



Konkurenční strategie vybraného podniku v oblasti cestovního ruchu

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R175 – Ekonomika a management služeb - Cestovní ruch
Autor práce: **Šárka Valentová**
Vedoucí práce: Ing. Světlana Myslivcová



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Šárka Valentová
Osobní číslo: E14000207
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a management služeb - Cestovní ruch
Název tématu: Konkurenční strategie vybraného podniku v oblasti cestovního ruchu
Zadávající katedra: Katedra marketingu a obchodu

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Teoretická východiska marketingové strategie
2. Charakteristika podniku v oblasti cestovního ruchu
3. Analýza marketingové strategie podniku v oblasti cestovního ruchu
4. Návrh opatření na zlepšení marketingové strategie podniku v oblasti cestovního ruchu
5. Závěr

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **30 normostran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

LOŠŤÁKOVÁ, H. et al. Diferencované řízení vztahů se zákazníky. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1.

KOTLER, P. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, P. Moderní marketing. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

NIRMALYA, K. Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2439-3.

RICHTER, T. International Marketing Mix Management. Berlin: Logos Verlag, 2012. ISBN 978-3-8325-3098-3.

Elektronická databáze článků ProQuest.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Světlana Myslivcová

Katedra marketingu a obchodu

Konzultant bakalářské práce:

Bc. Lada Bolechová

cestovní agentura - administrativní pracovník

Datum zadání bakalářské práce: **31. října 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. května 2018**



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2016

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Bakalářská práce se zabývá konkurenční strategií podniku „CA Alena Čermáková, Flight Services“. V teoretické části jsou vymezena teoretická východiska služeb a cestovního ruchu, dále pak teoretická východiska marketingové strategie, která zahrnují podstatu marketingu, postup při tvorbě marketingové strategie a marketingový mix cestovního ruchu, který popisuje jednotlivé nástroje. Praktická část obsahuje představení vybrané cestovní agentury a výzkum, který zahrnuje hloubkový rozhovor, dotazníkové šetření a mystery shopping. Provedený výzkum je doplněn metodou „pozorování“ a na jeho základě je sestaveno vlastní doporučení. Cílem výzkumu je odhalit kvalitu poskytovaných služeb a vytvořit návrh na opatření, která podniku pomohou vytvořit si konkurenceschopnost na trhu, který je značně nasycený.

Klíčová slova

marketing, marketingový mix, marketingová strategie, konkurenční strategie, služba, cestovní ruch

Annotation

Competitive strategy of the selected company in the area of tourism

This Bachelor's thesis deals with the competitive strategy of the company „CA Alena Čermáková, Flight Services“. In the theoretical part is defined theoretical concept of tourism, next point is theoretical concept of competitive strategy, which contains principle of marketing, process of creating competitive strategy and marketing mix of tourism, which describes single tools. The practical part includes introduction of travel agency and the survey, which includes in-depth interview, my own questionnaires and mystery shopping. Conducted survey is completed by the method „observation“ and based on this is set my own recommendation. The aim of the survey is to discover quality of the provided services and make a proposal, which helps the company to create competitiveness on the market, which is considerably saturated.

Key words

marketing, marketing mix, marketing strategy, competitive strategy, service, tourism

Obsah

Seznam ilustrací.....	8
Seznam tabulek	9
Seznam použitých zkratk, značek a symbolů.....	10
Úvod	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA SLUŽEB A CESTOVNÍHO RUCHU	12
1.1 Rozdíl mezi službou a výrobkem.....	12
1.2 Druhy poskytovaných služeb	13
1.3 Procesy ovlivňující kvalitu služby.....	14
1.4 Průzkum kvality služeb	15
1.5 Kvalitativní výzkum	16
1.6 Subjekty cestovního ruchu a systém řízení v ČR.....	17
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA MARKETINGOVÉ STRATEGIE	19
2.1 Podstata marketingu	19
2.2 Postup při tvorbě marketingové strategie	20
2.3 Marketingový mix v cestovním ruchu	25
2.3.1 Produkt - služba	26
2.3.2 Cena.....	27
2.3.3 Distribuce	28
2.3.4 Komunikační mix	29
2.3.5 Lidé	33
2.3.6 Partnerství (spolupráce)	34
2.3.7 Balíčky služeb.....	34
2.3.8 Tvorba programů	35
3 APLIKACE KONKURENČNÍ STRATEGIE NA VYBRANOU SPOLEČNOST	36
3.1 Charakteristika vybraného podniku	36
3.2 Proces realizace služeb v CA Flight Services	37
3.3 Tvorba marketingové strategie v CA Flight Services.....	39
3.3.1 Situační analýza	39
3.3.2 Mystery shopping a dotazníkové šetření.....	44
3.3.3 Vyhodnocení současné situace společnosti	51
3.4 Doporučení a návrh opatření na zlepšení	54
Závěr.....	57
Seznam použité literatury	59
Internetové zdroje	61
Seznam příloh.....	63

Seznam ilustrací

<i>Obr. 1 : Postup při strategickém plánování podniku.....</i>	<i>21</i>
<i>Obr. 2 : Interní a externí vlivy zkoumané při komplexní analýze.....</i>	<i>22</i>
<i>Obr. 3 : Marketingový mix v cestovním ruchu.....</i>	<i>26</i>
<i>Obr. 4 : Procentuelní odpovědi na otázku: „Jaká je Vaše současná ekonomická aktivita?“ ...</i>	<i>47</i>
<i>Obr. 5 : Procentuelní odpovědi na otázku: “Jaká je Vaše hrubá měsíční mzda?“</i>	<i>48</i>
<i>Obr. 6 : Procentuelní odpovědi na otázku: „Jak jste se o službách této CA dozvěděli?“</i>	<i>49</i>
<i>Obr. 7 : Faktory ovlivňující zákazníkův výběr zájezdu.....</i>	<i>50</i>

Seznam tabulek

<i>Tab. 1: Nejoblíbenější destinace českých turistů v roce 2015.....</i>	<i>42</i>
<i>Tab. 2: Poznatky z mystery shoppingu v CA Alena Čermáková, Flight Services.....</i>	<i>45</i>
<i>Tab. 3: Odhalené nedostatky v marketingovém mixu CA Alena Čermáková, Flight Services..</i>	<i>53</i>
<i>Tab. 4: Faktory ovlivňující postavení CA na konkurenčním trhu.....</i>	<i>56</i>

Seznam použitých zkratk, značek a symbolů

CA	cestovní agentura
CK	cestovní kancelář
CR	cestovní ruch
ČNB	Česká národní banka
ČOI	Česká obchodní inspekce
LZ	lidské zdroje
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
PR	Public Relations (veřejné vztahy)
ŽP	životní prostředí

Úvod

Marketingová strategie je důležitou součástí podniku, pomocí této strategie si firma může vybudovat silnější postavení na trhu. Díky marketingové strategii může společnost najít příležitosti na trhu, kterých může využít a získat tak konkurenční výhodu, která je velmi důležitá pro její budoucí zvyšující se zisky a přilákání potenciálních zákazníků. Tato strategie vychází z marketingového plánování a spadá do podnikové strategie. Zpočátku firma stanoví definici poslání a vize společnosti, následně provede situační analýzu a poté zvolí vhodnou marketingovou strategii. Po provedení těchto kroků se zaměří na marketingové nástroje a přizpůsobí je svému produktu/službě tak, aby dosahovala maximálního zisku.

Bakalářská práce popisuje postupné kroky vedoucí k návrhu konkurenční strategie podniku, který působí v oboru služeb. Pro aplikaci marketingové strategie byl vybrán podnik působící v oboru služeb, konkrétně v ČR. Tuto společnost si autorka vybrala z důvodu praxe, kterou zde vykonávala, a také z důvodu své specializace zaměřené na cestovní ruch. Vybraným subjektem je „CA Alena Čermáková, Flight Services“, která se zabývá prodejem služeb cestovních kanceláří, se kterými spolupracuje na základě uzavřených smluv. Z prodeje služeb realizuje svůj zisk formou provizí, tudíž spadá do soukromého sektoru služeb.

Cílem práce je provést výzkum současného postavení firmy na trhu, zhodnotit získaná data a na základě těchto dat zpracovat návrh formou doporučení, které by mělo pomoci CA vybudovat si silnější postavení na trhu a získat konkurenceschopnost. Do samotného výzkumu byl zahrnut hloubkový rozhovor s administrativní pracovnící, dále pak výzkum spokojenosti zákazníků s CA formou dotazníků a na závěr mystery shopping, který provedl odborník z oboru. Výsledky výzkumu byly doplněny poznatky z pozorování při praxi autorky v této firmě.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA SLUŽEB A CESTOVNÍHO RUCHU

Definice CR říká, že CR je souhrn vztahů vyplývajících z činností osob cestujících a pobývajících v místech mimo své obvyklé prostředí (bydliště) po dobu nejvýše jednoho roku za účelem rekreace, obchodu nebo jiných účelů. (McCabe, 2009)

Cestovní ruch považujeme za službu, jelikož zahrnuje všechny vlastnosti, které jsou pro služby typické. Služba je v obecném slova smyslu jakákoliv aktivita či výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé. Je nehmotná a nepřináší žádné vlastnictví. Produkce samotné služby může, ale nemusí souviset s hmotným produktem. Nejširší spektrum služeb nabízí zákazníkům soukromý sektor, který za poskytování těchto služeb realizuje zisk. V současné době je zaznamenán vysoký nárůst služeb po celém světě, důvodem je fakt, že lidé mají více peněz a volného času. Dalším faktem je změna životního stylu obyvatelstva a také touha po poznání. Obyvatelé jsou vzhledem k dnešní době stále náročnější a hledají odpočinek, rozptýlení, zábavu nebo kulturní a sportovní zážitky. Tyto požadavky kladně působí na zvyšování zájmu o cestování.

CR má značný vliv na ekonomiku země. Podílí se na růstu HDP země, pomáhá vytvářet nová pracovní místa a umožňuje také zvýšení příjmů domácností. Nevýhodou je jeho sezónní charakter nebo dopad na životní prostředí, protože využitím materiálně technické základny vzniká znečišťování ovzduší a globální oteplování nebo živelné pohromy. (Vašítková, 2014), (Jakubíková, 2009)

1.1 Rozdíl mezi službou a výrobkem

Mezi službou a výrobkem je mnoho rozdílů, kvůli kterým se ve firmách odlišuje také budoucí marketingová strategie. Služba má několik vlastností, které ji charakterizují. První vlastností je její nehmotnost. Služba se nedá předem prohlédnout, nedá se jednoduše patentovat a určení

její ceny je velmi složité. Kvalita služby je zákazníkovi do doby provedení skryta. Z důvodu skryté kvality je porovnávána a doporučována ústně mezi spotřebiteli. Další vlastností je různorodost, která představuje riziko, že služba nemůže být provedena dvakrát v naprosto stejné kvalitě. Kvalita služby závisí na osobě, tedy poskytovateli, který službu provádí, a na dalších nekontrolovatelných faktorech, které kvalitu služby ovlivňují. Nikdo tedy dopředu neví, zda bude služba stejně kvalitní jako jindy, příkladem může být účes od kadeřnice, který se odvíjí od zkušeností a dovedností konkrétní osoby. Charakteristickou vlastností služby je její neoddělitelnost. Služba je vyráběna a zároveň ve stejnou dobu i poskytována. Většinou je poskytována více lidem najednou, je tedy ovlivněna i ostatními spotřebiteli služby a zaměstnanci, kteří se podílí na provedení služby. Spotřebitel služby se na provedení služby účastní svojí přítomností na určeném místě v určeném čase. Poslední zásadní vlastností je pomíjivost samotné služby. Služba nemůže být vrácena nebo uskladněna, po provedení služby zaniká právo na tuto službu, jelikož je v určitém časovém horizontu poskytnuta a ukončením jejího provedení zaniká. Pomíjivost služby neumožňuje službu reklamovat, protože v mnoha případech nelze vrátit již dokončený stav (kvalita zájezdu). Reklamací služby lze docílit pouze slevy z ceny nebo vrácení peněz. (Wilson, 2016), (Jakubíková, 2009)

1.2 Druhy poskytovaných služeb

Pro efektivní využití marketingového mixu ve službách je nutné detailně určit způsob distribuce služby, charakter poptávky, vztah poskytovatele služeb se zákazníkem a míru, do jaké lze danou službu přizpůsobit individuálnímu zákazníkovi. Při distribuci je nutné vědět, zda je služba distribuována směrem k zákazníkovi (pečovatelská služba) nebo je zákazník nucen za koupí a spotřebou služby cestovat (nákup zájezdu). V otázce poptávky se řeší problematika její fluktuace a sezonnosti. Při určování vztahu poskytovatele služby a zákazníka rozlišujeme vysoký, střední a nízký kontakt. Pomocí stanovení těchto zásadních věcí je firma schopná efektivně modifikovat marketingový mix, který je odlišný od marketingového mixu výrobku, zejména kvůli charakteristickým vlastnostem služby. Dále dělíme služby na terciární, kvartární a kvintární. Terciární služby byly dříve vykonávané doma (stravovací a ubytovací

služby, kadeřnictví, kosmetika aj.), kvartární usnadňují a zefektivňují rozdělení práce (doprava, obchod, komunikace, finance), kvintární služby určitým způsobem zdokonalují a mění jejich příjemce (zdravotní péče, vzdělávání, rekreace aj.). Zájedzy nabízené CA slouží k poznávání a rekreaci obyvatel, proto tuto službu lze zařadit do kvintárního typu služeb. (Jakubíková, 2009), (Vašítková, 2014)

1.3 Procesy ovlivňující kvalitu služby

Procesy ve službách jsou všechny činnosti a postupy, které pro zákazníka dodávají službu. Pomocí procesů poskytování služeb se poskytovatelé služeb snaží odlišit od konkurence. Pokud firma dokáže tento marketingový nástroj správně nastavit a zaručit jeho fungování, může být považován za efektivní konkurenční výhodu. Řízení procesů velmi ovlivňuje kvalitu služeb a patří do marketingového mixu služeb. Procesy ve službách ovlivňuje neoddělitelnost služby od poskytovatele a jejich zničitelnost. Zabezpečují je zaměstnanci podniku, musí je také respektovat a dodržovat, jinak mohou snížit kvalitu dané služby. V procesu poskytování služby přichází většinou zákazník do přímého kontaktu se zaměstnancem společnosti a je tímto zaměstnancem značně ovlivněn. V některých případech je služba poskytována a zároveň spotřebována přímo v okamžiku kontaktu se zákazníkem, takovou službu nazýváme služba s vysokým kontaktem se zákazníkem, lze říci, že prodej služeb cestovní kanceláře nebo cestovní agentury je služba s vysokým kontaktem se zákazníkem, jelikož zájezd může být ihned prodán a zaplacen. Při službě s nízkým kontaktem se zákazníkem je část procesu služby realizována bez přímého kontaktu s dotyčným zákazníkem. Do procesu jsou zahrnuty i zprostředkovatelé služeb, jelikož službu nabízí a svým jednáním ji ovlivňují. V ČR za zprostředkovatele považujeme např. pracovníka CA, městská informační centra, recepční v hotelu, obsluhu restaurace, pokojskou a další. Za spokojenost zákazníka tedy neodpovídá pouze zaměstnanec organizace, u které si zákazník službu zakoupí, ale i prostředníci, kteří jsou v souboru poskytovaných služeb zahrnuti. Podnik by se měl snažit o zpětnou vazbu zákazníka za účelem zlepšení nedostatků kvality jeho nabízených služeb. (Vašítková, 2014), (Jakubíková, 2009)

