

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

**Strategie marketingové komunikace  
malých a středních podniků Pardubického kraje  
v oblasti cestovního ruchu**

Autor: Ing. Vladislava Kerlesová  
Školitel: doc. Ing. Josef Vaculík, CSc.

Disertační práce

2012

University of Pardubice  
Faculty of Economics and Administration  
Institute of Business Economics and Management

**Marketing Communication Strategy  
of Small and Medium Enterprises in Tourism  
in the Pardubice Region**

Author: Ing. Vladislava Kerlesová

Supervisor: doc. Ing. Josef Vaculík, CSc.

Dissertation

2012

### **Prohlášení autorky**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 25. 6. 2012

Vladislava Kerlesová

## **Poděkování**

Děkuji svému školiteli a vedoucímu disertační práce doc. Ing. Josefu Vaculíkovi, CSc., za jeho pečlivé a odborné vedení, trpělivý přístup a ochotu ke spolupráci, kterými mně pomáhal a podporoval po celou dobu mého doktorského studia i následně při zpracování této disertační práce.

Děkuji Ing. Janu Voborníkovi za poskytnutí užitečných rad, informací a připomínek v průběhu výzkumu.

Také děkuji všem respondentům, za jejich ochotu a čas věnovaný interwiev, a účastníkům brainstormingu za jejich cenné názory.

Dále děkuji Ing. Martě Kutílkové za vlídné a inspirativní pracovní prostředí.

V neposlední řadě děkuji všem svým věrným přátelům a rodině za jejich podporu.

Vladislava Kerlesová

## **Anotace**

Předložená disertační práce řeší vybranou problematiku managementu malých a středních podniků, které působí v oblasti cestovního ruchu v Pardubickém kraji. Autorka se zabývá otázkou, zda prokazatelně nízká úroveň spotřeby služeb tohoto odvětví ekonomiky souvisí s marketingovou komunikací podniků, které v něm působí. Současně navrhuje strategii vedoucí ke zlepšení, ne jenom na úrovni podnikové. Disertační práce obsahuje podrobný popis výzkumné metody a její praktickou aplikaci. Empirická část uvádí výsledky analýzy marketingové komunikace strany poptávky a strany nabídky. Na základě vlastního výzkumu byla vypracována SWOT analýza, ze které vychází návrh Strategie marketingové komunikace malých a středních podniků Pardubického kraje v oblasti cestovního ruchu.

## **Klíčová slova**

management, marketingová komunikace, marketingový výzkum, cestovní ruch, Pardubický kraj, strategie

**Annotation**

The present dissertation solves the selected management issues of small and medium enterprises working in tourism in the Pardubice Region. The author deals with the question whether the demonstrably low level of service consumption of this sector economy is connected with the marketing communication of the enterprises operating in this field. At the same time, she suggests a strategy leading to the improvement both at the company level and at the public administration level. The dissertation contains a detailed description of the research method and its practical application. The empirical part presents the results of the marketing communication analysis of the demand and supply side. On the basis of the own research, a SWOT analysis, which the proposal of the Marketing Communication Strategy of Small and Medium Enterprises in Tourism in the Pardubice Region proceeds from, has been worked out.

**Keywords**

Management, Marketing Communication, Marketing Research, Tourism, Pardubice Region, Strategy

## OBSAH:

<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>11</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>13</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK.....</b>	<b>14</b>
<b>ÚVOD.....</b>	<b>15</b>
<b>1 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....</b>	<b>17</b>
1.1 Analýza územního členění a socioekonomické podmínky území .....	17
1.1.1 Geografické vymezení turistického regionu Východní Čechy .....	17
1.1.2 Socioekonomické podmínky Pardubického kraje .....	18
1.2 Analýza malých a středních podniků .....	18
1.3 Komparativní situační analýza cestovního ruchu .....	20
1.3.1 Využití potenciálu cestovního ruchu .....	20
1.3.2 Turistická návštěvnost (2000 - 2011) .....	22
1.3.3 Návštěvnost (demograficko-ekonomické charakteristiky) .....	24
1.3.4 Návštěvnost (demograficko-geografické charakteristiky).....	26
1.3.5 Návštěvnost (ekonomické charakteristiky) .....	28
1.3.6 Poziční mapa .....	29
1.4 Komparativní situační analýza (závěr).....	31
<b>2 VÝZKUMNÁ HYPOTÉZA, DEFINICE CÍLŮ VĚDECKÉ PRÁCE.....</b>	<b>33</b>
2.1 Výzkumná hypotéza.....	33
2.2 Cíle vědecké práce .....	33
2.2.1 Základní cíl.....	33
2.2.2 Odvozené cíle.....	34
2.2.3 Cíle pro marketingový výzkum (poptávka).....	34
2.2.4 Cíle pro marketingový výzkum (nabídka).....	35
<b>3 METODY A ZDROJE, PŘEDMĚT A OBJEKT VÝZKUMU .....</b>	<b>36</b>
3.1 Metody vědecké práce.....	36
3.2 Zdroje pro zpracování vědecké práce .....	38
3.2.1 Primární zdroje.....	38
3.2.2 Sekundární zdroje.....	38
3.3 Předmět výzkumu.....	38
3.4 Objekt výzkumu .....	38
<b>4 CESTOVNÍ RUCH JAKO HOSPODÁŘSKÉ ODVĚTVÍ .....</b>	<b>39</b>
4.1 Definice cestovního ruchu.....	39
4.2 Význam cestovního ruchu.....	39

4.3	Typologie cestovního ruchu .....	40
4.3.1	Druhy cestovního ruchu .....	40
4.3.2	Formy cestovního ruchu .....	41
<b>5</b>	<b>PARDUBICKÝ KRAJ Z HLEDISKA CESTOVNÍHO RUCHU .....</b>	<b>42</b>
<b>6</b>	<b>APLIKACE MARKETINGU V OBLASTI CESTOVNÍHO RUCHU .....</b>	<b>45</b>
6.1	Definice marketingu .....	45
6.2	Marketingový mix .....	45
6.2.1	Produkt (Product) .....	45
6.2.2	Cena (Price) .....	47
6.2.3	Místo (Place) .....	47
6.2.4	Marketingová komunikace (Promotion) .....	47
6.3	Malé a střední podniky v oblasti cestovního ruchu .....	50
6.3.1	Definice malých a středních podniků .....	50
6.3.2	Výhody malých a středních podniků .....	51
6.3.3	Nevýhody malých a středních podniků .....	51
6.4	Technika služeb cestovního ruchu malých a středních podniků .....	51
6.5	Legislativní podmínky služeb v oblasti cestovního ruchu .....	52
6.5.1	Základní legislativní rámec (obecné předpisy) .....	52
6.5.2	Speciální předpisy pro ubytovací služby .....	52
6.5.3	Speciální předpisy pro stravovací služby .....	52
<b>7</b>	<b>MANAGEMENT CESTOVNÍHO RUCHU .....</b>	<b>53</b>
7.1	Destinační management .....	53
7.2	Klíčové rysy destinačního managementu .....	54
7.3	Úkoly společností destinačního managementu .....	54
7.4	Zásady úspěšného fungování managementu cestovního ruchu .....	55
<b>8</b>	<b>MANAGEMENT CESTOVNÍHO RUCHU V PARDUBICKÉM KRAJI .....</b>	<b>57</b>
8.1	Krajský úřad Pardubického kraje .....	57
8.2	Destinační společnost Východní Čechy .....	58
8.3	Magistrát města Pardubic .....	60
8.4	Pardubice Region Tourism .....	60
<b>9</b>	<b>MARKETINGOVÝ VÝZKUM .....</b>	<b>62</b>
9.1	Základní informace .....	62
9.2	Předmět marketingového výzkumu .....	62
9.3	Objekt marketingového výzkumu .....	62
9.4	Cíle marketingového výzkumu .....	62
9.4.1	Cíle na straně poptávky (definice) .....	63
9.4.2	Cíle na straně nabídky (definice) .....	63



9.5	Technika výzkumu .....	63
9.5.1	Základní a výběrový soubor .....	63
9.5.2	Forma sběru dat .....	68
9.5.3	Dotazování .....	68
9.5.4	Vyhodnocení marketingového výzkumu .....	69
9.5.5	Interpretace a prezentace dat .....	69
<b>10</b>	<b>ANALÝZA NA STRANĚ POPTÁVKY .....</b>	<b>70</b>
10.1	Segmentace .....	70
10.1.1	V jakém kraji/státě bydlíte? .....	70
10.1.2	Do které skupiny byste sám/sama sebe zařadil (a)? .....	72
10.1.3	Za jakým účelem jste do Pardubického kraje převážně cestoval (a)? .....	73
10.2	Segmentace (analýza vztahů a závislostí) .....	74
10.3	Segmentace (závěr) .....	75
10.4	Spokojenost .....	76
10.4.1	Jak jste byl (a) spokojen (a) s nabídkou...? .....	76
10.4.2	Navštěvujete Pardubický kraj pravidelně? .....	79
10.4.3	Doporučil (a) byste Pardubický kraj k návštěvě? .....	81
10.5	Spokojenost (analýza vztahů a závislostí) .....	82
10.6	Spokojenost (závěr) .....	83
10.7	Marketingová komunikace .....	83
10.7.1	Byly motivací vaší návštěvy také informace o Pardubickém kraji? .....	83
10.7.2	Z jakých zdrojů jste informace o Pardubickém kraji převážně čerpal (a)? .....	84
10.7.3	Jaký způsob získávání informací preferujete? .....	86
10.7.4	Jsou pro vás důležité informace o místě, kam se vydáváte? .....	87
10.7.5	Máte dostatek informací o Pardubickém kraji? .....	87
10.7.6	Odpovídaly informace, získané z různých zdrojů, vlastní zkušenosti? .....	88
10.7.7	Co si jako první vybavíte, když se řekne: Pardubický kraj? .....	89
10.8	Marketingová komunikace (analýza vztahů a závislostí) .....	89
10.9	Marketingová komunikace (závěr) .....	92
10.9.1	Popisné charakteristiky .....	92
10.10	Výzkum na straně POPTÁVKY (souhrnné závěry) .....	93
<b>11</b>	<b>ANALÝZA NA STRANĚ NABÍDKY .....</b>	<b>94</b>
11.1	Segmentace .....	94
11.1.1	Do jaké kategorie služeb v oblasti cestovního ruchu lze zařadit vaši firmu? .....	94
11.1.2	Do jaké velikostní kategorie lze zařadit vaši firmu? .....	95
11.2	Segmentace (analýza vztahů a závislostí) .....	96
11.3	Segmentace (závěr) .....	96
11.4	Spokojenost .....	97
11.4.1	Myslíte si, že jsou zákazníci s vašimi službami spokojeni? .....	97
11.4.2	Myslíte si, že se k vám vaši zákazníci vrátí? .....	98
11.4.3	Myslíte si, že vaše služby vaši zákazníci doporučí? .....	99
11.5	Spokojenost (analýza vztahů a závislostí) .....	100

11.6	Spokojenost (závěr).....	101
11.7	Marketingová komunikace.....	102
11.7.1	Jak důležitá je pro úspěch vašeho podnikání komunikace se zákazníky? .....	102
11.7.2	Jaké druhy komunikace se zákazníky obvykle používáte?.....	103
11.7.3	Myslíte si, že jsou vaši zákazníci o službách dostatečně informováni? .....	104
11.7.4	Co si jako první vybavíte, když se řekne: Pardubický kraj?.....	105
11.8	Marketingová komunikace (analýza vztahů a závislostí) .....	106
11.9	Marketingová komunikace (závěr) .....	107
11.10	Výzkum na straně NABÍDKY (souhrnné závěry) .....	108
11.11	Zhodnocení dosažení cílů marketingového výzkumu.....	109
11.11.1	Cíle na straně poptávky (zhodnocení) .....	109
11.11.2	Cíle na straně nabídky (zhodnocení) .....	109
<b>12</b>	<b>NÁVRHOVÁ ČÁST .....</b>	<b>111</b>
12.1	Úvahy pro návrhovou část .....	111
12.1.1	Brainstorming.....	112
12.1.2	Ishikawův diagram příčin a následků .....	120
12.1.3	SWOT analýza .....	121
12.2	Strategie marketingové komunikace MSP.....	123
12.2.1	Strategie (úvod).....	123
12.2.2	Globální strategický cíl .....	124
12.2.3	Strategické cíle a opatření .....	124
12.2.4	Indikátory .....	125
12.2.5	Navazující procesy .....	126
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>132</b>
	<b>LITERATURA .....</b>	<b>134</b>
	<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>141</b>
	<b>VYSVĚTLIVKY .....</b>	<b>146</b>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obrázek 1: Vymezení TR Východní Čechy na území ČR
- Obrázek 2: Využití potenciálu cestovního ruchu v TR Východní Čechy
- Obrázek 3: Komparace návštěvnosti Pk s ostatními kraji ČR v letech 2000 – 2011
- Obrázek 4: Návštěvnost v závislosti na demograficko-ekonomických charakteristikách
- Obrázek 5: Návštěvnost v závislosti na demograficko-geografických charakteristikách
- Obrázek 6: Návštěvnost v závislosti na ekonomických charakteristikách
- Obrázek 7: Poziční mapa (objem podnikání)
- Obrázek 8: Poziční mapa (hustota podnikání)
- Obrázek 9: Správní členění ČR na kraje
- Obrázek 10: Členění ČR na turistické oblasti
- Obrázek 11: Počet opakovaných a neopakovaných návštěv
- Obrázek 12: Rozložení návštěvníků podle věkové kategorie
- Obrázek 13: Rozložení respondentů podle místa bydliště
- Obrázek 14: Rozložení respondentů podle místa bydliště (kraj)
- Obrázek 15: Rozložení zahraničních respondentů podle bydliště
- Obrázek 16: Segmentace na základě cílových skupin
- Obrázek 17: Podíl návštěvníků podle důvodu návštěvy
- Obrázek 18: Podíl návštěvníků podle důvodu návštěvy a cílové skupiny
- Obrázek 19: Spokojenost s nabídkou základních typů služeb
- Obrázek 20: Spokojenost návštěvníků vyjádřená rozdělením četností průměrné známky
- Obrázek 21: Vyhodnocení otázky, zda respondent cestuje do Pk pravidelně (1)
- Obrázek 22: Vyhodnocení otázky, zda respondent navštěvuje Pk pravidelně (2)
- Obrázek 23: Vyhodnocení otázky, zda respondent navštěvuje Pk pravidelně (3)
- Obrázek 24: Vyhodnocení otázky, zda by respondent doporučil Pk k návštěvě (1)
- Obrázek 25: Vyhodnocení otázky, proč by respondent nedoporučil Pk k návštěvě (2)
- Obrázek 26: Vyhodnocení otázky, zda byly motivací návštěvy také informace o Pk
- Obrázek 27: Vyhodnocení otázky, z jakých zdrojů respondent čerpal informace o Pk (1)
- Obrázek 28: Vyhodnocení otázky, z jakých zdrojů respondent čerpal informace o Pk (2)
- Obrázek 29: Vyhodnocení otázky, z jakých zdrojů respondent čerpal informace o Pk (3)
- Obrázek 30: Vyhodnocení otázky, jaké způsoby získávání informací respondent preferuje
- Obrázek 31: Vyhodnocení otázky, zda jsou pro respondenta důležité informace
- Obrázek 32: Vyhodnocení otázky, zda má respondent dostatek informací o Pk
- Obrázek 33: Vyhodnocení otázky, zda odpovídaly informace vlastní zkušenosti
- Obrázek 34: Vyhodnocení otázky, co si jako první respondent vybaví, když se řekne: Pk
- Obrázek 35: Vyhodnocení otázky, jak byl návštěvník spokojen s nabídkou služeb
- Obrázek 36: Vyhodnocení otázky, do jaké velikostní kategorie oslovený podnik patří
- Obrázek 37: Velikostní kategorie firem
- Obrázek 38: Segmentace podle velikostních kategorií podniků
- Obrázek 39: Vyhodnocení otázky, zda si podnikatel myslí, že se jeho zákazníci vrátí
- Obrázek 40: Vyhodnocení otázky, zda si podnikatel myslí, že zákazníci doporučí služby

- Obrázek 41: Vyhodnocení otázky, zda je důležitá komunikace se zákazníky
- Obrázek 42: Vyhodnocení otázky, jakou komunikaci se zákazníky podnikatel používá (1)
- Obrázek 43: Vyhodnocení otázky, jakou komunikaci se zákazníky podnikatel používá (2)
- Obrázek 44: Preferované komunikační kanály
- Obrázek 45: Vyhodnocení otázky, zda jsou zákazníci dostatečně informováni
- Obrázek 46: Komparace informovanosti podle strany poptávky a strany nabídky
- Obrázek 47: Vyhodnocení otázky, co si jako první respondenti vybaví, když se řekne: Pk
- Obrázek 48: Ishikawův diagram příčin a následků
- Obrázek 49: Matice SWOT analýzy
- Obrázek 50: Schéma strategie a navazujících procesů

## SEZNAM TABULEK

- Tabulka 1: Základní geografické údaje o Pk (k 31. 12. 2010)
- Tabulka 2: Počet ekonomických subjektů v Pk podle okresu
- Tabulka 3: Počet ekonomických subjektů v oblasti ubytování a stravování v krajích ČR
- Tabulka 4: Turistická návštěvnost krajů ČR
- Tabulka 5: Demograficko-ekonomické charakteristiky krajů ČR
- Tabulka 6: Demograficko-geografické charakteristiky krajů ČR
- Tabulka 7: Ekonomické charakteristiky krajů ČR (absolutně)
- Tabulka 8: Ekonomické charakteristiky krajů ČR (relativně)
- Tabulka 9: Četnost základního a výběrového souboru
- Tabulka 10: Hodnocení služeb CR v Pk (celkově)
- Tabulka 11: Hodnocení služeb CR v Pk (podrobně)
- Tabulka 12: Souvisí spokojenost s informovaností?
- Tabulka 13: Detailní členění „jiných“ služeb v oblasti cestovního ruchu
- Tabulka 14: Vyhodnocení otázky, zda jsou zákazníci spokojeni
- Tabulka 15: Hodnocení spokojenosti se službami strany poptávky a strany nabídky
- Tabulka 16: Vztah mezi spokojeností a přesvědčením, že služba bude doporučena
- Tabulka 17: Analýza důležitosti marketingové komunikace se zákazníky

## SEZNAM ZKRATEK

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
atp.	a tak podobně
CR	cestovní ruch
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
HUZ	hromadná ubytovací zařízení
IC	Informační centrum
IT	informační technologie
KHK Pk	Krajská hospodářská komora Pardubického kraje
MmP	Magistrát města Pardubic
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj ČR
MSP	malé a střední podniky
např.	například
NPÚ	Národní památkový ústav
NUTS	statistická jednotka ČR
OCR	organizace cestovního ruchu
ORP	obvod s rozšířenou působností
P. R. T.	Pardubice Region Tourism
Pk	Pardubický kraj
PO	problémový okruh
PPP	Public Private Partnership
RES	Registr ekonomických subjektů
RIC	Regionální informační centrum
ROP SV	Regionální operační program Severovýchod
SWOT	silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby
TIC	turistické informační centrum
TO	turistická oblast
TR	turistický region
tzn.	to znamená

## ÚVOD

Cestovní ruch zaujímá v posledních desetiletích významné místo v oblasti celosvětového i národního hospodářství. Cestovní ruch je odvětvím s vysokou citlivostí na nečekané a výrazné výkyvy v oblasti ekonomické, sociální i kulturní. Na území některých států lze dokonce mluvit o cestovním ruchu jako o hlavním zdroji příjmů, jejichž pokles má dalekosáhlé následky na životní úroveň obyvatel.

Cestovní ruch je fenoménem výrazně ovlivňujícím světovou a kontinentální ekonomickou úroveň. Jeho význam lze však spatřovat i na úrovni národní a regionální. Výrazným rysem cestovního ruchu je skutečnost, že je implementován do dlouhodobých plánů nejen celých států a turistických regionů, ale i menších územních celků, jako jsou jednotlivé turistické oblasti, obce i mikroregiony.

Česká republika se z hlediska cestovního ruchu rozděluje na turistické regiony a turistické oblasti. Správní území Pardubického kraje odpovídá turistickému regionu Východní Čechy, který je dále členěn na pět turistických oblastí: Pardubicko, Orlické hory a Podorlicko, Chrudimsko - Hlinecko, Českomoravské pomezí a Králický sněžník. Česká republika byla rozdělena na turistické regiony, aby bylo možné prezentovat jejich potenciál z hlediska cestovního ruchu České republiky. Důvodem byla co nejúčinnější propagace.

Turistický region Východní Čechy je místem s rozmanitou přírodou, nabízející svým návštěvníkům širokou škálu příležitostí pro obohacení volného času, poznávání nových míst a získávání zážitků. Turistický region Východní Čechy nabízí malebnou krajinu s bohatou historií, kulturními památkami, přírodními krásami, lidovou architekturou, poutními místy, místy pro rybolov, myslivost, hippoturistiku či venkovskou turistiku. Za příznivého počasí lze využít příležitostí pro sportovní vyžití, pěší turistiku, cykloturistiku nebo in-line trasy. V zimních měsících je tu nabídka lyžování a dalších zimních sportů. Celoročně se dá využít bohdanečských lázní a různých relaxačních center.

