hlavní turistické sezoně na Islandu v této době se dá předpokládat, že drtivá většina cestujících budou právě čeští turisté mířící na Island a nikoliv Islandané mířící na dovolenou do Prahy. Kromě této linky pak samozřejmě existuje množství českých klientů, kteří na Island odletí z jiných letišť než z Prahy (typicky Vídeň, Mnichov, Katowice) a samozřejmě také turisté, kteří poletí na Island z Prahy, ale s přestupem na některém z velkých evropských letišť (ČSA, 2020). Počet 4 300 osob letících z Prahy na Island je tak naprosto minimální odhad.

Islandská centrála cestovního ruchu zveřejňuje každoročně přehled počtu zahraničních turistů, kteří na Island v daném roce přicestovali, rozdělených podle státního občanství. Data vychází z počtů cestujících, kteří prošli hlavním islandským letišťem Keflavík, přes které do země přicestuje 99 % všech osob. Česká republika bohužel mezi sledovanými TOP 17 zeměmi nefiguruje, nejnižší počet turistů ze sledovaných zemí v roce 2019 vykázalo Rusko, a to 16 576 osob. Islandská centrála cestovního ruchu dále uvádí, že zhruba 10 % z těchto počtů tvoří turisté, kteří na Islandu pouze přestupují v rámci jednoho dne, a občané cizích zemí, kteří na ostrově žijí dlouhodobě. Po očištění tedy vychází, že z Ruska v roce 2019 na Island přicestovalo cca 14 900 turistů (Icelandic Tourist Board, 2020). Vzhledem k tomu, že Česká republika v dané statistice samostatně nevystupuje, je logické, že počet osob s českým státním občanstvím, které v roce 2019 na Island přicestovaly, musí být nižší.

Počet občanů ČR, kteří v roce 2019 přijeli na Island, se tedy pohybuje v rozmezí cca 5 000 – 15 000 osob, což bohužel není příliš přesný údaj. Vezmeme-li dále v úvahu zhruba poloviční poměr mezi individuální turistikou a klienty cestovních kanceláří (viz výše v podkapitole 3.5), pak se počet osob, které na Island v roce 2019 přicestovaly v rámci organizovaného zájezdu

s cestovní kanceláři, pohybuje v rozmezí 2 500 – 7 500 klientů. I v případě, že by se skutečný počet klientů českých CK blížil nižší hranici tohoto rozmezí, dosahoval by podíl zájezdu Island – Tatrabusem i pěšky napříč divočinou CK Adventura, s celkovým počtem 80 klientů, pouze podílu ve výši 3,2 %.

Počet turistů přijíždějících na Island z celého světa se mezi lety 2008 a 2018 zvýšil téměř pětinasobně, ze 472 000 turistů v roce 2008 až na 2 316 000 turistů v roce 2018. V tomto rozmezí se tak meziroční růst počtu klientů pohyboval pravidelně v rozmezí 20–30 %! V roce 2019 přišlo mírné ochlazení a pokles počtu turistů o cca 14 % na necelé 2 miliony. Trh v ČR reaguje, také díky relativně nedávno zavedeným přímým letům, s určitým zpožděním, takže je možné říci, že zájem o cestování na Island v ČR rozhodně neupadá.

### **Peru – velký poznávací okruh**

Nejlepší dobou pro návštěvu Peru je tzv. období sucha, tj. od konce května do října. Zájezd CK Adventura je nabízen celkem ve 4 termínech, vždy po dvou v červnu a v říjnu. Záměrně není v nabídce termín v období letních prázdnin, kdy je v zemi nejvyšší sezona, nejvíce návštěvníků, nejvyšší ceny a kdy je téměř nemožné zajistit vstupenky do nejvýznamnější peruánské pamětihodnosti – incké citadely Machu Picchu. Základní program zájezdu trvá 15 dnů, katalogová cena je 75 700 Kč za dospělé osobu. Cena zahrnuje všechny základní služby jako letenku vč. vnitrostátního přeletu, vnitrostátní dopravu dle programu, ubytování se snídaní v hotelích 3\*, služby českého a místního průvodce a vstupné do většiny památek dle programu.

Poznávací zájezd do Peru má ve své nabídce v nějaké formě téměř každá větší cestovní kancelář na českém trhu. Do analýzy konkurence v rámci této práce byly vybrány pouze takové zájezdy, které jsou srovnatelné zejména nabízeným programem a délkou. Zájezd s téměř identickým programem má ve své nabídce **CK Alvarez**. Zájezd s názvem Peru pro každého je nabízen celkem v šesti termínech od května do října, vč. jednoho termínu v srpnu. Na rozdíl od CK Adventura je délka nabízeného zájezdu 18 dnů, zájezd je tedy celkově veden ve volnějším tempu. Přesto je základní cena zájezdu 65 990 Kč, srpnový zájezd v hlavní sezoně pak stojí 74 990 Kč. Dle informací k zájezdu tato cena nezahrnuje vstupné ve výši 120 USD, jinak jsou služby obou zájezdů srovnatelné, maximální velikost skupiny je shodně 16 osob. Přesto je zájezd CK Alvarez v termínu mimo hlavní sezonu o 9 710 Kč, tedy cca o 13 % levnější. O úspěšnosti tohoto zájezdu svědčí fakt, že čtyři ze šesti termínů jsou již v březnu plně obsazeny.

Velmi podobný produkt má v nabídce také **CK Čedok**. Zájezd Peru – magická říše Inků má shodný program (pouze vedený v opačném pořadí), s celkovou délkou trvání 14 dnů vč. cesty. Zájezd je tak ještě o 1 den kratší, než zájezd CK Adventura. Služby zahrnuté v ceně jsou v podstatě shodné s oběma výše uvedenými zájezdy, na rozdíl od zájezdu CK Alvarez je zde v ceně zahrnut vstup na Machu Picchu. Minimální počet účastníků je 12 osob, dá se tedy předpokládat, že maximální velikost skupiny bude výrazně vyšší, než 16 osob u CK Adventura. Zájezd je v nabídce ve dvou termínech, v červnu a v říjnu, katalogová cena zájezdu je 83 840 Kč za dospělé osobu. V nabídce je také zkrácená verze zájezdu, která i s cestou do Peru a zpět trvá pouze 9 dnů a která zahrnuje v podstatě pouze návštěvu hlavního města Limy a citadely Machu Picchu. Cena této zkrácené verze je 65 990 Kč.

Posledním zájezdem s téměř shodným programem, je velmi úspěšný produkt **CK ESO Peru** – za tajemstvím Inků, který je pravidelně nabízen 1x v hlavní sezoně v srpnu a 2x na samém konci turistické sezony v listopadu. Zájezdy CK ESO jsou obecně pořádány na vyšší úrovni komfortu, s maximem služeb zahrnutých již v základní ceně zájezdu. Katalogová cena tohoto

zájezdu je 105 990 Kč za dospělou osobu. Na rozdíl od ostatních srovnávaných zájezdů jsou v této ceně zahrnuty veškeré vstupy vč. např. přeletu nad planinou Nazca, který ostatní CK nabízejí jako fakultativní službu za cca 100 USD.

Zjištění přesného počtu českých turistů přijíždějících každoročně do Peru je, stejně jako u ostatních zkoumaných zájezdů, poměrně komplikované. Komise pro podporu cestovního ruchu Peruánské republiky zveřejňuje velmi přesné statistiky o počtu turistů, vč. strávených nocí a průměrné útratě v zemi, ovšem pouze pro 25 vybraných zemí, mezi kterými Česká republika není. Nejvíce zahraničních turistů míří do Peru každoročně ze sousedního Chile (1 159 000 turistů v roce 2018), na druhé pozici následují USA (641 000 turistů v roce 2018). Nejnižší počet turistů ze sledovaných 25 zemí přijel v roce 2018 do Peru z Indie (8 742 osob), jen o málo více turistů přijelo do Peru z Ruské federace (PROMPERÚ, 2018). Dle odborného článku auterek Elizabeth Bermeo a Jinhwan Oh z roku 2013, zabývajících se mezinárodní příjezdovou turistikou do Peru, byl počet českých občanů, kteří zemi navštívili v letech 2000–2010 průměrně 3 023 osob, v roce 2011 to pak bylo 3 211 českých občanů (Bermeo, Oh, 2013). Dle údajů Ministerstva obchodu a cestovního ruchu Peruánské republiky, navštívilo Peru v roce 2011 celkem 2,6 mil. zahraničních turistů. Mezi lety 2011–2018 rostl počet turistů pravidelně o 8 % ročně, až v roce 2018 dosáhl vrcholu více než 4,4 mil. osob (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Perú, 2019). Za předpokladu, že by výjezdový cestovní ruch v České republice v uvedeném období let 2011–2018 rostl stejným tempem, jako trh příjezdové turistiky do Peru, zvýšil by se počet českých turistů o 69 % z 3 211 osob v roce 2011 na 5 427 osob v roce 2018. Dle údajů Českého statistického úřadu si průměrně 50 % turistů zajišťuje cestu individuálně a pouze 42 % turistů využívá služeb cestovních kanceláří (ČSÚ, 2019). V tom případě lze dojít k závěru, že počet českých občanů, kteří ročně navštíví Peru s využitím služeb cestovní kanceláře, se pohybuje přibližně v rozmezí 1 349 až 2 280 osob. Zájezd Peru – velký poznávací okruh pořádaný CK Adventura, při dosažení plné kapacity všech 4 termínů, tj. 64 osob, tak tvoří pouze cca 3–5 % ze všech prodaných zájezdů do této země.

### 3.6 Návrh cenové strategie

Dalším krokem v procesu návrhu tvorby cen je shrnutí dosud provedených testů a analýz a výběr vhodné strategie pro každý ze zájezdů z reprezentačního portfolia.

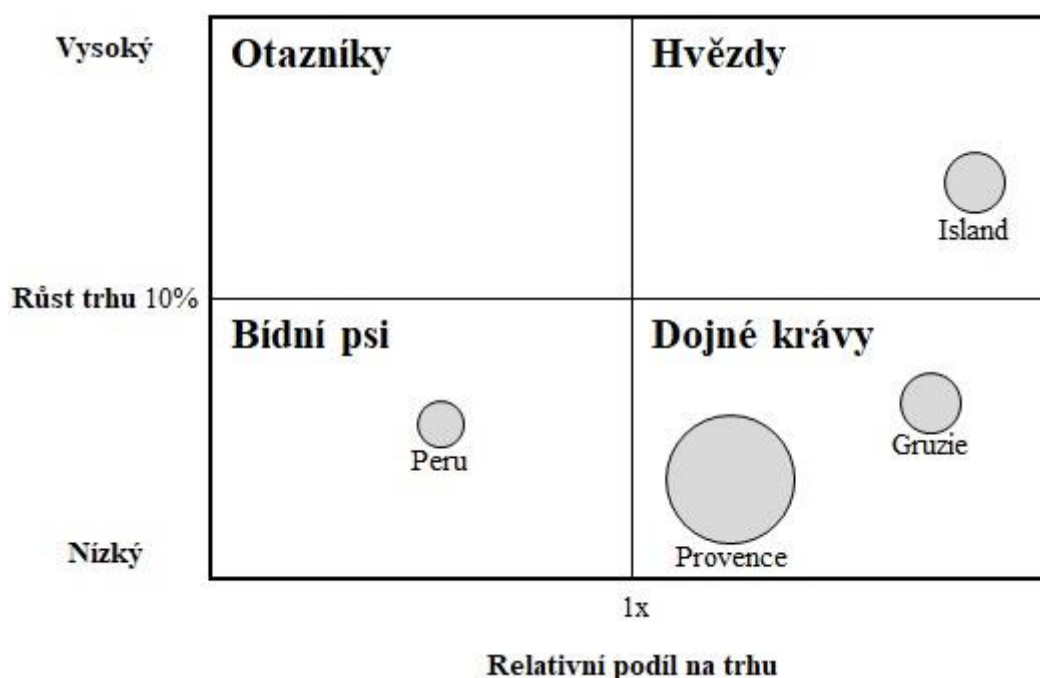
Jednou z nejjednodušších a velmi často používaných metod pro stanovení cenových strategií a určení prodejních cen je analýza bodu zvratu. V případě zkoumaného produktového portfolia CK Adventura je však nerelevantní danou analýzu provádět. Jedná se o zavedenou společnost, působící na trhu již 30 let, která má relativně stabilní prodeje a celkové dosahované roční marže, dokáže poměrně přesně odhadnout své celkové fixní náklady, avšak má relativně proměnlivé produktové portfolio. Výpočet bodu zvratu pouze pro několik málo produktů z širokého a měnícího se portfolia firmy by tak nepřinesl žádné relevantní údaje.