1.4 Průzkum kvality služeb

Mystery shopping (fingovaný nákup) nebo průzkum názorů zákazníků (dotazování) pomáhá určit kvalitu služby. U některých služeb lze využít i pozorování. Při provádění výzkumu kvality služeb je vhodné provést i srovnání s konkurenčními firmami, tzv. benchmarking. Při fingovaném nákupu hodnotí nezávislé osoby způsob poskytnutí dané služby, chování a odbornost prodejců, dále také vzhled a prostředí prodejního místa (provozovny). Na základě poznatků odborníka lze odvodit nedostatky, které je nutné napravit. Záznamy se zpětnou vazbou vyplňuje výzkumník do dotazníku. Tento výzkum může zahrnovat i výzkum chování prodejců v neobvyklých situacích, které jsou za účelem výzkumu vyvolány. Cílem této metody je stanovení předpisů a norem pro provádění zkoumaných služeb. Organizace stanoví základní normy chování zaměstnanců a předpisy pro provádění služby, které se týkají i vyřizování stížností. (Kozel, 2011), (Vašítková, 2014)

Společnost může získat zpětnou vazbu na kvalitu svých služeb také formou tvorby dotazníků, které zákazníci vyplní po uskutečnění zakoupené služby. V těchto dotaznících by měly být otázky směřující k odhalení kvality jednotlivých prostředníků služeb a na základě dotazníků by firma měla své služby průběžně zlepšovat. Při písemném dotazování by měly být otázky co nejjednodušší a nejpřesnější, protože se respondent nemá koho zeptat na jejich upřesnění. V dotazníku by se tazatel měl ptát přímo a jednoduše, měl by používat známý slovník, jednovýznamová slova, krátké otázky, vyloučit zavádějící otázky, pamatovat na genderové vztahy, vyloučit negativní otázky, odhadnout časovou náročnost a dodržovat slušnost. (Kozel, 2011), (Vašítková, 2014)

Mezi metody sběru primárních dat patří pozorování, které je v současné době velmi podceňovanou metodou. Pozornost této metody je soustředěována na místo prodeje, proto přináší velmi cenné informace (např. sledování frekvence zákazníků, konkurenční nabídky,

ceny). Pozorování je možné využít k získání informací o počtu zákazníků v prodejně, o chování zákazníka od jeho vstupu do prodejny až po odchod ale i k získání informací o chování prodejce k zákazníkovi. Pozorování je velmi vhodnou metodou výzkumu, jelikož není závislé na ochotě respondentů pracovat. Podstatou pozorování je sledování probíhajících skutečností a činností, aniž by pozorovatel nějak aktivně zasahoval. V roli pozorovatele obvykle vystupuje člověk, ale může využít i technické pomůcky (kamery, diktafony aj.). Pozorování je pro samotného pozorovatele náročné, a to z toho důvodu, že získané informace mohou být zkreslené, proto by měl pozorovatel současně pozorovat a zaznamenávat. (Kozel, 2011), (Vašítková, 2014)

Po provedení výzkumů je nutné získané údaje roztřídit a klasifikovat. Výsledky marketingového výzkumu musí být zpracovány v podobě ucelených závěrů a doporučení. Výsledná zpráva má velmi vysokou odbornou úroveň, dokonce i po stránce formální. Text musí být stylisticky propracovaný a měl by být doplněn přehlednými tabulkami, které by měly být přepracovány do grafů a diagramů z důvodu rychlé orientace. Zásadní je uvést co navrhuje a jak to souvisí s vyřešením problému. V závěrečné zprávě by měl být souvislý text, ze kterého lze souvislosti lépe pochopit. Text zprávy je psán v přítomném čase a je stručný, číselná vyjádření se uvádí v procentech a využívají se zaokrouhlená čísla pro přehlednost. Vše je doplněné tabulkami, popř. grafy. Do závěrečné zprávy nepatří velké množství výsledků, ale pouze důležitá zjištění a doporučení, která povedou k řešení problémů. (Vašítková, 2014), (Kozel, 2011)

1.5 Kvalitativní výzkum

Cílem kvalitativního výzkumu je hledání motivů nebo příčin prostřednictvím práce s jednotlivci nebo malou skupinou. Provádí se nejčastěji formou skupinové diskuze nebo hloubkového rozhovoru. Hloubkový rozhovor probíhá mezi dvěma osobami. Pokud je tazatel zkušený, vzniká jistý stupeň intimity a je možné zjistit spoustu pravdivých a osobních názorů. Tato metoda se využívá, když je osoba profesně časově vytížená (manažeři, majitelé podniků),

kdy je výhodou, že tazatel přichází do jejich dobře známého prostředí. Hlubkový rozhovor spočívá v umění klást otázky, podle potřeby změnit jejich pořadí, doptávat se a vhodně formulovat zjišťovací otázky tak, aby pro dotázaného byly co nejbližší a srozumitelné. Doporučená délka hloubkového rozhovoru je do 1 hodiny, poté už je ovlivněn nepozorností. (Kozel, 2011)

1.6 Subjekty cestovního ruchu a systém řízení v ČR

Subjekty CR dělíme na vlastní podniky CR a ostatní podniky CR s vazbou na CR. Vlastní podniky cestovního ruchu se dále dělí na podniky realizací služeb přímo uspokojující potřeby a poptávku účastníků CR, podniky zprostředkovatelských služeb a podniky smíšené. První typ vlastních podniků CR (podniky realizací služeb přímo uspokojující potřeby a poptávku účastníků CR) dále dělíme na hotelové podniky a podniky ostatních ubytovacích služeb, podniky a zařízení sportovně-rekreačních služeb, lázeňské podniky, některé dopravní podniky (lanovky, vleky, rekreační lodní doprava), podniky provozující zvláštní služby (horská služba, průvodcovské služby) a podniky vyrábějící turistické zboží. Podniky zprostředkovávající služby CR dělíme na CK a CA. Podniky smíšené dělíme na CK a dopravní podniky, hotely a CK, hotelové podniky a podniky specializované dopravy a další kombinace. (Jakubíková, 2009)

Základními provozními jednotkami CR jsou cestovní kanceláře. CK je velkoobchodem, od producenta jednotlivých služeb (dopravců, ubytovacích zařízení, stravovacích zařízení, kulturních či sportovních zařízení aj.) nakupuje produkty, které buď sama prodává zákazníkovi, nebo CA. CK je koncesovanou živností, organizuje a prodává zájezdy a nese plnou zodpovědnost za jejich kvalitu. K udělení koncese je potřeba souhlasu MMR. CK také musí mít sjednané pojištění proti úpadku. Naopak CA spadá pod živnosti volné a pouze zprostředkovává prodej zájezdů. CA je mezičlánek mezi producentem služeb (CK, aerolinie a dopravci, hotely atd.) a zákazníkem. Pro CA i CK je výchozím bodem Živnostenský zákon,

Nový občanský zákoník a Zákon č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti CR. (Jakubíková, 2009), (mmr.cz, 2012)

CR v ČR je koordinován různými organizacemi. MPMR je odpovědné za koordinaci a nastavení pravidel v oblasti CR. Oddělení CR vykonává činnosti spojené rozvojem a implementací politiky CR, realizuje opatření vyplývající ze strategie v oblasti CR a zavazuje činnosti ke zvýšení povědomí a uznání CR jako důležitého odvětví národního hospodářství, dále také posiluje mezinárodní spolupráci. Ministerstvo je také odpovědné za přípravu příslušných právních předpisů, sledování a sběr statistických informací, rozvoj CR v regionech a podporu kvality a struktury služeb v CR. CzechTourism je dotovaná organizace podporovaná MPMR, jejím posláním je tvořit povědomí o ČR jako o destinaci CR. Cílem CzechTourismu je podpora CR ve spolupráci se soukromým sektorem a prozkoumání střednědobé marketingové strategie produktů CR na tuzemském a zahraničním trhu. (Anon., 2014)

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA MARKETINGOVÉ STRATEGIE

V obecném slova smyslu znamená strategie schéma postupu, které nám říká, jak za daných podmínek dosáhnout předem určených cílů. Strategie je přehled možných kroků a činností, kdy neznáme všechny budoucí okolnosti a podmínky. Ve firmě existuje hierarchie strategií, od podnikové strategie přes strategii jednotlivých oddělení až po marketingovou strategii. (Blažková, 2007)

2.1 Podstata marketingu

Řízení podniku je nutné založit na marketingovém přístupu. Marketing je nástroj umožňující zjistit neuspokojené potřeby, přání a touhy zákazníků, přeměnit je do podoby ziskových příležitostí a tento zisk realizovat. Aplikace marketingového přístupu není jednorázová ani krátkodobá záležitost. Výstavba dobře fungující marketingové organizace trvá několik let, uvádí se kolem 5 až 10 let. Odrazem špatné marketingové strategie nebo nevyužitím této strategie je dosahování pouze krátkodobých zisků a krach společnosti v budoucích letech. Společnost musí pozorně sledovat své zákazníky a konkurenty a neustále zlepšovat své nabídky. (Kotler, 2007)

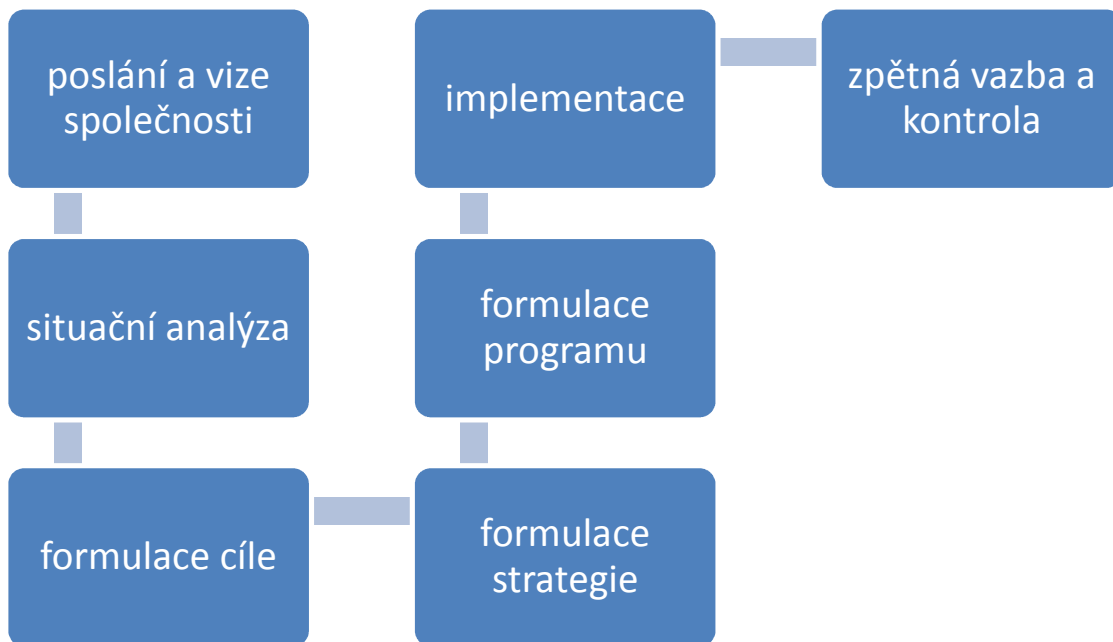
Existuje několik definicí marketingu. Manažerská definice říká, že marketing je „umění prodeje výrobků“. Nejdůležitější částí marketingu ale není prodej, protože prodej je jen samotný vrchol marketingu. Marketing je o poznání a pochopení zákazníka do takové úrovně, aby mu výrobek či služba připadala jako šitá na míru a prodávala se sama. V ideálním případě by měl marketing docílit získání zákazníka ochotného nakupovat. Posledním krokem je potom učinit produkt nebo službu dostupnými. (Kotler, 2007)

Konkurenční strategie určuje postavení firmy na trhu. Jejím cílem je získat konkurenční výhodu pro společnost. Zásadou pro toto rozhodnutí je celofiremní strategie, velikost a šíře

nabízeného portfolia výrobků a služeb a především segmentace trhu. Konkurencí rozumíme firmy, které se snaží uspokojit stejné potřeby zákazníků nebo nabídnout své produkty a služby stejnému segmentu zákazníků. Určením konkurence firma rozpozná skutečnou a potencionální konkurenci. Z toho vyplývá, že ve firmě potom dochází k lepšímu dlouhodobému plánování. Konkurenční strategie musí brát v úvahu poslání a vizi podniku a celkovou podnikovou strategii, tyto dílčí části musí tvořit celek a nesmějí být vzájemně v rozporu. Důležitým nástrojem pro zvyšování konkurenceschopnosti je benchmarking – metoda srovnávání produktů a procesů firmy s konkurencí s cílem zlepšit kvalitu a výkon. (Kotler, 2007)

2.2 Postup při tvorbě marketingové strategie

Marketingová strategie vychází z podnikové strategie, tudíž předešlé kroky jsou pro marketingovou strategii důležité a ovlivňují ji. Marketingová strategie vychází z průzkumu externího a interního prostředí (situační analýzy), poté dochází k formulaci cílů a následně k formulaci samotné strategie. Základním bodem marketingového systému řízení je marketingové plánování. Plány pomáhají určit cíle a zpracovat strategii, která by těchto cílů měla dosáhnout. Plánování také pomáhá organizaci okamžitě reagovat na změny v prostředí, koordinovat činnosti a objevit nové příležitosti na trhu. Postup strategického plánování podnikatelské jednotky lze vidět na obrázku 1 a bude podrobně vysvětlen. (Blažková, 2007)