Pojmeme-li oblast cestovního ruchu čistě z hlediska ekonomického, můžeme říci, že téměř všechny aktivity, vyjmenované výše, tvoří komplex činností, který je zajišťován téměř výhradně podnikatelskými subjekty z kategorie malých a středních podniků. Každý podnikatel chce na trhu uspět, být subjektem ekonomicky stabilním a dostatečně silným oproti konkurenci. Ovšem vzhledem k rychle se měnícímu prostředí a zvyšující se náročnosti ze strany spotřebitelů, je třeba, aby podnikatelé reagovali rychle a pružně.

V dnešní době již nestačí poskytovat služby v cestovním ruchu ve stejné kvalitě a rozsahu tak, jako tomu bylo ještě před několika lety.

Každý podnikatel by se měl zaměřit na neustálé zlepšování a propracovávání všech prvků marketingového mixu. Marketingový mix je možný považovat za kontrolovatelné proměnné, které podnikatelé v oblasti cestovního ruchu využívají k dosažení vytyčených cílů. Tvoří ho produkt, cena, distribuce a komunikace s návštěvníky. [41]

V rámci zaměření se na uspokojování potřeb zákazníka je nanejvýš důležité co nejpromyšleněji aplikovat prvky marketingové komunikace. Pravidla jsou striktní: ten, kdo chce být úspěšný, musí mít znalosti o představách a požadavcích svých současných i budoucích zákazníků.

Turistický region Východní Čechy má velmi silný turistický potenciál; má co nabídnout nejen domácím, ale i zahraničním návštěvníkům. Vyvstává tedy otázka, proč je na tomto turisticky atraktivním území dlouhodobě zaznamenávána nejnižší návštěvnost? Kde se nachází problém, jehož odstranění by zlepšilo postavení turistického regionu Východní Čechy / Pardubického kraje na žebříčku návštěvnosti, v porovnání s ostatními turistickými regiony České republiky? A jakou roli sehrávají právě malé a střední podniky, jako dominantní poskytovatelé služeb, například v důležité oblasti propagace a komunikace? Je možné stav změnit manažerskými prostředky?

To jsou otázky, na které je zaměřeno téma disertační práce a které je možné shrnout jako hledání příčin nízké návštěvnosti turistického regionu Východní Čechy / Pardubického kraje v oblasti managementu malých a středních podniků, s návrhem strategie zlepšení.



## 1 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Pro definování cílů vědecké práce bylo nutné podrobit nejdříve celou problematiku důkladné analýze současného stavu. Teprve na jejím základě byly stanoveny základní a odvozené cíle (viz kap. 2.2).

### 1.1 Analýza územního členění a socioekonomické podmínky území

Česká republika (dále jen ČR) byla v letech 1998 – 1999 v oblasti cestovního ruchu (dále jen CR) rozdělena na 15 turistických regionů (dále jen TR). V roce 2010 bylo pak toto členění rozšířeno o další dva TR, tzn., že v současné době existuje na území ČR 17 TR<sup>1</sup>. Toto členění vzniklo na základě pragmatické potřeby zviditelnění jednotlivých území ČR.

TR je územní celek, jehož nabídka cestovního ruchu svým množstvím, kvalitou, rozmanitostí a atraktivitou vyvolává návštěvnost. Potenciál území vytváří vhodné předpoklady pro realizaci konkurenceschopné nabídky produktů CR, s důrazem na příjezdový CR, a pro vybrané z nich jsou součástí národních produktů. Region slouží jako území v oblasti CR pro shromažďování statistických informací. Je základní jednotkou národní propagace a marketingu CR ČR. [99]

TR prezentují potenciál svého území a snaží se co nejúčelněji využívat nástroje marketingové komunikace. Otázkou však zůstává, zda všechny TR dokážou využít potenciál svého území natolik, že každoročně přilákají do svého regionu tisíce turistů, ať již domácích či zahraničních.

#### 1.1.1 Geografické vymezení turistického regionu Východní Čechy

TR Východní Čechy, jak již napovídá jeho název, leží ve východní části ČR a je obklopen TR: Královéhradeckým, Středními Čechy, Vysočinou, Jižní Moravou a Střední Moravou a Jeseníky. Severovýchodní část regionu tvoří hranici s Polskem; viz následující Obrázek 1.

---

<sup>1</sup> Praha, Střední Čechy, Jižní Čechy, Šumava, Plzeňsko a Český les, Západočeské lázně, Severozápadní Čechy, Českolipsko a Jizerské hory, Český ráj, Krkonoše a Podkrkonoší, Královéhradecko, Východní Čechy, Vysočina, Jižní Morava, Východní Morava, Střední Morava a Jeseníky a Severní Morava a Slezsko.



Zdroj: upraveno dle [99]

Obrázek 1: Vymezení TR Východní Čechy na území ČR

### 1.1.2 Socioekonomické podmínky Pardubického kraje

Veškerá níže uvedená data jsou těmi nejaktuálnějšími, která byla Českým statistickým úřadem (dále jen ČSÚ) publikována.

Základní geografické údaje o území Pardubického kraje (dále jen Pk) zobrazuje následující Tabulka 1.

Tabulka 1: Základní geografické údaje o Pk (k 31. 12. 2010)

okres	počet obcí	počet měst	počet obyvatel	rozloha (km <sup>2</sup> )	zalidnění (obyvatel/km <sup>2</sup> )
Chrudim	108	11	104 395	993	105
Pardubice	112	8	168 446	880	191
Svitavy	116	7	105 209	1 379	76
Ústí nad orlicí	115	10	139 114	1 267	109
<b>CELKEM</b>	<b>451</b>	<b>36</b>	<b>517 164</b>	<b>4 519</b>	

Zdroj: [100], [105]

Na území Pk je statisticky vykázána 4. nejnižší úroveň průměrné hrubé měsíční mzdy v rámci ČR. [102]

Míra registrované nezaměstnanosti k 31. 12. 2010 činila 9,87 %, což Pk řadí na 5. místo. [104]

Vzhledem k tématu a zaměření disertační práce je oblasti podnikatelské aktivity malých a středních podniků (dále jen MSP) vymezena následující samostatná kapitola.

## 1.2 Analýza malých a středních podniků

ČSÚ k datu 31. 12. 2010 registroval celkem 112 121 ekonomických subjektů. Následující Tabulka 2 uvádí jejich početní rozložení dle okresů Pk.

**Tabulka 2: Počet ekonomických subjektů v Pk podle okresu**

<b>Pardubice</b>	<b>Chrudim</b>	<b>Svitavy</b>	<b>Ústí nad Orlicí</b>	<b>CELKEM</b>
40 975	22 043	19 955	29 148	112 121

Zdroj: [101]

Tabulka 3 pak zobrazuje počet všech registrovaných ekonomických subjektů v jednotlivých krajích ČR a počet ekonomických subjektů, zabývajících se oblastí CR v kategoriích ubytování a stravování, a počet těchto ekonomických subjektů v absolutním a relativním vyjádření.

V Pk se nachází celkem 2 899 ekonomických subjektů, zabývajících se oblastí CR v kategoriích ubytování a stravování.

Je ale nutné dodat, že jeden ekonomický subjekt může provozovat více objektů a jeden objekt se může skládat z jednoho ubytovacího střediska a více gastronomických středisek.

Všechny uvedené ekonomické subjekty spadají do kategorie „malý a střední podnik“.

**Tabulka 3: Počet ekonomických subjektů v oblasti ubytování a stravování v krajích ČR**

<b>kraj</b>	<b>registrované ekonomické subjekty</b>	<b>z toho počet ekonomických subjektů (ubytování a stravování)</b>	<b>relativní zastoupení</b>
Hlavní město Praha	506 273	9 229	1,82%
Středočeský kraj	307 761	7 507	2,44%
Jihočeský kraj	155 762	5 646	3,62%
Plzeňský kraj	144 632	4 112	2,84%
Karlovarský kraj	82 322	2 824	3,43%
Ústecký kraj	176 422	5 193	2,94%
Liberecký kraj	117 230	3 689	3,15%
Královéhradecký kraj	132 423	4 603	3,48%
<b>Pardubický kraj</b>	<b>112 121</b>	<b>2 899</b>	<b>2,59%</b>
Vysočina	103 510	2 597	2,51%
Jihomoravský kraj	283 202	6 870	2,43%
Olomoucký kraj	136 229	3 821	2,80%
Zlínský kraj	134 374	3 547	2,64%
Moravskoslezský kraj	245 290	6 070	2,47%
<b>CELKEM</b>	<b>2 637 551</b>	<b>68 607</b>	

Zdroj: [101]

V přepočtu na jeden km<sup>2</sup> je vykááno 0,6 ekonomických subjektů. V celorepublikovém srovnání se Pk nachází na 10. místě v celkovém počtu registrovaných ekonomických subjektů.

### 1.3 Komparativní situační analýza cestovního ruchu

Cílem komparativní situační analýzy je (za využití sekundárních dat) porovnat jednotlivé kraje ČR z hlediska několika jejich demografických, zeměpisných a ekonomických charakteristik.

Toto porovnání umožňuje lépe se zorientovat v pozici Pk v rámci ČR a posoudit, do jaké míry je na těchto charakteristikách závislá turistická návštěvnost daného regionu. Je třeba ověřit, zda se návštěvnost kraje, spíše než od marketingové aktivity MSP, neodvívá od jiných, na MSP nezávislých, veličin, jako je např. potenciál CR, velikost území nebo jeho lidnatost.

Ke shora popsanému účelu bylo využito jak projekce v čase (2000 – 2011), tak statický pohled k datu 31. 12. 2011.

Vždy byl Pk porovnán nejprve se všemi kraji ČR (vyjma Prahy, která zaujímá mezi českými kraji výjimečnou a proto nesrovnatelnou pozici), následně s fiktivním krajem, který vznikl z mediánu sledované veličiny a který představuje kraj s prostřední hodnotou sledovaného znaku.

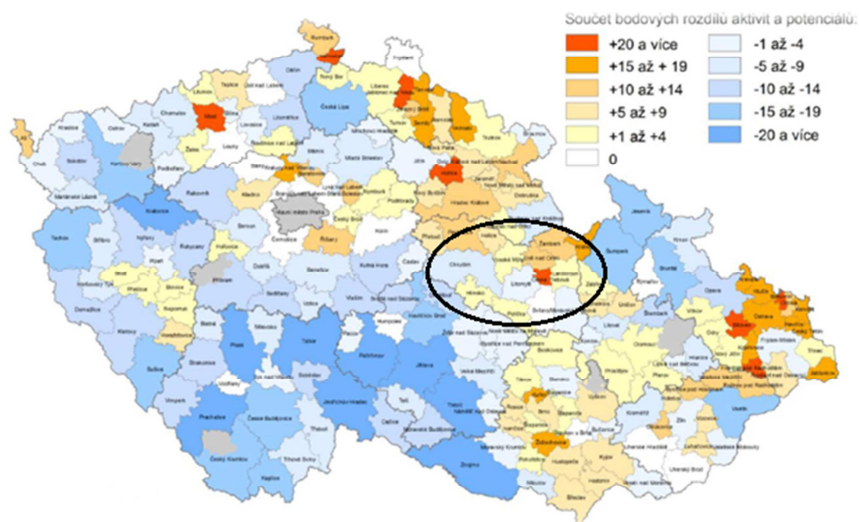
Výsledky komparativní situační analýzy zachycují následující kap. 1.3.1 až 1.3.6.

#### 1.3.1 Využití potenciálu cestovního ruchu

Ze stručné charakteristiky jednotlivých turistických oblastí (dále jen TO), uvedené v kapitole 5, je patrné, že území TR Východní Čechy nabízí výrazný potenciál CR. Existence tohoto potenciálu však sama o sobě nic neznamena. Turistický potenciál musí být pro CR využit.

Využití krajinného a rekreačního potenciálu CR na území ČR je sledováno u obvodů s rozšířenou působností (dále jen ORP), a to u turisticky značených cest a cyklotras, rozhleden, lyžařských vleků a lanovek, kulturních zařízení, sportovně rekreačních zařízení, turistických informačních center a subjektů s pohostinstvím a ubytovacími zařízeními.

Výsledky analýzy využití potenciálu CR zachycuje Obrázek 2.



*Zdroj: upraveno dle [116]*

**Obrázek 2: Využití potenciálu cestovního ruchu v TR Východní Čechy**

Hodnoty využití potenciálu CR mohou dosahovat celkově kladných hodnot (většina aktivit má vyšší stupeň než potenciál), celkově záporných hodnot (většina aktivit má nižší stupeň než potenciál), nebo se pohybuje výsledná hodnota kolem nuly. Tady pak může být situace dvojitá: buď má většina aktivit stupeň shodný s potenciálem (využití potenciálu je střední, odpovídající), anebo se ve sledovaném obvodu střídají aktivity, využívající potenciál slabě, s aktivitami, využívajícími potenciál intenzivně, a jejich vliv se v součtu vypořádá.

Na základě výsledných hodnot můžeme konstatovat, že v porovnání s ostatními TR ČR si TR Východní Čechy stojí relativně dobře.

## 1.3.2 Turistická návštěvnost (2000 - 2011)

Tabulka 4: Turistická návštěvnost krajů ČR

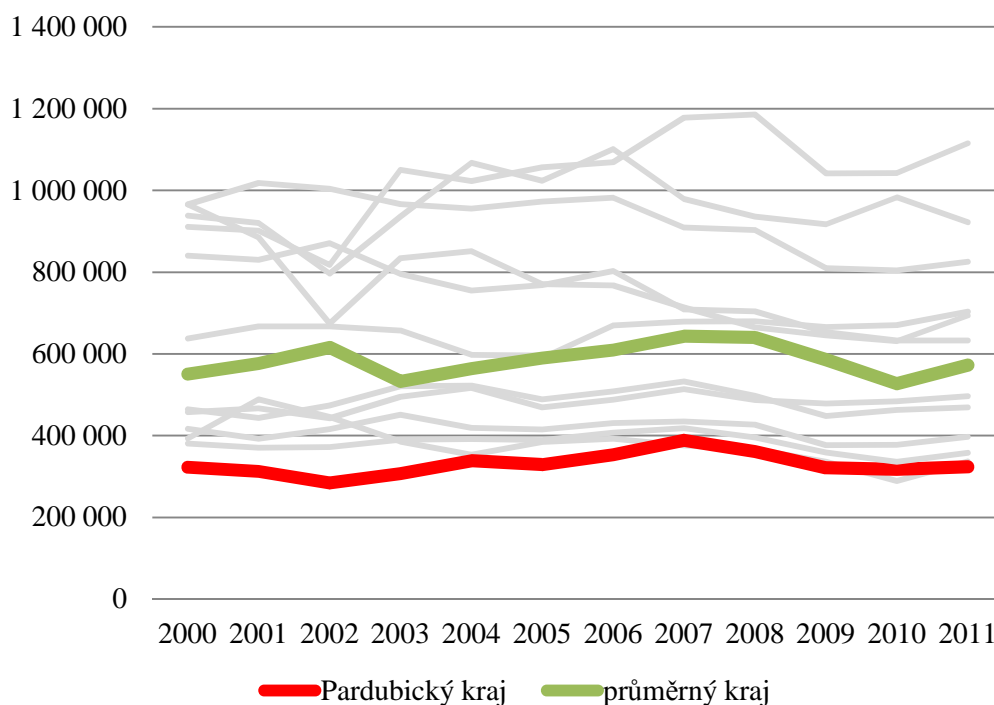
kraj/rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Středočeský kraj	965 604	884 933	674 262	834 240	851 612	770 670	767 477	713 507	665 178	645 443	631 356	694 083
Jihočeský kraj	937 999	920 097	796 265	936 338	1 067 843	1 023 289	1 101 216	978 717	936 032	917 033	982 962	922 237
Plzeňský kraj	457 661	467 099	442 741	495 122	517 256	469 280	487 927	514 126	487 490	478 995	484 178	496 534
Karlovarský kraj	550 936	576 148	615 551	532 402	563 709	589 838	669 905	679 102	679 996	666 094	670 457	703 143
Ústecký kraj	393 458	488 994	445 871	385 204	353 122	385 056	392 388	376 140	366 530	335 939	289 528	336 590
Liberecký kraj	840 134	830 177	870 801	796 138	754 776	768 061	802 499	709 225	703 787	652 987	632 568	632 794
Královéhradecký kraj	966 028	1 018 510	1 004 370	966 265	955 513	972 391	982 077	909 319	902 713	810 136	804 270	825 621
<b>Pardubický kraj</b>	<b>322 987</b>	<b>312 970</b>	<b>284 249</b>	<b>307 180</b>	<b>338 289</b>	<b>329 395</b>	<b>353 089</b>	<b>388 240</b>	<b>360 903</b>	<b>320 972</b>	<b>317 087</b>	<b>323 867</b>
Vysočina	380 515	370 511	371 774	390 167	392 067	389 135	407 720	418 701	395 820	358 863	336 225	358 332
Jihomoravský kraj	910 762	901 582	817 457	1 050 316	1 022 646	1 056 307	1 069 258	1 178 114	1 185 770	1 041 492	1 042 070	1 115 349
Olomoucký kraj	416 560	392 761	416 110	450 855	419 246	414 910	430 839	434 960	426 604	377 200	377 748	397 279
Zlínský kraj	464 245	443 704	474 026	520 872	522 425	488 766	508 557	532 482	497 452	448 222	462 676	469 335
Moravskoslezský kraj	637 488	667 422	667 652	656 808	597 291	596 130	609 436	642 916	640 128	585 694	527 380	572 306
<b>medián</b>	<b>550 936</b>	<b>576 148</b>	<b>615 551</b>	<b>532 402</b>	<b>563 709</b>	<b>589 838</b>	<b>609 436</b>	<b>642 916</b>	<b>640 128</b>	<b>585 694</b>	<b>527 380</b>	<b>572 306</b>

Zdroj: [103]

Rozhodující statistikou, o kterou se opírá a ze které vychází samotné téma disertační práce, a na kterou se následně váže i výzkumná hypotéza, je vývoj návštěvnost Pk v čase.

Bez kritického zhodnocení stavu a trendů ve využívání služeb CR v Pk by nemohla být vedena úvaha nad příčinami tohoto stavu v oblasti MSP, ani nad možnostmi tento stav změnit za pomoci nástrojů marketingové komunikace.

Jak demonstruje Obrázek 3, Pk se dlouhodobě umísťuje na nejnižší příčce návštěvnosti v rámci celé ČR. Dokládají to sekundární statistická data, vzešlá z dlouhodobého sledování počtu hostů a přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních (dále jen HUZ).



*Zdroj: vlastní dle [103]*

**Obrázek 3: Komparace návštěvnosti Pk s ostatními kraji ČR v letech 2000 – 2011**

Na problematiku nízké návštěvnosti Pk lze nahlédnout z různých stran. O vícevrstevný pohled na statistiku návštěvnosti se autorka pokusila v navazujících analýzách, do nichž vstupují i demografické, zeměpisné a ekonomické faktory. Jak tyto faktory souvisí s návštěvností, objasňuje korelační analýza.

### 1.3.3 Návštěvnost (demograficko-ekonomické charakteristiky)

Návštěvnost Pk (osa Y) byla analyzována v závislosti na počtu obyvatel (osa X) a na ekonomické výkonnosti vztahené na jednoho obyvatele (osa Z), dle údajů v Tabulce 5.