Další z často používaných metod pro výběr vhodné cenové strategie je test cenové elasticity poptávky. Tento test spočívá v časově omezeném snížení ceny daného produktu a sledování změny v poptávce. Zatímco u neelastické poptávky vyvolá snížení ceny jen relativně malý nárůst počtu klientů, v případě elastické poptávky vyvolá stejné snížení ceny velmi výrazný nárůst poptávaného množství. Čím je poptávka více elastická, tím výhodnější může být snížení ceny, a tudíž jednotkové marže z každé prodané jednotky, protože tento pokles marže bude kompenzován výrazným nárůstem počtu zákazníků. Daný test však bohužel nebylo

v rámci zpracování této diplomové práce možno provést. Jeho provedení pro jednotlivé segmenty zájezdů by v budoucnu mohlo přinést zajímavé informace o spotřebitelském chování a aktuálních náladách na trhu.

Pro finální vypracování návrhu cenových strategií byla zvolena metoda portfoliové matice BCG. V následující matici na obrázku 15 jsou všechny čtyři zájezdy graficky přehledně umístěny dle relativního podílu v rámci svého trhu a dle meziročního tempa růstu tohoto trhu. Potřebná data byla získána analýzou konkurenčního prostředí každého ze sledovaných zájezdů v předchozí subkapitole 3.5. Velikost jednotlivých kruhů pak znázorňuje relativní podíl daného produktu na celkové marži CK Adventura, vycházející z analýzy kalkulačních nákladů v subkapitole 3.4.

Obrázek 15 Matice BCG reprezentativního portfolia zájezdů CK Adventura



Zdroj: Vlastní zpracování dle Karlička et al, 2018, s. 172.

V případě zájezdu **Provence na kole v pohodě** je trh dle prodejních výsledků CK Adventura spíše stagnující, resp. rostoucí pouze v jednotkách procent. Celková nabídka cyklistických zájezdů CK Adventura je shodná s nabídkou nejvýznamnějšího konkurenta CK Alpina. Zájezd se tak nachází přesně na hranici mezi „*bídnými psy*“ a „*dojnými kravami*“. V posledních pěti sezonách odjely vždy všechny termíny zájezdu téměř 100% obsazené. V sezoně 2019 vyprodukovalo všech 11 termínů zájezdu marži ve výši 2 350 000 Kč, což činilo cca 8,5 % celkové marže CK Adventura. Vzhledem k těmto okolnostem a celkovému ekonomickému významu zájezdu je možné zařadit ho spíše do kategorie „*dojných krav*“. Nejvhodnější strategií cenové tvorby pro tento zájezd je **strategie dobré hodnoty**, nabízející relativně kvalitní produkt, ovšem za cenu nižší než prémiovou. Pro zvýšení produkované marže je u této strategie nutné zvýšení tržního podílu, které by v tomto případě mělo být provedeno jednoznačně navýšením kapacit a termínů zájezdu zejména v období letních prázdnin.

Zájezd **Gruzie na kole** má v nabídce CK Adventura unikátní, téměř monopolní postavení. Na celém trhu cestovních kanceláří v ČR nabízí srovnatelný zájezd pouze CK Kudrna

a to pouze v jednom termínu. Podíl CK Adventura na daném trhu tak dosahuje téměř 85 %. Vzhledem k tomu, že se celkově jedná o trh spíše stagnující, nebo jen mírně rostoucí, patří i tento zájezd do kategorie „*dojných krav*“. Marže vyprodukovaná pěti termíny tohoto zájezdu dosáhla v roce 2019 částky 1 085 000 Kč, tj. přibližně 3,9 % celkové marže celé CK Adventura. Přitom počet klientů 85 osob se na celkovém počtu klientů CK Adventura podílel pouhými 2,2 %. Vzhledem k faktu, že na trhu k tomuto zájezdu přímá konkurence téměř neexistuje, lze za nejvhodnější považovat **strategii modrého oceánu**, případně **strategii vedoucího postavení v oblasti kvality výrobku**. Na rozdíl od předchozího zájezdu není v tomto případě už téměř kam navyšovat tržní podíl. Úsilí firmy by se tak mělo soustředit na zvýšení rychlosti růstu trhu, cestou masivní velmi přesně zacílené inzerce, např. ve spolupráci s výrobcí cyklistického vybavení či pořadateli cyklisticky zaměřených sportovních akcí.

Zájezd **Island – Tatrabusem i pěšky napříč divočinou** z nabídky CK Adventura je, díky dopravě realizované terénním autobusem, zcela ojedinělý produkt, který ve shodných parametrech v podstatě nemá na trhu konkurenci. Tržní podíl CK Adventura se tak v případě tohoto zájezdu blíží 100 %. Celkově má výjezdový cestovní ruch z České republiky na Island rostoucí tendenci, když v předchozích 10 letech rostl pravidelně o téměř 20 % ročně, s mírným zpomalením tohoto trendu posledním roce. Z výše uvedených důvodů je tak zřejmé, že v BCG matici bude mít tento zájezd své místo jednoznačně v kvadrantu „*hvězd*“. Celková marže vyprodukovaná tímto zájezdem dosáhla v roce 2019 částky 1 060 000 Kč, což činí zhruba 3,9 % celkové marže celé CK Adventura. Vzhledem k monopolnímu postavení tohoto zájezdu ve svém tržním segmentu je jednoznačně nejvhodnější strategií pro zájezd Island – Tatrabusem i pěšky napříč divočinou **strategii modrého oceánu**. Pro její úspěšnou aplikaci i v blízké budoucnosti je třeba neustále bedlivě sledovat kroky konkurence a v případě pokusů o narušení modrého oceánu ze strany konkurence provést rychlá protiopatření.

Zvýšení produkované marže je možné pouze za cenu navýšení celkové kapacity zájezdu. Maximální počet míst v Tatrabusu je 20 cestujících. Sezona na Islandu trvá cca od poloviny června do začátku září. Jednou z cest, jak navýšit celkovou kapacitu zájezdu, je zkrácení jednotlivých termínů. Jak bylo uvedeno v předchozí podkapitole, drtivá většina konkurenčních produktů na Island má délku pouhých 6–9 dnů, nejdelší zájezd trvá 11 dnů. Naproti tomu každý z termínů zájezdu CK Adventura trvá 16 dnů. Zkrácení zájezdu by tak bylo cestou k navýšení počtu termínů a zároveň by přineslo snížení jednotkových nákladů, díky nižšímu počtu nocí. Druhou možností jak navýšit kapacitu, je zajištění druhého terénního autobusu. Jednalo by se o investici v řádu jednotek milionů korun a skokové navýšení kapacity o 100 %. Takový krok by si vyžadoval důkladnou analýzu trhu, která by předem ověřila, zda by po dvojnásobném množství míst na zájezd do divokého vnitrozemí Islandu existovala odpovídající poptávka. Bez takové analýzy by pořízení druhého terénního autobusu bylo velmi nebezpečné a nákladné dobrodružství.

Posledním zájezdem z reprezentativního portfolia CK Adventura je zájezd **Peru – velký poznávací okruh**. Konkurentem, který nabízí typově a programově nejbližší produkt, je CK Alvarez. Ta má ve své nabídce celkem 6 termínů srovnatelného zájezdu do Peru, podíl CK Adventura vůči tomuto konkurentovi je tak cca 66 %, na trhu, který v posledních 8 letech vykazuje pravidelný roční růst zhruba 8 %. Tyto parametry tak zájezd CK Adventura v matici BCG řadí do kvadrantu „*bídých psů*“. Na rozdíl od třech předchozích zájezdů, které v uplynulých letech vykazovaly téměř 100% obsazenost, u zájezdu do Peru docházelo v poptávce k nepravidelným výkyvům a průměrná obsazenost tak dosahovala pouze zhruba 80 %. Zájezd ve všech čtyřech termínech tak v roce 2019 vygeneroval celkovou marži ve výši 756 000 Kč, což představuje zhruba 2,7% podíl na celkové marži CK Adventura v roce 2019.

Volba vhodné strategie cenové tvorby je v případě tohoto zájezdu poměrně komplikovaná. I přes relativně rostoucí trh poptávka po tomto zájezdu stagnuje, čímž produkt dále ztrácí svůj tržní podíl. Zájezd CK Adventura se svými parametry a cenou pohybuje zhruba uprostřed mezi nabídkou CK Alvarez (shodný program, srovnatelné podmínky a komfort, výrazně nižší cena) a nabídkou cestovních kanceláří Čedok, SEN aj. (kratší program, vyšší komfort, výrazně vyšší cena). Jako dvě strategie, připadající v úvahu, se nabízejí **strategie nízké ceny** s maximálním přizpůsobením produktu a ceny nabídce CK Alvarez, nebo naopak **strategie vedoucího postavení v oblasti kvality výrobku** s přizpůsobením produktu a ceny nabídce dražších konkurentů, zaměřujících se více na prémiovou klientelu. Možností je také zachovat produkt pro následující sezony v současné podobě bez zásadních změn, smířit se s postupnou ztrátou tržního podílu, útlumem a stažením zájezdu z nabídky v horizontu několika let.

### 3.7 Stanovení doporučených cen zájezdů

V rámci praktické části této práce byl nejprve proveden výběr zájezdů do reprezentativního portfolia, dále byl pro vybrané zájezdy proveden test cenové citlivosti mezi klienty CK Adventura, byly stanoveny kalkulační náklady jednotlivých zájezdů a byla provedena detailní analýza konkurenčního prostředí každého ze zájezdů. V předchozí kapitole byla sestavena portfoliová matice BCG a pro každý ze zájezdů byla navržena nejvhodnější strategie cenové tvorby. Finálním krokem, který nyní zbývá provést, je stanovení doporučených cen jednotlivých zájezdů z reprezentativního portfolia zájezdů CK Adventura, s přihlédnutím k teoretickým poznatkům uvedeným v kapitole 2.3.6.

Zájezd **Provence na kole v pohodě** představuje hlavní produkt v segmentu evropských cyklistických zájezdů v nabídce CK Adventura. Pravidelně se ho v 10–11 termínech zúčastní až 450 klientů, což představuje 24 % ze segmentu evropské cyklistiky a více než 11 % z celkového počtu klientů CK Adventura. Prodeje zájezdu jsou stabilní, v podstatě každý rok dosáhnou všechny zveřejněné termíny téměř 100% obsazenosti. Více než 70 % klientů jsou tzv. věrní klienti, kteří na zájezdy s CK Adventura jezdí nejméně 3 roky. Mezi klienty je také relativně vysoký podíl rodin s dětmi, což je dáno relativně nízkou cenou zájezdu ve srovnání s leteckými zájezdy do exotických zemí. Katalogová cena zájezdu 15 990 Kč za dospělé osobu je naprosto srovnatelná s konkurencí, při podrobném srovnání délky a služeb zahrnutých v ceně zájezdu vychází cena CK Adventura dokonce jako nejvýhodnější. Z provedeného testu cenové citlivosti vzešly následující hodnoty: optimální cenový bod, udávaný často jako hodnota pro optimální cenu produktu, má hodnotu 16 000 Kč. Indiferentní cenový bod, obvykle považovaný za cenu „standardní“, případně za průměrnou cenu na trhu, vyšel taktéž s hodnotou 16 000 Kč. Přijatelné cenové rozpětí pak vymezují hodnoty 14 000 až 17 000 Kč. **Doporučená cena zájezdu je 15 990 Kč**, tedy doporučuje se zachování stávající ceny, ovšem za podmínky zkrácení zájezdu o 1 den (tedy na srovnatelnou délku, jako nabízí konkurence) a přidání dalších termínů zájezdu či zvýšení kapacit termínů stávajících.