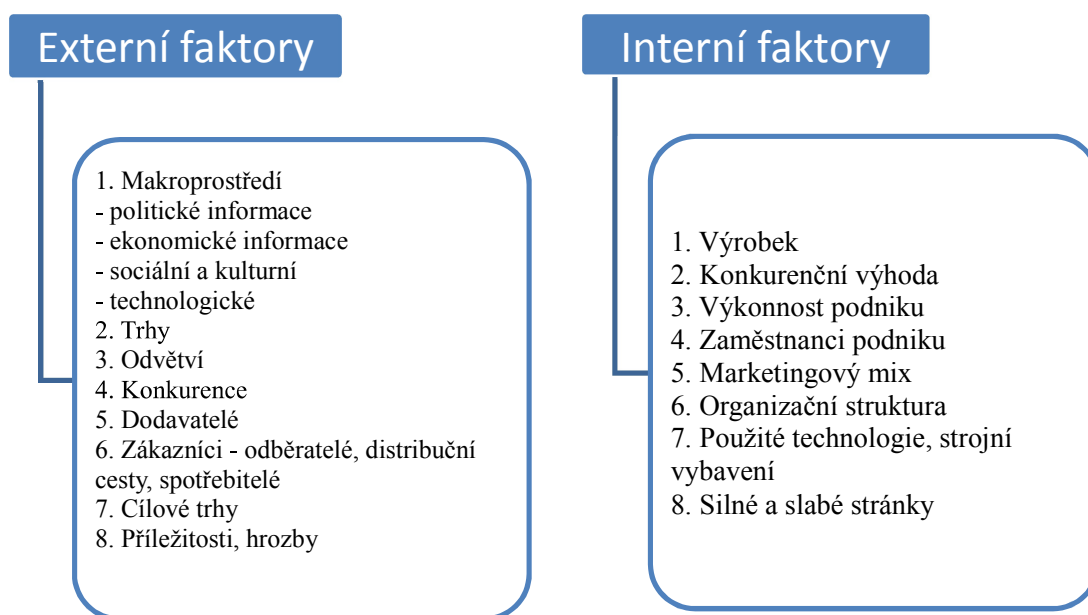


Obrázek 1: Postup při strategickém plánování podniku
Zdroj: vlastní zpracování dle knihy (Kotler, 2007)

Tvorba marketingové strategie začíná situační analýzou, ale marketingová strategie vychází také z poslání, vize a hodnot společnosti, tudíž je nutné se o těchto bodech zmínit. Stanovení poslání, vize a hodnot společnosti je kámen úrazu mnoha českých společností, jelikož některé organizace nemají definované poslání a vizi, nemají tedy pevně stanovený cíl, kterého chtějí dosáhnout, tudíž ani marketingovou strategii, která na tuto část navazuje. Poslání je definice činností, které firma dělá (akce). Vize je určitý obraz o budoucnosti firmy, udává, jak se bude firma v budoucnosti měnit a zlepšovat. Je to soubor ideálů a priorit firmy. Vize tedy na rozdíl od poslání představuje něco, co si firma přeje, aby se stalo jako výsledek činností, které dělá (výsledky akce). (Blažková, 2007) Pod hodnoty společnosti lze zařadit např. výsledky umožňující růst hodnoty společnosti, odpovědný přístup vyjádřený v zásadách důraz na týmovou práci, důraz na ochranu ŽP aj. (Fotr, 2012)

Po určení definice poslání, vize a stanovení hodnot společnosti firma provádí marketingový audit, jinými slovy situační analýzu. Situační analýza slouží k dlouhodobému plánování firmy

a pomáhá podniku odhalit hrozby nebo příležitosti k růstu. Hodnotí tedy příležitosti a hrozby, které působí na firmu v prostředí, ve kterém se nachází, dále odhaluje silné a slabé stránky organizace z hlediska její schopnosti reagovat na hrozby a příležitosti. Marketingový audit určuje také stávající tržní postavení organizace. Nástrojem marketingového auditu je SWOT analýza. Název analýzy je odvozen od počátečních písmen anglických slov: S - strengths (silné stránky), W - weaknesses (slabé stránky), O - opportunities (příležitosti), T - threats (hrozby). SWOT analýza rozlišuje silné a slabé stránky (vnitřní vlivy) a příležitosti a hrozby (vnější vlivy). Výstupy situační analýzy se zaznamenají do SWOT analýzy a z nich se následně určí cíle. Výsledkem situační analýzy je tedy vytyčení základních cílů firmy, ze kterých určí svou strategii, které přizpůsobí svůj marketingový mix. Situační analýza se dělí na analýzu vnitřního a vnějšího prostředí. Vlivy působící na podnik lze vidět na obrázku 2. (Blažková, 2007)



Obrázek 2: Interní a externí vlivy zkoumané při komplexní analýze
Zdroj: vlastní zpracování dle knihy (Blažková, 2007)

Vnější prostředí (makroprostředí) zkoumá několik vlivů. Vlivy dělíme na sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické, ekologické, demografické. V rámci analýzy vlivů se snažíme o identifikaci všech vlivů působících na podnikání firmy v určité oblasti, jejich zhodnocení a výběr významných vlivů, odhad trendů a působení vlivů či posouzení časového horizontu. Hlavní pozornost věnuje firma trendům a vývoji v zemích největších obchodních zájmů. Pro analýzu prostředí je známá SLEPTE analýza, SLEPT analýza nebo PEST analýza. Všechny tři analýzy zahrnují vlivy označené počátečními písmeny anglických názvů. Do vlivů legislativních řadíme změny zákonů, vyhlášek a předpisů. U demografie se zjišťuje věková struktura osob v produktivním věku, hranice odchodu do důchodu, vzdělanostní struktura obyvatel, národnostní složení obyvatel a migrace obyvatel. Do ekonomických vlivů řadíme kurzy měn, míru nezaměstnanosti, průměrné mzdy a jejich předpokládaný vývoj a další. Sociální vlivy zahrnují životní úroveň a životní styl, záliby a koníčky, vzdělanost obyvatel, tradice, náboženství aj. Technologie zahrnuje rozsah prováděných inovací, nástup nových technologií, úspěšnost substitutů, přístup k datům a informacím. Do politických vlivů řadíme politický systém a stabilitu vlády, regulační a deregulační zásady i podporu nebo naopak sankce určitých projektů. Ekologické vlivy značí vnímání ochrany ŽP, prosazování udržitelného rozvoje a další. (Fotr, 2012)

Na druhé straně vnitřní analýza (mikroprostředí) zkoumá provozní podmínky, využití LZ a finančních zdrojů a realizaci vlastního marketingového mixu. Mikroprostředí dělíme na vnitřní (zákazníci, dodavatelé, konkurence, marketingoví prostředníci, veřejnost) a vnější (výrobní, technické, technologické, finanční a jiné podmínky). Úspěšná aplikace marketingové strategie záleží na schopnosti společnosti určit své silné a slabé stránky a identifikovat příležitosti a hrozby v prostředí. (Vašítková, 2014)

Dalším krokem tvorby marketingové strategie podniku je správná formulace cíle. Jednotlivé cíle na plánovací období představují pro manažery popisy specifických úkolů, které mají určitý rozsah a vyžadují potřebný čas. Tyto cíle musí splňovat určitá kritéria, aby systém řízení podle těchto cílů fungoval. Prvním kritériem je hierarchické seřazení cílů od nejdůležitějších

po nejméně důležité. Dalším kritériem je konkrétnost cíle. Nestačí, aby byl cíl stanoven např. jako zvýšení návratnosti investic, ale musí být stanoven detailněji, např. zvýšení ROI do 3 let na 20 %. Cíle musí být splnitelné a měly by vycházet z příležitostí a silných stránek, nikoliv z přání. Pravidlem pro správnou formulaci cíle je pravidlo SMART. Pravidlo SMART pomáhá manažerům při formulaci cílů, které jsou základem budoucí strategie. Cíle obecně určují něco, čeho chce podnik v budoucnu dosáhnout, strategie potom udává určitý postup, jak se k těmto cílům dostat. (Kotler, 2007)

Po výběru vhodné strategie přichází její realizace a modifikace marketingového mixu. Problémem mnoha podniků je, že dobře navržená marketingová strategie může být znehodnocena špatnou realizací. V průběhu samotné realizace strategie se zpracovávají a realizují plány postupu, rozdělují se finance pro podnik a jeho části, vydávají se směrnice a pokyny pro zvýšení efektivity komunikace zaměstnanců v podniku a zabezpečuje se chod v podniku pomocí informačních systémů. Důležité je zformulování marketingových programů a vymezení jejich nákladů. Musí existovat vysoká pravděpodobnost, že se daný marketingový program z hlediska vynaložených nákladů vyplatí, jinak nemá smysl program realizovat. Při realizaci je nezbytné, aby společnost považovala určité osoby zúčastňující se realizace strategie (především zákazníky a zaměstnance) za důležité a pečovala o ně prostřednictvím zjišťování jejich potřeb. K těmto osobám musí společnost přistupovat s péčí a hlavně spravedlivě. Zákazníky uspokojuje kvalitou výrobků, které znamenají vyšší četnost nákupů, tím pádem vyšší zisky a větší spokojenost zákazníků i ostatních zúčastněných osob, později vede tento proces k dalším investicím a růstu společnosti. (Fotr, 2012)

Pomocí modifikace marketingového mixu podnik realizuje svou marketingovou strategii. Pro výrobek je používán marketingový mix „4P“, který zahrnuje čtyři nástroje – produkt, cenu, distribuci a propagaci. Pro obecné služby je používán marketingový mix „7P“ - produkt/služba, cena, distribuce, komunikační mix, lidé, materiální prostředí a procesy. Pro cestovní ruch existuje speciální marketingový mix „8P“, který bude v následující kapitole podrobně rozebrán. (Fotr, 2012), (Vašítková, 2014), (Jakubíková, 2009)

Po aplikaci marketingové strategie je nutné provádět také zpětnou vazbu a kontrolu. Společnost musí neustále sledovat výsledky, trendy a vývoj. Mění se trh klade důraz na změnu programů a strategií uvnitř podniku. Společnost nesmí přestat reagovat na změny v okolí, jelikož se může stát neefektivní i přesto, že měla správně zvolenou strategii i její realizaci, a může tímto způsobem ztratit své postavení na trhu, které se těžko získává zpět. Typickým příkladem pro průběžné sledování okolí firmy je Porterova analýza pěti konkurenčních sil, která zkoumá existující konkurenci, hrozbu nových konkurentů, dodavatele, zákazníky a hrozbu nových substitutů. Porterovu analýzu je potřeba provádět opakovaně z důvodu, že se situace na trhu neustále mění a přibývají noví konkurenti. (Kotler, 2007)

2.3 Marketingový mix v cestovním ruchu

Cílem marketingového mixu je uspokojit potřeby zákazníků a přinést organizaci zisk. Marketingový mix v cestovním ruchu je na rozdíl od základního marketingového mixu „4P“ rozšířen o další čtyři nástroje, jelikož aplikace marketingového myšlení v podnicích poskytujících služby ukázala, že základní marketingový mix pro vytváření marketingových plánů nestačí. Pro cestovní ruch je tedy používán jiný marketingový mix, nazýváme ho marketingový mix „8P“. Kromě čtyř základních nástrojů (produkt, cena, distribuce, reklama) zahrnuje marketingový mix v cestovním ruchu také nástroj „people (lidé)“, „packaging (balíčky služeb)“, „programming (tvorba programů)“ a „partnership (spolupráce, partnerství)“. Marketingový mix „8P“ lze vidět na obrázku 3. Všechny nástroje budou podrobněji rozebrány. (Vašítková, 2014)



Obrázek 3: Marketingový mix v cestovním ruchu
 Zdroj: vlastní zpracování dle knihy (Vašítková, 2014)

2.3.1 Produkt - služba

CR zařazujeme do odvětví služeb, služba je od výrobku odlišná svými vlastnostmi (viz kapitola „Rozdíl mezi službou a výrobkem“). U služeb považujeme za produkt určitý proces, často bez pomoci hmotných výsledků. Služba obsahuje tři prvky – materiální prvky, smyslové požitky a psychologické výhody nabídky. Za materiální prvky jsou považovány předměty, které jsou nezbytné k poskytnutí služby (u zájezdu např. dopravní prostředek). Mezi smyslové požitky patří vjemy našich smyslů: zvuky, ticho, vůně, barvy. Psychologickou výhodou nabídky je subjektivní hodnocení každého zákazníka.

Za produkt v CR považujeme tedy službu nebo soubor služeb. Služby jsou rozděleny na základní (klíčové), kam spadá hlavní produkt, který je cílem koupě (ubytování, stravování, doprava) a doplňkové (periferní), které dodávají základní službě určitou přidanou hodnotu (obchodní, směnářské). Služba i produkt mají omezenou životnost, proto se neustále musí přizpůsobovat zákazníkům. Typickým znakem produktu v CR je závislost na přítomnosti

zákazníka – výroba i spotřeba produktu probíhá zároveň. Dobře navržený produkt by měl být zaměřený na konkrétní segment, měl by být atraktivní a přiměřeně drahý. Základním rozdílem při tvorbě strategie pro produkt – službu je skutečnost, že výrobek je poměrně standardizovaný, zatímco u služeb je nutný kontakt mezi zákazníkem a zaměstnancem, který tuto službu poskytuje.

Sortiment služeb označujeme jako hloubku a šířku služeb. Pod šířkou sortimentu si lze představit např. věkově rozdělené segmenty (děti, teenagery, dospělí, seniory), kdežto hloubka sortimentu určuje konkrétní služby pro tyto segmenty (jazykové kurzy, taneční kurzy, turistické výlety apod.). Pro vytvoření optimálního sortimentu služeb je nutné vybrat do nabídky vhodné služby, stanovit optimální rozsah nabízeného sortimentu, určit služby přinášející nejvyšší zisk a představit zákazníkovi službu co nejlépe ve vztahu ke konkurenční nabídce. Důležitá je také analýza finančních zdrojů, které má firma pro strategii k dispozici. (Vašítková, 2014), (Jakubíková, 2009)

2.3.2 Cena

Cena je nejkritičtější prvkem marketingového mixu služeb, a to jak pro ziskové organizace, tak pro neziskové organizace. Je to jediný nástroj marketingového mixu, který generuje příjmy. Cena je nejpružnějším marketingovým nástrojem a může být změněna i na maloobchodní úrovni. Rozhodnutí týkající se ceny mají dalekosáhlé dopady na zisky organizací, jejich podíly na trhu, objem prodeje a atraktivitu zákazníků. Spotřebitel služby očekává za vysokou cenu vysoce kvalitní službu. (Bhattacharjee, 2006)

Vzhledem k nehmotnému charakteru služby se cena stává ukazatelem kvality dané služby. Cena služby nesmí být příliš vysoká, musí být akceptovatelná zákazníkem, ale nesmí být ani příliš nízká, jelikož působí dojmem nízké kvality. Cena v ČR většinou nezahrnuje jednu službu, ale několik služeb. Cena služby je významným nástrojem konkurenčního boje, je ovlivněna náklady, konkurencí, poptávkou, objemem prodeje, podnikovými cíli a životním cyklem výrobku/služby.