**Tabulka 5: Demograficko-ekonomické charakteristiky krajů ČR**

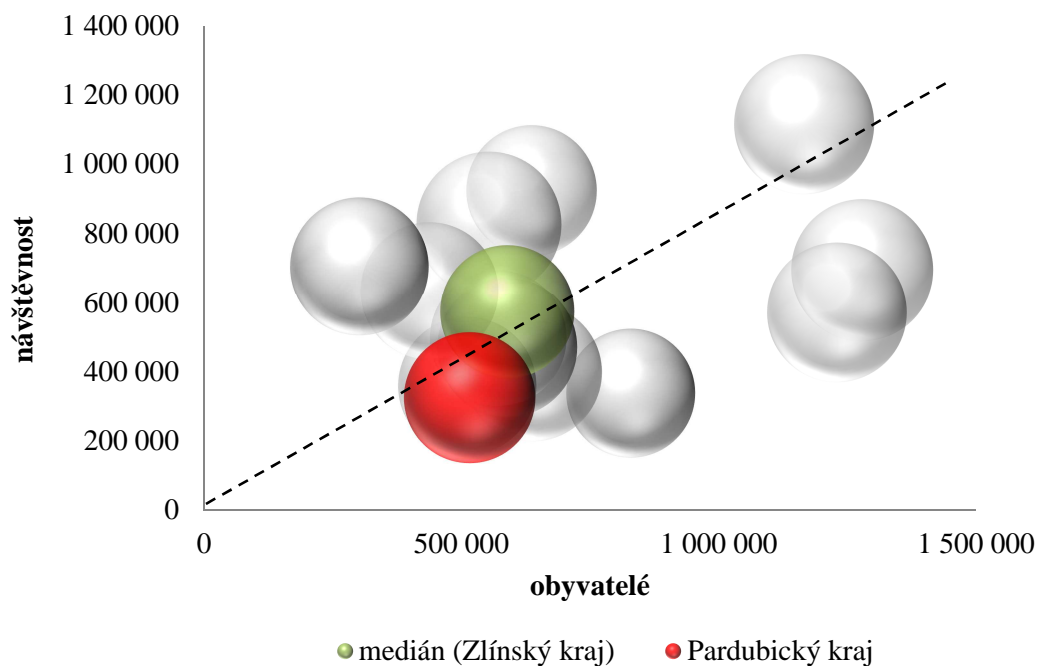
kraj	obyvatelé 2011	HDP 2011 (Kč/obyvatele)	návštěvnost 2011
Středočeský kraj	1 279 128	317 276	694 083
Jihočeský kraj	636 099	307 706	922 237
Plzeňský kraj	571 644	306 831	496 534
Karlovarský kraj	303 107	263 423	703 143
Ústecký kraj	827 992	302 258	336 590
Liberecký kraj	438 558	269 046	632 794
Královéhradecký kraj	553 805	309 220	825 621
<b>Pardubický kraj</b>	<b>516 378</b>	<b>283 928</b>	<b>323 867</b>
Vysočina	511 925	294 313	358 332
Jihomoravský kraj	1 166 179	332 118	1 115 349
Olomoucký kraj	638 591	272 290	397 279
Zlínský kraj	588 990	302 193	469 335
Moravskoslezský kraj	1 230 534	300 607	572 306
<b>medián</b>	<b>588 990</b>	<b>302 193</b>	<b>572 306</b>

*Zdroj: [100], [103], [106]*

Je zde nastolena otázka, zda regiony, které mají více obyvatel, vykazují vyšší návštěvnost a generují také vyšší HDP (vyjádřené v Kč/obyvatele).

Stav zobrazuje následující třírozměrný graf, v němž (X) je nezávisle proměnná, (Y) je závisle proměnná a HDP vyjadřuje velikost „bubliny“ (Z). Každá bublina představuje jeden kraj ČR.





*Zdroj: vlastní dle [103], [105]*

**Obrázek 4: Návštěvnost v závislosti na demograficko-ekonomických charakteristikách**

Je vidět, že lidnatost a návštěvnost na sobě lineárně nezávisí a ani ekonomická produktivita krajů není těmito dvěma znaky určována.

Tvrzení lze opřít jak o zobrazení grafické, kdy stejně velké bubliny (resp. jejich středy) oscilují ve značném odstupě od přímky vyjadřující 100 % lineární závislost, tak o korelační analýzu.

Zajímala nás síla lineární závislosti (korelační koeficient) mezi veličinami X a Y<sup>2</sup>. Pro výpočet autorka zvolila Pearsonův korelační koeficient<sup>1</sup> (r), který se vypočítá podle vztahu:

$$r = \frac{\sum (x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x - \bar{x})^2 \sum (y - \bar{y})^2}}$$

Korelační koeficient  $r = 0,3$ . Jedná se o slabou přímou lineární závislost, neboť koeficient korelace náleží intervalu  $< 0; 0,5 >$ .

<sup>2</sup> Výsledky byly vypočteny pomocí vestavěné funkce MS Excel.

Pokud jde o pozici Pk, z Obrázku 4 vyplývá, že sledovaný kraj patří, co do lidnatosti, k běžné kategorii. Co do HDP rovněž nebyla vysledována výraznější odchylka - na rozdíl od návštěvnosti, kde se Pk propadá na poslední místo.

#### **1.3.4 Návštěvnost (demograficko-geografické charakteristiky)**

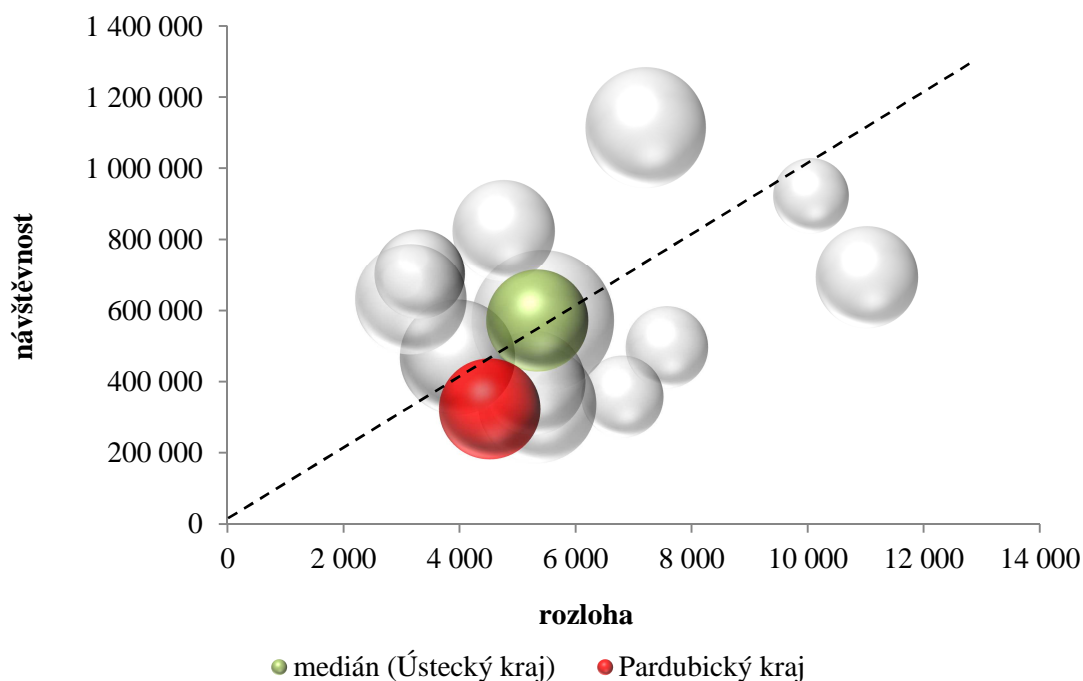
Návštěvnost (Y) byla dále vztažena k nezávisle proměnné (X), kterou je rozloha krajů ( $\text{km}^2$ ), a k hustotě jejich osídlení (Z) vyjádřené počtem obyvatel na jeden  $\text{km}^2$ .

Tabulka 6: Demograficko-geografické charakteristiky krajů ČR

kraj	rozloha (km <sup>2</sup> )	hustota osídlení (obyvatel/km <sup>2</sup> )	návštěvnost 2011
Středočeský kraj	11 015	116	694 083
Jihočeský kraj	10 057	63	922 237
Plzeňský kraj	7 561	76	496 534
Karlovarský kraj	3 315	91	703 143
Ústecký kraj	5 335	155	336 590
Liberecký kraj	3 163	139	632 794
Královéhradecký kraj	4 758	116	825 621
<b>Pardubický kraj</b>	<b>4 519</b>	<b>114</b>	<b>323 867</b>
Vysočina	6 796	75	358 332
Jihomoravský kraj	7 196	162	1 115 349
Olomoucký kraj	5 267	121	397 279
Zlínský kraj	3 964	149	469 335
Moravskoslezský kraj	5 427	227	572 306
<b>medián</b>	<b>5 335</b>	<b>116</b>	<b>572 306</b>

Zdroj: [100], [103]

Otázka zní, zda objem návštěvnosti může souviset s rozlohou kraje či hustotou jeho osídlení. Ani zde nebyla vysledována lineární závislost mezi veličinami (Y) a (X), potažmo mezi nimi a hustotou osídlení (Z), graficky zobrazovanou velikostí bubliny. Turisticky atraktivní jsou malé i rozlehlé kraje, relativně lidnaté i ty méně hustě osídlené.



Zdroj: vlastní dle [100], [103]

Obrázek 5: Návštěvnost v závislosti na demograficko-geografických charakteristikách

Grafické zobrazení je doloženo i výpočtem korelačního koeficientu mezi dvěma sledovanými znaky X (rozloha) a Y (návštěvnost) podle Pearsonova koeficientu korelace, který, stejně jako v předchozím případě, vychází  $r = 0,3$ . Pro úplnost byla stejným způsobem vypočtena i síla závislosti proměnné (Y) na (Z), která vychází  $r = 0,0$ .

Z výsledků korelační analýzy tedy plyne, že mezi sledovanými demograficko-geografickými charakteristikami Pk a návštěvností neexistuje významná lineární závislost, a to ani přímá ani nepřímá.

Pokud jde o samotnou pozici Pk mezi ostatními kraji, je vidět, že ani z hlediska rozlohy, ani hustoty osídlení se výrazně neliší od „typického“ kraje, za který je považován medián rozlohy krajů.

### 1.3.5 Návštěvnost (ekonomické charakteristiky)

Návštěvnost (Y) byla vztažena k (absolutnímu) počtu podniků (X) a počtu návštěv na jeden podnik (Z), což se dá považovat za vytíženost tohoto typu turistické infrastruktury.

**Tabulka 7: Ekonomické charakteristiky krajů ČR (absolutně)**

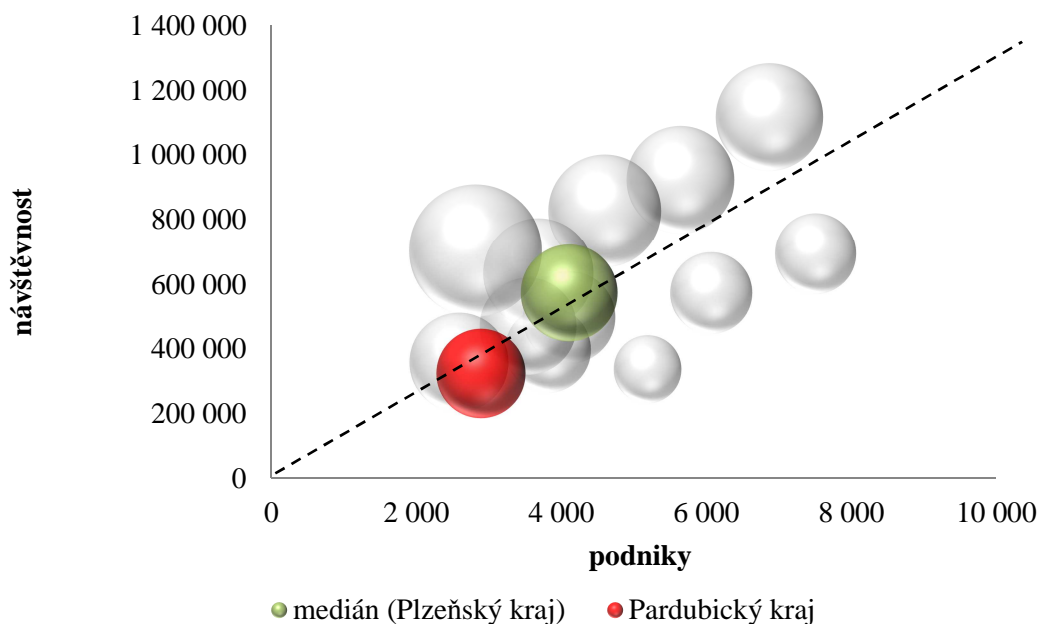
kraj	podniky CR 2011	návštěv/podnik	návštěvnost 2011
Středočeský kraj	7 507	92,46	694 083
Jihočeský kraj	5 646	163,34	922 237
Plzeňský kraj	4 112	120,75	496 534
Karlovarský kraj	2 824	248,99	703 143
Ústecký kraj	5 193	64,82	336 590
Liberecký kraj	3 689	171,54	632 794
Královéhradecký kraj	4 603	179,37	825 621
<b>Pardubický kraj</b>	<b>2 899</b>	<b>111,72</b>	<b>323 867</b>
Vysočina	2 597	137,98	358 332
Jihomoravský kraj	6 870	162,35	1 115 349
Olomoucký kraj	3 821	103,97	397 279
Zlínský kraj	3 547	132,32	469 335
Moravskoslezský kraj	6 070	94,28	572 306
<b>medián</b>	<b>4 112</b>	<b>132,32</b>	<b>572 306</b>

*Zdroj: [101], [103]*

Zajímalo nás, zda platí, že větší objem turistické návštěvnosti generuje i větší počet ubytovacích a stravovacích zařízení (a naopak) a zda je tato závislost zřejmá i z pohledu vytíženosti podniků CR.

Zde se projevil tržní mechanismus – zákonitosti mezi nabídkou a poptávkou. A jak z grafického vyjádření, tak i z výpočtu korelace plyne poměrně silná lineární

závislost mezi proměnnými, neboť korelační koeficient vyšel  $r = 0,58$  (pro závislost návštěvnosti na počtu podniků) a  $r = 0,54$  (pro závislost návštěvnosti na počtu návštěv na jeden podnik).



*Zdroj: vlastní dle [101], [103]*

**Obrázek 6: Návštěvnost v závislosti na ekonomických charakteristikách**

Z pohledu  $P_k$  je patrné, že ztrácí jak v celkovém počtu podnikatelů CR, tak i v počtu návštěv na jeden podnik v daném roce, což vyjadřuje velikost bubliny.

### 1.3.6 Poziční mapa

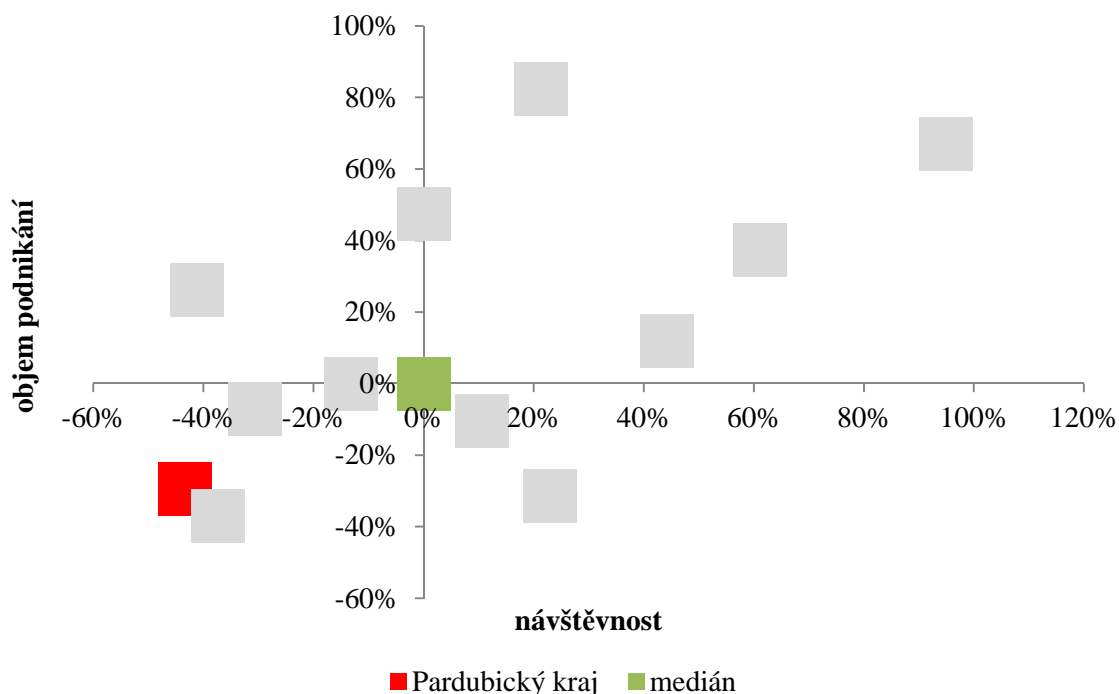
Analýza návštěvnosti, v závislosti na objemu a hustotě podnikání v CR (objemu a hustoty podnikání v závislosti na návštěvnosti), je zobrazena v tzv. Poziční mapě na Obrázcích 7 a 8.

Tabulka 8: Ekonomické charakteristiky krajů ČR (relativně)

kraj	návštěvnost 2011	podniky CR 2011	hustota podnikání (podniky/km <sup>2</sup> )
Středočeský kraj	21 %	83 %	-20 %
Jihočeský kraj	61 %	37 %	-34 %
Plzeňský kraj	-13 %	0 %	-36 %
Karlovarský kraj	23 %	-31 %	0 %
Ústecký kraj	-41 %	26 %	14 %
Liberecký kraj	11 %	-10 %	37 %
Královéhradecký kraj	44 %	12 %	14 %
<b>Pardubický kraj</b>	<b>-43 %</b>	<b>-29 %</b>	<b>-25 %</b>
Vysočina	-37 %	-37 %	-55 %
Jihomoravský kraj	95 %	67 %	12 %
Olomoucký kraj	-31 %	-7 %	-15 %
Zlínský kraj	-18 %	-14 %	5 %
Moravskoslezský kraj	0 %	48 %	31 %
<b>medián</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>

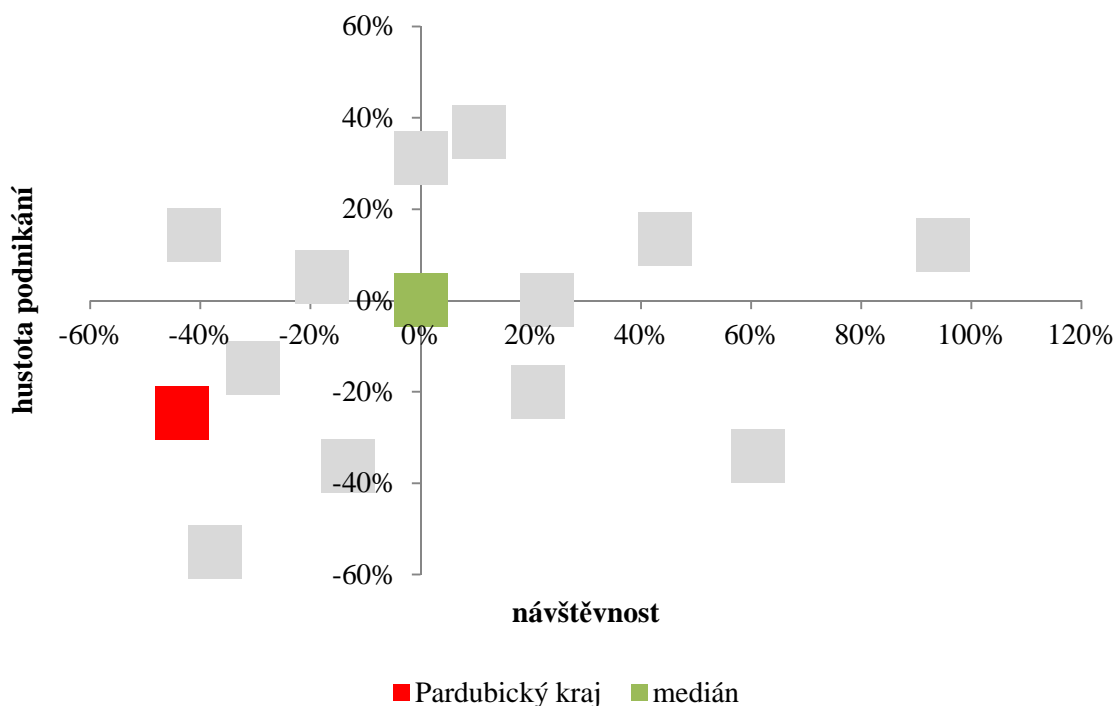
Zdroj: [101], [103]

Základnou byl zvolen opět „typický kraj“, tedy medián návštěvnosti v relativním vyjádření a medián počtu a hustoty (ks/km<sup>2</sup>) ubytovacích a stravovacích zařízení, opět v relativním vyjádření.



Zdroj: vlastní dle [101], [103]

Obrázek 7: Poziční mapa (objem podnikání)



*Zdroj: vlastní dle [101], [103]*

**Obrázek 8: Poziční mapa (hustota podnikání)**

Co je tedy možné z obou pozičních map vyčíst? Pk má oproti „střednímu kraji“ nejen nižší návštěvnost, ale také nižší celkový objem i hustotu podnikání danou počtem podnikatelských subjektů vztaženou k rozloze kraje.

Nicméně je vidět, že i kraje, u kterých byla zaznamenána nízká hustota i objem podnikání, jsou „nadprůměrně“ navštěvované (pozice v kvadrantu II). A naopak, že jsou i kraje, které jsou podprůměrně navštěvované, avšak objem a hustota podnikání v nich je nadprůměrná (pozice v kvadrantu IV).

Pk vykazuje sice nejnižší návštěvnost, ale nikoliv nejnižší objem, ani hustotu podnikání. V těchto kritériích se zařadil na druhé, resp. třetí místo od konce se ztrátou 29 % (objemu) a 25 % (hustoty) podnikání v porovnání s mediánem.

#### **1.4 Komparativní situační analýza (závěr)**

Z provedené analýzy sekundárních informací o využití potenciálu CR, návštěvnosti, počtu obyvatel, rozloze a ekonomice krajů ČR vplynuly následující závěry, které je možné přijmout jako východiska a předpoklady pro další výzkumný směr:

- Pk disponuje potenciálem pro CR a využívá jej,

- Pk nemá pro zvýšení turistické návštěvnosti žádná výrazná omezení v oblastech, které by nebylo možné z pozice MSP ovlivnit (demografie, geografie apod.),
- v demografických, ekonomických a geografických charakteristikách Pk vykazuje od „typického kraje“ odchylky od 2 % (hustota osídlení) do 29 % (počet podniků ČR), avšak návštěvnost je nižší o 43 %, a to bez zjevného důvodu, pokud jde o zkoumané charakteristiky,
- ruku v ruce s nízkou návštěvností jde i malé zastoupení MSP v celkovém hospodářství kraje.