Segment exotických cyklistických zájezdů zastupuje v reprezentativním portfoliu zájezd **Gruzie na kole**. Jedná se o jeden z nejlevnějších zájezdů v uvedeném segmentu v nabídce CK Adventura a dlouhodobě se jedná o jeden z nejpobulárnějších zájezdů. Každoročně se ho v celkem 5 termínech zúčastní přibližně 80 klientů, což představuje téměř 25 % všech klientů z daného segmentu. Také v případě tohoto zájezdu tvoří více než 70 % tzv. věrní klienti CK Adventura. Katalogová cena zájezdu činí 38 600 Kč za dospělé osobu a je dokonce o 1 200 Kč nižší, než cena jediného srovnatelného konkurenčního zájezdu na trhu. Výsledky testu cenové citlivosti jsou následující: optimální cenový bod = 40 000 Kč,

indiferentní cenový bod = 38 000 Kč, přijatelné cenové rozmezí nabralo hodnoty 34 000 až 44 000 Kč. **Nově doporučená cena zájezdu = 41 900 Kč.** Oproti stávající ceně zájezdu se jedná o zdražení o 8,5 %. Důvodem pro takový krok jsou zejména následující fakta: jedná se o unikátní produkt, o který je na trhu zájem, ale zároveň ho téměř nikdo nenabízí. I přes skokové zdražení se stále bude jednat o jeden z nejlevnějších cyklistických zájezdů do mimoevropské země, navíc do země turisticky velmi atraktivní a v současné době také velmi módní. Finanční prostředky získané díky navrhovanému zvýšení ceny by měly být použity na rozsáhlou, ale velmi přesně cílenou marketingovou kampaň propagující tento zájezd a exotickou cykloturistiku obecně. Cykloturistika je v současné době v České republice nesmírně populární, zájem o ni je dlouhodobě rostoucí a počet potenciálních klientů exotického cyklistického zájezdu je celorepublikově určitě vyšší, než uvedených cca 300 dlouhodobě věrných klientů CK Adventura.

**Zájezd Island – Tatrabusem i pěšky napříč divočinou** má svůj hlavní marketingový magnet již ve svém názvu. Doprava po Islandu je realizována speciálním terénním autobusem, díky kterému může zájezd navštívit místa v odlehleém vnitrozemí Islandu, běžným dopravním prostředkům nedostupná. To, že Tatrabus funguje na mnohé klienty jako lákadlo, potvrzuje fakt, že pro 30 % klientů se jedná o první zájezd, který si u CK Adventura zakoupili. Katalogová cena zájezdu je 47 900 Kč. Žádná jiná CK na českém trhu srovnatelný zájezd nenabízí. To je způsobeno jednak využitím unikátního dopravního prostředku, na druhou stranu je to také z důvodu, že zájezd CK Adventura je ve srovnání s konkurencí velmi dlouhý (16 dnů včetně cesty na Island a zpět) a ubytování během celého zájezdu je realizováno ve stanech v turistických kempech. Výstupní hodnoty z provedeného testu cenové citlivosti jsou následující: optimální cenový bod = 54 000 Kč, indiferentní cenový bod = 48 000 Kč, přijatelné cenové rozpětí = 45 000 až 54 000 Kč. **Nově doporučená cena zájezdu = 47 900 Kč,** tedy zachování stávající ceny, ovšem za předpokladu splnění následujících úprav: zkrácení zájezdu minimálně o 3 dny, aby se svou délkou více přiblížil konkurenčním produktům (6–9, maximálně 11 dnů) a provedení takových změn programu, které umožní alespoň v některých místech nahradit ubytování pod stanem noclehem v jednoduchých turistických zařízeních. Zkušenosti dlouholetého produktového manažera tohoto zájezdu potvrzují, že téměř žádný z vážných zájemců o zájezd neměl výhrady k ceně zájezdu, ovšem byla celá řada klientů, kteří odmítli absolvovat dvoutýdenní dovolenou pod stanem. Zkrácení čtyř termínů o 3–4 dny by umožnilo zařadit do harmonogramu letní sezony ještě jeden dodatečný termín zájezdu a navýšit tak stávající kapacitu o dalších 25 % na rovných 100 klientů za sezonu.

Posledním zkoumaným zájezdem v rámci reprezentativního portfolia CK Adventura je zájezd **Peru – velký poznávací okruh.** Jedná se o typického zástupce exotického poznávacího zájezdu, tedy segmentu, ve kterém panuje velmi tvrdé konkurenční prostředí. Tento zájezd je v nabídce CK Adventura dlouhodobě, aktuální katalogová cena zájezdu je 75 700 Kč za dospělou osobu. Jeho prodejní výsledky však nejsou nijak oslňující. Průměrná obsazenost dosahovala v posledních letech zhruba 80 %, což, vzhledem k vysokým skupinovým nákladům, mělo negativní vliv na celkovou ekonomickou úspěšnost produktu. Poznávací zájezd do Peru má ve své nabídce v podstatě každá cestovní kancelář, specializující se na poznávací zájezdy. Zájezd s téměř identickými parametry jako CK Adventura má ve své nabídce CK Alvarez, nabízí ho v šesti termínech v období od května do října, s tím, že téměř všechny byly již v březnu plně obsazené. Cena tohoto konkurenčního zájezdu je 65 990 Kč, což je téměř o 13 % méně. Program a úroveň poskytnutých služeb jsou přitom víceméně shodné. Na opačné straně široké konkurenční nabídky jsou zájezdy CK Čedok (83 840 Kč za 14denní zájezd) a zejména CK ESO (105 990 Kč taktéž za 14denní zájezd),



kteří nabízejí programy s výrazně vyšší úrovní poskytovaných služeb, ovšem také s výrazně vyšší cenou. Provedený test cenové citlivosti přinesl následující výsledky: optimální cenový bod = 75 000 Kč, indiferentní cenový bod = 70 000 Kč, přijatelné cenové rozpětí pak nabývá hodnoty od 65 000 do 80 000 Kč. Zajímavým výstupem z provedeného testu cenové citlivosti je také fakt, že celkem 31 % respondentů, kteří souhlasili s vyplněním dotazníku, uvedlo, že se jedná o jejich první zájezd, který s CK Adventura absolvují. Z prodejních výsledků zájezdu a zejména z podrobné analýzy konkurence je zřejmé, že zájezd CK Adventura je ve své současné podobě na trhu umístěn zhruba uprostřed mezi zájezdy levnými, které pořadatelé vydělávají díky velkému objemu prodeje, a zájezdy dražšími, zaměřenými na prémiovou klientelu. Pro klienty citlivé na cenu je zájezd nyní příliš drahý a volí raději levnější konkurenci, pro klienty zvyklé na vysokou úroveň služeb pak může být tento zájezd, ve spojení s neznámou značkou, podezřele levný. Doporučené prodejní ceny jsou tedy dvě, v závislosti na zvolené strategii – pro strategii nízké ceny je **nově doporučená cena zájezdu 68 990 Kč**. Tento krok musí být samozřejmě doprovázen snížením veškerých skupinových i jednotkových nákladů na minimum tak, aby při předpokládaném nárůstu prodeje a tržního podílu mohl zájezd generovat očekávanou vyšší marži. Pro druhou ze strategií – vedoucího postavení v oblasti kvality výrobku je **nově doporučená cena 81 900 Kč**. Tato cena se v podstatě přibližuje ceně CK Čedok. Navrhované zvýšení ceny musí být doprovázeno alespoň minimálním zvýšením komfortu poskytovaných služeb na zájezdu, ale především rozsáhlou marketingovou kampaní, která by měla za cíl rozšíření povědomí o CK Adventura jako o pořadatelé vysoce komfortních poznávacích zájezdů nejen do Peru, ale do celého světa.

### 3.8 Shrnutí a doporučení

V předchozí podkapitole 3.7 byly uvedeny nově doporučené ceny a některá další opatření, která by měla vést ke zvýšení tržního podílu uvedených zájezdů a zvýšení zisku společnosti. Zavádění doporučených opatření je možné provést dvěma způsoby, dle typu opatření. U zájezdů Provence na kole a Island – Tatrabusem i pěšky napříč divočinou bylo doporučeno zachování stávající ceny a současné zkrácení zájezdu o 1–3 dny. Pro letní sezonu 2021 je tak doporučeno provést tuto úpravu programu pouze u několika vybraných termínů a sledovat, jak se bude vyvíjet poptávka po těchto nově zkrácených termínech ve srovnání s poptávkou po původních, delších, termínech. Pokud by poptávka po nově zkrácených termínech byla výrazně nižší, doporučuje se provést protiopatření v podobě jednorázové slevy tak, aby byl případný negativní vliv na výsledky společnosti minimalizován.

U zájezdu Gruzie na kole bylo doporučeno pouze zvýšení ceny zájezdu současně se spuštěním marketingové kampaně na podporu tohoto produktu. I zde se doporučuje pozorně sledovat vývoj poptávky ve srovnání s předchozími lety a případně výrazného snížení poptávky reagovat jednorázovým opatřením na snížení ceny. U zájezdu Peru – velký poznávací okruh se doporučená opatření liší v závislosti na zvolené strategii. V případě zvýšení ceny a celkového komfortu zájezdu se doporučení v podstatě neliší od ostatních zájezdů. V případě zvolení strategie nízké ceny a tedy snížení ceny a komfortu zájezdu na úroveň levnější konkurence je rovněž nezbytné pozorně sledovat vývoj poptávky. V případě výrazného poklesu poptávky je však doporučeno, vzhledem k minimální ceně a tudíž nutně velmi nízké jednotkové marži na každého klienta, nedostatečně naplněné zájezdy včas zrušit, tak, aby nedošlo k negativnímu zásahu do hospodaření firmy.

Jedním z výstupů provedených testů cenové citlivosti pro jednotlivé zájezdy z reprezentativního portfolia je fakt, že celkem 62 % klientů jezdí na zájezdy CK Adventura

opakovaně 3 a více let. To je vynikající hodnota, která společnosti víceméně zajišťuje 2/3 každoročních tržeb. Nevýhodou podnikání v cestovním ruchu je fakt, že drtivá většina klientů cestovních kanceláří vyjíždí na skupinový zájezd 1x nebo maximálně 2x v roce. Zvýšení tržeb společnosti a s tím souvisejícího zisku firmy, je tak možné pouze prostřednictvím získání nových klientů, nikoliv intenzivnějším vytěžením klientů stávajících. Klientů, kteří si v roce 2019 zakoupili u CK Adventura svůj vůbec první zájezd, bylo rovných 19 %. Právě s touto skupinou klientů je nutné velmi intenzivně pracovat, aby u co možná nejvyššího podílu klientů došlo k přesunu z kategorie klientů „nových“ do kategorie „věrných“.

CK Adventura dosud žádné rozsáhlejší šetření vnímání hodnoty zákazníky neprovádí. Jedinou formou zjišťování zpětné vazby zákazníků je krátký dotazník, rozdáváný klientům vždy na konci každého zájezdu. Výpovědní hodnota těchto dotazníků je však do jisté míry ovlivněna faktem, že jsou vyplňovány ještě v průběhu zájezdu. Často jsou tak odpovědi silně polarizované na „*vše bylo naprosto skvělé*“ uvedené klienty, kteří byli spokojeni a „*vše bylo úplně špatně*“, uvedené klienty, kteří byli s účastí na daném zájezdu z nějakého důvodu nespokojeni. Tímto důvodem však může být relativní drobnost, např. pocit klienta, že v daném hotelu dostal horší pokoj než ostatní klienti. O jeho skutečné vnímané hodnotě zájezdu, a hlavně o faktu, zda se v příštím roce zúčastní nějakého zájezdu z nabídky CK Adventura, takový dotazník mnoho nevyovídá.