V CR se využívají různé cenové strategie. Jednou ze strategií je diferenciacce cen – podnik se zaměří na konkrétní segment (děti, senioři, rodiny s dětmi, studenti) nebo období (zima, léto) a nastaví jim odlišnou cenu za služby. Druhou strategií je zavádění cen v různých fázích životního cyklu služby (průniková cena, ceny sbírání smetany). Často využívanou strategií je jednotná cena (all inclusive) či klubové ceny, které jsou stanoveny jednotně bez ohledu na rozsah čerpání těchto služeb. Cenové strategie využívají i jiných okolností, jako jsou například slevy mimo sezonu, slevy při hromadné účasti, věrnostní slevy stálým klientům, first minute nebo last minute. Součástí cenové strategie může být i tzv. demarketing – vysokou cenou je snížena poptávka po daném produktu. Tato strategie je využívána při přelidnění v atraktivních destinacích, kdy rušný turismus ovlivňuje kvalitu služeb. Ceny za služby musí být nastaveny tak, aby organizace dosahovala zisku a zákazníci byli ochotni je platit. (Jakubíková, 2009)

2.3.3 Distribuce

Distribuce u služeb souvisí s usnadněním přístupu zákazníka k dané službě. V CR je distribuce přímá (CK) nebo nepřímá (jeden nebo více článků). Mezičlánky dělíme do dvou skupin – prostředníci a zprostředkovatelé. Prostředníci nakupují a vlastní zboží, zprostředkovatelé zprostředkovávají obchody a zboží nevlastní. Typickým prostředníkem jsou CK. Tito prostředníci nakupují jednotlivé služby od různých subjektů (dopravci, ubytovací zařízení, stravovací zařízení), kompletují je a vytváří balíčky zájezdů. Zájezd potom prodají CA nebo ho prodávají sami zákazníkům. Touroperátoři hledají způsob, jak produkt zdokonalit, plní funkci kreativně produkční a organizátorskou. CA je pouze zprostředkovatel, prodává existující balíčky (zájezdy), jízdenky, letenky, pojištění a nabízí prodej dalších služeb (ubytování, půjčování aut, prodej asistenční karty) za provizi. Výběr zprostředkovatelů ovlivňuje kvalitu služby a náklady na distribuci.

Rozdíl mezi nákupem výrobku a služby je ten, že zatímco výrobek si zákazník na místě koupí, služba je realizovaná většinou jinde a v jiném čase než nákup. Společnost poskytující služby se rozlišují tím, zda služby nabízí samy zákazníkům, nebo zda je zákazník nucen za službou

někam jít. Na tomto faktoru závisí také lokalizace provozovny služby. Volba distribuční strategie není jediným faktorem ovlivňujícím rozhodování zákazníka o tom, zda si produkt koupí, důležitou roli u služeb hraje především prodejní místo a jeho prostředí. Zákazník vnímá atmosféru místa (barvy, světlo, vůně, zařízení, hudbu, design). Prodejní místo zákazník porovnává s konkurencí. Personál by měl doplňovat image tohoto prodejního místa a celé prodejní místo pak může ovlivnit rozhodnutí zákazníka o koupi či odrazení.

(Jakubíková, 2009), (Vašítková, 2014)

Trendem dnešní doby je úpadek tradičních distribučních cest a rozvoj nových distribučních cest pomocí internetu. V současné době jsou považovány počítačové rezervační systémy za rozhodující distribuční systémy v oblasti cestovního ruchu. (Jakubíková, 2009)

2.3.4 Komunikační mix

Nejdůležitější a nejjednodušší komunikace ve službách je ústní reklama, která může vyzdvihnout nebo naopak poškodit reputaci firmy. Pokud je zákazník spokojen, oznámí to pár lidem, ovšem pokud je nespokojen, rozšíří tuto informaci do širšího okruhu lidí. Současná doba je natolik vyspělá v rozmachu informačních technologií a jiných vymoženostech, že ústní reklama producentům služby určitě nestačí. Nástroj komunikační mix zahrnuje reklamu, osobní prodej, podporu prodeje, PR, přímý marketing a několik dalších moderních komunikačních nástrojů. Osobní formou komunikace je osobní prodej, neosobní formou komunikace je reklama, podpora prodeje, přímý marketing, PR a sponzoring.

(Příkrylová, 2010), (Vašítková, 2014)

Reklama by měla přimět zákazníka koupit si výrobek/službu. Měla by v něm vytvořit vnitřní touhu si výrobek/službu zakoupit. Reklama je placená forma neosobní komunikace. Využití reklamy má své výhody i nevýhody. Výhodou je, že působí velmi rychle, zadavatel má také kontrolu nad obsahem této reklamy a volbou médií, tedy nad tím, co bude v reklamě zveřejněno, kde a jak často. Svou reklamu může cílit na konkrétní území a osoby. Výhodou je také oslovení širokého spektra potenciálních zákazníků. Obrovskou nevýhodou je však cena

reklamy, která je pro menší podnikatele vysoká – reklama je vysoce nákladná. Další nevýhodou je fakt, že reklama je neosobní sdělení, které nezní tak důvěryhodně, jako jiné nástroje marketingové komunikace. Při neosobním sdělení také působí mnoho šumů, které reklamu zkreslují. Nevýhodou je také nemožnost oboustranné komunikace. Mezi hlavní prostředky reklamy patří např. inzerce v tisku, televize, rozhlas, vnější reklama (billboardy, tabule, reklama umístěná na dopravních prostředcích), reklama v kinech nebo na internetu aj. (Synek, 2007), (Jakubíková, 2009), (Přikrylová, 2010)

Osobní prodej je osobní forma komunikace s jedním nebo několika možnými zákazníky. Cílem osobního prodeje je dosažení prodeje při osobním kontaktu prodejce a zákazníka. Je to přímá forma komunikace, která má za cíl, kromě prodání produktu, i vytváření silných vztahů mezi zákazníkem a prodejcem. Prodejce je spojovacím článkem mezi firmou a zákazníkem, proto by měla firma pečlivě prodejce motivovat a zaškolit. Na rozdíl od reklamy probíhá osobní prodej obousměrně – zákazník může klást otázky na detailní informace a reagovat na chování prodejce. Prodejce také může přizpůsobit svou komunikaci dané situaci a člověku. Osobním prodejem lze docílit užších vztahů se zákazníky, což u reklamy není možné. Výhodami osobního prodeje je osobní kontakt, možnost okamžité zpětné vazby, posilování vztahů se zákazníky a stimulace nákupu dalších služeb. Při osobním prodeji je velmi důležité zákazníkovi službu zhmotnit, a to porovnáváním s jinými službami a důrazem na jedinečnost služby. (Vašítková, 2014), (Jakubíková, 2009), (Přikrylová, 2010)

Podpora prodeje je činnost, jejímž cílem je podnítit prodej služeb prostřednictvím stimulačních aktivit. Nákup se tak spotřebiteli jeví jako přitažlivější díky krátkodobým stimulům, kterými je např. snížení ceny nebo zvýšení přitažlivosti zboží. Stimulem je tedy obvykle výhodnější nákup. Nevýhodou podpory prodeje je, že je to krátkodobý stimul. U služeb jsou za podporu prodeje považovány cenové slevy (množstevní a sezonní). Další formou podpory prodeje jsou výstavy a veletrhy, které jsou specificky zaměřené a seznamují zákazníky s konkrétními službami. Výstavy a veletrhy jsou představiteli nejstarších komunikačních nástrojů. Jsou také dobrým místem k navázání nových kontaktů. Účelem

podpory prodeje je podpořit prodej produktu pomocí reklamních a dárkových předmětů a zvýšit tak hodnotu výrobku pro spotřebitele. Dárkové předměty by měly souviset s nabízeným produktem (např. vánoční vykrajována jako dárkový předmět ke koupi nad 40 Kč na Vánočních trzích). (Jakubíková, 2009), (Vašítková, 2014)

PR, neboli vztahy s veřejností, působí na celkovou image firmy. Veřejnost zahrnuje zákazníky, dodavatele, akcionáře, současné i bývalé zaměstnance, média, vládní a správní orgány, obecnou veřejnost a společnost oblasti, ve které firma podniká. Obvykle je do tohoto nástroje zahrnován i sponzoring. Je velmi důležité, jak působí podnik na své okolí, na základě vztahů s okolím si buduje svou reputaci a obraz v očích zákazníka. Vztahy s veřejností napomáhají k pozitivnímu mínění veřejnosti o organizaci a cílem je vytvořit v očích zákazníka obrázek o aktivitách a příznivých aspektech společnosti. PR je neosobní forma komunikace, která má za úkol stimulovat prodej služeb prostřednictvím publikace pozitivních informací. Jedná se o dlouhodobou formu propagace a spadá do dlouhodobých strategií managementu organizace. PR je nástroj, který napomáhá ke zvyšování věrnosti zákazníků v delším časovém měřítku. Pomocí tohoto nástroje je kladen důraz na důvěryhodnost organizace a také na vztahy s veřejností (v okolí organizace i uvnitř). Cílem PR je udržovat dobré vztahy s tiskem a rozvíjet vnitřní a vnější komunikaci firmy. Mezi nástroje PR patří např. tiskové zprávy, rozhovory, tiskové konference, sponzoring, výroční zprávy, firemní časopisy, osobní komunikace se zaměstnanci nebo webové stránky. Pod interní PR patří konzultace, dny otevřených dveří, interní prezentace, školení, týmové porady, schránky pro zlepšovací náměty aj. (Jakubíková, 2009), (Vašítková, 2014), (Příkrylová, 2010)

Přímý marketing je přímý kontakt prodejce a zákazníka. Původně bylo za přímý marketing považováno zasílání zboží od výrobce ke spotřebiteli, vzhledem k rozvoji komunikačních cest je za přímý marketing považován adresný i neadresný kontakt s cílovým segmentem zákazníků. Přímý marketing usiluje o budování stálého vztahu se zákazníky prostřednictvím různých komunikačních cest, využívá stále více informačních technologií k oslovení potencionálního zákazníka, kterého se snaží přimět k odezvě (koupi). Za nástroje přímého

marketingu považujeme např. direct mail (oslovení zákazníka prostřednictvím pošty), zásilky, katalogy, využívání databází, telemarketing, on-line komunikaci, SMS, reklamu v tisku s kupony nebo stánkový marketing. (Jakubíková, 2009), (Vašítková, 2014), (Příkrylová, 2010)

Internetová reklama je velice výhodná z důvodu, že cílí na široké spektrum zákazníků a je zde možnost kreativity. Další výhodou je pohodlí zákazníka, který službu vyhledá, prozkoumá, a popřípadě i zakoupí, aniž by musel kamkoliv chodit. Nevýhodou je nedůvěra zákazníků v internetové prodeje či soutěže. Webové stránky firem umožňují zákazníkům zobrazovat text, obrázky, přehrávat zvukové nahrávky či video, což je obrovskou výhodou pro subjekty CR, které mohou svoji službu více zhmotnit a přiblížit. (Vašítková, 2014)

Dalšími moderními nástroji komunikačního mixu je guerilla marketing - organizace něčeho nečekaného s cílem udeřit na nečekaném místě, vzbudit zážitek zákazníka a vštípit se mu do paměti spolu s prezentovaným produktem, virální marketing – zpráva se zajímavým obsahem, která člověka natolik zaujme, že se neřízeně a rychle šíří dál mezi ostatní lidi, v současné době většinou na sociálních sítích, a product placement - placené umístění značky do audiovizuálního díla (film, počítačová hra) s cílem prezentace služby či výrobku. (Vašítková, 2014), (Jakubíková, 2009)

V současné době je stále více využíván marketing na sociálních sítích, a to z důvodu, že velký počet zejména mladých lidí zde tráví stále více času. Mezi nejpopulárnější sítě patří Facebook. Základem pro kampaň na sociální síti je diskuze – neustálá komunikace s lidmi. Je důležité prosazování vlastních názorů, i těch negativních, a vedení dialogů. Prvním doporučeným nástrojem je vyhlašování soutěží (např. soutěž o nejzajímavější fotografii dítěte na dovolené), motivací je cena a vlastní uveřejnění fotky na Facebooku. Dalším nástrojem je vytvoření zábavné aplikace v podobě hry, kam podnik zakomponuje značku či produkt, vytváření kvízů, uveřejnění exkluzivní informace, která ve fanoušcích vyvolá pocit jedinečnosti nebo využití publikování obsahu jiných stránek (zajímavé video, prezentace, hudba). (Vašítková, 2014)

2.3.5 Lidé

Zaměstnance organizací poskytujících služby lze rozdělit do několika skupin podle toho, jak často přichází do kontaktu se zákazníkem. V subjektech CR, konkrétně v CK a CA, pracují tzv. kontaktní pracovníci, kteří jsou v častém nebo pravidelném styku se zákazníky. Musí být zkušení, dobře vyškolení, motivovaní a schopní reagovat na potřeby, přání a detailní dotazy zákazníka. (Jakubíková, 2009)

CR je závislý na kvalitě LZ. Zejména v oboru služeb hraje významnou roli přístup zaměstnance k zákazníkovi. Výjimečný přístup k zákazníkovi může být nemalou konkurenční výhodou, proto je velice důležitý výběr zaměstnanců poskytujících služby. Je velmi důležité, jak zaměstnanec na zákazníka působí svým vzhledem a jednáním, pokud je zákazník nespokojen v tomto ohledu, většinou službu odmítá už předem. Důvodem může být přitom jen oblečení zaměstnance, výraz v obličeji, špatné vyjadřovací schopnosti či nevědomost detailů služby, kterou poskytuje. Chování poskytovatele přibližuje kvalitu dané služby. (Kotler, 2013)

Zaměstnanci by měli být komunikativní a asertivní. Dále by měli být motivovaní svou prací dělat rádi a dobře (vzdělávání, školení, kvalifikace, odměny za objem prodaných služeb, stanovení vhodnější pracovní doby). Odměny v zaměstnání vytváří vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a utváří příjemné pracovní prostředí. Do nástroje lidé spadá i zákazník, jelikož některé služby vyžadují aktivní zapojení zákazníka, který se stává spoluproducentem služby. Všichni spoluúčastníci spotřeby služby ovlivňují také kvalitu této služby a spokojenost ostatních zákazníků. (Vašítková, 2014) Vyšší spokojenost zákazníků vede k četnějším nákupům a prodloužení jejich setrvání u podniku. Míra setrvání je závislá na intenzitě konkurenčního prostředí – na méně konkurenčních trzích jsou zákazníci snadněji udržitelní i při jejich slabší spokojenosti, jelikož existuje málo substitutů. Na některých trzích, kde je velmi slabá konkurence, mohou zákazníci zůstat u společnosti i přes to, že jsou nespokojeni. (Lošťáková, 2009)