Je tedy opodstatněná otázka, proč (z pohledu využití turistického potenciálu) relativně atraktivní kraj, bez zjevných omezení či znevýhodnění oproti ostatním krajům ČR, zdaleka nedosahuje ani průměrné návštěvnosti svého území?

Disertační práce se snaží o zodpovězení této otázky na poli marketingové komunikace MSP, dále analyzuje situaci, hledá její příčiny a navrhuje strategii, která by měla přinést celkové zlepšení.



## **2 VÝZKUMNÁ HYPOTÉZA, DEFINICE CÍLŮ VĚDECKÉ PRÁCE**

### **2.1 Výzkumná hypotéza**

V návaznosti na výsledky komparativní situační analýzy CR v Pk autorka navrhuje následující výzkumnou hypotézu: „*Příčinou nízké spotřeby služeb cestovního ruchu v Pardubickém kraji je nedostatečná úroveň aplikace nástrojů marketingové komunikace na straně malých a středních podniků*“.

Od této hypotézy se odvíjí cíle vědecké práce, které jsou stanoveny a podrobněji zdůvodněny v následující kapitole.

### **2.2 Cíle vědecké práce**

#### **2.2.1 Základní cíl**

Základním cílem vědecké práce je nalézt příčinné vztahy mezi chováním nabídky MSP a poptávky po službách v oblasti CR, a to v závislosti na využití nástrojů marketingové komunikace ze strany nabídky, a navrhnout strategii marketingové komunikace vedoucí ke zlepšení současného stavu.

Budou-li známe příčinné vztahy mezi chováním nabídky MSP a poptávky po službách CR, lze hledat systémové změny ve směru k zefektivnění vzájemné (marketingové) komunikace mezi oběma tržními stranami. Pochopení, do jaké míry je vůbec ovlivnitelné chování celkové poptávky a nabídky prostřednictvím nástrojů marketingové komunikace CR, je proto zásadní.

Disertační práce tak vyústí v poznání, zda a případně jak lze skutečně zvýšit úroveň spotřeby služeb v oblasti CR změnami v marketingové komunikaci MSP.

Pokud se ukáže, že existuje souvislost mezi spotřebou služeb CR a marketingovou komunikací MSP (dojde k úplnému nebo dílčímu přijetí výzkumné hypotézy), a současně bude shledán „deficit“ v aplikaci nástrojů marketingové komunikace na straně MSP, autorka navrhne strategii vedoucí k zefektivnění marketingové komunikace.

Jakkoliv se dá (intuitivně) předpokládat, že podíl na nízké spotřebě služeb CR v Pk nemá jen a pouze aplikace nástrojů marketingové komunikace MSP, je nezbytné tento předpoklad podrobit hlubšímu zkoumání, a podle výsledků rozhodnout o nasměrování aktivit MSP buď výhradně do oblasti marketingové komunikace, či je rozložit i do jiných prvků marketingového mixu, a ty vzájemně vyladit.

## 2.2.2 Odvozené cíle

Pro naplnění základního cíle disertační práce, jak byl vymezen v úvodu kapitoly 2.2, se autorka rozhodla postupovat v následujících krocích, které lze chápat jako odvozené, podrobnější či „metodické“ upřesnění základního cíle:

- provést komparativní situační analýzu CR v Pk,
- analyzovat stranu poptávky a nabídky (marketingový výzkum),
- zhodnotit obě analýzy a rozhodnout o platnosti výzkumné hypotézy,
- navrhnout Strategii marketingové komunikace MSP v Pk.

A protože v pořadí druhého (odvozeného) cíle vědecké práce bude dosaženo prostřednictvím marketingového výzkumu, je nezbytné konkretizovat jeho cíle.

## 2.2.3 Cíle pro marketingový výzkum (poptávka)

*2.2.3.1 Určit charakteristické (homogenní) skupiny zákazníků, poznat jejich potřeby, motivaci a spokojenost se službami v oblasti cestovního ruchu.*

Bez rozdělení/odlišení základních segmentů poptávky by nebylo možné přesně zmapovat interakce mezi oběma tržními stranami, neboť v oblasti CR existují značné rozdíly mezi základními kategoriemi turistů, ať už z hlediska jejich socioekonomického statusu či motivace, kvůli které nabídku služeb CR využívají. Metoda segmentace napomůže k odhalení rozdílů ve vztahu k chování nabídky, zejména v oblasti marketingové komunikace.

*2.2.3.2 Stanovit míru souladu představ zákazníků o kvalitě nabídky, vzniklých na základě uplatnění nástrojů marketingové komunikace, se skutečnou spokojeností odvíjející se od vlastní zkušenosti s konkrétními službami.*

Malé a střední podniky, resp. strana nabídky, nepochybně komunikuje se stranou poptávky. Ale jedná se o realitu, či mystifikaci, kdy nastávají nežádoucí situace, že se zákazník nechá zlákat působivou reklamou, nebo jiným pozitivním sdělením, avšak jeho zkušenost „na vlastní kůži“ naprosto neodpovídá informacím, které získal? Stav nemilého překvapení je jistě nežádoucí a v zákazníkovi vyvolá pocit podvodu, na který reaguje tím, že danou službu více nevyužije a ani nedoporučí.

## **2.2.4 Cíle pro marketingový výzkum (nabídka)**

*2.2.4.1 Popsat a kvantifikovat nabídku služeb cestovního ruchu a určit charakteristické (homogenní) kategorie podniků v rámci konkurenčního prostředí.*

V rámci tohoto cíle bude celkově popsána úroveň nabídky služeb CR v rámci MSP. Bude provedena kategorizace podniků tak, aby byly podchyceny základní druhy podniků, které se specializují na jednotlivé typy služeb v oblasti CR. Tato segmentace na straně nabídky je důležitá proto, aby bylo možné diferencovat využívání nástrojů marketingové komunikace podle zaměření jednotlivých typů ekonomických subjektů.

*2.2.4.2 Stanovit míru poznávání potřeb, motivace a spokojenosti poptávky a na základě tohoto poznání upravit nabídku služeb potřebám zákazníků.*

Součástí marketingové komunikace je i zpětná vazba. Bez ní nemůže efektivně fungovat výměna informací mezi oběma tržními stranami. Pokud by se totiž ukázalo, že tento zpětný informační tok nefunguje, jednalo by se o velký problém. Bez informací o tom, jak reaguje strana poptávky na podnikatelské iniciativy, je téměř nemožné nasměrovat nabídku služeb správným směrem. Rovněž zde se jedná o klíčovou otázku, do jaké míry podnikatelský sektor reflektuje aktuální potřeby svých zákazníků.

*2.2.4.3 Nalézt klíčové vztahy a závislosti mezi chováním stran nabídky a poptávky, s ohledem na úroveň / intenzitu aplikování nástrojů marketingové komunikace MSP.*

Jedná se o společný cíl pro výzkum obou tržních stran a také o cíl velmi podstatný. Jeho zařazení do výzkumu je zdůvodněno v rámci základního cíle vědecké práce v kap. 2.2.

### 3 METODY A ZDROJE, PŘEDMĚT A OBJEKT VÝZKUMU

#### 3.1 Metody vědecké práce

Pro zpracování disertační práce byly použity veškeré obvykle využívané metody, které umožnily zpracování a interpretaci získaných informací z provedených analýz, vedly k dosažení stanovených cílů práce a v neposlední řadě pomohly ke konečnému návrhu strategie a shrnujícímu závěru disertační práce.

Samotné slovo „metoda“ má latinský původ ze slova „methodus“, které v překladu znamená „vědecká cesta“. Metoda je soubor pravidel, která je nutné dodržovat, abychom získali konkrétní poznatky.

Základním metodickým nástrojem při vědecké práci je systémový přístup k dané problematice. Systémový přístup vychází z komplexního, holistického<sup>ii</sup> vnímání jevů ve všech svých vnějších i vnitřních zákonitostech. Systémový přístup je vhodné uplatnit při řešení trans-disciplinárních a interdisciplinárních problematik. Charakteristikou systémového přístupu je jeho pojetí, způsob stanovení problému, způsob interakce metod a způsob prezentace získaných výsledků. [83]

Pro zpracování disertační práce byly využity následující metody vědecké práce: **Deskripce** – neboli „popis“ či „opis“, byla využita především v úvodní části disertační práce, např. v kap. 1 a 5, kde je popisován Pk z různých pohledů relevantních pro cíle vědecké práce.

**Analýza** – pojem pochází z řečtiny a znamená „rozčlenění“, „rozložení“ určitého celku na dílčí části. Analýzou problému se snažíme určit zdroj, jádro problému, poznáním jeho jednotlivých částí v jednotlivých etapách řešení problematiky. Je nutné důmyslně rozebírat jev na menší a menší složky [83]. Analýza je metoda, která byla v disertační práci aplikována nejčastěji (viz např. kap. 1, 10 a 11), neboť zkoumané jevy, jako jsou turistická návštěvnost a marketingová komunikace, patří k jevům složitým a bez jejich důkladného rozboru by nebylo možné vyvodit žádné závěry směrem k výzkumné hypotéze. Při analýze bylo využito několik specifických analytických metod, jako např. **terénní výzkum** (interview s respondenty v rámci marketingového výzkumu), **prostorová komparativní analýza**, **korelační analýza**<sup>iii</sup>, **Ishikawův diagram příčin a následků**<sup>iv</sup>, **SWOT analýza**<sup>v</sup> a především **kritická analýza**, která umožnila realistický pohled na situaci, z něhož pak vychází strategie jak nevyhovující stav změnit.

**Syntéza** – pojem opět vychází z řečtiny a znamená „spojení“ individuálností v celek; může napomoci při získání, určení či výkladu nových poznatků; sestavit ze součástí celek vyžaduje syntézu; syntéza však není pouhé skládání jednotlivých částí, je to činnost k odhalování nových vztahů a zákonitostí. Metoda syntézy byla využita vždy na závěr každé analytické části práce, kdy bylo třeba shrnout a zobecnit to, co z předchozí analýzy vyplynulo. Zejména je tato metoda využita v kapitolách 1.4, 10.10 a 11.10.

**Abstrakce** – pojem pochází z latinského “abstractio” a znamená „odpoutání“. Při abstrakci dochází ke snížení množství sledovaných znaků. Abstrakce je myšlenkový proces, v jehož rámci se u různých objektů vydělují pouze jejich podstatné charakteristiky, čímž se ve vědomí vytváří objekt obsahující jen společné charakteristiky či znaky. [80] V našem případě bylo použití metody nezbytné pro abstrahování se od řešení znaků nepodstatných. Abstrakce byla využita zejména v komparativní situační analýze v kap. 1.3 a při konstrukci marketingového výzkumu, kdy bylo nezbytně nutné zaměřit interviu s respondenty pouze na důležité okruhy informací. Určité míry abstrakce bylo zapotřebí i při samotném návrhu strategie, neboť jejím smyslem není sepsat podrobný seznam všech potřebných kroků a opatření, nýbrž sestavit srozumitelný a dlouhodobý plán, abstrahující ony podrobnosti, na něž jistě dojde při sestavování navazujících akčních plánů.

**Dedukce** – pojem vychází z latinského “deductio” a znamená „odvození“, tj. myšlenkový proces od obecného k jednotlivému, zvláštnímu. Dedukce vyvozuje nové poznatky z původních předpokladů s odůvodněním, že jsou-li pravdivé, budou pravdivé také poznatky, jež jsou z nich vyvozeny, což platí i naopak. Deduktivní metody byly zřejmě nejvíce aplikovány při interpretaci výsledků marketingového výzkumu a navazujícím brainstormingu<sup>vi</sup>, kdy autorka sama nebo se svými kolegy hledala (na základě obecných znalostí z oblasti marketingu, psychologie, managementu cestovního ruchu a jiných oborů) příčiny a následky různých jevů, a to jak směrem od jednotlivostí k zobecnění, tak v opačném směru.

**Indukce** – pojem pochází z latinského „inductio“ a znamená „navedení“. Pomocí této metody můžeme získat obecně platná tvrzení na základě poznání jedinečného a zvláštního. Poznáváme podstatné obecné zákonitosti vztahu jednotlivých objektů. Jde tedy o metodu zkoumání skutečností či postup konstrukce hypotéz ze získaných a vybadaných faktů [80]. Indukční metoda je průběžně uplatňovaným přístupem, který

autorka zvolila proto, aby mohla na základě svých poznatků vyslovit obecně platný závěr týkající se výzkumné hypotézy.

**Grafické a tabelární zobrazení** výsledků výzkumné práce bylo využito ve všech případech, kdy bylo třeba množství získaných informací interpretovat srozumitelněji, než umožňuje prostý text.

## **3.2 Zdroje pro zpracování vědecké práce**

Pro zpracování vědecké práce byly využity primární i sekundární zdroje.

### **3.2.1 Primární zdroje**

- vlastní marketingový výzkum, který autorka realizovala za pomoci interview s respondenty; informace získané touto cestou tvoří páteř vědecké práce,
- brainstorming, který byl využit proto, aby byla posílena kreativní složka práce o názory profesionálů v oboru CR; výsledky brainstormingu se promítly jak do analytické, tak do návrhové části práce.

### **3.2.2 Sekundární zdroje**

- publikace se zaměřením na tematiku marketingové komunikace, MSP a CR,
- statistická data, sloužící zejména jako podklad pro výchozí komparativní situační analýzu,
- domácí a zahraniční odborná literatura,
- domácí a zahraniční periodika,
- vědecké publikace a sborníky z vědeckých konferencí,
- webové stránky,
- legislativa.

## **3.3 Předmět výzkumu**

Předmětem výzkumu je předpokládaná závislost mezi úrovní spotřeby služeb CR a marketingovou komunikací MSP v oblasti CR a možnosti zvýšení této úrovně pomocí nástrojů marketingové komunikace MSP.

## **3.4 Objekt výzkumu**

Objektem výzkumu jsou na straně poptávky zákazníci/turisté, na straně nabídky MSP působící v Pk v oblasti CR.

## 4 CESTOVNÍ RUCH JAKO HOSPODÁŘSKÉ ODVĚTVÍ

Pro účely zpracování disertační práce bylo třeba využít pevných pilířů, spočívajících v teoretických východiscích jakožto inspirativním prvku vědeckého poznání i rozšiřování obzorů autorky práce.

Cestovní ruch je odvětví, které podstatným dílem přispívá k rozvoji ekonomiky v celém světě a významně ovlivňuje hospodářství jednotlivých států a regionů.

### 4.1 Definice cestovního ruchu

Obecně se cestovní ruch definuje např. jako „krátkodobý přesun lidí na jiná místa, než jsou místa jejich obvyklého pobytu, za účelem pro ně příjemných činností“. [30]

Dle UNWTO (United Nations World Tourism Organization; Světová organizace cestovního ruchu) je CR definován jako „činnosti lidí, spočívající v cestování a pobytu v místech mimo místa jejich obvyklého pobytu, po dobu kratší jednoho uceleného roku, za účelem využití volného času, obchodu a jinými účely“. [7]

### 4.2 Význam cestovního ruchu

Cestovní ruch je rovněž ukazatelem životní úrovně obyvatelstva. To znamená, že disponuje i některými společenskými, vědecko-informačními a ekonomickými funkcemi:

- podílí se na všestranném rozvoji osobnosti,
- umožňuje obnovu duševních a fyzických sil,
- je nástrojem preventivně léčebného působení,
- slouží k účelnému využití volného času,
- pomáhá vytvářet nový životní styl přenosem zvyků a návyků z jiných zemí,
- slouží jako nástroj vzdělávání a kulturní výchovy člověka,
- přispívá k vzájemnému poznání a porozumění mezi lidmi,
- motivuje k získání jazykových znalostí,
- umožňuje výměnu informací a vědeckých poznatků,
- vytváří řadu pracovních příležitostí,
- má vliv na platební bilanci státu. [98]

### 4.3 Typologie cestovního ruchu

Jednotlivé druhy a formy CR se neustále vyvíjejí a rozšiřují, a to především v závislosti na poptávce účastníků, kteří spotřebovávají služby z nabídky mnoha subjektů CR.

#### 4.3.1 Druhy cestovního ruchu

- rekreační (fyzická a psychická regenerace účastníků),
- kulturní (poznávání jiných kultur, stylů, obyčejů, náboženství),
- společensky orientovaný (návštěvy za účelem integrace účastníka),
- sportovně turistický (aktivní a pasivní sportovní činnosti dle vhodného přírodního předpokladu, změny prostředí, pestrosti nabídky, fyzických i psychických schopností a zájmu účastníka),
- ekonomicky orientovaný (aktivity představující výrazný ekonomický přínos).

Jetmar výše uvedený výčet doplňuje o další druhy CR:

- vzdělávací (pokud je hlavním motivem cestování vzdělávání a tomu je výrazně přizpůsoben i program cesty či pobytu, zájezdy s výukou jazyků, jízdy na koních nebo jiné programy s odborným programem),
- náboženský/poutní (hlavním motivem účastníků je návštěva posvátných a poutních míst, církevních památek a pamětihodností připomínajících církevní a náboženské události),
- zdravotní (směřovaný především do lázeňských nebo rekreačních center, kde je hlavní motivací účasti zlepšování zdravotního stavu, prevence a rekonvalescence),
- sportovní (zájezdy na udržování a zlepšení fyzické kondice a zdokonalování specifických sportovních dovedností - horská a vysokohorská turistika, cykloturistika a horská kola, rafting a vodní turistika, lyžování atd.),
- zaměřený na poznávání přírodních krás (kdy je hlavním motivem poznání přírodního prostředí - návštěva národních parků, chráněných krajinných oblastí, přírodních rezervací nebo jiných výjimečných přírodních atraktivit),
- s dobrodružnými pohnutkami (zahrnuje aktivity, které jsou spojeny s nebezpečím a testováním svých možností - extrémní lyžování a snowboarding, horolezectví, sjezdy divokých řek, paintball aj.),
- s profesními pohnutkami (je realizován především v pracovním čase účastníků, např. obchodní, kongresový, incentivní CR a CR veletrhů a výstav),



- specificky orientovaný (např. politický CR, který představuje oficiální cesty reprezentantů státu či veřejnoprávních korporací do zahraničí),
- quasi CR (takové formy, které jsou považovány za společensky kontroverzní či přímo nepřijatelné jednání a chování - nákupní, hráčský/gamblerský/hazardní, azylový a sexuální CR). [37]

#### 4.3.2 Formy cestovního ruchu

Formy cestovního ruchu lze členit podle řady kritérií, např. podle:

- délky pobytu (krátkodobý pobyt do 3 dnů a dlouhodobý pobyt do 12 měsíců),
- způsobu organizace průběhu (organizovaný a neorganizovaný),
- způsobu účasti a formy úhrady nákladů účasti (komerční, kdy si vše hradí účastník, a sociální, kdy je úhrada doplňována z nemocenského pojištění),
- počtu účastníků (individuální, kolektivní ve formě skupiny, masový),
- věku účastníků (dětský - organizované pobyty či cesty dětí do 15 let bez rodičů, mládežnický - ve věkovém rozmezí 15 až 24 let, seniorský - turismus obyvatelstva post produktivního věku 65+, rodinný - rodiny s dětmi),
- ročního období/sezóny v CR (letní, zimní, sezónní, mimosezónní),
- způsobu ubytování (hotelový, para hotelový - penzióny, apartmány, chaty, chalupy, campingový - stany, obytné přívěsy, výletní - bez ubytování),
- použitého dopravního prostředku (železniční, auto, cyklo, lodní),
- převažujícího prostředí pobytu (městský - zajímavá města, památky, venkovský - pobyt a aktivity v bezprostředním spojení s přírodou, lázeňský - krátkodobé pobyty, spojené s rekreací a relaxací, a dlouhodobé pobyty spojené s léčením). [55]

Jetmar výše uvedený výčet doplňuje o další formy cestovního ruchu:

- podle místa realizace – domácí, zahraniční (výjezdový - outgoing a příjezdový - incoming), mezinárodní (pohyby účastníků cestovního ruchu mezi státy, bez konkrétního teritoriálního určení), realizovaný v příhraničním území a CR realizovaný na území euroregionu. [37]

## 5 PARDUBICKÝ KRAJ Z HLEDISKA CESTOVNÍHO RUCHU

Jak již bylo v úvodu zmíněno, Pk je územím ČR z hlediska členění správního, zatímco TR Východní Čechy představuje součást ČR z hlediska managementu CR.

V této souvislosti je třeba konstatovat, že území Pk, viz Obrázek 9, je totožné s územím TR Východní Čechy, viz Obrázek 1.

Taktéž pak vykazovaná statistická data mohou být uváděna za Pk, stejně jako za TR Východní Čechy. Území je tedy stejné. Rozdíl spočívá v subjektech, které provádějí analýzy na daném území a zveřejňují data.