Z toho důvodu je jednoznačným doporučením pro vedení CK Adventura vytvoření systému řízení zákazníků s cílem pravidelně zjišťovat potřeby svých klientů a dle toho uzpůsobovat nabídku zájezdů, provádět průzkumy vnímané hodnoty u klientů a dle toho přizpůsobovat cenovou politiku firmy a v neposlední řadě usilovat o to, aby se co největší podíl nových klientů stal klienty pravidelnými.

Posledním z doporučení, souvisejícím s vytvořením systému řízení zákazníků, je pozorné sledování poptávky po jednotlivých regionech a typech produktů. CK Adventura, jako cestovní kancelář specializující se na poznávací a sportovně laděné zájezdy do celého světa, si zakládá na velmi široké nabídce zájezdů. V současné době nabízí CK Adventura celkem více než 270 vlastních programů ať už poznávacích, cyklistických či turistických, a to většinou hned v několika termínech. Přičemž pouze čtyři zájezdy, zkoumané v rámci této práce, měly v roce 2019 podíl na celkové marži CK Adventura téměř 19 %, když na celkovém počtu klientů CK Adventura měly podíl přibližně 17 %. Je tak zřejmé, že velká část zájezdů je v nabídce pouze proto, aby nabídka sama o sobě vypadala jako co možná nejširší a tudíž si v ní mohl vybrat doslova každý klient. Příprava a správa takového množství různých programů je však nesmírně časově a tudíž i finančně náročná a její přínos je přinejmenším sporný. Znamé Paretovo pravidlo uvádí, že přibližně 20 % produktů vyprodukuje až 80 % zisku a toto pravidlo je univerzálně platné pro všechny obory podnikatelské činnosti. Závěrečné doporučení pro vedení CK Adventura tedy zní: nalézt v současném portfoliu ty zájezdy, které aktuálně přinášejí nejvyšší zisk, případně které mají v blízké budoucnosti největší potenciál a nabídku ostatních, bezperspektivních zájezdů, výrazně zredukovat. Takový krok by společnosti umožnil soustředit veškeré své síly na ty nejperspektivnější programy, což by se jistě velmi rychle odrazilo také v hospodářských výsledcích CK Adventura.

## 4 Závěr

Tématem této diplomové práce je nastavení cenové politiky v CK Adventura na základě rozboru marketingového mixu a výběru vhodné cenové strategie. V rámci přípravné fáze byl stanoven hlavní cíl, který zní: **navrhnout nejvhodnější cenové strategie pro určování cen vybraných produktů CK Adventura**. Dále byly stanoveny celkem čtyři dílčí cíle, jejichž splnění bylo předpokladem pro splnění cíle hlavního.

Jako jeden z prvních kroků byla provedena analýza produktového portfolia CK Adventura a vybrány čtyři zájezdy tvořící reprezentativní portfolio zájezdů. Pro tyto čtyři zájezdy bylo provedeno dotazníkové šetření mezi klienty CK Adventura, kteří si v aktuální letní sezoně některý ze sledovaných zájezdů zakoupili. V rámci tohoto dotazníkové šetření byl pro vybrané zájezdy proveden test cenové citlivosti, jehož cílem bylo získat přehled o mezních hodnotách vnímané hodnoty sledovaných zájezdů ze strany zákazníků. V dalším kroku byla provedena podrobná analýza konkurenčního prostředí pro každý ze sledovaných zájezdů. V posledních podkapitolách praktické části této práce došlo ke shrnutí všech dosud získaných poznatků o konkrétních zájezdech, k určení nejvhodnější strategie pro každý ze zájezdů a ke stanovení jejich doporučených cen, včetně navržení dalších možných opatření.

Pro zájezd **Provence na kole v pohodě** byla na základě provedeného výzkumu jako nejvhodnější strategie zvolena **strategie dobré hodnoty**, nabízející relativně kvalitní produkt, za cenu nižší než prémiovou. Ohledně prodejní ceny **bylo doporučeno zachovat stávající cenu 15 990 Kč**, ovšem za podmínky zkrácení každého z termínů zájezdu o 1 den a zvýšení počtu termínů resp. zvýšení kapacit termínů stávajících.

Pro zájezd Gruzie na kole byly doporučeny hned dvě strategie – **strategie modrého oceánu**, případně **strategie vedoucího postavení v oblasti kvality výrobku**. Z hlediska tržního podílu se tento zájezd nachází v unikátním postavení, ve kterém už prakticky není kam tržní podíl dále navyšovat. Proto se úsilí firmy musí zaměřit na zvýšení rychlosti růstu trhu. Cenu zájezdu bylo na základě všech získaných informací **doporučeno zvýšit o 8,5 % na 41 900 Kč** a zároveň bylo doporučeno prostředky získané díky tomuto navýšení ceny investovat do rozsáhlé marketingové kampaně propagující tento zájezd.

U zájezdu **Island – Tatrabusem i pěšky napříč divočinou** byla na základě provedených analýz jako nejvhodnější zvolena jednoznačně **strategie modrého oceánu**. Toto doporučení vychází zejména z unikátnosti využívaného dopravního prostředku a možnosti návštěvy pustého vnitrozemí ostrova, kam zájezdy jiných cestovních kanceláří nemíří. Stávající **cenu zájezdu 47 900 Kč bylo doporučeno zachovat**, ovšem za splnění dvou souvisejících opatření. Především bylo doporučeno program zájezdu ze současných 16 dnů zkrátit na 12–13 dnů, čímž by se svou délkou zájezd alespoň přiblížil nejdelším konkurenčním produktům. Hlavně by ale toto opatření umožnilo navýšit počet termínů během krátké letní sezony na Islandu ze 4 na 5 termínů, tedy o plných 25 %. Druhým doporučeným opatřením je alespoň část noclehů přesunout ze stanů do jednoduchých ubytovacích zařízení, čímž by došlo ke zvýšení komfortu zájezdu a k výraznému rozšíření okruhu potenciálních klientů.

U posledního ze sledovaných zájezdů z reprezentativního portfolia, u zájezdu **Peru – velký poznávací okruh**, nebylo možné na základě provedeného výzkumu nejvhodnější strategii jednoznačně určit. Navrženy byly dvě zcela odlišné strategie s tím, že finální rozhodnutí, kterou cestou se vydat, bylo ponecháno na managementu CK Adventura. Jednou z možných strategií je **strategie nízké ceny**, přizpůsobující se nejlevnějším srovnatelným produktům na trhu, nebo naopak **strategie vedoucího postavení v oblasti kvality výrobku**, mířící jak úrovní služeb, tak i cenou produktu více na prémiovou klientelu. Aktuální katalogovou

cenu 75 700 Kč bylo doporučeno upravit v závislosti na zvolené strategii následovně: snížit na **nově doporučenou cenu 68 990 Kč** pro strategii nízké ceny, resp. zvýšit na **nově doporučenou cenu 81 900 Kč** pro strategii vedoucího postavení v oblasti kvality výrobku.

V souvislosti se zpracováním výsledků výzkumu byla formulována některá další doporučená opatření, která by měla na hospodářské výsledky CK Adventura pozitivní vliv. Tato doporučení byla představena v předchozí podkapitole 3.8. Jedná se především o vytvoření vhodného systému řízení zákazníků, s jehož pomocí by bylo možné pravidelně zjišťovat potřeby svých klientů, provádět průzkumy vnímané hodnoty a dle toho pohotově přizpůsobovat nabídku a cenovou politiku firmy. Poslední doporučení, které vzešlo z podrobného zkoumání produktové nabídky CK Adventura, se týká obrovské šíře této nabídky. CK Adventura má v současné době ve své nabídce více než 270 originálních vlastních programů, nabízených většinou i ve více termínech. Velká část zájezdů je v nabídce pravděpodobně pouze proto, aby nabídka vypadala jako co možná nejširší, i za cenu toho, že je podstatná část zájezdů ve výsledku bez náhrady zrušena. Doporučení tedy zní zanalyzovat současné portfolio zájezdů z hlediska aktuální rentability, případně z hlediska možného budoucího potenciálu a méně perspektivní zájezdy z nabídky bez milosti vyřadit.

Za hlavní přínos této diplomové práce je možné považovat potvrzení faktu, že sledování poptávky a vnímané hodnoty produktů ze strany zákazníků, je významnou součástí marketingového mixu, a v žádném případě by tak nemělo při jakémkoliv procesu cenové tvorby zůstat stranou.

# Literatura

## Monografie

BERÁNEK, J. *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha : Grada, 2016. 296 s. ISBN 978-80-86724-46-1.

ČEVELOVÁ, M. *Marketingový plán na pivním tácku*. Praha : Grada, 2015. 84 s. ISBN 978-80-7536-059-9.

FORET, M. *Marketingové řízení místního rozvoje*. Ostrava : Key Publishing, 2016. 354 s. ISBN 978-80-7418-266-2.

FORSYTH, P. *Marketing : a guide to the fundamentals*. London : Profile Books, 2009. 230 s. ISBN 978-1-84668-193-6.

HÁLEK, V. *Management a marketing*. Hradec Králové : Vítězslav Hálek, 2017. 293 s. ISBN 978-80-270-2439-1.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu : Jak uspět v domácí i světové konkurenci*, 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2012. 320 s. ISBN 978-80-247-4209-0.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing : Strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha : Grada, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KARLÍČEK, M. et al. *Základy marketingu*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2018. 288 s. ISBN 978-80-247-5869-5.

KIM, W. Ch., MAUBORGNE, R. *Strategie modrého oceánu : umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. 2. rozš. a aktual. vyd. Praha : Management Press, 2015. 283 s. ISBN 978-80-7261-295-6.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 1. vyd. Praha : Grada, 2003. 864 s. ISBN 978-80-247-0513-2.

KOTLER, P. et al. *Moderní marketing : 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 14. vyd. Praha : Grada, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha : Grada, 2011. 304 s. ISBN: 978-80-247-3527-6.

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing : Strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha : Grada, 2015. 200 s. ISBN 978-80-247-5366-9.

PALATKOVÁ, M. *Marketingový management destinací*. Praha : Grada, 2011. 208 s. ISBN 978-80-247-3749-2.

PALATKOVÁ, M. et al. *Management cestovních kanceláří a agentur*. Praha : Grada, 2012. 224 s. ISBN 978-80-247-3751-5.

PALATKOVÁ, M. *Mezinárodní turismus*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2013. 256 s. ISBN 978-80-247-4862-7.

PŘIKRYLOVÁ, J. et al. *Moderní marketingová komunikace*. 2. zcela přeprac. vyd. Praha : Grada, 2019. 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.

RAŠOVSKÁ, I., RYGLOVÁ, K. *Management kvality služeb v cestovním ruchu : Jak zvýšit kvalitu služeb a spokojenost zákazníků*. Praha : Grada, 2017. 192 s. ISBN 978-80-247-5021-7.

REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-3006-6.

RYGLOVÁ, K., BURIAN, M., VAJČNEROVÁ, I. *Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha : Grada, 2011. 216 s. ISBN 978-80-247-4039-3.

SETH, G. *Tohle je marketing! : Zcela nový přístup k marketingu, prodeji a reklamě*. Praha : Grada, 2020. 208 s. ISBN 978-80-271-2567-8.

SOLOMON, M. et al. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Brno : Computer Press, 2006. 572 s. ISBN 80-251-1273-x.

SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualiz. a dopl. vyd. Praha : Grada, 2011. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

TAHAL, R. et al. *Marketingový výzkum : Postupy, metody, trendy*. Praha : Grada, 2017. 264 s. ISBN 978-80-271-0206-8.

ŠTĚDRŇ, B. et al. *Mezinárodní marketing*. Praha : C. H. Beck, 2018. 324 s. ISBN 978-80-7400-441-4.