Některé firmy jsou primárně zaměřeny na nástroj lidé, využívají tzv. vztahový marketing. Tento typ marketingu považuje za zásadní bod hodnotu spotřebitele. Vztahový marketing se orientuje a zaměřuje především na loajalitu zákazníků. Loajalita zákazníka je ve vztahovém marketingu považována za klíč pro dlouhodobou životaschopnost podniku. Většina vztahových marketingových přístupů spočívá v novém pojetí hodnoty, hodnota je totiž vnímána jako samotný přístup obsluhy (poskytovatele služby) k zákazníkovi. Vztahový marketing zdůrazňuje značné dopady přístupu poskytovatele služeb na opakované nákupy ve firmě. (Tsiotsou, 2012)

2.3.6 Partnerství (spolupráce)

Ve službách je nástroj partnerství nezbytný. Při poskytování služby v CR by spolu měly spolupracovat všechny subjekty, které jsou do produktu zahrnuty. Příkladem z oboru CR je spolupráce při poskytování zájezdu. Mezi subjekty, které spolu spolupracují při poskytování zájezdu, patří např. dopravci, hotely, stravovací zařízení, pojišťovny nebo pořadatelé sportovních a kulturních akcí. Zákazník hodnotí poskytované služby jako celek, hodnotí všechny služby, které ho v průběhu zájezdu doprovází, pokud je nespokojený s jednou službou, ovlivní to jeho pohled na celý balíček služeb, proto je nutné, aby spolu poskytovatelé jednotlivých služeb komunikovali a v rámci možností spolupracovali. Důležitá je také spolupráce uvnitř firem, mezi jednotlivými odděleními a lidmi. Služby CK jsou ovlivněny především CA, se kterými spolupracují, jelikož pracovník CA svým chováním a jednáním ovlivňuje zákazníka a jeho spokojenost. (Jakubíková, 2009)

2.3.7 Balíčky služeb

V CR představuje nástroj „balíček služeb“ jednotlivé služby pro klienta, které jsou zahrnuty do jednoho balíčku za jednotnou cenu. Výhodou balíčku z pohledu zákazníka je větší množství produktů za jednu cenu, která je obvykle nižší než součet cen jednotlivých položek. Balíček služeb označuje dvě a více služeb zakoupených podle přání zákazníka. Balíček služeb v CR představuje zájezd. Zájezd obvykle obsahuje dopravu, ubytování, stravování, ale i další služby, jako např. sportovní, animační, wellness nebo fitness programy. Zákazník si v CK

nebo CA vybere buď předem připravený balíček služeb, nebo ho spolu s pracovníkem sestaví podle svých potřeb a přání. Příkladem balíčků služeb jsou rodinné dovolené, poznávací zájezdy, zájezdy pro seniory aj. Balíčky služeb nemají fyzickou podobu, měly by být přitažlivé a výhodné. Zahrnují základní služby a doplňkové služby při realizaci např. zájezdu (ubytování, strava, doprava, občerstvení v letadle atd.). Při vytváření balíčku služeb by se měla tvořit atraktivnost této nabídky zvyšující poptávku. Soubor služeb by měl klientovi nabízet výhodu, přesto však musí poskytovateli tohoto balíčku přinášet zisk. (Vašítková, 2014), (Jakubíková, 2009)

2.3.8 Tvorba programů

Na tvorbu balíčků navazuje tvorba programů určená různým typům klientů. Tento nástroj je nástrojem kreativity. Zahrnuje úkoly, časové rozvrhy a činnosti, které jsou spojené s danou službou (program jednodenního výletu, potápěčského kurzu, společenských akcí, sportovních akcí atd.). Zájezd je třeba naplánovat tak, aby se účastníci při jeho poskytování nenudili. Program je časově určen a rozdělen na jednotlivé dny. Příkladem jednodenního programu může být dopolední návštěva historické památky, na kterou navazuje odpolední koupání v bazénu. Programy spojují dohromady nezávislé subjekty pohostinství a CR. Tyto programy mají zvýšit atraktivitu výrobku. Balíčky i programy jsou mezi klienty velmi oblíbené. (Jakubíková, 2009)

3 APLIKACE KONKURENČNÍ STRATEGIE NA VYBRANOU SPOLEČNOST

Pro aplikaci konkurenční strategie na konkrétní podnik byla vybrána „CA Alena Čermáková, Flight Services“. Agentura je rodinný podnik, má pouze jednoho zaměstnance a není zde nikdo, kdo by se marketingovou strategií této firmy zabýval. Z již zmíněného důvodu byla agentura vybrána jako dobrý příklad pro návrh opatření na zlepšení. Pro zjištění současné situace v podniku byl využit názor odborníka z oboru, který provedl mystery shopping. Dále byl vytvořen dotazník pro návštěvníky CA, který byl zaměřen na marketingový mix. Pro ucelení dalších důležitých informací byl proveden hloubkový rozhovor s administrativní pracovnící a byla uskutečněna výzkumná metoda pozorování. Na základě těchto průzkumů bude navrženo opatření na zlepšení a marketingová strategie.

3.1 Charakteristika vybraného podniku

Pobočka CA „Flight Services“ se nachází v centru Liberce vedle CK Fischer a je zároveň jedinou pobočkou, sídlo podniku se nachází v Nové Vsi. Majitelka cestovní agentury pracuje v CR na koncesní živnost již 25 let. Cestovní agentura je zprostředkovatelem prodeje služeb CK. Před založením této CA zde sídlila CK Azur Reizen, která zaměstnávala pracovníci CA Alena Čermáková, Flight Services. Cílem cestovní agentury je tvořit zisk, který vychází z provizí prodaných služeb. Agentura spolupracuje s cestovními kanceláři na základě „Smlouvy o obchodním zastoupení“. Odměnou je provize uvedená ve smlouvě. Velikost provizí se pohybuje od pěti do deseti procent. Podnik je v provozu čtvrtým rokem a je zaměřen především na letecké zájezdy do Turecka a Egypta. Agentura zprostředkovává prodej zájezdů od zhruba čtyřiceti cestovních kanceláří, nejvíce se zde prodávají zájezdy od cestovní kanceláře Exim tours, Blue Style, VTT, Pantour a Orex Travel. Méně prodávané jsou zájezdy od cestovní kanceláře Azur Reizen, Firo tour, Mona Tour a dalších.

Organizace je rodinným podnikem, kde majitelka zaměstnává pouze jednoho zaměstnance, a to svoji dceru. Dcera pracuje jako administrativní pracovník a je absolventkou bakalářského studia v oboru CR. Dříve byla zaměstnána v CK Azur Reizen, na této pozici pracuje již 9 let. Podstatnou roli v organizační struktuře tvoří i účetní, kterou však nelze považovat jako zaměstnance firmy. Pracuje z domova a ze známosti (bez odměny). Více zaměstnanců instituce nemá.

3.2 Proces realizace služeb v CA Flight Services

Proces realizace služeb bude hodnocen formou dotazníků pro klienty a také pomocí mystery shoppingu. Jednání, schopnosti a vystupování pracovnice včetně prostředí CA budou stěžejním bodem pro návrh na zlepšení marketingové strategie.

Hlavní náplní práce administrativního pracovníka v cestovní agentuře je zájezd vyhledat, nabídnout a prodat. Prvním krokem je zjištění základních požadavků zákazníka – destinace, cena, stravování, počet osob, termín. Dále ostatních požadavků – např. poloha hotelu, animace pro děti, rušnost místa, letecká společnost, čas letu. Dalším krokem je rezervace - online nebo telefonicky, sepsání smlouvy o zájezdu a nabídka cestovního pojištění. Po sepsání smlouvy pracovník smlouvu vytiskne a potvrdí ji obě strany svým podpisem, neprodleně musí být zaslána e-mailem cestovní kanceláři, která zájezd prodává. Po odeslání smlouvy dorazí faktura od cestovní kanceláře, tedy potvrzení ze strany cestovní kanceláře o tom, že je zájezd rezervovaný. Následuje platba zájezdu – hotově nebo převodem. Za zprostředkování prodeje zájezdu náleží agentuře provize. Některé cestovní kanceláře provizi agentuře rovnou nechávají, některé ji vyplácí až po návratu klienta (např. Blue Style). Fakturu na provizi vystavuje účetní cestovní agentury, občas jí vystaví pracovnice, když je sezóna a vysoká frekvence zákazníků. Týden před odletem přijdou pracovníci e-mailem pokyny k odletu, kartička na pojištění a voucher. Zákazník si pro materiály přijde, nebo si je vytiskne sám. K prodeji zájezdů se používá program CeSYS – vyhledávač zájezdů. Pomocí něj se vyhledávají konkrétní zájezdy, které pracovník nabízí zákazníkům. Program je měsíčně zpoplatněn. V

rezervačním systému lze vidět aktuální ceny, dostupnost letenek a hotelů. Je zde i předloha „Smlouvy o zájezdu“, kterou může pracovník zákazníkovi ihned vypsát a vytisknout, pokud se rozhodne zájezd koupit. Vedlejší službou je prodej letenek a nabídka UAMK asistenční karty, která zákazníkovi nabízí pomoc v krizové situaci, pomocí je např. dovoz pohonných hmot, výměna pneumatiky, odtahová služba, zapůjčení náhradního vozidla, nouzové ubytování, převoz nepojízdného vozidla ze zahraničí do ČR, vzkaz blízké osobě, tlumočnická služba na telefonu aj.

Kromě prodeje zájezdů musí administrativní pracovník v agentuře zastat i spoustu jiných, avšak důležitých povinností, bez kterých by se chod agentury neobešel. Jednou z povinností je odnášení peněz do banky a zapisování příjmů a výběrů pokladny. Při spolupráci s novou cestovní kancelářskou firmou vyplývá další činnost – sepsání smlouvy o obchodním zastoupení a aktualizace této smlouvy při zasílání dodatků ke smlouvě (změna velikosti provize a další). Důležité je také nezanedbávat e-maily od ČOI, která CA zasílá nová ustanovení a povinnosti CK a CA. Každodenním úkolem pracovníka je reagovat na e-maily a telefonáty zákazníků. Většinou se jedná o žádosti zaslání aktuálních nabídek. Na e-mail také zasílají cestovní kanceláře své aktuální nabídky, které pracovník vytiskne a vyvěsí do výlohy. Nabídky ve výloze je nutné měnit, aby byly stále aktuální. Občasnou činností je objednávka katalogů a jejich osobní vyzvednutí. Dalším bodem je vystavování faktur na provize - přestože je to práce pro účetní, v této agentuře se o tento bod stará také administrativní pracovník. Méně častou činností pracovníce je objednávka kancelářských potřeb. Důležitou a nezbytnou činností je kontrola aktuálnosti pojištění cestovních kancelářek. Je nutné kontrolovat průběžně datумы pojištění proti úpadku z důvodu kontrol. Poslední méně příjemnou součástí práce pracovníce v CA je řešení reklamací nebo storno zájezdu.

3.3 Tvorba marketingové strategie v CA Flight Services

Základním a všeobecným cílem CA je zprostředkování služeb CK, za tuto činnost náleží agentuře předem smluvená provize. Po hloubkovém rozhovoru s administrativní pracovnící CA Flight Services bylo zjištěno, že agentura nemá pevně stanovený cíl a majitelka s pracovnící mají na cíle agentury rozporné názory. Cílem majitelky je dlouhodobé dosahování zisků prodejem dražších zájezdů, ze kterých náleží agentuře vyšší provize, ovšem pracovníce agentury má za cíl prodej zájezdů, které plně vyhovují požadavkům zákazníka a především upřednostňuje dlouhodobé a pevné vazby s těmito zákazníky. CA nemá definované poslání a vizi, tudíž pracovníce není motivována definicí poslání a vizí podniku. Návazným krokem na definici poslání a vize je situační analýza, které je rozdělena na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí. V rámci analýzy vnějšího prostředí bude rozebrána PEST analýza, která se zabývá politicko-právními, ekonomickými, sociálně-kulturními a technologickými vlivy, které na podnik působí.

3.3.1 Situační analýza

Do politických vlivů lze zařadit systém řízení CR v České republice. Systém řízení CR v ČR ovlivňuje prodej služeb CA. Jak bylo zmíněno v kapitole „Subjekty CR a systém řízení CR v ČR“, MPMR je odpovědné za koordinaci a nastavení pravidel v oblasti CR, je také odpovědné za přípravu příslušných právních předpisů, sledování a sběr statistických informací, rozvoj CR v regionech a podporu kvality a struktury služeb v CR. MPMR navrhuje zákony, vydává vyhlášky k CR a zastupuje ČR v zahraničí. Na řízení CR se podílejí i ostatní ministerstva, Ministerstvo průmyslu a obchodu v oblasti živnostenského podnikání, Ministerstvo dopravy v letecké a silniční dopravě a v budování infrastruktury, Ministerstvo zdravotnictví v oblasti lázeňské péče, Ministerstvo zahraničních věcí v oblasti vízové politiky, Ministerstvo kultury v oblasti umění a kultury, Ministerstvo financí v oblasti daňové politiky a další ministerstva. Všechny tyto oblasti ovlivňují příjezdový a výjezdový CR.