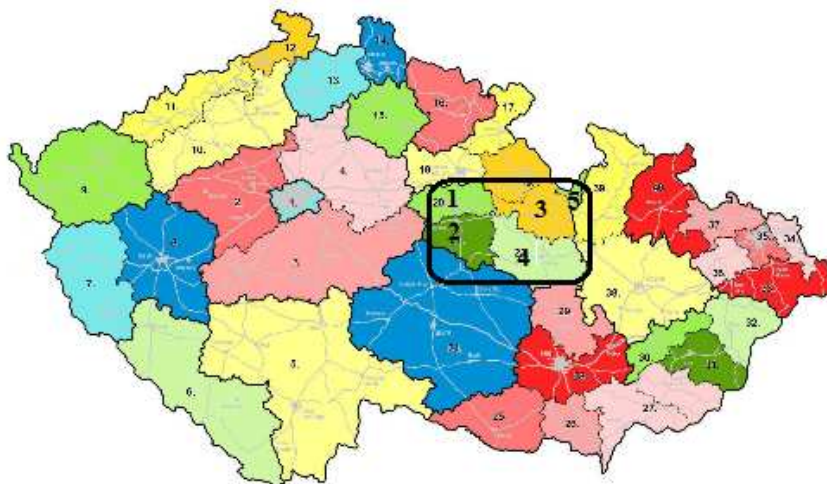
V oblasti mající dopad na ekonomickou stránku sleduje data ČSÚ (který uvádí data za Pk), zatímco TR z hlediska CR sledují agentury věnující se tomuto specializovanému hospodářskému odvětví (vykázána jsou data za TR Východní Čechy).



*Zdroj: upraveno dle [99]*

**Obrázek 9: Správní členění ČR na kraje**

TR Východní Čechy se dále člení na pět TO (v závorce jsou uvedena čísla, kterými je konkrétní TO zobrazena na následujícím Obrázku 10): Pardubicko (1), Chrudimsko – Hlinecko (2), Orlické hory a Podorlicko (3), část TO Orlické hory spadá do TR Královéhradeckého), Českomoravské Pomezí (4) a Králícký Sněžník (5).



*Zdroj: upraveno dle [99]*

**Obrázek 10: Členění ČR na turistické oblasti**

Každá níže uvedená turistická oblast v TR Východní Čechy je něčím turisticky přitažlivá, charakteristická a má předpoklady k aktivnímu trávení volného času.

**Pardubicko;** na Pardubicku je stěžejním místem město Pardubice. Od Zelené brány se rozprostírá celá historická část s goticko-renesančním náměstím, radnicí, Domem U Jonáše, malebnými přilehlými uličkami vedoucími až na zámek, kde jsou umístěny expozice Východočeského muzea. Pardubice každoročně hostí Velkou pardubickou či Zlatou přilbu. Leží v rovinatém terénu, ze kterého se tyčí do výšky 305 m hrad Kunětická hora. Městečko Lázně Bohdaneč nabízí léčbu, relaxaci v lázních i procházky přírodní rezervací Bohdanečský rybník a rybník Matka. Rájem koní je pak Státní hřebčín Kladruby nad Labem, se světoznámým chovem kladrubských koní. Holice jsou proslulé Památníkem a muzeem dr. Emila Holuba. Choltice jsou místem, kde se nachází krásný barokní zámek. Pardubicko je navíc protkáno hustou sítí výborně značených cyklotras rovinatou krajinou podél řeky Labe.

**Chrudimsko – Hlinecko;** tato turistická oblast nabízí návštěvníkům romantickou, průmyslem nezatíženou krajinu se spoustou přírodních zajímavostí v Železných horách a Žďárských vrších. Velkou atraktivitou je zachovalá lidová architektura, na kterou narazíme téměř v každé vesničce. Unikátem je soubor lidových staveb ve skanzenu Veselý Kopec. Půvab krajiny vybízí k projížďkám v sedle koně či na kole. Pro obě aktivity jsou tu vytvořeny dobré podmínky. Postupně se buduje síť cyklostezek a hiposteze, rozvíjí se venkovská turistika i agroturistika. V této oblasti se

nachází mnoho rozmanitých měst, jako jsou např. Heřmanův Městec, Hlinsko, Chrudim, Luže, Slatiňany, Seč či Skuteč.

**Orlické hory a Podorlicko;** jsou rájem pro pěší turisty, cykloturisty i pro milovníky zimních sportů. Turistická infrastruktura podporuje návštěvu tohoto území. V posledních letech zde vzniklo velké množství penzionů a hotelů, které nabízejí kvalitní a zároveň levné ubytování. Kromě aktivního trávení volného času je možné poznat i řemeslnou tradici oblasti v Muzeu řemesel v Letohradě. Těsná blízkost polských hranic umožňuje turistům kombinovat svoje poznávací či pobytové cesty s návštěvou Polska. Tuto oblast zastupují např. město Česká Třebová, Horní Jelení, Choceň, Rychnov nad Kněžnou, Vamberk a Žamberk.

**Českomoravské pomezí;** má velké množství významných kulturních a historických památek. Nejvýznamnějším lákadlem pro turisty je město Litomyšl, jehož renesanční zámek je zapsán na seznamu památek UNESCO. Mezinárodního významu dosahuje každoročně pořádaný operní festival Smetanova Litomyšl, konaný v autentickém prostředí a atmosféře zámeckého nádvoří. Další sídla s tisíciletou tradicí jsou nedaleko. Vysoké Mýto, Polička, Moravská Třebová zvou k návštěvě nejen milovníky historie, ale i vyznavače přírodních krás. Malebným zákoutím jsou Touloucovy Maštale - krajina protkaná borovými lesy a pískovcovými skalními útvary. K aktivní turistice vybízí síť značených turistických i cykloturistických tras.

**Králický Sněžník;** je třetí nevyšší pohoří v ČR a především historicky daná hranice mezi Čechy, Moravany a cizinci (nejprve Prusy, později Němci, dnes Poláky). Je to místo s překrásnými přírodními atributy, nádhernými výhledy a civilizací nedotčenou krajinou. Nejvyhledávanějším místem je bezesporu areál zimních sportů v Dolní Moravě nebo běžecké areály na Suchém vrchu. Celoročně je navštěvováno jedno z nejlépe udržovaných poutních míst – klášter na hoře Matky Boží nedaleko Králík. Králická pevnostní oblast láká především milovníky vojenské historie z celého světa. [90]

## 6 APLIKACE MARKETINGU V OBLASTI CESTOVNÍHO RUCHU

Odvětví CR podléhá tržním mechanismům, jako každé jiné hospodářské odvětví. Platí zde stejné zákonitosti, spočívající ve střetu nabídky s poptávkou, kdy cílem každého podnikatele je vytvoření stabilního, silného postavení na trhu, které mu přináší co nejvyšší ziskovost. Úspěchy podnikatelů jsou ovlivňovány mnoha faktory, mezi které nesporně patří i marketingový přístup a marketingová komunikace.

### 6.1 Definice marketingu

Z mnoha známých a různě modifikovaných definicí marketingu lze uvést právě tu, která byla schválena Americkou marketingovou asociací: „Marketing je procesem plánování a provádění koncepce, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, zboží a služeb s cílem vytvářet směny, které uspokojují cíle jednotlivce“. [7]

Marketingový přístup k zákazníkům je takový, který respektuje jejich potřeby a svými aktivitami vytváří jejich spokojenost, návratnost a věrnost, a zároveň přináší zisk podnikatelům. Podnikatelé proto musí vytvářet takový marketingový mix, který zajistí jejich životaschopnost v tržním prostředí.

### 6.2 Marketingový mix

Marketingový mix představuje soubor nástrojů, s jejichž pomocí management utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům. Jednotlivé prvky marketingového mixu může být namíchán v různé intenzitě i v různém pořadí. Slouží však stejnému cíli. Tím je uspokojit potřeby zákazníků a přinést podniku zisk.

#### 6.2.1 Produkt (Product)

Produkt se všeobecně myslí vše, co může být v oblasti CR nabídnuto současným, ale i potenciálním zákazníkům. Kotler a Fox uvádějí, že produkt je cokoli, co je možné nabízet na trhu k pozornosti, na získání, používání nebo na spotřebu a co může uspokojit potřebu nebo požadavek. Patří sem fyzické předměty, služby, lidé, místa, organizace, myšlenky. Taktéž nabídkou, balíčkem hodnot nebo souborem výhod může být pojmenován produkt. [47]

Produkt destinace CR je tvořen různými komponenty. Lze jej také definovat jako komplex služeb, které si návštěvník v určitém prostoru nárokuje. Cílem je uspokojit nejen jeho potřeby a přání, ale současně mu nabídnout nevšední zážitek.

Produkt v oblasti CR má dvě základní úrovně:

- celkový produkt (představuje kombinaci veškerých služeb, které návštěvník „konzumuje“ od té doby, kdy opustí domov, až do doby svého návratu domů),
- specifický produkt (služby zajišťují většinou komerční subjekty, představující komponenty celkového produktu - např. doprava, ubytování, stravování, atrakce, pronájem automobilů atd.). [53]

Pro aplikaci marketingu v oblasti CR je třeba akceptovat, vedle klasických vlastností služeb<sup>3</sup>, i specifika služeb v oblasti CR:

- kratší expozitura služby (spotřeba služeb CR trvá podstatně kratší dobu, než u výrobku dlouhodobé spotřeby, např. televize),
- výraznější vliv psychiky a emocí na nákup služeb CR (při nákupu určitého zboží uvažuje zákazník spíše racionálně než emotivně; u služeb CR vzniká „citové pouto“ mnohem častěji - jedná se o práci s lidmi),
- větší význam vnější stránky poskytovaných služeb CR (zákazníci při nákupu služeb mnohem více spoléhají na hmatatelné záchytné body nebo důkaz),
- větší důraz na kvalitu a image (protože charakter poskytovaných služeb je většinou nehmotný a zákazníci při nákupu uvažují emotivně, snaží se u nich firmy evokovat patřičné asociace),
- větší závislost na dodavatelských podnicích (celková úroveň spokojenosti turistů je závislá na zkušenostech, které mají s činností všech zainteresovaných firem, a pokud jedna nedosahuje úrovně ostatních, vrhá to stín i na všechny ostatní),
- možnost snadnějšího kopírování služeb (většina služeb je v důsledku jejich nehmotného charakteru snadno napodobitelná),
- větší důraz na propagaci v období mimo hlavní sezónu (protože se zákazníci mnohem déle a emotivněji připravují na svoji dovolenou, propagace je proto nejvhodnější v době, kdy si ji plánují). [72]

Pro vypracování disertační práce je „produkt“ v CR totožný s termínem „služba“. Jsou proto uváděny oba zmíněné termíny.

---

<sup>3</sup> *nehmotnost* (službu nelze skladovat, uchovávat, znovu prodávat, vracet, před koupí prohlédnout, či vyzkoušet, např. zájezd), *neoddělitelnost* (služba je vytvářena v přítomnosti zákazníka, např. kadeřnické služby), *heterogenita* (v procesu poskytování služby jsou přítomni lidé, zákazníci a poskytovatelé služeb, jejich chování nelze předvídat, nelze předvídat výsledek), *zničitelnost* (např. jazykové znalosti lektora, které nejsou využity, tedy prodány v čase, kdy jsou nabízeny, nelze skladovat a prodat později; pro daný okamžik jsou ztracené, zničené), *nemožnost vlastnictví* (při poskytování služeb nezískává směnou za své peníze zákazník žádné vlastnictví, kupuje pouze právo na poskytnutí služby, např. parkování). [35]

### 6.2.2 Cena (Price)

Cena představuje množství peněžních jednotek požadovaných za produkt. Vyjadřuje aktuální hodnotu produktu na trhu. Je tedy zřejmé, že není neměnná; s cenou se dá pracovat velmi pružně. Proto ji lze také považovat za velice důležitý a oblíbený nástroj marketingové komunikace se zákazníkem. Navíc je jediným prvkem marketingového mixu, který vytváří podniku příjmy, všechny ostatní prvky znamenají pro podnik výdaje.

V marketingu vycházíme z toho, že cena není pouze výsledkem kdovíjak sofistikovaného ekonomického kalkulu, ale pro její úspěšnou realizaci na trhu je často podstatnější to, jak ji vnímá zákazník; právě náhled zákazníka je tím rozhodujícím. Proto také tvorba ceny začíná v marketingu analýzou zákaznickových potřeb a jeho představ o hodnotě produktu a ceně, kterou je za něj ochoten zaplatit. [13]

### 6.2.3 Místo (Place)

Distribuční systém v CR se liší od distribučních systémů používaných v jiných odvětvích. Výrobky jsou dodávány na konkrétní místo, v němž si je zákazník kupuje, zatímco služby v CR se mohou realizovat pouze v místě jejich produkce. Znamená to, že zákazník si může zajistit informace i nákup produktů CR kdekoliv, avšak uskutečňovat je může jen na konkrétním místě. [53]

### 6.2.4 Marketingová komunikace (Promotion)

Cílem marketingové komunikace je poskytnout informace, vytvořit a stimulovat poptávku, diferenciaci produktu firmy, důraz na užitek a hodnotu výrobku, stabilizace obratu, stabilizace současného postavení na trhu a pozvolné zvyšování tržního podílu. [48]

Marketingová komunikace nabízí několik nástrojů k praktické aplikaci:

- reklama (je definována jako určitá neosobní forma komunikace firmy se zákazníkem prostřednictvím různých médií; je to záměrná činnost, která potenciálnímu zákazníkovi přináší informace o existenci produktu, jeho vlastnostech, přednostech, kvalitě, a věcnými či emocionálními argumenty se snaží vzbudit zájem o produkt [84]; patří sem např. TV, rozhlas, tištěná a exteriérová média, internet a mnoho dalších),
- osobní prodej (tato přímá forma komunikace může často napomoci zákazníkovi se pro daný produkt rozhodnout; techniky osobního prodeje mají zásadní význam pro firmy prodávající produkty, protože jsou neoddelitelné od jejich nabízení;

osobní prodej je přesvědčování zákazníků probíhající „tváří v tvář“; z charakteru produktů CR plyne, že je třeba klást důraz na osobní prodej [30],

- podpora prodeje (obecným cílem podpory prodeje je tvorba spotřebitelských preferencí, které posilují tržní pozici produktu prostřednictvím vyššího objemu prodeje a zvyšování podílu na trhu, což v oblasti CR představuje opakování spotřeby dané služby [26]; patří sem např. odměny za opakovanou spotřebu, soutěže o ceny atd.),
- Public Relations (vztahy s veřejností jsou založeny na důvěře, pozitivních postojích a vzájemném pochopení; The Institute of Public Relations definuje PR jako „plánované a udržované úsilí vytvořit a udržet dobrou vůli a porozumění mezi podnikem a jeho zákazníky“ [41]; podstatným rozdílem PR od ostatních nástrojů marketingové komunikace je, že nedochází k žádnému nabízení či prodeji produktů; posláním PR je vytváření pozitivního image podniku a jeho příznivého vnímání veřejností; patří sem např. party, neformální setkání, charita, rozhovory, dny otevřených dveří, výroční zprávy [48]; „Zatímco reklama je něco, za co platíte, PR je něco, za co se modlíte.“ [44]).

V současné době je třeba také věnovat velkou pozornost tzv. novým formám marketingové komunikace, neboť ty mohou často pozitivně ovlivňovat smýšlení spotřebitelů. Moderních forem existuje mnoho, např.:

- advergaming (slovo vzniklo složením dvou anglických slov: „advertisement“ a „gaming“; advergaming znamená „propagaci hraním“; označují se tak marketingové aktivity, které k šíření reklamy využívají počítačové hry [96]),
- buzzmarketing (forma marketingu se zaměřením na provokaci, vyvolání poprasku, bzukotu / buzzu, rozruchu, šoku, nečekaného pobavení),
- cross media (využívá se např. při otevírání nové prodejny za účelem podpory image značky),
- digital marketing (služby a prodej produktů on-line),
- guerilla marketing (netradiční forma marketingu, jehož cílem je efektivní kampaň s rozsáhlým dopadem na cílovou skupinu a s použitím omezeného finančního rozpočtu; Levinson uvádí 16 velkých tajemství guerilla marketingu<sup>4</sup> [56]),

---

<sup>4</sup> 1. Musíte být ve svém marketingovém programu *vytrvalí*. 2. Uvažujte o svém marketingovém programu jako o *investici*. 3. Dohlédněte na to, aby se váš program *důsledně* a byl konzistentní. 4. Usilujte, aby vaši potenciaální zákazníci měli *důvěru* ve vaši firmu. 5. Abyste dosáhli toho, že vaši pracovníci budou věrně dodržovat marketingový plán, musíte mít *trpělivost*. 6. Musíte si uvědomit, že



- in-store komunikace (soubor reklamních prostředků používaných uvnitř prodejny, které jsou určeny k ovlivnění nákupního rozhodnutí [5]),
- marketingová koalesce (specifikem koalescí je jakási „tandem služba“, která dokáže fungovat samostatně a vydělávat sama na sebe; jejím primárním účelem není generování zisku, ale poskytnutí specifického typu promotion produktu; při spojení jeden subjekt realizuje službu a druhý dodává produkt a tento produkt je pak často z logiky věci zase klíčový pro provozování dané služby),
- mobilní marketing (infrastruktura mobilních dat, která je vzájemně propojena s internetem a televizí, představuje nástup nových marketingových forem založených na mobilním textování, doplňuje tak tradiční marketingové postupy a internet [111]),
- on-line marketing (řízení procesu uspokojování lidských potřeb informacemi, službami nebo zbožím pomocí internetu [62]),
- participativní marketing (takový přístup, kdy se sami zákazníci podílejí a ovlivňují komunikaci firmy, např. při měření návštěvnosti webových stránek; podnik pak může ze statistik zjistit, jaké produkty si nejvíce lidé prohlížejí a podle toho zaměřovat nabídku),
- sociální marketing (využití marketingu přes sociální sítě [115]),
- virální marketing (marketingová technika využívající k medializaci zpráv sociální sítě, např. facebook),
- word of mouth marketing (do češtiny lze přeložit jako „šeptanda“; patří sem např. internetové diskuze, fóra, chat, blogy atd.).

Vzhledem k tomu, že se pohybuje v oblasti služeb, je výčet „4P“ dále doplněn o další čtyři „4P“: People (lidský faktor), Psychological evidence (materiální předpoklady), Process (procesy) a Partnership (kooperace).

---

v marketingu jde o *výběr* „zbraní“. 7. Musíte si uvědomit, že zisk přichází *v důsledku* prodeje. 8. Vaším cílem musí být vést firmu tak, aby to *vyhovovalo* zákazníkům. 9. Ve svém marketingu nezapomínejte na prvek *překvapení*. 10. Nezapomeňte posuzovat efektivitu svých marketingových zbraní na základě exaktních *měření*. 11. Prokazujte svůj *zájem* o zákazníky i potenciální klienty pravidelným kontaktem. 12. Naučte se *spoléhat* na ostatní firmy a naopak. 13. Musíte být zruční v zacházení s *výzbrojí* guerilla marketingu, což znamená především znalost technologií. 14. Využívejte marketing k tomu, abyste získali *souhlas* potenciálních klientů s vašimi marketingovými postupy, a pak tento souhlas rozšířte až k samotnému prodeji. 15. Prodávajte spíše *obsah* své nabídky než formu; prodávajte steak *a k tomu i* prskání, protože lidé jsou dostatečně orientovaní, než aby koupili samotné prskání bez steaku. 16. Když připravíte plně vyzrálý marketingový program, snažte se jej *rozšiřovat*, nespočíte na vavřínech.

Marketingový mix, vycházející z holistického přístupu, obsahuje dále „4C“: Customer solution (řešení potřeb zákazníka), Customer cost (náklady, které zákazníkovi vznikají), Convenience (dostupnost) a Communication (komunikace).

### **6.3 Malé a střední podniky v oblasti cestovního ruchu**

Malé a střední podniky jsou klíčovými subjekty v poskytování služeb CR. Právě ony často zanechávají v myslích návštěvníků stopu, která může být pozitivní, negativní či neutrální.

Podnikatelé by se měli proto co nejvíce zasadit o to, aby návštěvníci nebyli konzumentem služeb CR pouze jedenkrát. Ale naopak, aby se do jejich podniků rádi vraceli, aby vytvářeli podniku pozitivní image, nejlépe zdarma formou vyprávění a sdílení pozitivních zážitků se svými blízkými.

#### **6.3.1 Definice malých a středních podniků**

Základním kritériem pro posouzení velikosti podniku je počet zaměstnanců, velikost ročního obratu a bilanční suma roční rozvahy (velikost aktiv). Údaje, které se mají použít pro stanovení počtu zaměstnanců a finančních veličin, jsou údaje vztahující se k poslednímu uzavřenému zdaňovacímu období, vypočtené za období jednoho kalendářního roku.

Za drobného, malého a středního podnikatele se považuje podnikatel, který zaměstnává méně než 250 zaměstnanců a jeho roční obrat nepřesahuje 50 milionů €, nebo jeho bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů €. V rámci kategorie MSP jsou malé podniky vymezeny jako podniky, které zaměstnávají méně než 50 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů €.