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 2. aktual. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2014. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

VYSEKALOVÁ, J. et al. *Chování zákazníka : Jak odkrýt tajemství „černé skříňky“*. Praha : Grada, 2011. 360 s. ISBN 978-80-247-7435-0.

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. Praha : Grada, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

ZAMAZALOVÁ, M. et al. *Marketing*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha : C. H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

### **Ostatní zdroje**

NOVOTNÝ, P. *Osobní polostrukturovaný rozhovor*. 2020-01-21.

ZELENKA, J., PÁSKOVÁ, M. *Výkladový slovník cestovního ruchu*. 2. kompl. přeprac. vyd. Praha : Linde, 2012. 768 s. ISBN 978-80-7201-880-2.

### **Odborné články**

BERMEO, E., OH, J. *What determines international tourist arrivals to Peru? A gravity approach*. *International Area Studies Review*, 2013 vol. 16, s. 357-369. DOI: 10.1177/2233865913505103.

SCHONFELD, E. *Rethinking the Recommendation Engine*. *Business 2.0*, Jul 2007, s. 40–43, ISSN: 15381730.

### **Internetové zdroje**

AKTUALNE.CZ. *Poslední velkou českou cestovku kupují Němci. Vlastník Billy Rewe převezme CK Fischer*. 2019-09-17a. [cit. 2020-04-26]. Dostupné z WWW: <<https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/posledni-velkou-ceskou-cestovku-kupuji-nemci-vlastnik-billy/r~f5b3dc80d96611e9ac60ac1f6b220ee8/>>.

AKTUALNE.CZ. *Nový lídr cestovek bude mít třetinu trhu.* 2019-09-20b. [cit. 2020-04-26]. Dostupné z WWW: <<https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/novy-lidr-cestovek-bude-mit-tretinu-trhu-prodej-ck-fischer-b/r~37f76982dba511e9a24cac1f6b220ee8/>>.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. *Definition of Marketing.* 2017. [cit. 2020-03-31]. Dostupné z WWW: <<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>>.

CK ADVENTURA. [online]. [cit. 2020-01 až 2020-04]. Dostupné z WWW: <[www.adventura.cz](http://www.adventura.cz)>.

CK KUDRNA. *Gruzie MTB.* [online]. [cit. 2020-03-24]. Dostupné z WWW: <<https://www.kudrna.cz/zajezd/gruzie-mtb>>.

CK PERISCOPE. *Zájezdy na Island.* [online]. [cit. 2020-04-27]. Dostupné z WWW: <<https://www.periscope.cz/zajezdy-vyhledat/?zeme=Island>>.

CK SEN. *Zájezdy na Island.* [online]. [cit. 2020-04-27]. Dostupné z WWW: <<https://www.cksen.cz/poznavaci-zajezdy/island/>>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Kde Češi nejčastěji trávili v roce 2018 dovolenou?* 2019-04-10. [cit. 2020-04-28]. Dostupné z WWW: <<https://www.czso.cz/csu/xk/kde-cesi-travili-v-roce-2018-dovolenou>>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Satelitní účet cestovního ruchu 2020.* [cit. 2020-04-26]. Dostupné z WWW: <<https://www.czso.cz/csu/czso/satelitni-ucet-cestovniho-ruchu>>.

ČSA. *Letenky do Reykjavíku.* [online]. [cit. 2020-04-27]. Dostupné z WWW: <<https://www.csa.cz/cz-cs/destinace/reykjavik/>>.

ERV EVROPSKÁ POJIŠŤOVNA. *Podíl cest přes CK se po letech výrazně zvýšil.* 2019-05-22. [cit. 2020-04-26]. Dostupné z WWW: <<https://www.ervpojistovna.cz/cs/podil-cest-pres-ck>>.

GEORGIAN NATIONAL TOURISM ADMINISTRATION. *Statistics.* 2020. [cit. 2020-04-27]. Dostupné z WWW: <<https://gnta.ge/statistics/>>.

ICELANDIC TOURIST BOARD. *Numbers of foreign visitors.* [online]. [cit. 2020-04-27]. Dostupné z WWW: <<https://www.ferdamalastofa.is/en/research-and-statistics/numbers-of-foreign-visitors>>.

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO PERÚ. *Estadística de Turismo 2019.* [online]. [cit. 2020-04-30]. Dostupné z WWW: <<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content1.html>>.

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Seznam cestovních kanceláří 2020.* [cit. 2020-04-26]. Dostupné z WWW: <<https://www.mmr.cz/cs/ministerstvo/cestovni-ruch/seznam-cestovnich-kancelari>>.

OBCHODNÍ REJSTRÍK ČR. [online]. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>>.

PROMPERÚ. *Cifras turísticas de mercados internacionales 2018.* [online]. [cit. 2020-04-30]. Dostupné z WWW: <<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/ReportesPaísesPriorizados>>.

WORLD TOURISM ORGANIZATION. *Country profile – inbound tourism.* [online]. [cit. 2020-04-28]. Dostupné z WWW: <<https://www.unwto.org/country-profile-inbound-tourism>>.

# Přílohy

## Seznam příloh:

Příloha 1 – Logo a vize CK Adventura, fotografie terénního speciálu Tatrabus .....	II
Příloha 2 – Dotazník z provedeného dotazníkové šetření .....	III
Příloha 3 – Výsledky dotazníkového šetření – Provence na kole v pohodě.....	V
Příloha 4 – Výsledky dotazníkového šetření – Gruzie na kole .....	VI
Příloha 5 – Výsledky dotazníkového šetření – Island – Tatrabusem i pěšky divočinou.....	VII
Příloha 6 – Výsledky dotazníkového šetření – Peru – velký poznávací okruh .....	VIII
Příloha 7 – Cenová kalkulace – Gruzie na kole .....	IX
Příloha 8 – Cenová kalkulace – Island – Tatrabusem i pěšky napříč divočinou.....	X
Příloha 9 – Cenová kalkulace – Peru – velký poznávací okruh .....	XI
Příloha 10 – Ukázka detailního programu zájezdu Island – Tatrabusem i pěšky divočinou....	XII



## Příloha 1 – Logo a vize CK Adventura, fotografie terénního speciálu Tatrabus

Logo CK Adventura



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

Vize CK Adventura

*"Zažít život! – Autentické poznávání přírodních i kulturních krás otevírá cestu k hlubšímu porozumění skutečnosti."*

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

Tatrabus – speciální terénní autobus CK Adventura



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

## DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Vážení klienti, dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto krátkého dotazníku, zaměřeného na zkoumání cenové citlivosti klientů CK Adventura. Data, získaná tímto dotazníkovým šetřením, jsou samozřejmě anonymní a budou sloužit výhradně pro zpracování mé diplomové práce.

Předem Vám děkuji za Váš čas a za Vaše odpovědi.

Bc. Pavel Pozniak  
[pozniak.pavel@gmail.com](mailto:pozniak.pavel@gmail.com)

**1) Jak dlouho jste klientem CK Adventura?**

- a) pojedu na první zájezd
- b) byl jsem na zájezdu v minulém roce
- c) jezdím s CK Adventura pravidelně již 3 – 5 let
- d) jezdím s CK Adventura pravidelně více než 5 let

**2) Jaký je Váš věk?**

- a) méně než 26 let
- b) 26 – 40 let
- c) 41 – 60 let
- d) více než 60 let

**3) Jaký je počet obyvatel obce, ve které žijete?**

- a) do 10.000 obyvatel
- b) 10.000 – 50.000 obyvatel
- c) 50.000 – 200.000 obyvatel
- d) více než 200.000 obyvatel

**4) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a) základní
- b) středoškolské s maturitou
- c) bakalářské
- d) magisterské a vyšší

*U otázek 5 - 8 vyplňujte prosím pouze tu, která se týká zájezdu, který jste si v aktuální sezoně zakoupili:*

**5) Cyklistický zájezd evropský: Provence na kole v pohodě**

*Hodnoty pro jednotlivé odpovědi vybírejte z níže uvedeně škály, v tisících Kč.*

6 - 7 - 8 - 9 - 10 - 11 - 12 - 13 - 14 - 15 - 16 - 17 - 18 - 19 - 20 - 21 - 22 - 23 - 24 - 25 - 26

- a) Při jaké ceně Vám bude zájezd připadat jako levný?
- b) Při jaké ceně Vám bude zájezd připadat jako drahý?
- c) Při jaké ceně Vám bude zájezd připadat tak drahý, že si jej v žádném případě nekoupíte?
- d) Při jaké ceně Vám bude zájezd připadat tak levný, že budete pochybovat o jeho kvalitě?


**6) Cyklistický zájezd exotický: Gruzie na kole**

*Hodnoty pro jednotlivé odpovědi vybírejte z níže uvedeně škály, v tisících Kč.*

18 - 20 - 22 - 24 - 26 - 28 - 30 - 32 - 34 - 36 - 38 - 40 - 42 - 44 - 46 - 48 - 50 - 52 - 54 - 56 - 58

- a) Při jaké ceně Vám bude zájezd připadat jako levný?
- b) Při jaké ceně Vám bude zájezd připadat jako drahý?
- c) Při jaké ceně Vám bude zájezd připadat tak drahý, že si jej v žádném případě nekoupíte?
- d) Při jaké ceně Vám bude zájezd připadat tak levný, že budete pochybovat o jeho kvalitě?


**7) Turistický zájezd: Island - Tatrabusem i pěšky napříč divočinou**

*Hodnoty pro jednotlivé odpovědi vybírejte z níže uvedeně škály, v tisících Kč.*

18 - 21 - 24 - 27 - 30 - 33 - 36 - 39 - 42 - 45 - 48 - 51 - 54 - 57 - 60 - 63 - 66 - 69 - 72 - 75 - 78

- a) Při jaké ceně Vám bude zájezd připadat jako levný?
- b) Při jaké ceně Vám bude zájezd připadat jako drahý?
- c) Při jaké ceně Vám bude zájezd připadat tak drahý, že si jej v žádném případě nekoupíte?
- d) Při jaké ceně Vám bude zájezd připadat tak levný, že budete pochybovat o jeho kvalitě?


**8) Poznávací zájezd: Peru - velký poznávací okruh**

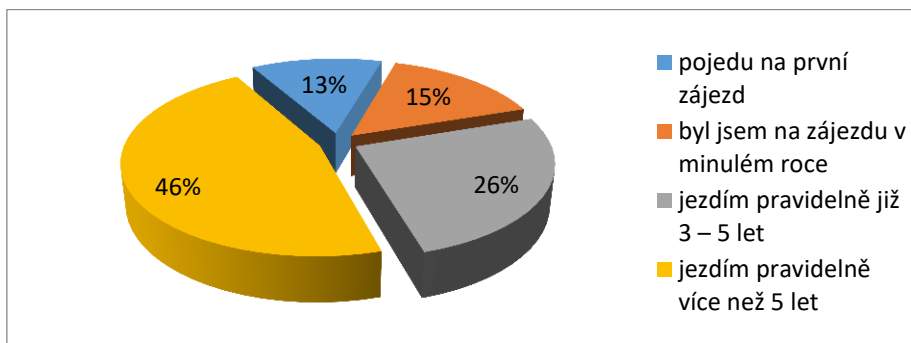
*Hodnoty pro jednotlivé odpovědi vybírejte z níže uvedeně škály, v tisících Kč.*

25 - 30 - 35 - 40 - 45 - 50 - 55 - 60 - 65 - 70 - 75 - 80 - 85 - 90 - 95 - 100 - 105 - 110 - 115 - 120 - 125

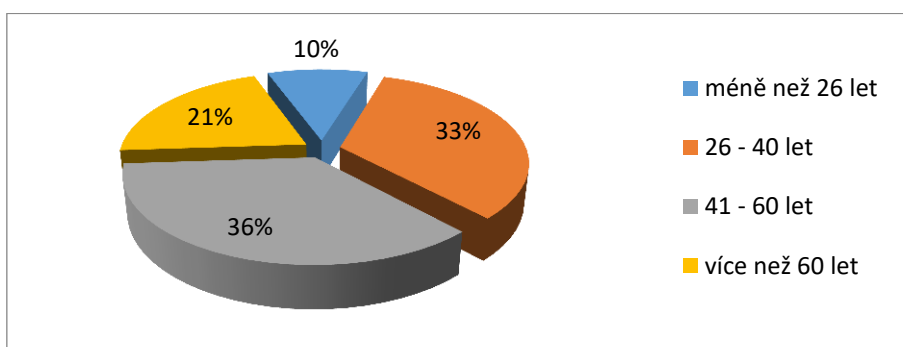
- a) Při jaké ceně Vám bude zájezd připadat jako levný?
- b) Při jaké ceně Vám bude zájezd připadat jako drahý?
- c) Při jaké ceně Vám bude zájezd připadat tak drahý, že si jej v žádném případě nekoupíte?
- d) Při jaké ceně Vám bude zájezd připadat tak levný, že budete pochybovat o jeho kvalitě?