Kromě politických vlivů jsou pod písmeno P analýzy PEST zahrnuty také právní vlivy země. CR v ČR je ovlivňován různými zákony, které musí subjekty CR brát v úvahu a řídit se jimi. CA nesmí zanedbávat e-maily od ČOI, která ji pravidelně zasílá nová ustanovení a požadavky, např. povinnost informovat zákazníka o mimosoudním řešení reklamaci zájezdu. Pro CA je stěžejní Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání. CA podniká v oboru činnosti „provozování CA a průvodcovské činnosti v oblasti CR“. Dalším zákonem, který ovlivňuje CA, je NOZ č. 89/2012 Sb. např. v oblasti uzavírání smluv a Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce, který upravuje pracovní poměr. Doplňkovým zákonem je Zákon č. 159/1999 Sb. o některých podmínkách podnikání v oblasti CR, daňové zákony a Zákon o účetnictví, kterým se řídí účetní agentury. Provozování CA je živností volnou, na rozdíl od provozování CK, která je zákony zatěžována mnohem více. CA, jakožto prostředník mezi CK a zákazníkem, nemá tolik povinností jako CK, avšak povinností CA je, aby hlídala platnost pojištění proti úpadku u CK, se kterými spolupracuje. (mmr.cz, 2012)

Ekonomickými vlivy jsou kurzy měn, míra nezaměstnanosti, průměrné mzdy a jejich předpokládaný vývoj a další. Za kursovou politiku je odpovědná ČNB. Kurzy měn ovlivňují prodeje zájezdů do určitých zemí, pokud měna cílové destinace k české koruně roste, je pro zákazníka neatraktivní do země vycestovat. Nejvíce užívanou měnou v Evropě je euro, které se využívá v zemích tzv. eurozóny. V měsíci únoru byl kurz eura 27,02 Kč. Od poloviny roku 2015 se tento kurz výrazně nemění, tudíž neovlivňuje nákup zájezdů do zemí eurozóny. To se ovšem nedá říct o britské libře, která se neustále zvyšuje. Od roku 2016 ale kurz klesá, v současné době je na úrovni 31,75 Kč, což příznivě působí na návštěvnost britských zemí. Další měnou, která stojí za zmínku, je americký dolar (USD). V roce 2016 kurz spíše rostl, od roku 2017 však klesá, což může zvýšit návštěvnost amerických zemí. V současné době je USD na úrovni 25,27 Kč. CA se zaměřuje na zájezdy především do Turecka a Egypta, tudíž kurzy měn těchto zemí ji budou ovlivňovat nejvíce. Turecká měna se nazývá turecká lira (TRY), tato měna rapidně klesá od roku 2015. V lednu 2015 byla turecká lira na úrovni 10,34 Kč a v současné době je na úrovni 6,85 Kč, což je určitě příležitost pro zvyšování návštěvnosti. Ještě lepší příležitost nabízí egyptská libra (EGP). Od roku 2016 egyptská libra neustále klesá. Na

začátku roku 2016 byla měna na úrovni 3,2 Kč, ovšem v únoru byla na úrovni 1,4 Kč, což je také velkou příležitostí pro návštěvnost. V CA je zájem také o zájezdy do řeckých zemí. Řeckou měnou je řecká drachma (GRD). Od poloviny roku 2015 se kurz nijak zvlášť nemění, stagnuje na úrovni 7,9 Kč, tudíž neovlivňuje návštěvnost řeckých zemí. Kurzy měn v současné době pozitivně ovlivňují prodej zájezdů. (kurzy.cz, 2017)

Dalším vlivným ekonomickým faktorem je vývoj míry nezaměstnanosti v ČR a výše průměrných mezd. Za posledních 5 let míra nezaměstnanosti příznivě působí na CK a CA, míra totiž neustále klesá. Čím více lidí pracuje, tím více peněz obyvatelstvo má a tím více jich může investovat do svého volného času. V prosinci roku 2016 byla míra nezaměstnanosti na úrovni 5,2 % a lze předpokládat, že se bude stále snižovat, což příznivě ovlivní cestovní ruch. Dle zjištěných údajů je značné, že průměrné mzdy v ČR od roku 2014 neustále rostou. Ve 3. čtvrtletí roku 2016 se průměrná mzda reálně zvýšila o 4 % a činila 27 220 Kč. Souhrnně lze říci, že ekonomické vlivy příznivě působí na prodej služeb CA. (kurzy.cz, 2017)

Do sociálních vlivů řadíme životní úroveň a životní styl, vzdělanost obyvatel, záliby a koníčky, tradice, náboženství, kulturu dané země aj. V poslední době roste počet vysokoškolsky vzdělaných lidí, také zdravý životní styl je stále přitažlivější. Rostoucí počet vysokoškolsky vzdělaných lidí znamená zvýšenou úroveň příjmů a tím i zvýšenou investiční schopnost. Se vzděláním roste i poptávka po cestování. Z důvodu současné uspěchané doby a stresového nátlaku v zaměstnání lidé rádi před stresem unikají na dovolené v zahraničí, kde si mohou odpočinout. Čeští obyvatelé rádi cestují k moři, jelikož se ČR nachází ve středu Evropy. V posledních letech se rozmáhá touha po poznání a cestování, díky tomuto faktoru se služby CA lépe prodávají. (Kozel, 2011)

CA se specializuje na prodej zájezdů do Turecka a Egypta. Destinace typu Turecko a Egypt se zdají být atraktivní z důvodu nízkých cen, čistého moře, krásné přírody a vlídného chování k turistům. Turecko je ale muslimská země, čeští občané se do Turecka bojí jezdit z důvodu terorismu, který je v současné době aktuální. Zastupitelský úřad ČR v Ankaře dokonce

nedoporučuje do země Turecko v současné době cestovat. Nejvíce útoků je v Istanbulu, ovšem nepokoje jsou i na letištích, proto také ceny zájezdů do Turecka rapidně klesly. V současné době i Egypt čelí terorismu, který snižuje návštěvnost této země. Zemí čelících terorismu je mnohem více, dalším příkladem je Tunisko nebo Francie. Současná bezpečnostní situace v muslimských zemích a dalších zemích negativně ovlivňuje prodej zájezdů. (mzv.cz, 2016)

V rámci výzkumu zálib českých turistů byly vyhledány informace o nejoblíbenějších destinacích za rok 2015. Bylo zjištěno, že nejvíce stoupl zájem o Řecko, ovšem nejoblíbenější destinací je stále Chorvatsko. Po Chorvatsku zaujímá druhou příčku Rakousko. Do destinace Rakousko vycestovalo v roce 2015 o 8 % turistů více, než předešlý rok. Třetí nejoblíbenější zemí pro české turisty je Itálie, na čtvrtém místě je pak Slovensko, jehož návštěvnost oproti roku 2014 stoupla o 17 %. Na pátém místě je Německo, návštěvnost této země meziročně vzrostla o 8 %. Výrazně stoupl zájem o Řecko, kam vyjelo o čtvrtinu více Čechů, než předešlý rok. Přehledné údaje o těchto zemích lze vidět v tab. 1. (ceskenoviny.cz, 2016)

Tab. 1: Nejoblíbenější destinace českých turistů v roce 2015

Země	Počet příjezdů Čechů do země
Chorvatsko	739.231
Rakousko	711.351
Itálie	659.046
Slovensko	509.700
Německo	447.510
Řecko	436.703
Maďarsko	236.728
Španělsko	204.292

Zdroj: Statistické úřady a turistické centrály jednotlivých zemí

Posledním, avšak značným faktorem ovlivňujícím chod CA, je vývoj technologie a informačních systémů. Technologie zahrnuje rozsah prováděných inovací, nástup nových technologií a přístup k datům a informacím. Z pozorování během praxe bylo zjištěno, že inovace v technologii jsou přínosem pro CA. CA využívá rezervační systémy a programy, které pracovníci pomáhají vyhledat aktuální dostupnost zájezdů v souladu s požadovanými parametry zákazníka. V rezervačním systému zjistí i aktuální dostupnost hotelů a letenek. Vybrané nabídky zákazníkovi pracovníce ihned vytiskne a poskytne k detailnímu prostudování. Pokud se rozhodne zákazník zájezd ihned koupit, pracovníce vyplní šablonu smlouvy, vytiskne ji a může být na místě podepsána. Před podepsáním kontaktuje CK, která zájezd vytvořila a ujistí se, že je tento zájezd volný. Každý den pracovníce s pomocí internetu kontroluje e-maily, na které reaguje a také hlídá aktuality ohledně zákonů a cen. CA drží krok s nástupem nových technologií a dokáže je využívat ke své práci. Agentura má své webové stránky, zákazník má možnost zájezd sám vyhledat dle svých parametrů nebo pracovníci kontaktovat e-mailem či telefonním hovorem. Pracovníce cestovní agentury se snaží zájezdy nabízet i pomocí sociální sítě Facebook. Technologické vlivy na agenturu velmi pozitivně působí a agentura se jich snaží maximálně využít ke svému prospěchu.

Dalším externím vlivem ovlivňujícím prodej zájezdů CA je konkurence. CA čelí velkému nátlaku ze strany konkurence. Její konkurencí jsou okolní CA, ale i CK, se kterými spolupracuje i nespolečně. Na základě hloubkového rozhovoru s pracovníci CA byli stanoveni hlavní konkurenti. Největším konkurentem je CK Fischer, která se nachází bezprostředně vedle CA, dále potom CK Čedok, CA Klea a další spousta CK a CA, kterých je v centru Liberce mnoho. Externím vlivem jsou také zákazníci. Zákazníci CA jsou většinou dlouholetí a loajální, mají s CA zkušenost a navštěvují ji na základě dobrých vztahů s pracovníci, ovšem byl vyzorován příliš přátelský vztah s některými klienty ovlivňující chod a působení firmy, tento bod bude rozebrán v analýze vnitřního prostředí, která byla zkoumána formou dotazníků a mystery shoppingu.

3.3.2 Mystery shopping a dotazníkové šetření

V rámci mystery shoppingu bylo zkoumáno prostředí agentury a chování pracovníce v průběhu poskytování služeb. Mystery shopping byl proveden odborníkem z oboru CR – administrativní pracovnící CA Indy Vindy. CA Indy Vindy se nachází v Moskevské ulici, je nově zrekonstruována a dbá na přísné dodržování pravidel a přístupu k zákazníkům. Administrativní pracovníce srovnávala prostředí, chování a přístup agentury Alena Čermáková, Flight Services s CA Indy Vindy. Mystery shopping proběhl ve všední den v měsíci březnu 2017 v dopoledních hodinách, trval celkem 25 minut. Mystery shopping byl vyhodnocen na základě vyplnění dotazníku, který byl použit také pro dotazníkové šetření spokojenosti zákazníků s CA Alena Čermáková, Flight Services. Podobu dotazníku lze vidět v příloze A. Pro konkrétní doplnění poznatků pracovníce sepsala své postřehy z mystery shoppingu v podobě plusů a minusů. Tyto poznatky lze vidět v Tab. 2.

Tab. 2: Poznatky z mystery shoppingu v CA Alena Čermáková, Flight Services

Poznatky z mystery shoppingu v CA Alena Čermáková, Flight Services	
Plusy	Mínusy
Příjemný přístup pracovnice	Při jasném zájmu o Řecko neustálé přesměrovávání a „vnucování“ Egypta a Turecka
Přátelský přístup k zákazníkovi (narovinu řekla, že má nějaké problémy, omluvila se za svůj psychický stav)	Nabídka neaktuálních nabídek v programu CESYS (neověření aktuálnosti)
Profesionální přístup – neustále podávání informací o produktu, na který se zrovna dívá	V případě nouze (psychické a zdravotní problémy) chybí náhradní zaměstnanec
Rychlé zaslání e-mailu s nabídkami zájezdů	Pracovnice na sebe nedala kontakt, dokonce ani vizitku
Velmi milý hlas	Při prvním poptání na zájezd do Řecka pracovnice nabíдела formu zaslání nabídek e-mailem, místo osobní konverzace
Dostatečný čas věnovaný jednomu zákazníkovi	Špatná organizace práce – nezapisování si přehledných požadavků zákazníka pro tvorbu nabídek
Detailní informace ke každému produktu	Neformální oblečení
Odborná znalost produktů CA	Prošlé „last minute“ ve výloze
Dostatek katalogů	Domácí mazlíček v kanceláři (nedělá dobrý dojem na zákazníka)
Klid v kanceláři – žádné rušivé faktory	Teplotní podmínky v kanceláři (zima)
Výborná lokalizace CA	Zastaralé vybavení kanceláře
	Přebytek dekoračních předmětů v kanceláři, uschlé květiny a popadané listy po zemi
	Nedostatečná péče věnovaná úklidu a čistotě

Zdroj: vlastní zpracování na základě poznatků odborníka z oboru CR

Doplněním těchto postřehů odbornice z oboru CR bylo také vyplnění předloženého dotazníku. Dotazník obsahoval celkem 8 otázek, většina otázek obsahovala výběr z několika možností, několik otázek bylo založeno na vyjádření míry souhlasu s tvrzeními a jedna otázka byla otevřená. Stejný dotazník byl záměrně předložen i zákazníkům cestovní agentury, cílem bylo zjistit, zda jsou zákazníci agentury častými zákazníky či známými pracovnice nebo majitelky a

zda jejich odpovědi budou zaujaté. Lze říci, že se cíl vydařil, odbornice měla na otázky téměř vždy odlišné odpovědi, nebo se shodovala s lidmi, kteří CA nenavštívili z důvodu známosti s pracovníci nebo majitelkou.

Odbornice byla maximálně spokojená s dostupností agentury, šíří nabídky, množstvím poskytnutých informací a rychlostí zpětné vazby pracovnice. Mírná nespokojenost byla zaznamenána u otázek týkajících se čistoty, úklidu, uspořádání předmětů v kanceláři, teploty v kanceláři a u modernizace vybavení prodejního místa. Přístup, jednání a ochota pracovníka byla hodnocena spíše kladně. U otázky, zda agentura nabízí i jiné dodatkové služby, se kterými se zákazník snaží seznámit, byla odpověď hodnocena mírou souhlasu – zcela nesouhlasím. Webové stránky dostaly spíše kladné ocenění, mírná nespokojenost byla odůvodněna překlepy a nedostatečnou kreativitou stránek.

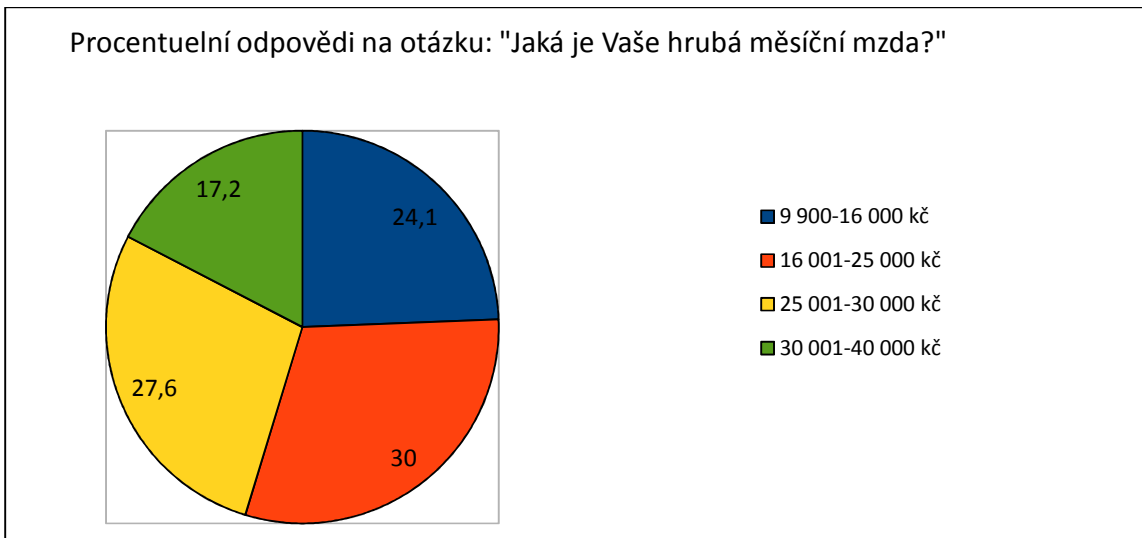
Součástí průzkumu bylo také zmiňované dotazníkové šetření. Dotazník byl vytvořen pomocí webové stránky Survio.com. Tohoto šetření se účastnilo celkem 30 respondentů, všichni respondenti vyplňovali dotazník po uskutečnění návštěvy CA Alena Čermáková, Flight Services. Z dotazníkového šetření byly zjištěny následující informace. Celkem 70 % respondentů byly ženy, pouze 30 % respondentů tvořilo mužské pohlaví.