V rámci kategorie MSP jsou drobní podnikatelé vymezeni jako podnikatelé, kteří zaměstnávají méně než 10 osob, a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony €. [97]

Podnikáním se nazývá činnost soustavná, prováděná podnikatelem samostatně, vlastním jménem, na vlastní zodpovědnost a za účelem dosažení zisku. Na doplnění atributů osoby podnikatele lze říci, že podnikání je také jistým vyjádřením se v oblasti marketingové komunikace směrem k potenciálním i stálým zákazníkům na trhu.

### 6.3.2 Výhody malých a středních podniků

Novotný a Suchánek mezi hlavní výhody MSP řadí:

- pružné reagování na změny,
- inovativnost,
- vytváření nových pracovních příležitostí,
- odolnost proti hospodářské recesi,
- rychlost přijímání podnikatelských rozhodnutí. [63]

Homolka ještě doplňuje, že přímý kontakt s vedením podniku přináší vztah důvěry na základě poznání osobních problémů pracovníků. Ztrácí se anonymita a pracovníci více pociťují důležitost svých pracovních výkonů. Řada pracovníků je připravena vyměnit vysoké příjmy a komfortní pracovní prostředí za větší flexibilitu v zaměstnání, uspokojení z práce a z atmosféry malých skupin. [29]

### 6.3.3 Nevýhody malých a středních podniků

- omezené možnosti zaměstnat odborníky ve správě a řídicích funkcích,
- vyšší intenzita práce a méně příznivé pracovní podmínky,
- omezené možnosti získávání výhod z rozsahu produkce,
- omezené prostředky na propagaci a reklamu. [63]

## 6.4 Technika služeb cestovního ruchu malých a středních podniků

Zaměření podnikatelské činnosti v oblasti CR může být následující:

- ubytovací služby (umožňují přenocování i přechodné ubytování účastníků CR),
- stravovací služby (zabezpečují uspokojování potřeb výživy účastníků CR),
- lázeňské služby (tvoří komplex činností souvisejících s lázeňskou péčí a pobytem v lázních),
- kongresové služby (komplex činností souvisejících s uspokojováním potřeb účastníků kongresového CR),
- služby venkovského CR (poskytování vyžaduje vhodná zařízení ve venkovském prostředí, s bezprostřední interakcí, „komorní“ vztah poskytovatele služeb a hosta; součástí je agroturistika s ubytováním přímo v zemědělské usedlosti),
- služby volného času a animace CR (aktivní využívání volného času nebo organizování a uskutečňování různých aktivit; animace je podnětem, impulsem ke společné činnosti, jednáním, chováním, jehož základem je aktivní účast na společenských akcích zájmových skupin, s cílem zintenzivnit zážitky účastníků,

a to uspokojením jejich potřeb z hlediska stupňování aktivity, interakce s přírodou či komunikace. [66]

## **6.5 Legislativní podmínky služeb v oblasti cestovního ruchu**

### **6.5.1 Základní legislativní rámec (obecné předpisy)**

- zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání,
- zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu,
- zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitostí,
- zákon č. 235/2004 Sb., o DPH,
- zákon č. 348/2005 Sb., o rozhlasových a televizních poplatcích,
- zákon č. 309/2006 Sb., o bezpečnosti práce v oblasti poskytování služeb
- a další.

### **6.5.2 Speciální předpisy pro ubytovací služby**

- nařízení vlády č. 278/2008 Sb., o poskytování ubytování v ostatních ubytovacích zařízeních a činnostech, spočívajících v přípravě a prodeji pokrmů a nápojů k bezprostřední spotřebě v provozovně,
- zákon č. 565/1990 Sb., o poplatku za lázeňský nebo rekreační pobyt a poplatek z ubytovací kapacity,
- zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví
- a další.

### **6.5.3 Speciální předpisy pro stravovací služby**

- zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví,
- nařízení Evropského parlamentu č. 852/2004, které se týká výroby, skladování, přepravy a ostatní manipulace s potravinami,
- vyhláška č. 252/2004 Sb., o požadavcích na pitnou a teplou vodu
- a další. [74]

## 7 MANAGEMENT CESTOVNÍHO RUCHU

Pro ujasnění orientace a postavení jednotlivých subjektů, které se zabývají v Pk managementem CR, je dále uvedeno jejich členění s výčtem hlavních činností.

### 7.1 Destinační management

V současném období je jedním z klíčových projevů účinného managementu CR tzv. destinační management. Pojem „destinační management“ bývá definován jako soubor technik, nástrojů a opatření používaných při koordinování, plánování, organizaci, komunikaci, rozhodovacím procesu a regulaci CR v dané destinaci, funkce nabídky, a který zastupuje zájmy sdružených subjektů v destinaci.

Managementem destinace CR tedy rozumíme soubor technik, nástrojů a opatření používaných organizací cestovního ruchu (dále jen OCR) v destinaci, při koordinovaném plánování, organizaci, komunikaci, rozhodovacím procesu regulaci CR v destinaci, za účelem dosažení jeho udržitelného rozvoje a zasahování konkurenceschopnosti trhu.

Důležitým prvkem efektivního fungování managementu CR je spolupráce. Té by se měli účastnit všichni hlavní poskytovatelé služeb CR a jiné organizace, které se na turistickém ruchu v dané oblasti podílejí. Nedílnou součástí spolupracující skupiny by měla být i řídicí samospráva a správní instituce.

Destinační management lze též označit jako organizaci (ve smyslu „subjekt“) CR, je chápán jako instituce, která koordinuje a ovlivňuje za pomocí nástrojů a opatření CR v určité destinaci a za účelem udržitelného rozvoje CR. Nezbytným prvkem destinačního managementu je partnerství.

V širším pojetí je pak destinační management chápán obecně jako spolupráce (kooperace) poskytovatelů služeb za účelem efektivního řízení CR v území. [42]

Lidé vnímají destinaci jako celek. Vnímají krajinu, prostředí, nabízené služby a jejich kvalitu, kulturní, sportovní a rekreační možnosti, bezpečnost, čistotu, vstřícnost místních obyvatel a jazykovou vybavenost lidí, se kterými se během pobytu setkávají. Návštěvník i turista<sup>5</sup>, přijíždějí do destinace jen tehdy, když mu má tato destinace co nabídnout. [34]

Samotný pojem destinační management je často definován jako vyzrálá forma řízení CR uskutečňovaná v turistických destinacích. [53]

---

<sup>5</sup> Dočasný návštěvník, který se zdrží alespoň 24 hod., nejdéle však 1 rok.

## 7.2 Klíčové rysy destinačního managementu

Destinační management neřídí pouze sám sebe, provoz a rozvoj své organizace, ale především koordinuje a řídí CR a jeho rozvoj v celé destinaci, v nejrůznějších vazbách a vztazích.

Musí proto mít:

- odpovídající odborné znalosti a zkušenosti,
- dokonalé znalosti území, ve kterém pracuje (znalost přírodních atraktivit, kulturního potenciálu, technické a doprovodné infrastruktury CR),
- znalost aktérů CR v území i mimo něj, a to z veřejného, podnikatelského i občanského sektoru,
- znalost organizací a institucí, jež působí v místě, v sousedních regionech, krajích i na celostátní úrovni, konkrétních osob majících v CR vliv,
- znát místní obyvatele, podnikatele i pracovníky ve veřejném a občanském sektoru. [42]

## 7.3 Úkoly společností destinačního managementu

Vydeme-li z poznatků evropských států, které mají s aplikací moderních zásad managementu CR bohaté zkušenosti, lze konstatovat, že kvalitní management CR, uskutečňovaný na regionální úrovni, předpokládá vytváření strategicky řízených jednotek, v jejichž rámci spolupracují relativně samostatné subjekty angažované v uvedené oblasti podnikatelských aktivit. Jedná se o specifické organizace sdružující klíčové podnikatelské subjekty, které jejich činnost financují. Takto vytvořená destinační společnost je výkonným orgánem svých zakladatelů, jimiž je také financována. Vzájemný vztah mezi jejími účastníky bývá zpravidla upraven samostatnou smlouvou. Základním posláním takové společnosti je propojit právně samostatné poskytovatele služeb CR do sdružení, jež může v závislosti na konkrétních místních podmínkách plnit řadu úkolů (počínaje koordinací nabídky, až po řízení péče o návštěvníky). Za tímto účelem v ní musí být detailně definovány vztahy mezi kooperujícími subjekty a dohodnuty obsah a forma spolupráce. Jen v takovémto případě může být společnost řízena obdobným způsobem jako podnikatelská jednotka a bude schopna flexibilně reagovat na změnu trendů a na požadavky trhu.

Přínos aktivit, vyvíjených společností destinačního managementu, je nesporný. Vystupuje do popředí, porovnáme-li specifické rysy těchto společností s tradičními způsoby řízení CR. Potvrzuje se skutečnost, že destinační společnost může být efektivně

ustanovena buď jako zcela nová organizace, nebo že poskytovatelé služeb mohou realizovat dohodnuté aktivity prostřednictvím určité, již existující, společnosti.

V prvním případě je destinační společnost výkonným orgánem svých zakladatelů. V případě druhé alternativy bývá vzájemný vztah mezi účastníky destinační společnosti zpravidla specificky upraven smlouvou. [51]

#### **7.4 Zásady úspěšného fungování managementu cestovního ruchu**

Formování účinného managementu CR samozřejmě v žádném případě nebylo a není snadnou záležitostí. Předpokladem pozitivních výsledků CR v jednotlivých místech, turistických regionech i krajích je zajistit organizační a personální uspořádání managementu CR do takových vazeb a vztahů, které umožní využít všech objektivních předností a výhod určitého území (destinace) ve prospěch rozvoje CR. Takovéto organizační a personální uspořádání je přitom velice specifická a vzájemně provázaná síť, která se postupně vyvíjí a je ovlivňována řadou vnitřních a vnějších faktorů. Zmíněné procesy probíhají mezi řadou subjektů, které - pokud mají přinášet užitek - musí být formalizovány a efektivně vnitřně řízeny. [42]

Z již uvedeného hodnocení je zřejmé, že management CR představuje složitý, dlouhodobý proces, jež si vynucuje značné úsilí, schopnost týmové práce, kooperace a koordinace. Přitom obecně platí, že v případě podnikatelských subjektů, jejichž primárním cílem jsou zisk a spíše prosazování individuálních zájmů, musí být formy spolupráce mezi nimi zpravidla přesněji specifikovány, než v případě veřejného sektoru.

Postupně se potvrdilo, že spolupráce aktérů CR je nejučinnější při omezeném počtu subjektů a relativně jednoduchým způsobem stanovených cílech. Náklady na její realizaci se všeobecně zvyšují s růstem počtu členů a s různorodostí cílů.

Prokázalo se rovněž, že jedním ze základních předpokladů úspěchu v takových formách spolupráce je vysoká míra vzájemné důvěry mezi zainteresovanými subjekty. Dosažení vzájemné důvěry ovšem není jednorázovou záležitostí. Obvykle vyžaduje opakování úspěšných interakcí na bázi vzájemné výhodnosti. Z uvedeného poznatku vyplývá, že prohlubování spolupráce je dlouhodobým a kontinuálním procesem. [42]

Jako další z rozhodujících předpokladů úspěšného řízení aktivit v oblasti CR se na základě zahraničních i domácích poznatků (a rovněž zkušeností autorky) ukazuje potřeba velmi účinné koordinace přístupů, pokud možno všech zainteresovaných subjektů tvořících stranu nabídky.

Předpoklady pro úspěšné fungování destinačního managementu jsou:

- efektivita destinačního managementu, která je významnou měrou podmíněna těsnými, dlouhodobými kontakty mezi jednotlivými organizacemi a subjekty CR, tvořícími stranu nabídky a poskytujícími návštěvníkům příslušného teritoria služby, na jedné straně, a veřejným sektorem, reprezentovaným především územní samosprávou na místní a na regionální úrovni, na straně druhé,
- účinnost destinačního managementu, přičemž jednou ze záruk účinnosti destinačního managementu je identifikace oblastí kooperace, včetně jejího legislativního zabezpečení; jinými slovy, náročnost destinačního managementu je dána do značné míry schopností veřejného sektoru a podnikatelské sféry účinně kooperovat. [42]



## **8 MANAGEMENT CESTOVNÍHO RUCHU V PARDUBICKÉM KRAJI**

Vzhledem k důležitosti institucionálního uspořádání CR v Pk je důležité vysvětlit vzájemné vztahy mezi jednotlivými subjekty, které mají oblast CR ve své odborné gesci.

Veřejná správa podzákonými právními normami, přijímanými zejména zastupitelstvy obcí a regionů, rovněž napomáhá k vytváření organizačního a legislativního rámce pro zkvalitňování činnosti podnikatelských subjektů angažovaných CR. Úspěch ekonomických subjektů CR je tak v konkrétních lokalitách a regionech do značné míry závislý na účinnosti jejich spolupráce s veřejnou správou.

Důležitým předpokladem pro úspěšné řízení v oblasti CR je tudíž efektivní koordinace aktivit veškerých zainteresovaných subjektů tak, aby byly naplněny cíle rozvoje příslušného regionu (v našem případě Pardubického kraje) jako celku. Z pohledu implementace úkolů veřejné správy se příznivě projevuje začleňování aktivit CR do strategických rozvojových plánů a kontrola dodržování kvality služeb poskytovaných subjekty CR. V územním průmětu tak kooperace veřejné správy a podnikatelských subjektů přispívá ke zvyšování konkurenceschopnosti celých regionů.

Nikoli vždy je ovšem takovýchto cílů bezzbytku dosahováno. Z pohledu řízení CR na regionální, případně na lokální úrovni, představuje jistou komplikaci nepřilíš efektivní kooperace obcí.

Podstata nastíněného způsobu řízení spočívá ve skutečnosti, že na rozdíl od tradičního podnikového managementu, který není orientován ke spolupráci a k rozvoji vzájemně si konkurujících podniků, má management CR v příslušných územích přispět k prohlubování kooperace sdružených subjektů. [52]

### **8.1 Krajský úřad Pardubického kraje**

Subjektem, který je kompetentní pro oblast řízení CR v Pk, je Krajský úřad Pk. V jeho rámci tuto gesci zajišťuje odbor strategického rozvoje kraje a evropských fondů, oddělení regionálního rozvoje a cestovního ruchu.

Pracovní náplň oddělení je následující:

- podílí se na tvorbě analytických a koncepčních materiálů v oblasti CR na celostátní, regionální i krajské úrovni, včetně metodické podpory pro jednotlivé TO a významné aktéry,
- podílí se na fungování a činnosti Destinační společnosti Východní Čechy, koordinuje její aktivity se zájmy Pk,
- zajišťuje administraci grantů a individuálních dotací v oblasti CR,
- zabezpečuje přípravu, realizaci a udržitelnost projektů Pk v oblasti CR spolufinancovaných z prostředků EU, včetně zajištění fungování sítě turistických informačních center a provozu turistického portálu,
- podílí se na zvyšování absorpční kapacity území Pk, tj. programů spolufinancovaných z evropských fondů v oblasti CR, a účasti při formulování podmínek a při hodnocení projektů se podílí na realizaci programů EU,
- zajišťuje činnosti související se zastoupením kraje v Euroregionu Glacensis, včetně Řídícího výboru Fondu mikroprojektů Operačního programu přeshraniční spolupráce Česká republika – Polská republika 2007 - 2013,
- zajišťuje organizaci Dnů Pardubického kraje. [114]

## 8.2 Destinační společnost Východní Čechy

Úlohu destinačního managementu Pk plní Destinační společnost Východní Čechy (dále jen DSVČ), která byla založena 4. 1. 2008 jako zájmové sdružení právnických osob s 11 zakládajícími členy<sup>6</sup> - významnými subjekty v oblasti CR. [109]

Hlavním předmětem činnosti DSVČ je realizace aktivit směřujících k rozvoji destinace jako mezinárodně konkurenceschopné rozvojové jednotky na trhu CR.

DSVČ konkrétně zajišťuje:

- koordinaci, prosazování a hájení zájmů politiky CR Pk,
- realizaci politiky identifikace značky „Východní Čechy“ a tvorbu dobrého obchodního jména destinace,
- realizaci aktivit v oblasti propagace a marketingu, včetně reklamy a propagace, podpory prodeje a budování vztahů s veřejností (PR),

---

<sup>6</sup> Pardubický kraj, Sdružení měst a obcí regionu Východní Čechy pro podporu cestovního ruchu (zaniklo v červnu 2009), Českomoravské pomezí, Králický Sněžník, o. p. s., Asociace hotelů a restaurací České republiky o. s., Krajská hospodářská komora Pardubického kraje, East Bohemian Airport a. s., Dostihový spolek a. s., Léčebné lázně Bohdaneč a. s., Smetanova Litomyšl, o. p. s., Klub českých turistů. Dne 4. 11. 2008 přistoupil nový člen: Sdružení obcí Orlicko. [109]

- tvorbu a marketingovou podporu témat a turistických produktů destinace,
- iniciaci, přípravu a realizaci projektů v oblasti CR v destinaci, fundraising pro realizaci těchto projektů,
- spolupráci při tvorbě strategických dokumentů, týkajících se rozvoje CR v destinaci na úrovni národní, krajské i TO,
- tvorbu strategických marketingových plánů destinace,
- metodickou podporu a poradenství v oblasti průzkumu trhu a výzkumu v destinaci, koordinaci a realizaci průzkumů trhu a výzkumu v oblasti CR,
- podporu rozvoje, přípravu, koordinaci a realizaci vzdělávacích aktivit pro subjekty působící v oblasti CR v destinaci a síť turistických informačních center,
- přípravu a realizaci motivačních programů na podporu kvality služeb, podporu a koordinaci existujících certifikačních systémů kvality služeb, přípravu a realizaci nových systémů certifikace kvality,
- koordinaci aktivit subjektů působících v oblasti CR vně i uvnitř destinace,
- rozvoj partnerských vztahů a spolupráce s veřejnými a soukromými subjekty působícími v oblasti CR, podporu a realizaci partnerských projektů,
- podporu realizace a realizaci přeshraničních a mezinárodních aktivit v oblasti CR,
- navázání a udržování komunikace s významnými institucemi a organizacemi, rozvoj spolupráce a koordinace aktivit s agenturou CzechTourism,
- metodickou pomoc a podporu při budování a rozvoji organizací CR v TO na území Pk na principu vlastní autonomie a rozhodování, metodickou podporu a poradenství v oblasti marketingu CR,
- zajištění provozu regionálního turistického informačního portálu a zajištění info servisu pro subjekty působící v destinaci a pro návštěvníky destinace,
- vytvoření a podporu sítě spolupracujících cestovních kanceláří a agentur (incoming partnerů) a marketingovou podporu nabídky produktů destinace,
- aktivní účast v procesu rozhodování o umístování investic do turistické infrastruktury a o přidělování dotací a grantů,
- organizaci akcí CR v destinaci. [109]

### 8.3 Magistrát města Pardubic

Krajské město Pardubice, které v oblasti CR zastupuje Magistrát města Pardubice (dále jen MmP), není členem DSVČ. Město Pardubice se ale zabývá oblastí CR v rámci své organizační struktury.

Do 31. 12. 2011 byla oblast CR zakotvena na odboru kanceláře MmP, oddělení vnějších vztahů. Od 1. 1. 2012 spadá oblast CR pod odbor školství, kultury a sportu, oddělení kultury a CR, který plní především tyto úkoly:

- sleduje a hodnotí úroveň kultury ve městě,
- odborně a metodicky vede městem zřizované příspěvkové organizace,
- podílí se na personální agendě ředitelů zřizovaných příspěvkových organizací,
- zpracovává podklady ke zřizovacím listinám příspěvkových organizací,
- připravuje odborné podklady a vyjádření pro věcně příslušné komise rady města,
- zpracovává a zveřejňuje harmonogramy významných kulturních a společenských akcí a podílí se na jejich realizaci,
- spolupracuje s organizacemi na koordinaci činností v oblasti CR. [64]

### 8.4 Pardubice Region Tourism

Regionální informační centrum (dále jen RIC), stejně jako MmP, není členem DSVČ. RIC Pardubice provozuje příspěvková organizace Pardubice Region Tourism (dále jen P. R. T.), zřízená Statutárním městem Pardubice k datu 1. 10. 2003, pod původním názvem Městské informační středisko Pardubice.

Od června 2006 je RIC členem Asociace turistických informačních center (dále jen ATIC) kategorie „A“<sup>7</sup>; zároveň je agenturou CzechTourism certifikováno jako oficiální informační středisko. Rozšířením zřizovací listiny se příspěvková organizace P. R. T. stala od října 2008 i organizací CR pro TO Pardubicko.

Jako žadatel uspěla se svým projektem v rámci ROP NUTS II Severovýchod, prioritní osa: „Cestovní ruch“, oblast podpory: „Marketingové a koordinační aktivity v oblasti CR“, který pod názvem „*Pardubicko – v cestovním ruchu si musíme pomáhat – společně za jeho udržitelný rozvoj*“ úspěšně realizuje od 1. 2. 2011.