### Příloha 3 – Výsledky dotazníkového šetření – Provence na kole v pohodě

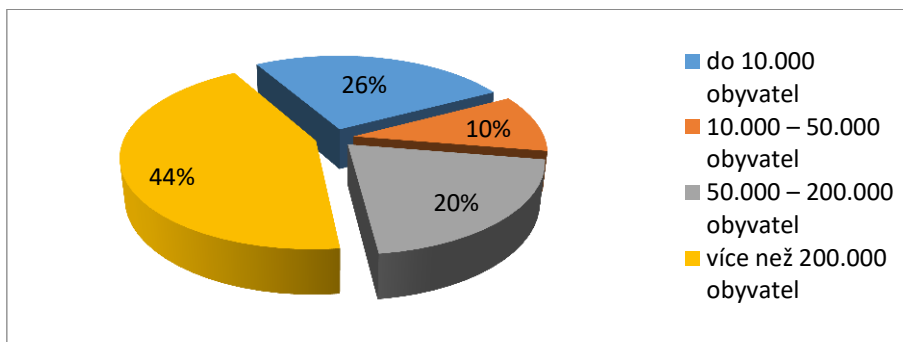
#### Provence na kole v pohodě – věrnost klientů



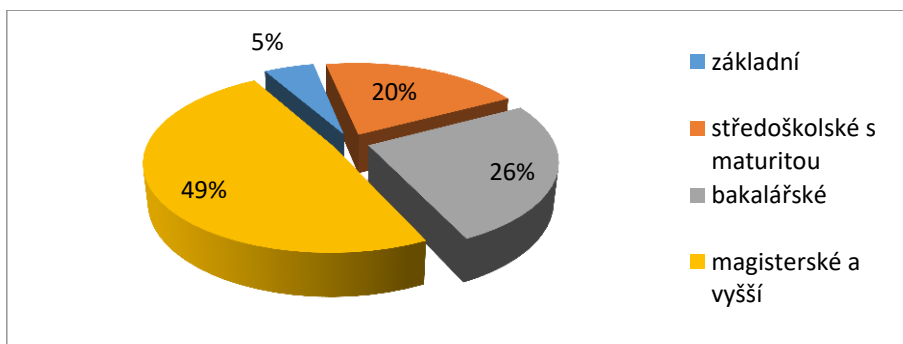
#### Provence na kole v pohodě – věkové složení klientů



#### Provence na kole v pohodě – počet obyvatel obce



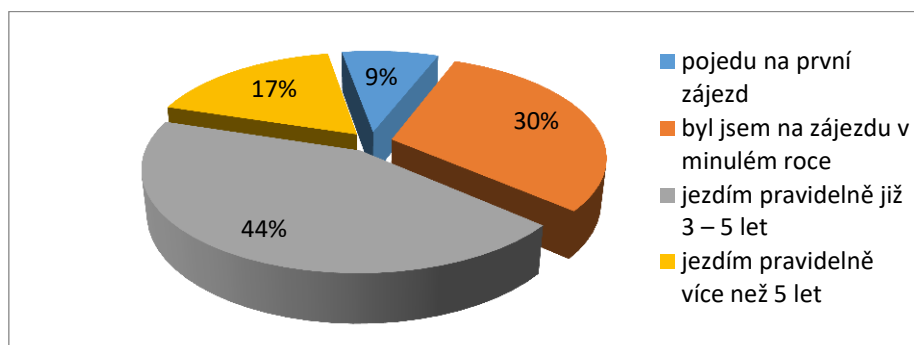
#### Provence na kole v pohodě – nejvyšší dosažené vzdělání



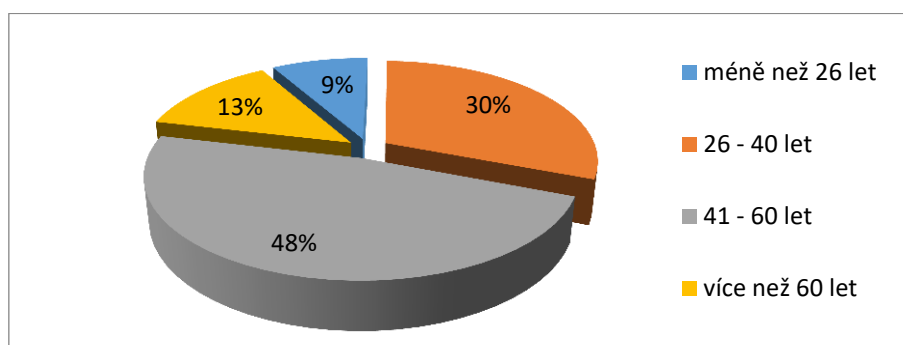
Zdroj: Vše vlastní zpracování

## Příloha 4 – Výsledky dotazníkového šetření – Gruzie na kole

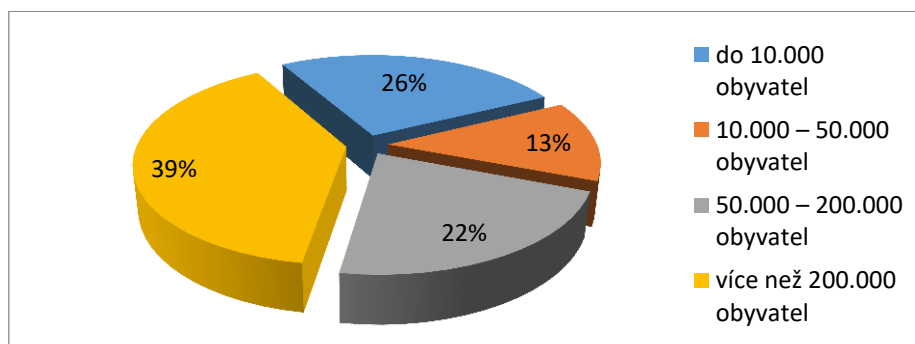
### Gruzie na kole – věrnost klientů



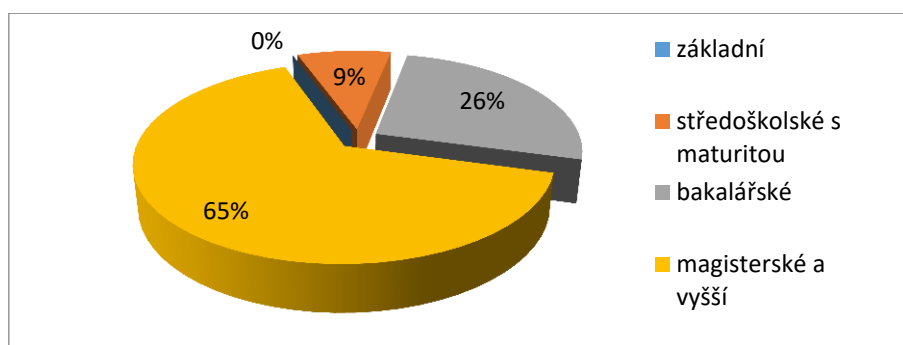
### Gruzie na kole – věkové složení klientů



### Gruzie na kole – počet obyvatel obce



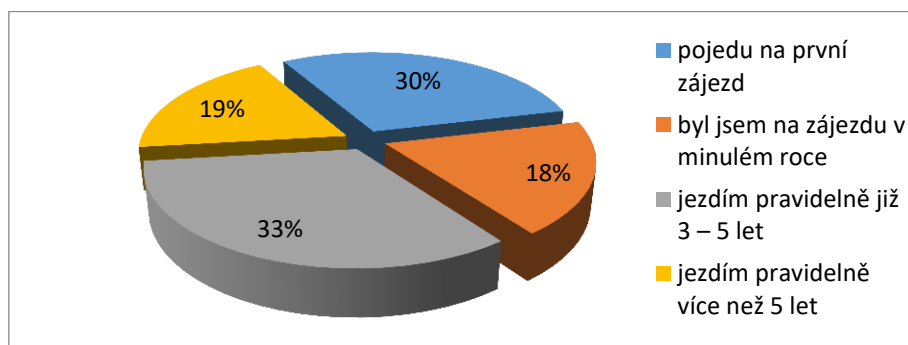
### Gruzie na kole – nejvyšší dosažené vzdělání



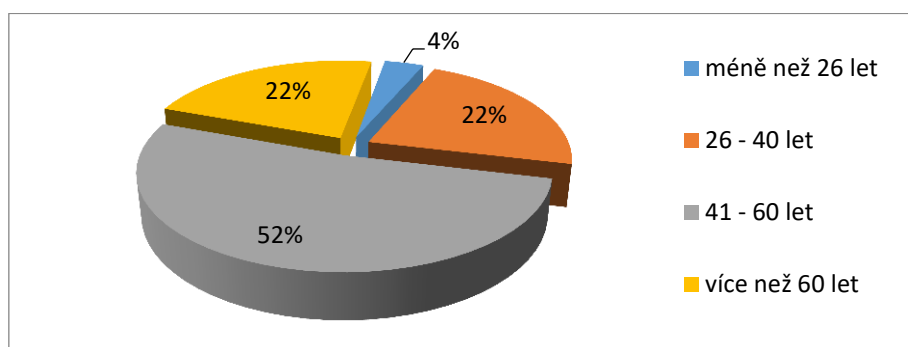
Zdroj: Vše vlastní zpracování

## Příloha 5 – Výsledky dotazníkového šetření – Island – Tatrabusem i pěšky divočinou

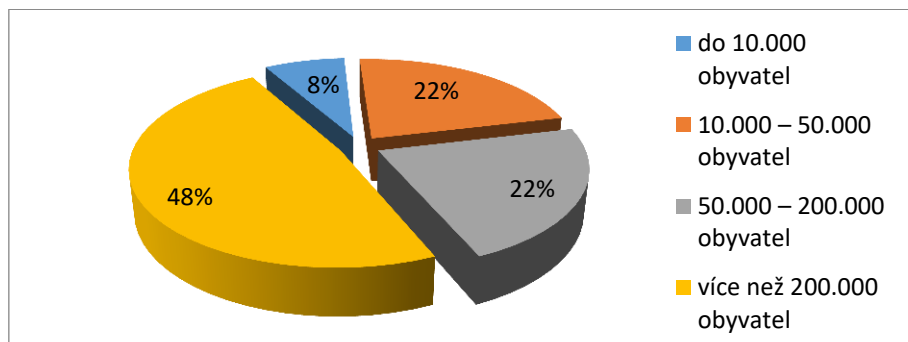
### Island – Tatrabusem i pěšky napříč divočinou – věrnost klientů