V dotazníku padla otázka týkající se ekonomické aktivity, cílem bylo zjistit, jaké skupiny obyvatel CA navštěvují. Na tuto otázku odpovědělo 70 % respondentů, že jsou zaměstnaní, 10 % respondentů uvedlo, že jsou v důchodu, 6,7 % respondentů bylo nezaměstnaných, 6,7 % respondentů zvolilo odpověď „jsem matka/otec na mateřské dovolené“ nebo „jsem OSVČ“. Mezi respondenty nebyl žádný student. Odpovědi lze vidět na obr. 4.



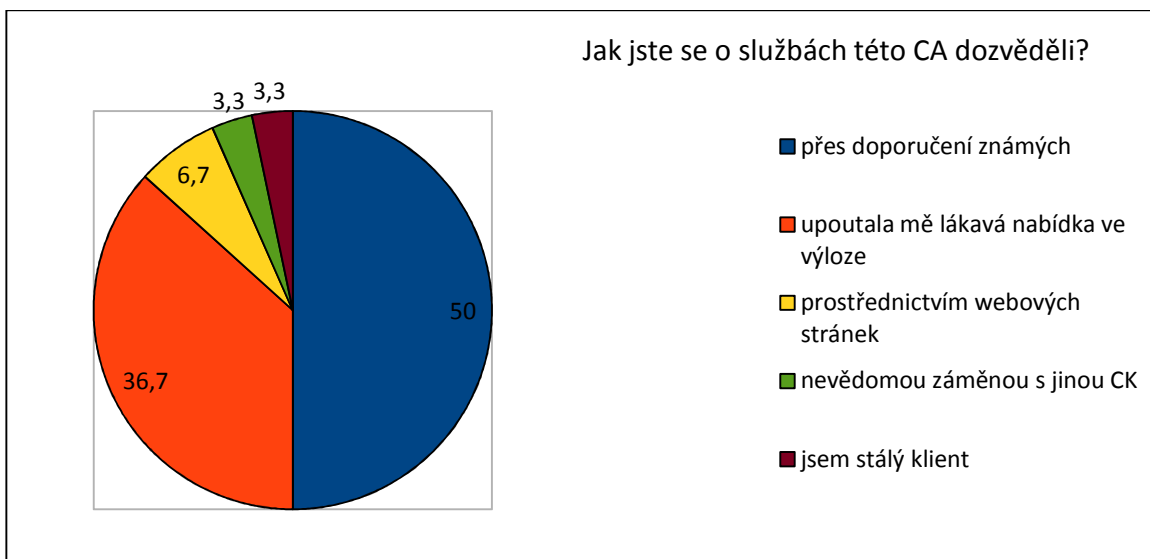
Obrázek 4: Procentuelní odpovědi na otázku: „Jaká je Vaše současná ekonomická aktivita?“
 Zdroj: vlastní zpracování dle údajů z dotazníkového šetření

Stěžejním bodem byla otázka týkající se měsíční hrubé mzdy. Cílem této otázky bylo zjistit, jaké příjmové skupiny obyvatel CA navštěvují. Odpovědi byly celkem rozptýlené. Celých 30 % respondentů zvolilo rozpětí 16 001-25 000 Kč, 27,6 % respondentů odpovědělo 25 001-30 000 Kč, 24,1% zvolilo odpověď 9 900-16 000 Kč a 17,2% dotazovaných zvolilo mzdu v rozpětí 30 001-40 000 Kč. Nikdo z dotazovaných neuvedl vyšší mzdu než 40 000 Kč. Jedna osoba na otázku neodpověděla s popiskem „to se nezveřejňuje“. Graf odpovědí na tuto otázku lze vidět na obr. 5.



Obrázek 5: Procentuelní odpovědi na otázku: "Jaká je Vaše hrubá měsíční mzda?"
Zdroj: vlastní zpracování dle údajů z dotazníkového šetření

Další dotaz byl směřován na zdroj, ze kterého se zákazníci o službách této CA dozvěděli. Cílem této otázky bylo dokázat, že návštěvníci agentury jsou převážně známí majitelky nebo přátelé klientů, jak bylo vyzorováno při řízené praxi autorky. Z výsledků je patrné, že 50 % respondentů se o službách CA dozvěděli přes doporučení známých, 36,7 % tázaných uvedlo, že je zaujala lákavá nabídka ve výloze, 6,7 % respondentů uvedlo, že se o službách dozvěděli prostřednictvím webových stránek a 3,3 % respondentů uvedlo, že do CA přišli kvůli nevědomé záměně s jinou CK. Jeden z tázaných (3,3 %) uvedl jinou odpověď, a to „jsem stálý klient“. Nikdo z dotazovaných neuvedl, že by zdrojem byla sociální síť Facebook. Pro přehlednější ucelení byl vytvořen graf, který lze vidět na obr. 6.

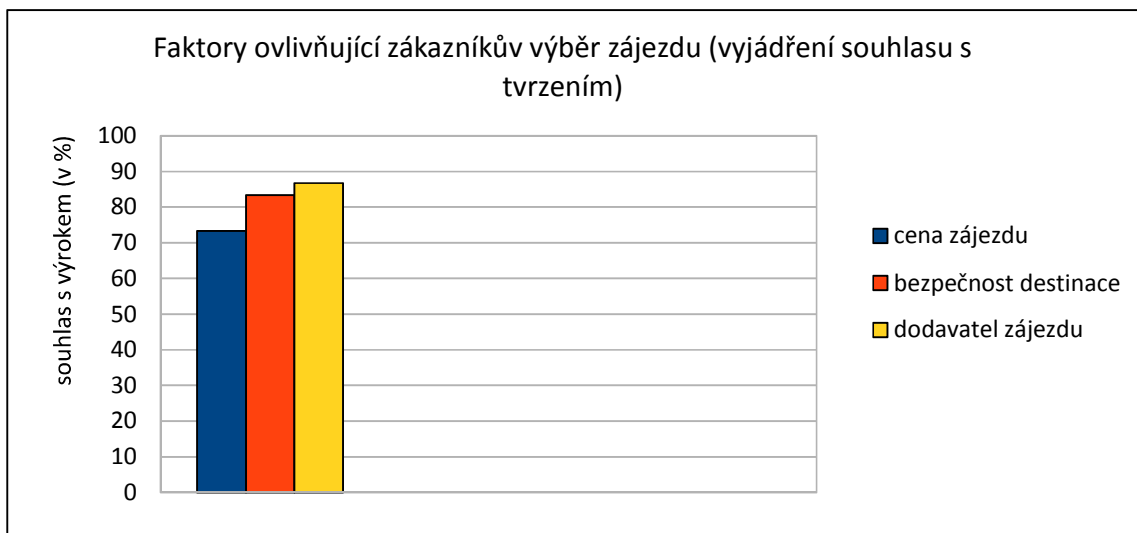


Obrázek 6: Procentuelní odpovědi na otázku: „Jak jste se o službách této CA dozvěděli?“
 Zdroj: vlastní zpracování dle údajů z dotazníkového šetření

Následující dotaz se týkal názoru na vzhled webových stránek, kde 56,7 % dotazovaných odpovědělo, že ani neví, že má agentura webové stránky. Dotazník také ukázal, že 43,3 % respondentů se webové stránky líbí. Nikdo nezvolil negativní odpověď. Z těchto odpovědí vyplývá, že více než polovina respondentů tedy vůbec netuší, že se agentura prezentuje i na internetu a je možné zde vyhledat předběžně nabídky, na které se lze osobně doptat, popř. si zájezd rezervovat sám a ušetřit si čas telefonováním, e-mailováním nebo potvrzovací schůzkou.

Ve škálových odpovědích vyjadřujících míru souhlasu s výroky bylo zjištěno, že všichni respondenti jsou spokojeni nebo zcela spokojeni se šíří nabídky zájezdů a dostupností CA. V dotazníku byla také otázka faktorů ovlivňujících výběr zájezdu. Důležitým faktorem při výběru zájezdu hraje jeho dodavatel, protože 86,7 % respondentů uvedlo, že jim záleží nebo alespoň zcela záleží na tom, od které CK jim agentura zájezd zprostředkovává. U 73,3 % lidí je rozhodujícím faktorem při výběru destinace zájezdu cena. Dalším zajímavým údajem, který souvisí s průzkumem analýzy PEST a změnou preferencí Čechů při volbě destinace, byly výsledky otázky týkající se bezpečnosti destinace, kde 83,3% respondentů dotazníkovém

šetření uvedlo, že je pro ně rozhodujícím faktorem při výběru destinace její bezpečnost. Faktory ovlivňující zákazníkům výběr zájezdu lze vidět na obr. 7.



Obrázek 7: Faktory ovlivňující zákazníkům výběr zájezdu
Zdroj: vlastní zpracování dle údajů z dotazníkového šetření

V dotazníku byla také otázka zaměřující se na internetové nákupy zájezdů. Cílem bylo zjistit, zda zákazník upřednostňuje pohodlí domova a ušetřený čas koupí zájezdu přes internet, nebo zda uvítá spíše osobní setkání, kde se může dotazovat na detaily služeb. Ukázalo se, že 90 % respondentů nekupuje zájezdy přes internet, tudíž preferují osobní setkání.

Zbylá část dotazníkového šetření byla silně v rozporu s názorem odborníka mystery shoppingu a výzkumnou metodou pozorování. Jedná se o otázky čistoty, úklidu, uspořádání předmětů a moderního vybavení prodejního místa. Lze tyto výsledky odůvodnit neobjektivním hodnocením respondentů z důvodu převahy loajálních zákazníků a zároveň přátel pracovníce agentury. Při vyjádření míry souhlasu s výrokem, že agentura dbá na čistotu, úklid a uspořádání předmětů, 93,3 % respondentů uvedlo, že souhlasí nebo zcela souhlasí, 90 % respondentů pak uvedlo, že zcela souhlasí nebo souhlasí s výrokem, že vybavení této agentury je moderní. Jeden respondent ale uvedl silnou míru nesouhlasu v závěru dotazníku, který byl určen pro postřehy a doporučení. Napsal, že modernizace interiéru je dokonce nutná.

3.3.3 Vyhodnocení současné situace společnosti

Na základě provedené situační analýzy, mystery shoppingu, hloubkového rozhovoru, pozorování a shromáždění dat z vyplněných dotazníků, byly vyvozeny určité nedostatky marketingového mixu společnosti a postřehy, tyto data budou dále využita k návrhu opatření na zlepšení.

Základním „stavebním kamenem“ celofiremní strategie je v první řadě definice poslání a vize, která by měla být motivací pro zaměstnance CA, ovšem zkoumaná CA nemá tyto definice vůbec stanovené. Ze shromážděných poznatků a dat vyplývá postřeh týkající se marketingového nástroje „produkt“, kterým je zaměření se na cílový segment nabídky, a to na destinace Turecko a Egypt. Ze zjištěné situační analýzy byl zaznamenán pokles atraktivnosti zákazníků pro tyto země a zároveň byl nalezen žebříček nejvíce atraktivních zemí pro české turisty. Většina zákazníků v dotazníkovém šetření také uvedla, že je u nich rozhodujícím faktorem při výběru destinace její bezpečnost, tyto aktuality by měly být sledovány a nabídka produktů společnosti by měla být přizpůsobována preferencím zákazníků. Co se týče nástroje distribuce, problémem je zastaralý design vybavení v prodejním místě, dále také nedostatečná čistota a uspořádání předmětů v kanceláři. Dalším poznatkem byl nadbytek dekoračních předmětů v kanceláři, který působí dojmem nepořádku. Na základě mystery shoppingu byla odhalena také neaktuálnost nabídek ve výloze společnosti a skutečnost ovlivňující komfort zákazníku. Odborníkem byla totiž zaznamenána nepřiměřeně nízká teplota v kanceláři. Při analýze nástroje „komunikační mix“ byla zjištěna absence vizitek společnosti, zákazník nemá možnost se na společnost po uskutečnění schůzky obrátit. Do komunikačního mixu společnosti spadají také webové stránky, zde byla upozorována nepřehledná struktura a překlepy, tyto aspekty snižují profesionalitu podniku. Při hodnocení samotného procesu realizace služeb, odborníkem z oboru byla vyzorována špatná organizace činností (nezaznamenávání požadavků zákazníka) a nepozornost při poskytování aktuálních nabídek. Při výzkumu chování a přístupu pracovnice k zákazníkovi byl zaznamenán příliš přátelských vztah s některými zákazníky, kteří zdržují od práce, ačkoliv o produkty nemají zájem -

ovlivňují tak správný chod firmy a časové rozvrhy pracovníce. Při zhodnocení nástroje „lidé“ byl zjištěn nízký počet zaměstnanců. Z provedeného mystery shoppingu a hloubkového rozhovoru bylo zjištěno, že agentura nemá dostatek zaměstnanců a pracovníce si nemůže dovolit vzít dovolenou, když to její zdravotní nebo psychický stav vyžaduje. Tato nedbalost CA může ovlivnit názor zákazníka. Dále potom ovlivňuje kvalitu poskytovaných služeb, protože dle hloubkového rozhovoru bylo zjištěno, že pracovníce za celých 9 let mohla využít pouze jednoho informačního zájezdu do Egypta, protože ji nemá kdo zastoupit. Dle hloubkového rozhovoru byla zjištěna také fixní mzda zaměstnance, která není obohacena o provize z prodeje. Tato skutečnost by mohla způsobit finanční demotivaci zaměstnance a hledání nového pracovního místa. Dalším drobným nedostatkem, ubírajícím na profesionalitě společnosti, je neformální oblečení pracovníce. Zjištěné nedostatky byly zpracovány do tab. 3.

Tab. 3: Odhalené nedostatky v marketingovém mixu CA Alena Čermáková, Flight Services

Odhalené nedostatky v marketingovém mixu CA Alena Čermáková, Flight Services				
Produkt - služba	Distribuce (prodejní místo)	Komunikační mix	Procesy	Lidé
nepřizpůsoben zákazníkovi	zastaralý design vybavení	absence vizitek	neefektivní organizace činností	nedostatek zaměstnanců
nesledování měnících se preferencí	nedostatečná čistota a uspořádání předmětů	struktura webových stránek a překlepy	nepozornost při prezentaci aktuálních nabídek	finanční demotivace zaměstnance
	nadbytek dekoracních předmětů	nedostatečná propagace produktů na sociálních sítích	příliš přátelské vztahy narušující chod a časové rozvrhy	absence školení či možnosti informačních zájezdů
	neaktuální nabídky ve výloze	neinformovanost zákazníků o webových stránkách	neustálé přesměrovávání na cílové destinace podniku	neformální oblečení
	teplotní podmínky			

Zdroj: vlastní zpracování dle celkového výzkumu

3.4 Doporučení a návrh opatření na zlepšení

U CA Alena Čermáková, Flight services bylo během výzkumu zjištěno několik silných stránek, ovšem také několik slabých stránek, na kterých by měla zapracovat. Zároveň bylo zjištěno několik příležitostí a hrozeb, na které by se CA měla zaměřit a přizpůsobit jim svou konkurenční strategií. Všechna doporučení jsou sepsána v souvislém textu z důvodu pochopení souvislostí, dále budou převedeny do tabulky, aby bylo docíleno lepší orientace ve výsledcích výzkumu. Doporučení jsou cílená na změny v marketingovém mixu společnosti.