Příspěvková organizace je také hostitelskou strukturou pro informační středisko Evropské unie Europe Direct, a to na základě smluvního vztahu se Zastoupením Evropské komise v ČR; v současné době na základě rámcové dohody na léta 2009 – 2012. [113]

---

<sup>7</sup> Specifikaci kategorií lze najít na [www.aticcr.cz](http://www.aticcr.cz).

Hlavní účel a předmět činnosti P. R. T.:

- bezplatné poskytování služeb a informací veřejnosti,
- objektivní, vhodná propagace města, poskytovaná formou služby dle pokynů MmP,
- koordinace činností v oblasti CR pro TO Pardubicko, tvorba a organizování turistických produktů,
- geografické informace, orientace ve městě a v regionu, informace o dopravní obslužnosti jednotlivých lokalit v regionu,
- souhrnné turistické informace (např. o ubytování a stravování, kulturních, sportovních a dalších volnočasových aktivitách, o důležitých adresách úřadů a institucí),
- informace o EU a informace ze sítě připojených informačních center,
- marketingová podpora v oblasti rozvoje CR Pardubicka,
- podpora programů a produktů CR Pardubicka,
- vytváření a posilování partnerství veřejného, soukromého a neziskového sektoru v rámci spolupráce subjektů podílejících se na rozvoji CR. [88]

## **9 MARKETINGOVÝ VÝZKUM**

Stěžejním zdrojem primárních informací je v rámci analytické fáze strategie vlastní marketingový výzkum.

### **9.1 Základní informace**

Marketingový výzkum byl zaměřen jak na stranu poptávky (tvořenou návštěvníky Pk), tak na stranu nabídky (převážně ubytovacích a stravovacích zařízení v Pk).

Vzhledem ke kvalitativnímu charakteru výzkumu pro něj byla použita metoda řízeného rozhovoru, který s respondenty vedla ve všech případech osobně autorka.

Výzkum probíhal od 1. 7. 2011 do 31. 3. 2012 na různých místech ČR (Pardubice, Praha, Ostrava aj.), v místech vysoké koncentrace návštěvníků, jako jsou např. veletrhy a výstavy CR, ale také v různých kempech, hotelech, restauracích atd. Převažující část dotazování návštěvníků Pk proběhla v pardubickém informačním centru, kde autorka pracuje jako manažerka CR.

### **9.2 Předmět marketingového výzkumu**

Předmětem marketingového výzkumu je chování strany poptávky a strany nabídky v oblasti CR v Pk.

### **9.3 Objekt marketingového výzkumu**

Objektem marketingového výzkumu jsou návštěvníci Pk a MSP poskytující služby v oblasti CR.

### **9.4 Cíle marketingového výzkumu**

Cíle marketingového výzkumu byly stanoveny odděleně pro stranu poptávky a nabídky, společně pak v oblastech:

- a/ tržní segmentace,
- b/ spokojenosti s nabídkou,
- c/ marketingové komunikace.

#### **9.4.1 Cíle na straně poptávky (definice)**

- 9.4.1.1 *Určit charakteristické (homogenní) skupiny zákazníků, poznat jejich potřeby, motivaci a spokojenost se službami v oblasti cestovního ruchu.*
- 9.4.1.2 *Stanovit míru souladu představ zákazníků o kvalitě nabídky, vzniklých na základě uplatnění nástrojů marketingové komunikace, se skutečnou spokojeností odvíjející se od vlastní zkušenosti s konkrétními službami.*

#### **9.4.2 Cíle na straně nabídky (definice)**

- 9.4.2.1 *Popsat a kvantifikovat nabídku služeb cestovního ruchu a určit charakteristické (homogenní) kategorie podniků v rámci konkurenčního prostředí.*
- 9.4.2.2 *Stanovit míru poznávání potřeb, motivace a spokojenosti poptávky a na základě tohoto poznání uzpůsobit nabídku služeb potřebám zákazníků.*
- 9.4.2.3 *Nalézt klíčové vztahy a závislosti mezi chováním stran nabídky a poptávky, s ohledem na úroveň / intenzitu aplikování nástrojů marketingové komunikace MSP.*

### **9.5 Technika výzkumu**

#### **9.5.1 Základní a výběrový soubor**

Marketingový výzkum byl zaměřen na osoby a firmy, které mají s CR v Pk vlastní zkušenost. To znamená, že v minulosti Pk alespoň jednou navštívili (v případě poptávky), nebo v něm podnikají v oblasti CR (v případě nabídky). Tato omezení se musela zákonitě promítnout i do stanovení základního souboru, ze kterého vznikl soubor výběrový.

Vznik výběrového souboru byl podmíněn tím, že nebylo technicky ani prakticky možné provést vyčerpávající šetření. Proto bylo zvoleno šetření nevyčerpávající, zkoumající výběrový vzorek populace.

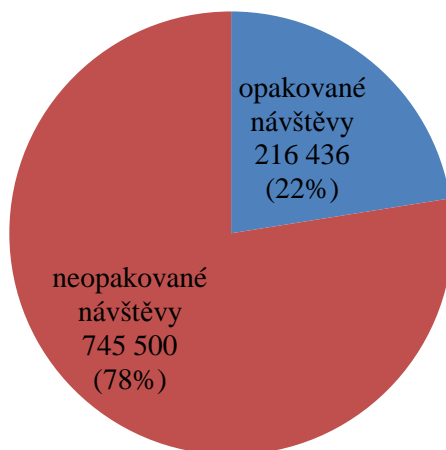
##### *9.5.1.1 Základní a výběrový soubor na straně poptávky*

Za základní soubor na straně poptávky byli považováni všichni návštěvníci starší 15 let, kteří v letech 2009 – 2011 navštívili Pk alespoň jednou, setrvali v něm alespoň 24 hodin a přenocovali v HUZ.

Ze statistických údajů o návštěvnosti Pk v posledních třech sčítaných letech, které jsou výchozím podkladem, víme, že celkem za toto tříleté období bylo v Pk

vykonáno 961 936 návštěv. Ale protože neexistuje údaj o míře opakování jednotlivých návštěv ze strany konkrétních osob, na podkladě kterého by bylo možné základní soubor do velikosti adekvátně redukovat z návštěv na osoby, které Pk navštívili alespoň jedenkrát (což je základní omezující podmínka), musel být pro stanovení rozsahu základního souboru použit kvalifikovaný odhad. K němu byla využita vlastní zkušenost autorky a rovněž znalost rozsahu opakování návštěv, jak byla zjištěna v různých jiných proběhnutších průzkumech a analýzách. Pro přiměřenou a odpovídající redukci počtu návštěv byl stanoven předpoklad, že ve sledovaném období se každá dvacátá návštěva opakovala jedenkrát (5 %), každá čtyřicátá návštěva třikrát (2,5 %) a každá osmdesátá čtyřikrát (0,13 %). Ostatní návštěvy byly vykonány pouze jednou.

Výsledek redukce z návštěv (i opakovaných) pouze na jedince, kteří ve sledovaném období navštívili Pk alespoň jedenkrát, zobrazuje následující graf.



*Zdroj: vlastní*

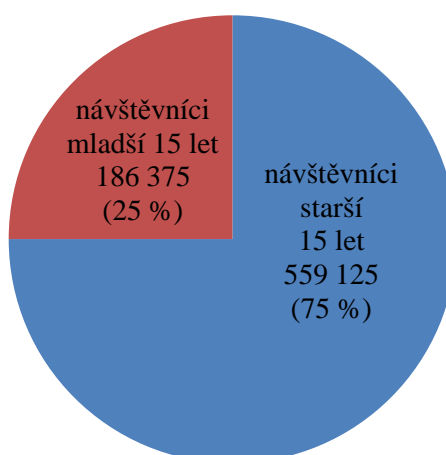
**Obrázek 11: Počet opakovaných a neopakovaných návštěv**

Pro účely dalších statistických úvah a výpočtů byl shora popsaným způsobem stanoven rozsah základního souboru všech (přenocujících) návštěvníků na 745 500 osob (všech věkových kategorií).

Protože výchozí statistika návštěvnosti Pk ve sledovaném období zahrnuje vykonané návštěvy osob bez rozdílu věku a protože respondenty výzkumu mají být pouze lidé starší 15 let, bylo třeba základní soubor z hlediska rozsahu dále redukovat tím, že z něj byly vyloučeny osoby, které stanovené podmínce nevyhovují. Zastoupení osob mladších 15 let se v celkové populaci pohybuje kolem 15 %. To znamená, že základní soubor všech osob musel být dále redukován o 15 % mladších 15 ti let.



Výsledný základní soubor zobrazuje následující graf.



*Zdroj: vlastní*

**Obrázek 12: Rozložení návštěvníků podle věkové kategorie**

Postupnou redukcí vstupní statistiky (počtu návštěv za poslední 3 roky) na základní soubor, jehož sledovanými charakteristikami jsou stáří 15+ a podmínka, že každý člen základního souboru navštívil Pk v období 2009 – 2011 alespoň jedenkrát, byl získán konečný rozsah základního souboru 559 125. Dále je operováno s četností základního souboru  $N = 600\,000$ .

Pokud jde o strukturu základního souboru, jsou k dispozici mnohé socioekonomické charakteristiky a různé specifické popisné údaje návštěvníků i celé populace. Z hlediska zaměření výzkumu však žádná z nich není natolik důležitá, aby ji bylo nutné ve struktuře základního souboru sledovat a promítnout do výběrového souboru. Vycházíme přitom z předpokladu, že při rozhodování navštívit/nenavštívit Pk neexistuje žádné zásadní, masivně rozšířené omezení, které by bylo nutné zahrnout do úvah o struktuře základního a následně výběrového souboru.

Výběrový soubor nebylo možné sestavit náhodným (pravděpodobnostním) výběrem, neboť nebyla k dispozici identifikace jedinců, ze kterých se skládá základní soubor.

Proto výběrový soubor vznikl kombinací:

a/ záměrného (nenáhodného), typologického výběru bez vracení, kdy každý respondent odpovídal pouze jedenkrát,

b/ kvótního výběru s použitím kvótního znaku, kterým bylo pohlaví respondenta.

Touto cestou se autorka snažila co nejvíce přiblížit struktuře základního souboru. A protože jsou muži a ženy v populaci zastoupeni přibližně rovnoměrně, byla stanovena podmínka, že musí být zhruba stejný počet respondentů mužského i ženského pohlaví.

Jak se z vyhodnocení demografické charakteristiky výběrového souboru „věk“ ukázalo, struktura souboru přibližně odpovídá složení celé populace. Patrné je o něco nižší zastoupení seniorů ve prospěch mladších ročníků.

Z hlediska velikosti výběrového souboru (n) byla autorka vedena snahou zajistit dostatečnou reprezentativnost vzorku. A přes veškerá omezení také možností výsledky alespoň částečně zobecnit na základní soubor, aby zjištěné informace co nejlépe vypovídaly o skutečných charakteristikách základního souboru. Rozsah výběrového souboru (spolu s požadovanou přesností statistiky) totiž zásadním způsobem ovlivňuje přesnost a spolehlivost zjištěných výsledků.

Požadovanou četnost výběrového souboru nebylo možné, vzhledem k rozsahu a různorodosti otázek a kvalitativnímu charakteru výzkumu, exaktně (pomocí statistických metod) stanovit. Proto byla v tomto směru respektována zažitá praxe, kdy obdobné marketingové výzkumy, zaměřené na jednotlivce z oblastní části národní populace a s průměrným počtem analyzovaných podskupin, pracují s velikostí vzorku v rozmezí 500 – 1 000 jednotek/respondentů. [20]

Velikost vzorku byla proto stanovena na  $n = 750$  jednotek/respondentů, což představuje 0,13 % základního souboru o četnosti  $N = 600\ 000$ .

Jak bylo zmíněno v úvodu této kapitoly, výběr respondentů probíhal z hlediska pravděpodobnostní statistiky nenáhodnou formou, a to převážně z řad návštěvníků pardubického informačního centra, účastníků různých akcí spojených s CR či návštěvníků rozmanitých ubytovacích a stravovacích zařízení v Pk i jinde.

Pokud respondent s interview souhlasil a současně splňoval potřebná výběrová kritéria (věk 15+, navštívil Pk v letech 2009 – 2011 alespoň jedenkrát), byl do výzkumu zařazen a stal se součástí zkoumaného vzorku.

Závěrem lze tedy konstatovat, že shora popsaná metoda stanovení základního a výběrového souboru na straně poptávky znamená, že výsledky výzkumu jsou na základní soubor částečně zobecnitelné. Na samotné výsledky marketingového výzkumu lze však celkově nahlížet jako na reprezentativní pro daný účel a cíl výzkumu.

Popisné charakteristiky výběrového souboru – viz kap. 10.9.1.

#### 9.5.1.2 *Základní a výběrový soubor na straně nabídky*

O poznání snazší bylo stanovení základního a výběrového souboru na straně nabídky, neboť ten nebylo (co do rozsahu) nutné upravovat.

Za základní soubor v rozsahu  $N = 3\,000$  byly v případě strany nabídky považovány všechny podniky se sídlem provozovny na území Pk a s předmětem podnikání ubytování a/nebo stravování (2 899).

Výběrový soubor na straně nabídky sice bylo technicky možné sestavit náhodným/pravděpodobnostním výběrem (například seřazením všech jednotek a následným výběrem stanoveného počtu každé  $n$ -té jednotky), ale zdálo se nereálné se všemi vybranými subjekty uspořádat osobní rozhovor. Proto byla zvolena obdobná technika, jaká byla využita v případě poptávky, a to kombinace záměrného (nenáhodného), typologického výběru bez vracení, kdy každý respondent/firma v interviu odpovídal pouze jedenkrát, a kvótního výběru s použitím jediného kvótního znaku, kterým byla příslušnost do jedné ze tří sledovaných kategorií služeb CR, a to v poměru, v jakém se v základním souboru přibližně vyskytují: ubytování (40 %), stravování (50 %), jiné (10 %).

Ani v tomto případě nelze výsledky výzkumu zcela zobecnit. I zde se však autorka snažila co nejvíce přiblížit strukturu základního souboru tím, že využila kvóty.

Z hlediska velikosti výběrového souboru byla autorka vedena snahou zajistit dostatečnou reprezentativnost šetřeného vzorku. Četnost výběrového souboru proto byla stanovena tak, aby zjištěné výsledky vypovídaly co nejlépe o charakteristikách základního souboru, a to v rozsahu  $n = 150$  (5 % základního souboru).

Výběr respondentů strany nabídky probíhal nenáhodnou formou, převážně z řad firemních účastníků různých akcí CR. Pokud respondent s interviu souhlasil a splňoval potřebná kritéria, byl do výzkumu zařazen a stal se součástí výběrového souboru.

Mezi respondenty byly zařazeny také informační centra a jiné ekonomické subjekty, které poskytují specifický druh služby výrazně související s CR (např. cestovní kanceláře, průvodci atp.).

Závěrem lze tedy konstatovat, že shora popsaná metoda stanovení základního a výběrového souboru na straně nabídky znamená, že výsledky výzkumu jsou na základní soubor zobecnitelné pouze částečně. Na samotné výsledky výzkumu však lze celkově nahlížet jako na reprezentativní pro daný účel a cíl výzkumu.

Přehled četností základního a výběrového souboru v provedeném marketingovém výzkumu zachycuje následující Tabulka 9.

**Tabulka 9: Četnost základního a výběrového souboru**

	<b>POPTÁVKA</b>	<b>NABÍDKA</b>	<b>CELKEM</b>
základní soubor (N)	600 000	3 000	603 000
výběrový soubor (n)	750	150	900
relativní zastoupení vzorku	0,13 %	5,00 %	0,15 %

*Zdroj: vlastní*

### 9.5.2 Forma sběru dat

Výzkumnou metodou pro získání potřebných dat bylo zvoleno interview – řízený osobní rozhovor mezi respondentem a tazatelem, kterým byla ve všech případech autorka. Rozhovory byly anonymní. Výsledky rozhovoru byly zaznamenány do dotazníkového archu, který byl vytvořen zvlášť pro stranu poptávky a nabídky. Účelem bylo zaznamenat odpovědi na otázky pro jejich statistické zpracování.

Funkčnost výzkumné metody byla nejprve otestována na vzorku 15 respondentů z každé tržní strany. Po drobných úpravách otázek a odpovědí na základě zjištění z předvýzkumu byla stanovena konečná podoba dotazníkových formulářů pro interview (viz Příloha).

### 9.5.3 Dotazování

Při rozhovoru bylo využito několik typů otázek: otevřené pro volné vyjádření respondenta (např. „Co si jako první vybavíte, když se řekne: Pardubický kraj“), polootevřené, kdy je poslední variantou odpovědi na danou otázku možnost volného doplnění odpovědi (např. „Jaký způsob získávání informací preferujete?“, kdy poslední variantou byla k dispozici možnost „jiný“ a respondent mohl uvést jinou, než navrženou variantu odpovědi) a nejčastěji uzavřené (kdy respondent vybíral z předem stanovených možností odpovědi (např. „Jsou pro vás důležité informace o místě, kam se vydáváte?“ nebo „Jak důležitá je pro úspěch vašeho podnikání komunikace se zákazníky?“).

Respondenti měli příležitost vyjádřit svůj názor nejenom výběrem nejvhodnější z nabídky odpovědí, ale mohli také „známkovat“ a hodnotit na škále 1 (nejlepší) až 5 (nejhorší).

Každý rozhovor trval přibližně 15 minut.

Rozhovory probíhaly v českém jazyce, v případě několika zahraničních respondentů v anglickém jazyce.

Záznamy rozhovorů (vyplněné dotazníkové archy) jsou z důvodu rozsahu součástí disertační práce jako samostatná složka.

#### **9.5.4 Vyhodnocení marketingového výzkumu**

Zpracování dat, jejich analýza a vyhodnocení bylo provedeno za pomoci SW Microsoft Office Excel, především prostřednictvím kontingenčních tabulek a grafů. Typy grafů byly pečlivě vybírány s ohledem na nejvyšší možnou srozumitelnost výsledků výzkumné analýzy.

#### **9.5.5 Interpretace a prezentace dat**

Interpretace výsledků marketingového výzkumu byla provedena na stránkách Analytické části disertační práce tak, že zde byly uvedeny nejprve přehledné výsledky dotazování (grafy, tabulky), po kterých vždy následoval komentář autorky. Poznatky z každé ucelené části výzkumu byly závěrem přehledně shrnuty.

Prezentace marketingového výzkumu je zabezpečena integrací výsledků do samotného textu disertační práce, následně verbální i elektronickou prezentací v prostředí Microsoft Office PowerPoint v rámci obhajoby práce.

## 10 ANALÝZA NA STRANĚ POPTÁVKY

Analýza slouží k potvrzení / vyvrácení hypotézy: „Příčinou nízké spotřeby služeb cestovního ruchu v Pardubickém kraji je nedostatečná úroveň aplikace nástrojů marketingové komunikace na straně malých a středních podniků“.

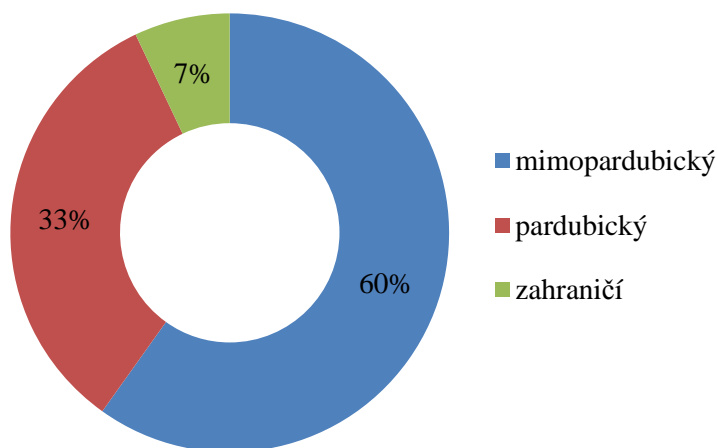
### 10.1 Segmentace

Segmentace podle kritéria „bydliště“ má za úkol zjistit, odkud návštěvník do Pk přicestoval. Slouží k posouzení magnetismu Pk, tedy schopnosti přilákat k návštěvě destinace turisty ze vzdálenějších lokalit, případně ze zahraničí. Platí přitom, že z čím vzdálenějších míst návštěvníci do Pk přijíždějí (jsou ochotni překonat větší vzdálenost a do cesty více investovat), tím je zřejmě jejich cíl atraktivnější. Odkud respondent do Pk přicestoval, bylo zjišťováno otázkou:

#### 10.1.1 V jakém kraji/státě bydlíte?

Otázka byla vyhodnocena ve třech úrovních, resp. podle třech kritérií:

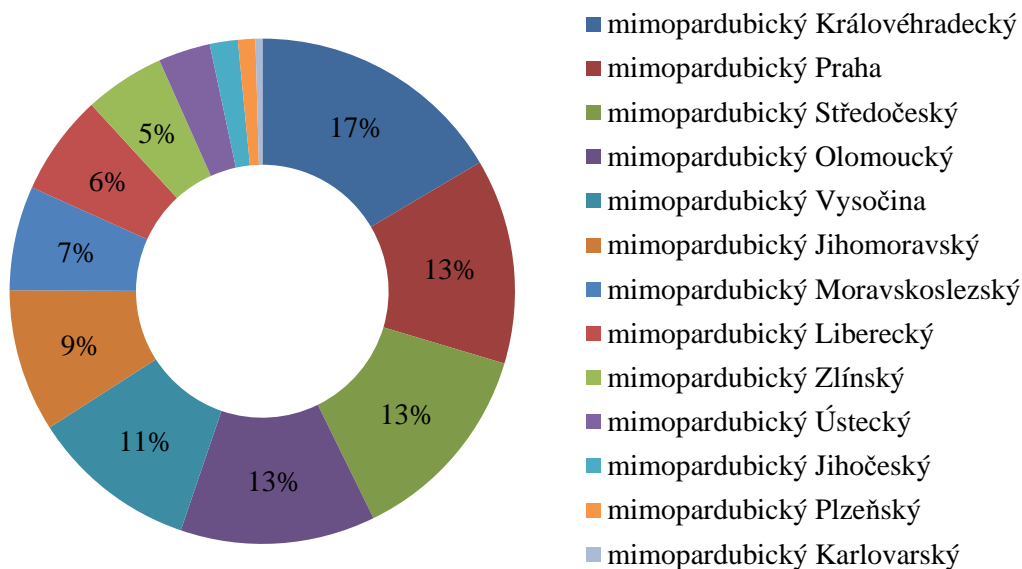
- zda se jedná o místního či mimo pardubického návštěvníka,
- z jakého kraje (mimo Pk) návštěvník přicestoval,
- odkud nejčastěji přijíždí zahraniční návštěvníci.