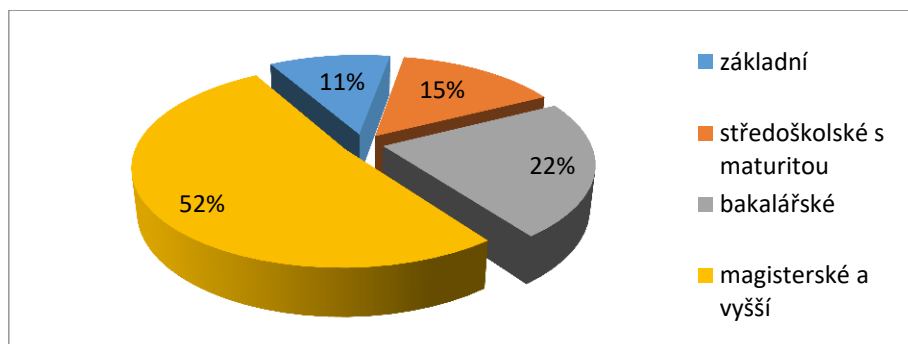
### Island – Tatrabusem i pěšky napříč divočinou – věkové složení klientů



### Island – Tatrabusem i pěšky napříč divočinou – počet obyvatel obce



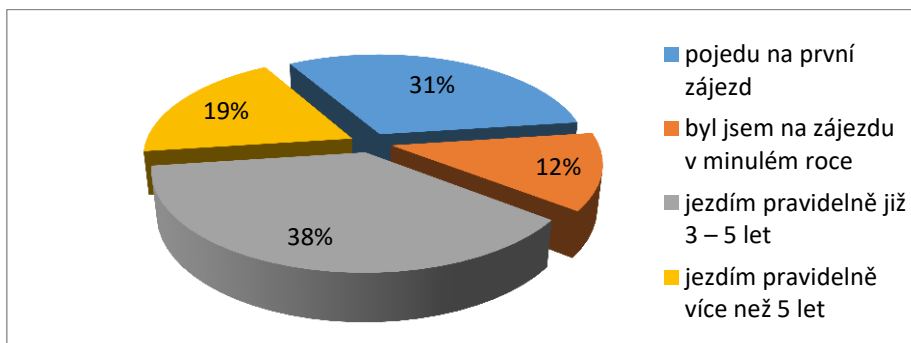
### Island – Tatrabusem i pěšky napříč divočinou – nejvyšší dosažené vzdělání



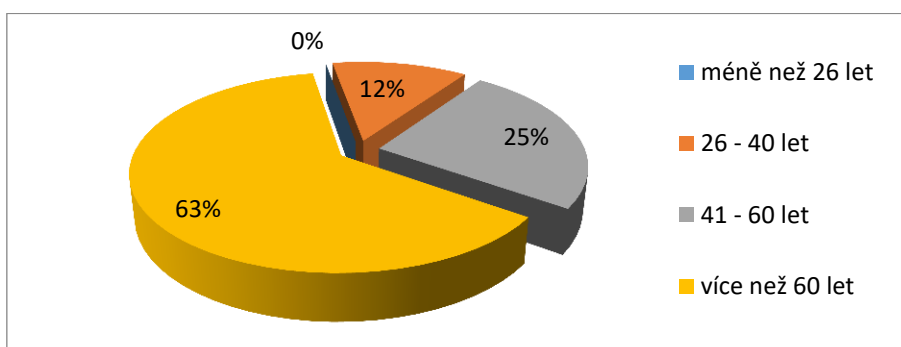
Zdroj: Vše vlastní zpracování

## Příloha 6 – Výsledky dotazníkového šetření – Peru – velký poznávací okruh

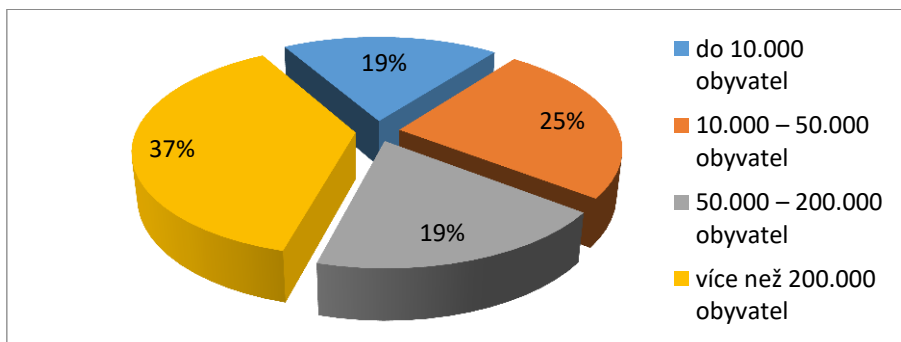
Peru – velký poznávací okruh – věrnost klientů



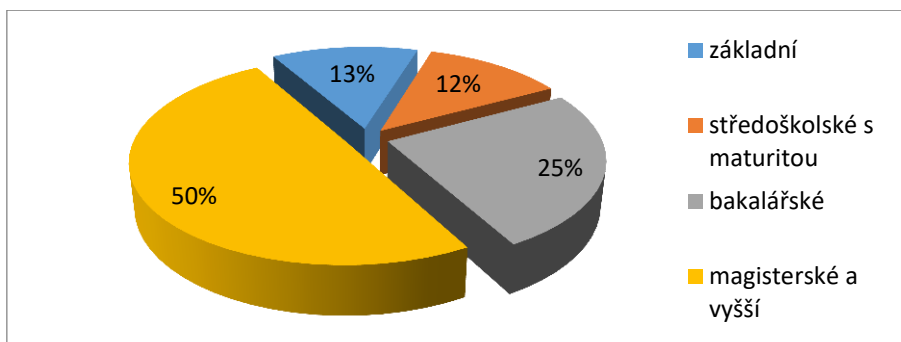
Peru – velký poznávací okruh – věkové složení klientů



Peru – velký poznávací okruh – počet obyvatel obce



Peru – velký poznávací okruh – nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: Vše vlastní zpracování

**Příloha 7 – Cenová kalkulace – Gruzie na kole**

<b>Gruzie na kole (13 dnů / 12 nocí)</b>							minimální počet účastníků	maximální počet účastníků		
Katalogová cena zájezdu:		38 600 Kč		cena	cena	(1 GEL = 8,00 Kč)	účetníků	účetníků		
Cena po započtení průměrné slevy 7 %:		35 898 Kč	počet	GEL	CZK	GEL	CZK	8	17	
<b>Skupinové</b>	minibus vč. řidiče a poh. hmot (11 dnů)	11	890			9 790	78 320			
<b>náklady:</b>	ubytování se stravováním pro řidiče (12 nocí)	12	55			660	5 280			
	mzda českého průvodce (13 dnů)	13		2 000			26 000			
	letenka českého průvodce + přeprava kola	1		10 000			10 000			
	ubytování se stravováním průvodce (12 nocí)	12	55			660	5 280			
							<b>124 880</b>	124 880	124 880	
<b>Jednotkové</b>	letenka + přeprava kola	1		10 000			10 000			
<b>náklady:</b>	ubytování se stravováním (12 nocí)	12	55			660	5 280			
	ostatní náklady	1		500			500			
							<b>15 780</b>	126 240	268 260	
			celkové náklady (skupinové + jednotkové):						251 120	393 140
			kalkulační přírážka 23 % k celkovým nákladům:						57 758	xxx
			<b>katalogová cena za osobu (celkové náklady + kalkulační přírážka):</b>						<b>38 610</b>	xxx
			katalogová cena po započtení průměrné slevy 7 %:						35 898	35 898
			<b>očekávané tržby z prodeje:</b>						<b>287 184</b>	<b>610 266</b>
			marže celková (tržby - celkové náklady):						36 064	217 126
			<b>marže v Kč na osobu:</b>						<b>4 508</b>	<b>12 772</b>
			<b>maže v %:</b>						<b>12,6%</b>	<b>35,6%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě podkladů CK Adventura



**Příloha 8 – Cenová kalkulace – Island – Tatrabusem i pěšky napříč divočinou**

<b>Island - Tatrabusem i pěšky napříč divočinou (16 dnů / 15 nocí)</b>							minimální počet	maximální počet	
Katalogová cena zájezdu:		47 900 Kč		cena	cena	(1 EUR = 25,50 Kč)	účastníků	účastníků	
Cena po započtení průměrné slevy 7 %:		44 547 Kč	počet	EUR	CZK	EUR	CZK	12	20
<b>Skupinové</b>	náklady na Tatrabus - okruh po Islandu (km)	1 900			46		87 400		
<b>náklady:</b>	Tatrabusu na Island (1/6 celk. nákladů)	1			44 167		44 167		
	letenka Praha–Keflavík-Praha pro průvodce	1			10 500		10 500		
	mzda průvodce a řidiče (14 dnů)	14			6 000		84 000		
	ubytování průvodce (14 nocí)	14	12			168	4 284		
							<b>230 351</b>	230 351	230 351
<b>Jednotkové</b>	letenka Praha–Keflavík–Praha	1			10 500		10 500		
<b>náklady:</b>	ubytování v kempu (14 nocí)	14	12			168	4 284		
	stravování (14 dnů)	14	14			196	4 998		
							<b>19 782</b>	237 384	395 640
							celkové náklady (skupinové + jednotkové):	467 735	625 991
							kalkulační přírážka 23 % k celkovým nákladům:	107 579	xxx
							<b>katalogová cena za osobu (celkové náklady + kalkulační přírážka):</b>	<b>47 943</b>	xxx
							katalogová cena po započtení průměrné slevy 7 %:	44 547	44 547
							<b>očekávané tržby z prodeje:</b>	<b>534 564</b>	<b>890 940</b>
							marže celková (tržby - celkové náklady):	66 829	264 949
							<b>marže v Kč na osobu:</b>	<b>5 569</b>	<b>13 247</b>
							<b>maže v %:</b>	<b>12,5%</b>	<b>29,7%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě podkladů CK Adventura

**Příloha 9 – Cenová kalkulace – Peru – velký poznávací okruh**

<b>Peru - velký poznávací okruh (15 dnů / 13 nocí)</b>							minimální počet	maximální počet		
<b>Katalogová cena zájezdu:</b>		<b>75 700 Kč</b>		<b>cena</b>	<b>cena</b>	<b>(1 USD = 23,00 Kč)</b>	účastníků	účastníků		
<b>Cena po započtení průměrné slevy 7 %:</b>		<b>70 401 Kč</b>	<b>počet</b>	<b>USD</b>	<b>CZK</b>	<b>USD</b>	<b>CZK</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	
<b>Skupinové</b>	pronájem mikrobusu vč. řidiče (dnů)	12	260			3120	71 760			
<b>náklady:</b>	letenka Praha–Lima–Praha pro průvodce	1		25 000			25 000			
	mzda českého průvodce (15 dnů)	15		2 000			30 000			
	služby místních průvodců	3	100			300	6 900			
	ubytování se snídaní průvodce (13 nocí)	13	60			780	17 940			
							<b>151 600</b>	151 600	151 600	
<b>Jednotkové</b>	letenka Praha–Lima–Praha	1		25 000			25 000			
<b>náklady:</b>	ubytování se snídaní (13 nocí)	13	60			780	17 940			
	vstupné dle programu	1	140			140	3 220			
							<b>46 160</b>	461 600	738 560	
			celkové náklady (skupinové + jednotkové):						613 200	890 160
			kalkulační přírážka 23 % k celkovým nákladům:						141 036	xxx
			<b>katalogová cena za osobu (celkové náklady + kalkulační přírážka):</b>						<b>75 424</b>	xxx
			katalogová cena po započtení průměrné slevy 7 %:						70 401	70 401
			<b>očekávané tržby z prodeje:</b>						<b>704 010</b>	<b>1 126 416</b>
			marže celková (tržby - celkové náklady):						90 810	236 256
			<b>marže v Kč na osobu:</b>						<b>9 081</b>	<b>14 766</b>
			<b>maže v %:</b>						<b>12,9%</b>	<b>21,0%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě podkladů CK Adventura

## Příloha 10 – Ukázka detailního programu zájezdu Island – Tatrabusem i pěšky napříč divočinou

25. 3. 2020

Island – Tatrabusem i pěšky napříč divočinou - Adventura.cz - poznávací dovolená, turistika, dovolená na kole

### Island – Tatrabusem i pěšky napříč divočinou



Země: Island

Volitelně poznávání, turistika či náročnější trekking

#### Termíny:

Termín Počet dní Aktuální cena Obj. číslo

25. 6. – 10. 7. 2020 16 dní -1%**47 421 Kč** 47 900 Kč 24031012

turisticko-poznávací

POSLEDNÍ 2 VOLNÁ MÍSTA!