Majitelka CA, jakožto majitelka společnosti, která chce vykazovat zisk, by měla stanovit definici poslání a vize, aby se její zaměstnanci měli čím motivovat a věděli, za jakým účelem byla společnost založena, co je jejím cílem a jakým směrem se bude v budoucnosti vydávat. Zároveň by agentura měla změnit zaměření cílových destinací. Atraktivními destinacemi pro české obyvatele je např. Chorvatsko, Rakousko, Itálie či Řecko. Agentura by měla upravovat své nabídky dle aktuálních preferencí Čechů. Cílové destinace Turecko a Egypt by měly prozatím zůstat v povzdálí a určitě by neměly být navrhovány či dokonce vnucovány, pokud přijde zákazník s jasným přáním zakoupit zájezd do jiné destinace. Jak bylo zjištěno v dotazníkovém šetření, pro zákazníky je velmi důležitá bezpečnost destinace.

Pro samotný proces poskytování služby zákazníkovi by měly být vytvořeny dokumenty, kam si pracovnice může zapisovat požadavky zákazníka – cenové rozpětí, destinaci, počet osob, typ stravování, typ ubytování a další. Při tomto opatření se zlepší chod podniku, pracovnice na nic nezapomene a přizpůsobí své nabídky tak, aby odpovídaly přání zákazníka. Při poskytování služby je také nutné ověřovat aktuálnost nabídek, které pracovnice nabízí, aby se nestalo, že si zákazník vybere nabídku, která je již nedostupná kvůli obsazenosti. Jak bylo zjištěno při dotazníkovém šetření, značná část zákazníků navštíví CA na základě lákavé nabídky ve výloze, je nutnost tyto nabídky průběžně měnit, aby se nestalo, že ve výloze bude nabídka, která již vypršela. CA by také měla zvážit své náklady a výnosy, pokud realizuje značný zisk, měla by v první řadě investovat do prodejního místa. Modernější vybavení

podniku působí profesionálněji a zanechává důraz na celkovém dojmu zákazníka, který toto místo navštíví. Prodejní místo CA má sice výbornou lokalizaci, ale je nutné zapracovat na prostředí samotné kanceláře, jak bylo již uvedeno v jednom z dotazníků v otevřené otázce při připomínkách. Majitelka CA by měla zapracovat na účelném uspořádání předmětů a především udržovat prostředí agentury neustále opečovávané. Příliš mnoho předmětů působí dojmem nepořádku a neútlunosti.

Zlepšením, které je nenáročné na investice, je přeměna struktury a odstranění překlepů webových stránek společnosti. Lze touto malou úpravou vyzdvihnout profesionalitu firmy. Při procesu poskytování služby by posledním krokem setkání zákazníka a pracovnice mělo být rozloučení a předání kontaktu, na který se může zákazník obrátit, tedy vizitka. Absence vizitky je nedostatek, který může negativně zapůsobit na reputaci podniku, společnost by měla vizitky obstarat. Jak bylo zjištěno při hloubkovém rozhovoru, náklady této agentury jsou redukovány nízkým počtem zaměstnanců, ovšem je nutné vždy počítat s tím, že zaměstnanec má nárok na dovolenou či volno, pokud se necítí zrovna nejlépe. Zaměstnanec by měl také absolvovat několik informačních zájezdů, aby rozšiřoval své znalosti o nabízených produktech. Tento problém by mohl být vyřešen přijetím nového zaměstnance na částečný úvazek nebo alespoň možností majitelky kdykoliv zastoupit svého zaměstnance. Návrhem, který by mohl zajistit správný chod podniku a zvládnutí všech pracovních úkolů, je změna přístupu administrativní pracovnice k zákazníkovi. Pracovnice by si měla držet určitý profesní odstup, jelikož v CA pracuje jako poskytovatel služby CR, ne jako poskytovatel rozhovorů či přátelského „klábosení“. Někteří lidé ji zdržují od práce a narušují jí časové rozvrhy.

Majitelka této CA by měla popřemýšlet nad fixní mzdou svého zaměstnance, která neobsahuje provize z prodeje. Zaměstnanec by byl více motivován dělat svou práci s chutí a co nejlépe umí, dále by také neměl záminku hledat jiné pracovní místo. Pokud by agentura chtěla ještě více zapůsobit na emoce a dojmy zákazníka z návštěvy, mohla by pořídit zaměstnanci formální kostým. Pro přehlednější orientaci tohoto doporučení byla vytvořena tabulka příležitostí a hrozeb – Tab. 4.

Tab. 4: Faktory ovlivňující postavení CA na konkurenčním trhu

Faktory ovlivňující postavení CA na konkurenčním trhu	
Příležitosti	Hrozby
snižující se míra nezaměstnanosti v ČR	legislativa v oblasti CR
zvyšující se průměrné mzdy v ČR	pokles zájmu o cílové destinace Egypt, Turecko
výhodné kurzy měn k české koruně	nepokoje a terorismus ve světě
touha lidí po odreagování se od stresu	přepracování zaměstnance
zvyšující se počet vysokoškolsky vzdělaných lidí	největší konkurenti (CK Fischer, Čedok a CA Klea)
vyhledávané destinace (Chorvatsko, Rakousko, Itálie a další)	finanční demotivace zaměstnance
inovace v oblasti IT	nestanovená definice poslání a vize
využití informačních zájezdů	příliš silné vztahy se zákazníky narušující správný chod společnosti
modernizace kanceláře	
úprava webových stránek	
zavedení formálního kostýmu	
tvorba přehledných dokumentů s požadavky zákazníka	
tvorba vizitek společnosti	
inovace výlohy	
seznámení zákazníka s webovými stránkami	

Zdroj: vlastní zpracování

Závěr

CA Alena Čermáková, Flight Services je v provozu již čtvrtým rokem a byla založena z důvodu nadšení majitelky pro obor CR. Agentura má několik stálých zákazníků, kteří jsou jí loajální hlavně z toho důvodu, že zaměstnankyně firmy upřednostňuje přátelské a úzké vztahy se svými zákazníky. Podnik se zaměřuje především na prodej leteckých zájezdů do Turecka a Egypta a své nadšení pro tyto destinace dává zjevně najevo např. obsahem své výlohy, který vykazuje zaměření CA na tyto dvě konkrétní destinace.

Bakalářská práce je zaměřena na konkurenční strategii vybraného podniku a především na návrh opatření, která by mohla vést ke zlepšení této strategie. Hlavním cílem práce bylo zhodnotit současnou situaci podniku na trhu a vyhledat příležitosti a hrozby, které by mohly ovlivnit konkurenceschopnost CA. Výsledky jsou odvozeny z provedeného výzkumu, který zahrnoval hloubkový rozhovor, dotazníkové šetření spokojenosti zákazníků, mystery shopping a pozorování. Praktická část pojednávala především o prostředí agentury a přístupu a znalostech pracovnice.

Průzkum formou mystery shoppingu byl proveden odborníkem z oboru – administrativní pracovnicí CA Indy Vindy, tedy konkurencí. Lze říci, že byla využita zároveň metoda benchmarking, jelikož odbornice srovnávala prostředí, chování pracovnice a celkový dojem z návštěvy se svou pracovní pozicí a společností, pro kterou pracuje.

Hloubkový rozhovor byl uskutečněn celkem třikrát s postupnými časovými rozestupy. Autorka získala veškeré informace, které potřebovala, kromě finančních výnosů, nákladů a zisků agentury. Rozhovor byl uskutečněn s administrativní pracovnicí CA. Pracovnice této společnosti byla velice vstřícná a milá, snažila se poskytnout veškeré podklady pro zpracování této práce a odpovídala na všechny dotazy, pokud znala odpověď. Byla přímá a všechny detaily dopodrobna vysvětlila. Autorka práce po tomto výzkumu pevně věří, že pracovnice přihlédne k veškerým doporučením a projedná je s majitelkou firmy.

Dotazníkové šetření bylo zaměřené přímo na zákazníky, kteří navštívili CA a mohli tak zhodnotit prostředí, přístup pracovnice a celkovou spokojenost s poskytnutím služeb. Záměrně byl stejný dotazník předložen odborníkovi z oboru CR, který prováděl mystery shopping. Bylo dosaženo cíle autorky – odpovědi odborníka se lišily od odpovědí stálých zákazníků, naopak byly v souladu s odpověďmi náhodných zákazníků agentury a názoru autorky, která zde vykonávala praxi a nečinně pozorovala veškeré aktivity a prostředí. Dle výzkumu lze říci, že zákazníci jsou s CA spokojeni, ovšem bylo zjištěno několik nedostatků, které jsou shrnuty v kapitole 3.3.3 Vyhodnocení současné situace společnosti. V následující kapitole 3.4 Doporučení a návrh opatření na zlepšení jsou shrnuta vlastní doporučení autorky, která tyto body považuje za efektivní a přínosný návrh opatření na zlepšení konkurenceschopnosti firmy na trhu, který je v dnešní době silně nasycen.

Seznam použité literatury

BHATTACHARJEE, Parimal C. *Services Marketing*. New Delhi: Excel Books, 2006. ISBN 81-7446-477-8.

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

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

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3247-3.

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

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

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana a kol. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1.

MCCABE, Scott. *Marketing Communications in Tourism & Hospitality*. UK: Butterworth-Heinemann, 2009. ISBN 978-0-7506-8277-0.

PŘÍKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.

SYNEK, Miroslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4.

TSIOTSOU, Rodoula H. a Ronald E. GOLDSMITH. *Strategic Marketing in Tourism Services*. UK: Emerald Group Publishing Limited, 2012. ISBN 978-1-78052-070-4.

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

WILSON, Alan, Valarie A. ZEITHAML, Mary Jo BITNER a Dwayne D. GREMLER. *Services Marketing*. 3rd european ed. Great Britain: Berkshire: McGraw-Hill Education, 2016. ISBN 9780077169312.

Internetové zdroje

Anon. OECD tourism trends and policies. *Elektronická databáze Proquest.com* [online]. 2014, 144 [cit. 2017-01-26]. ISSN 20767773. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1512579017/fulltextPDF/BC0813AD833E4FC6PQ/1?acountid=17116>

Ceskenoviny.cz. *Nejčastěji Češi loni trávili dovolenou v Chorvatsku a Rakousku* [online]. ČTK, 2016 [cit. 2017-04-21]. Dostupné z: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/nejcasteji-cesi-loni-travili-dovolenou-v-chorvatsku-a-rakousku/1355957>

Kurzy.cz. *Kurzy měn - kurzovní lístek ČNB* [online]. AliaWeb, spol., 2017 [cit. 2017-04-21]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/>

Kurzy.cz. *Makroekonomika - makroekonomické údaje v ČR* [online]. AliaWeb, 2017 [cit. 2017-04-21]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/>

Mmr.cz. *Oblast cestovního ruchu* [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2012 [cit. 2017-04-21]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/Regionalni-politika-a-cestovni-ruch/Cestovni-ruch/Pravo-Legislativa/Prehled-platnych-pravnich-predpisu/Oblast-cestovniho-ruchu>

Mmr.cz. *Pokyny pro vznikající CK* [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2012 [cit. 2017-04-13]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Regionalni-politika-a-cestovni-ruch/Cestovni-ruch/Informace-pro-cestovni-kancelare-a-agentury/Pokyny-pro-vznikajici-cestovni-kancelare>

Mzv.cz. *Aktuální bezpečnostní situace v Turecku* [online]. 2016 [cit. 2017-04-21]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/ankara/cz/zpravy_a_udalosti_zu_ankara/aktualni_bezpecnostni_situace_v_turecku.html

Seznam příloh

Příloha A – Dotazník využitý při dotazníkovém šetření spokojenosti zákazníků s CA Alena Čermáková, Flight Services

Příloha A

Průzkum spokojenosti zákazníků s CA Alena Čermáková, Flight Services

Dobrý den,

dovolte, abych Vás požádala o vyplnění následujícího krátkého dotazníku. Vaše odpovědi budou zpracované v bakalářské práci zaměřené na marketingové strategie podniku v cestovním ruchu.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- muž
- žena

2. Jaká je Vaše současná ekonomická aktivita?

- jsem zaměstnaný/zaměstnaná
- jsem nezaměstnaný/nezaměstnaná
- jsem student
- jsem OSVČ
- jsem matka/otec na mateřské dovolené
- jsem v důchodu

3. Jaká je Vaše hrubá měsíční mzda?

- 9 900-16 000 Kč
- 16 001-25 000 Kč
- 25 001-30 000 Kč
- 30 001-40 000 Kč
- více než 40 000 Kč

4. Jak jste se o službách této CA dozvěděli?

- upoutala mě lákavá nabídka ve výloze
- prostřednictvím sociální sítě
- prostřednictvím webových stránek
- přes doporučení známých
- nevědomou záměnou s jinou CK
- přes atraktivní nabídku agentury dostupnou jinde (kde?)

5. Jaké typy zájezdů nakupujete?

- rodinné
- seniorské
- lázeňské
- horské
- exotické
- poznávací
- jiné (jaké?)

6. Jak se Vám líbí webové stránky CA?

- líbí
- nevím, že má agentura webové stránky
- nelíbí (proč?)

7. Vyjádřete míru souhlasu s následujícími tvrzeními na škále 1-4, kde 1=zcela souhlasím a 4=zcela nesouhlasím:

	1	2	3	4
Rozsah nabídky je dostatečně široký.				
Dostupnost této agentury (lokalizace) je výborná.				
Záleží mi na tom, od které CK mi CA zájezd zprostředkovává.				
Při výběru zájezdu je pro mě rozhodujícím faktorem cena.				
Při výběru zájezdu je pro mě rozhodujícím faktorem bezpečnost destinace.				
Agentura se dostatečně a profesionálně prezentuje (webové stránky, brožury, prospekty, vizitky, soc.sítě).				
Agentura nabízí i jiné (dodatkové) služby, se kterými se snaží zákazníka seznámit.				
Zájezdy nakupuji převážně přes internet.				
Tato CA dbá na čistotu, úklid a uspořádání předmětů.				

Design a vybavení této agentury považuji za moderní.				
Jsem naprosto spokojen/a s teplotními podmínkami v této CA.				
Jsem naprosto spokojen/a s přístupem, jednáním a ochotou pracovníka této CA.				
Informace, které mi pracovníce poskytla, jsou pro mě dostačující.				
Pracovnice této agentury odpovídá na dotazy včas (e-maily, telefonáty).				

8. Zde je Váš prostor pro jakékoliv připomínky týkající se zlepšení kvality služeb a prostředí této agentury ...