Základní cena -1%**47 421 Kč** 47 900 Kč **First-minute** sleva dnes končí.

9. 7. – 24. 7. 2020 16 dní -1%**47 421 Kč** 47 900 Kč 24031013

včetně trekingu

Základní cena -1%**47 421 Kč** 47 900 Kč **First-minute** sleva do **9.4.2020**.

23. 7. – 7. 8. 2020 16 dní -1%**47 421 Kč** 47 900 Kč 24031014

turisticko-poznávací

AKTUÁLNĚ PLNO!

Základní cena -1%**47 421 Kč** 47 900 Kč **First-minute** sleva do **23.4.2020**.

6. 8. – 21. 8. 2020 16 dní -2%**46 942 Kč** 47 900 Kč 24031015

včetně trekingu

AKTUÁLNĚ PLNO!

Základní cena -2%**46 942 Kč** 47 900 Kč **First-minute** sleva do **6.4.2020**.

#### Na co se můžete těšit?

- Nedostupné islandské vnitrozemí
- Mohutné vodopády, kaňony a ledovce
- Aktivní sopky, termální koupele
- Pozorování papuchálků a lodní výlet za velrybami
- Ubytování v kempech, polopenze v ceně

#### Popis:

Kdo neprojel islandské vnitrozemí, nezná Island. Teprve tady si uvědomíme jeho neuvěřitelnou odlehlost, sílu a drsnost jeho přírody. Automobil se proráží lávovými poli, pak náhle brodíme metr hlubokou ledovcovou řekou a následují další desítky kilometrů sopečného písku černého jako noc, abychom viděli to, co vidí jen málokdo. Místo silnice jen vyjeté koleje, turistická infrastruktura minimální a počasí severské. Budete si zde právem připadat jako na Měsíci, vždyť také kosmonauti letu Apollo trénovali ve zdejších podmínkách. Ale na druhou stranu: kde jinde si odpočinout od ruchu měst a stresu civilizace než v místech, kde jste téměř sami! To vše nám umožní náš **terénní automobil Tatra**, který jsme si podle vlastního návrhu nechali přestavět na **unikátní 20místný autobus**, jenž nám zajistí pohodlí, nezávislost a flexibilitu i v náročném terénu odlehklých oblastí.

Program jednotlivých termínů se liší v druhé polovině zájezdu. Turisticko-poznávací program pokračuje od jezera Mývatn do geotermální oblasti Kverkfjöll, zatímco trekkingový termín se přesouvá rovnou na jih ostrova, kde se budete moci vydat na jeden z nejlepších světových treků z Landmannalaugaru do Þórsmörku.

Vaše ohlasy:

*"Dobrý den, Moniko, chtěla bych Vám za celou naši rodinu moc poděkovat za parádní výlet na Island. Návrat do reality byl tedy jak rána palicí :-). Počasí jste nám objednali luxusní a stejně tak péče Honzy a Tomáše byla naprosto skvělá. Viděli jsme možná i nemožná místa a určitě budeme na Island hodně dlouho vzpomínat a věřím, že služeb Vaši cestovky využijeme i v budoucnu. Ještě jednou moc díky a přejí hodně zdaru celé Adventure."*

Linda Majerová, 2018

Reference na zájezdy a plné znění výše zmíněné pochvaly naleznete [zde](#).

#### Program:

<https://www.adventura.cz/zajezdy/6304-island-tatrabusem-i-pesky-napric-divocinou/>

1/3

1. den

Letecky Praha - Keflavík; přilet na Island kolem pólnoci.

2. - 3. den

Reykjavík - centrum příjemného hlavního města, nákup potravin. Islandský „zlatý trojúhelník“ - **Pingvellir**® (nejstarší parlament světa pod širým nebem), **Geysir** (fumarolové pole s proslavenými gejzíry), mohutný vodopád **Gullfoss**, terénní přejezd vnitrozemím sopečnou pouští mezi ledovci, fumarolové pole **Hveravellir** s koupáním v termálních pramenech.

4. den

Odpolední **výlet za papuchálky** (nepovinný) nebo **rybaření**; koupání v termálních pramenech. skansen **Glaumbaer**, nocleh v kempu u moře s koupáním v termálních pramenech.

5. den

Přejezd **podél fjordů** severního pobřeží, lodní výlet za **pozorováním velryb** (nepovinný), **Akureyri** - největší město severního Islandu, vodopád **Godafoss**, unikátní skalní formace v **Ásbyrgi**.

6. den

**Kaňon divoké řeky Jökulsá** - NP Jökulsárgljúfur, barevná sopka **Rauðholar**, nejmohutnější vodopád v Evropě **Dettifoss**; večer **termální lázně**.

7. - 8. den

**Jezero Mývatn** a jeho vulkanicky mimořádně aktivní okolí - sopka **Krafla**, lávové proudy, krátery na břehu jezera aj. Přejezd pustou krajinou kolem elegantní hory **Herðubraeið** k obřimému sopečnému kráteru **Askja** s jezerem, dále přes lávová a černá písečná pole až k ledovci **Vatnajökull** do největší evropské geotermální oblasti **Kverkfjöll**.

9. - 10. den

Návrat k jezeru Mývatn; vodopád **Aldeyarfoss**, terénní průjezd centrálním vnitrozemím do Landmannalaugaru.

11. - 12. den

**Landmannalaugar** - okružní vycházky či túry v okolních mimořádně barevných horách, vroucí vřídla, teplé potoky, lávové proudy, koupání v termálních pramenech, možnost projíždky na koních.

13. den

Terénní přejezd z Landmannalaugaru na jižní pobřeží, malebná osada **Vík**.

14. - 16. den

Přímořské útesy **Dyrhólaey** s ptačími koloniemi, vodopády **Skógafoss** a **Seljalandfoss**, večerní **Reykjavík**, závěrečný nákup, letecky zpět do Prahy.

---

#### ODLIŠNÝ PROGRAM TERMÍNU S TREKINGEM:

7.-9.

Celodenní program v okolí jezera **Mývatn**; terénní přejezd vnitrozemím k jihu se zastávkou u vodopádu **Aldeyarfoss**; **Landmannalaugar** - okružní túra v okolních barevných horách, koupání v termálních pramenech.

10.-12.

**Trekking Landmannalaugar - Þórsmörk**: duhové hory, přechod sopky **Hrafninnusker**, černozeleň krajina s tufovými vrcholky kolem jezera **Álftavatn**, výhledy na ledovec **Mýrdalsjökul**, kaňon řeky **Markarfljót**, sestup do lesnatého okolí Þórsmörku. **Alternativou treku je turistika nalehko** v úvodní a závěrečné části trasy a terénní přejezd od startu k cíli prostřední den.

13.

Túra přes sedlo na úpatí ledovce **Eyjafjallajökull** a sestup k jižnímu pobřeží podél vodopádové řeky **Skóga**.

#### Podmínky:

- **V ceně zahrnuto:** průvodce, letenka vč. všech poplatků, doprava komfortním terénním speciálem **Tatrabus**, 14x kemp, zapůjčení stanu, 14x polopenze, informační materiály.
- **V ceně nezahrnuto:** výlet za pozorováním papuchálků (asi 115 EUR), rybaření u Drangey (asi 20 EUR), lodní výlet za velrybami (asi 70 EUR).
- **Fakultativní služby:** termální lázně (asi 10-30 EUR), projíždky na koních (asi 70 EUR) atd.
- **Letenky:** Pro leteckou přepravu na Island využíváme přímé lety z Prahy. Na Island poletíme večerním letem a zpět ranním, proto je první a poslední den vyhrazen pouze na přepravu.

1. den

Letecky Praha - Keflavík; přilet na Island kolem pólnoci.

2. - 3. den

Reykjavík - centrum příjemného hlavního města, nákup potravin. Islandský „zlatý trojúhelník“ - **Pingvellir**® (nejstarší parlament světa pod širým nebem), **Geysir** (fumarolové pole s proslavenými gejzíry), mohutný vodopád **Gullfoss**, terénní přejezd vnitrozemím sopečnou pouští mezi ledovci, fumarolové pole **Hveravellir** s koupáním v termálních pramenech.

4. den

Odpolední **výlet za papuchálky** (nepovinný) nebo **rybaření**; koupání v termálních pramenech. skansen **Glaumbaer**, nocleh v kempu u moře s koupáním v termálních pramenech.

5. den

Přejezd **podél fjordů** severního pobřeží, lodní výlet za **pozorováním velryb** (nepovinný), **Akureyri** - největší město severního Islandu, vodopád **Godafoss**, unikátní skalní formace v **Ásbyrgi**.

6. den

**Kaňon divoké řeky Jökulsá** - NP Jökulsárgljúfur, barevná sopka **Rauðholar**, nejmohutnější vodopád v Evropě **Dettifoss**; večer **termální lázně**.

7. - 8. den

**Jezero Mývatn** a jeho vulkanicky mimořádně aktivní okolí - sopka **Krafla**, lávové proudy, krátery na břehu jezera aj. Přejezd pustou krajinou kolem elegantní hory **Herðubraeið** k obřimému sopečnému kráteru **Askja** s jezerem, dále přes lávová a černá písečná pole až k ledovci **Vatnajökull** do největší evropské geotermální oblasti **Kverkfjöll**.

9. - 10. den

Návrat k jezeru Mývatn; vodopád **Aldeyarfoss**, terénní průjezd centrálním vnitrozemím do Landmannalaugaru.

11. - 12. den

**Landmannalaugar** - okružní vycházky či túry v okolních mimořádně barevných horách, vroucí vřídla, teplé potoky, lávové proudy, koupání v termálních pramenech, možnost projíždky na koních.

13. den

Terénní přejezd z Landmannalaugaru na jižní pobřeží, malebná osada **Vík**.

14. - 16. den

Přímořské útesy **Dyrhólaey** s ptačími koloniemi, vodopády **Skógafoss** a **Seljalandfoss**, večerní **Reykjavík**, závěrečný nákup, letecky zpět do Prahy.

---

#### ODLIŠNÝ PROGRAM TERMÍNU S TREKINGEM:

7.-9.

Celodenní program v okolí jezera **Mývatn**; terénní přejezd vnitrozemím k jihu se zastávkou u vodopádu **Aldeyarfoss**; **Landmannalaugar** - okružní túra v okolních barevných horách, koupání v termálních pramenech.

10.-12.

**Trekking Landmannalaugar - Þórsmörk**: duhové hory, přechod sopky **Hrafninnusker**, černozeleň krajina s tufovými vrcholky kolem jezera **Álftavatn**, výhledy na ledovec **Mýrdalsjökul**, kaňon řeky **Markarfljót**, sestup do lesnatého okolí Þórsmörku. **Alternativou treku je turistika nalehko** v úvodní a závěrečné části trasy a terénní přejezd od startu k cíli prostřední den.

13.

Túra přes sedlo na úpatí ledovce **Eyjafjallajökull** a sestup k jižnímu pobřeží podél vodopádové řeky **Skóga**.

#### Podmínky:

- **V ceně zahrnuto:** průvodce, letenka vč. všech poplatků, doprava komfortním terénním speciálem **Tatrabus**, 14x kemp, zapůjčení stanu, 14x polopenze, informační materiály.
- **V ceně nezahrnuto:** výlet za pozorováním papuchálků (asi 115 EUR), rybaření u Drangey (asi 20 EUR), lodní výlet za velrybami (asi 70 EUR).
- **Fakultativní služby:** termální lázně (asi 10-30 EUR), projíždky na koních (asi 70 EUR) atd.
- **Letenky:** Pro leteckou přepravu na Island využíváme přímé lety z Prahy. Na Island poletíme večerním letem a zpět ranním, proto je první a poslední den vyhrazen pouze na přepravu.