Zdroj: vlastní

Obrázek 13: Rozložení respondentů podle místa bydliště

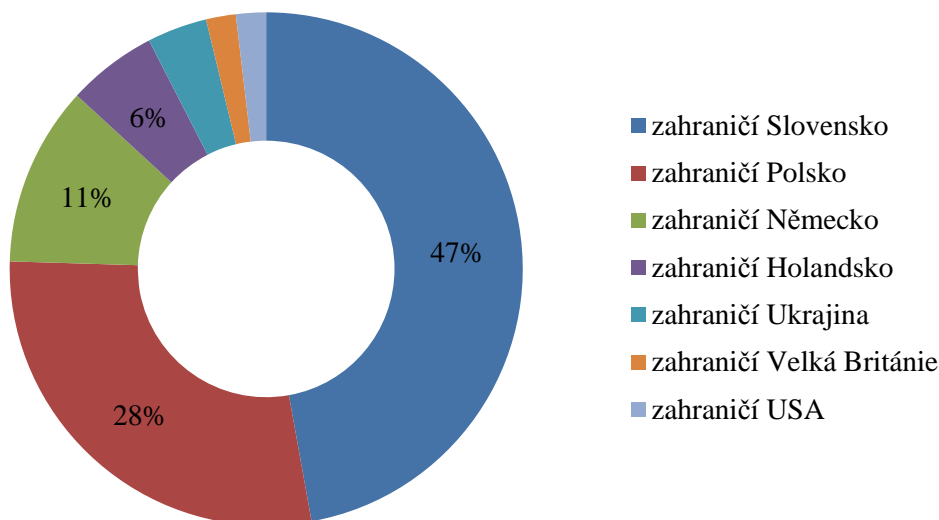
Z výsledků je vidět, že přibližně dvě třetiny (67 %) návštěvníků přijíždějí do Pk z mimo pardubických krajů a ze zahraničí. Zbývající třetina (33 %) je „místních“.



*Zdroj: vlastní*

**Obrázek 14: Rozložení respondentů podle místa bydliště (kraj)**

Mezi místy bydliště vítězí sousední Královéhradecký kraj (17 %), následovaný dopravně dobře dostupnými kraji Prahou a Středočeským (shodně po 13 %). Do kategorie nad 10 % zastoupení spadají ještě kraje Olomoucký a Vysočina.



*Zdroj: vlastní*

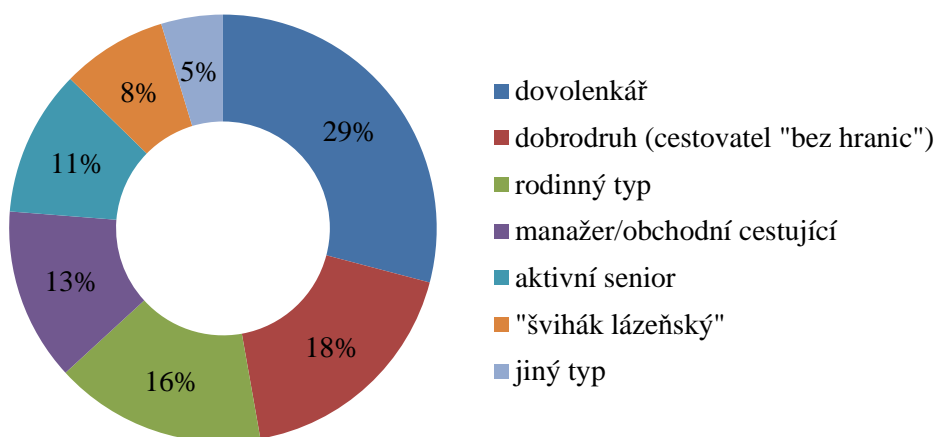
**Obrázek 15: Rozložení zahraničních respondentů podle bydliště**

Je zcela jednoznačné, že zahraniční návštěvníci nejvíce Pk navštěvují ze sousedního Slovenska (47 %), Polska (28 %) a Německa (11 %). Významnější skupinu tvoří rovněž návštěvníci z Holandska.

Segmentace byla provedena dále tak, že respondent sám sebe zařadil do jedné z nabízených cílových skupin návštěvníků Pk. To znamená, že pro účely analýzy strany poptávky nebyly využity jen standardní demografické charakteristiky, jako je věk a pohlaví, ale také vlastní „škálování“.

Jednotlivé (homogenní) skupiny respondentů mají společné rysy nikoliv výhradně podle demografických znaků, ale více podle spotřebitelského chování. Tímto postupem došlo k přirozenější segmentaci, než kdyby byla provedena uměle podle vybraných „tvrdých“ demografických či socioekonomických znaků. Ve spotřebě produktů CR se do značné míry stírají rozdíly mezi věkovými i ekonomickými kategoriemi a daleko více se uplatňují preference předurčené např. výchovou, zdravotním stavem, postavením v rodině či v jejím životním cyklu. Příslušnost k jedné z cílových skupin byla zjišťována na základě otázky:

#### 10.1.2 Do které skupiny byste sám/sama sebe zařadil (a)?



*Zdroj: vlastní*

**Obrázek 16: Segmentace na základě cílových skupin**

Z výzkumu vyplývá, že nejpočetnějším segmentem zákazníků v oblasti CR jsou tzv. „dovolenkáři“ (29 %). Jsou charakterističtí tím, že cestují pravidelně, vícedenně a se svými cestami spojují služby CR, zejména ubytování a stravování.

V pořadí druhým nejpočetnějším typem návštěvníka je „dobrodruh“ (18 %). Člověk, který cestuje za zážitky, není ani tak náročný na infrastrukturu, ale na informace a program v podobě doprovodných služeb, jako jsou produktové balíčky či atraktivita CR.



Jeho pobyt není zpravidla vícedenní a není náročný na služby typu ubytování a stravování. Typickými zástupci jsou studenti a bezdětní lidé mladšího a středního věku.

Přibližně ve stejném množství (16 %) navštěvují Pk „rodinné typy“, kteří spojují cestu s návštěvou příbuzných a známých, anebo cestují s dětmi jako rodina.

Nikoliv nevýznamnou kategorii (13 %) tvoří lidé, kteří cestují v souvislosti s prací. Manažer / obchodní cestující nevyužívá veškerou turistickou infrastrukturu, ale je náročný na ubytování, stravování a informace o místě, kam za prací cestuje.

Na pátém místě pomyslného žebříčku (11 %) typologicky homogenních skupin návštěvníků Pk se umístili aktivní senioři. Pro ně je charakteristický „důchodový“ věk a to, že jsou plnohodnotnými spotřebiteli služeb CR, avšak se specifickými nároky na materiální prostředí a jeho komfort.

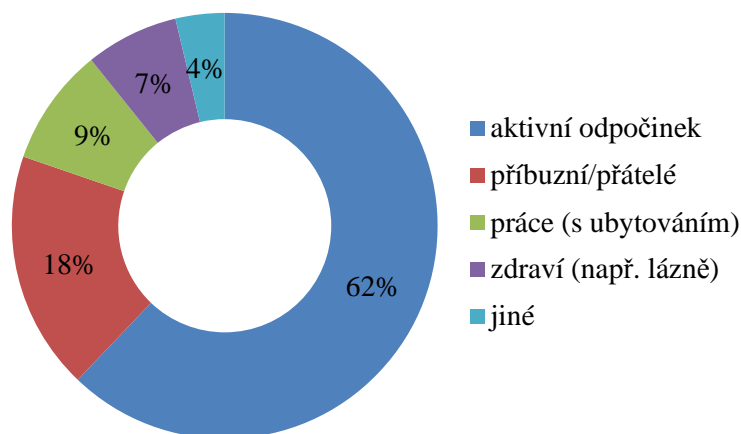
A protože Pk disponuje lázněmi, bylo třeba do portfolia kategorií zákazníků MSP zařadit i ty, kteří navštívili / navštěvují léčebné lázně Bohdaneč (8 %). Nazvali jsme je „lázeňští šviháci“. Jejich spotřeba se primárně váže na lázně a místo, kde lázeňský pobyt tráví, zejména na jeho veřejnou turistickou infrastrukturu a služby.

Do kategorie „jiný typ“ měli možnost zařadit se všichni, kteří se neidentifikovali s žádnou z výše uvedených kategorií (bylo jich 5 %).

Důvod cestování byl zjišťován prostřednictvím otázky týkající se účelu, za jakým respondent navštívil Pk (viz otázka 10.1.3) Otázka byla položena proto, aby mohla být komunikační strategie MSP zaměřena cíleně na specifické motivy návštěvy (využití / nevyužití nabídky služeb CR). Je zřejmé, že např. důvod návštěvy „práce“ bude v mnoha aspektech odlišný od ostatních důvodů, a to jak ve službách, které respondent nejspíše využil, tak v informacích, se kterými přišel do styku. Do kategorie „jiný důvod“ byly zařazeny všechny důvody, které nebylo možné zařadit do ostatních kategorií. Zejména se jedná o nákupy, nebo jiné ad hoc důvody.

### **10.1.3 Za jakým účelem jste do Pardubického kraje převážně cestoval (a)?**

Vyhodnocení důvodu návštěvy Pk bylo provedeno samostatně i ve vazbě na další charakteristicky výběrového vzorku v rámci tržní segmentace – především v kontextu s bydlištěm respondenta (viz otázku 10.1.1) a jeho charakteristikou získanou odpovědí na otázku 10.1.2.



Zdroj: vlastní

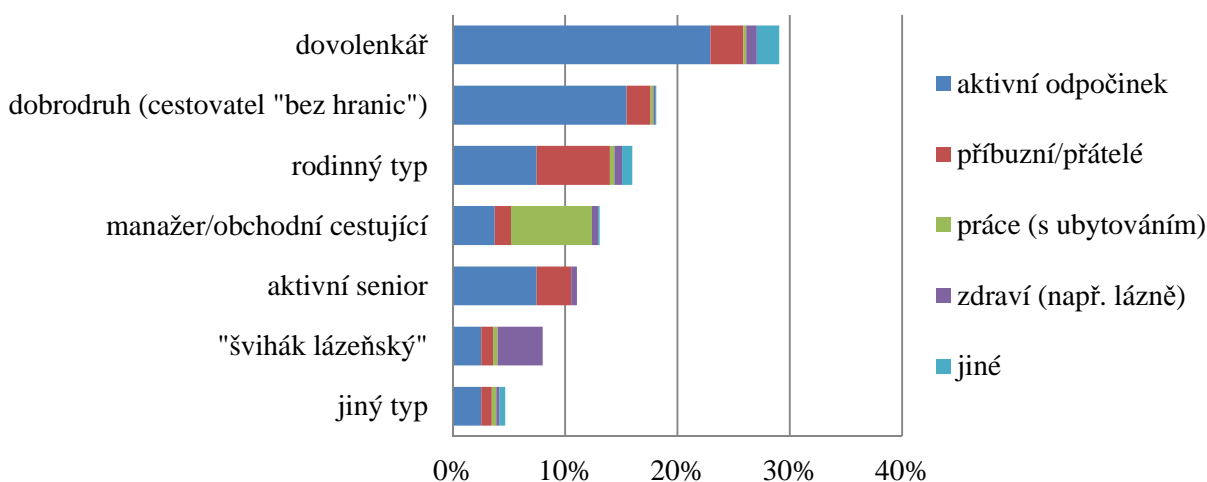
Obrázek 17: Podíl návštěvníků podle důvodu návštěvy

Výrazně převažujícím důvodem návštěvy Pk je aktivní odpočinek (62 %). Následuje návštěva příbuzných a přátel (18 %) a práce (9 %).

## 10.2 Segmentace (analýza vztahů a závislostí)

Cílem segmentace strany poptávky bylo zjistit nejenom převažující charakter návštěvníků dle zvolených kritérií (např. bydliště nebo důvod návštěvy Pk), ale i to, zda mezi těmito charakteristikami existují nějaké závislosti.

### Za jakým účelem jste do Pardubického kraje převážně cestoval(a)? (podle cílové skupiny)



Zdroj: vlastní

Obrázek 18: Podíl návštěvníků podle důvodu návštěvy a cílové skupiny

Analýza důvodu návštěvy (podle cílové skupiny) potvrzuje, že v rámci jednotlivých cílových skupin existují proporcčně rozdílné důvody návštěvy Pk. U „dovolenkářů“, „dobrodruhů“ i „aktivních seniorů“ jednoznačně dominuje jako důvod návštěvy aktivní odpočinek. Na rozdíl od ostatních cílových skupin, kde převládá jiný důvod – zejména se toto projevuje u „manažerů“, kde se jako důvod návštěvy uplatňuje pochopitelně práce, a „rodinného typu“, kde převládají důvody mimo celkově dominující aktivní odpočinek – i když ani ten není zanedbatelný.

### 10.3 Segmentace (závěr)

Segmentace poptávkové strany přinesla několik zjištění, která lze částečně zobecnit na základní soubor, reprezentovaný všemi návštěvníky staršími 15 let, kteří za poslední tři roky navštívili Pk.

Zjistili jsme, že nejpočetněji (30 %) je zastoupena kategorie vícedenních návštěvníků („dovolenkářů“), jejichž hlavní motivací k pobytu v Pk je aktivní odpočinek. Stejný důvod návštěvy uvedla i druhá nejpočetnější (18 %) kategorie „dobrodruh“. Rodinné typy návštěvníků představují v pořadí třetí nejpočetnější kategorii (16 %), avšak u nich je stejně významným důvodem cesty do Pk návštěva příbuzných, což je z hlediska CR spíše okrajový motiv. Nicméně se dá konstatovat, že tyto tři segmenty představují nejmasivnější skupinu návštěvníků Pk (64 %) s dominantní motivací, kterou je aktivní odpočinek spojený se spotřebou služeb CR.

Ostatní specifické skupiny návštěvníků, společně s jejich individuální motivací, jsou jednotlivě zastoupeny od 5 % do 13 %. Nicméně i ony představují třetinu celé populace (34 %) a tudíž v nezanedbatelné míře spotřebovávají služby CR.

Pk vyhledávají nejvíce tuzemští návštěvníci z mimo pardubických krajů (60 %), zejména ze tří dopravně dobře dostupných krajů (43 %): Královéhradeckého, Středočeského a Prahy. Celou třetinu (33 %) však tvoří „místní“, kteří své bydliště lokalizovali do Pk. Pouze minimum (7 %) návštěvníků je zahraničních, převážně ze sousedního Slovenska, Polska a Německa.

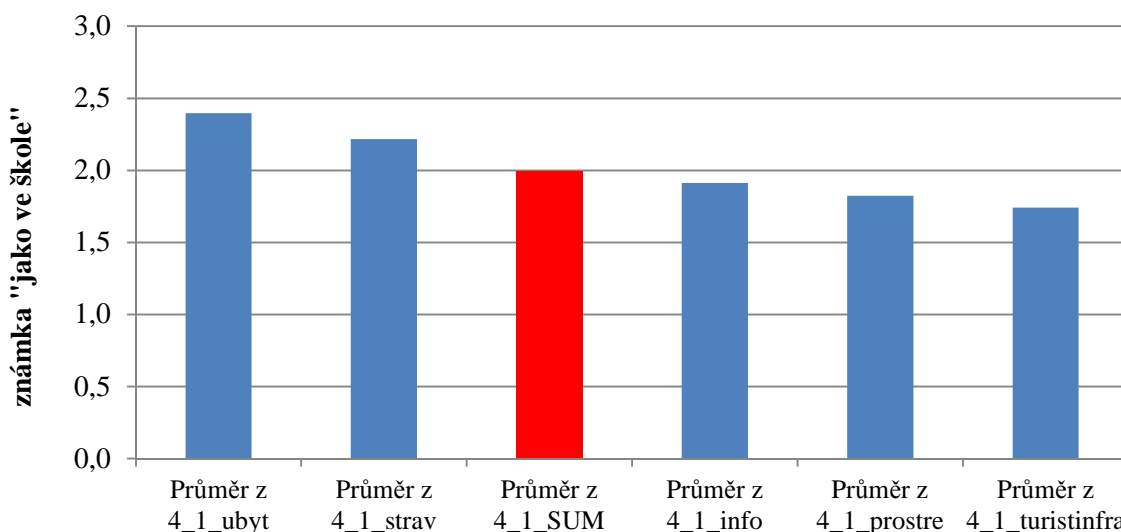
## 10.4 Spokojenost

Subjektivní pocit spokojenosti byl prověřen kombinací odpovědí na tři otázky týkající se: 1/ spokojenosti s nabídkou různých druhů služeb, 2/ pravidelnosti návštěv Pk, 3/ ochoty doporučit Pk k návštěvě přátelům a známým.

Složení odpovědí na tyto otázky dává věrný obrázek o vnímání Pk ze strany jeho návštěvníků. Zkoumání spokojenosti s ubytováním, stravováním, turistickou infrastrukturou, informacemi a prostředím má za cíl vyhodnotit, do jaké míry byly potřeby návštěvníka v uvedených oblastech uspokojeny. Subjektivní pocit spokojenosti je klíčový pro šíření „dobrého jména“ destinace a jednotlivých podnikatelských i veřejných subjektů.

Respondenti známkovali „jako ve škole“. Nevyužité služby známkovány nebyly.

### 10.4.1 Jak jste byl (a) spokojen (a) s nabídkou...?



*Zdroj: vlastní*

**Obrázek 19: Spokojenost s nabídkou základních typů služeb**

Průměrná hodnotící známka je 2. Slovníkem školního hodnocení tedy „velmi dobře“. Ale spíše než celkový aritmetický průměr, zahrnující všechny služby, je zajímavější dílčí hodnocení jednotlivých druhů služeb a jejich vzájemné porovnání. Relativně hůře jsou hodnoceny služby v oblasti ubytování a stravování (jejichž kvalita je závislá téměř stoprocentně na podnikatelských subjektech), oproti smíšeným a čistě veřejným službám reprezentovaným informacemi, prostředím (ve smyslu atraktivity) a turistickou infrastrukturou. Ty jsou vnímány mírně lépe.

**Tabulka 10: Hodnocení služeb CR v Pk (celkově)**

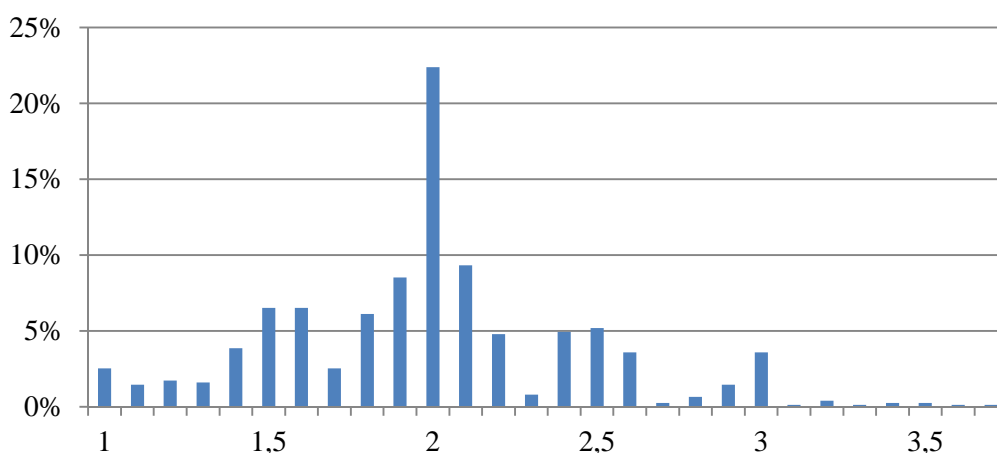
cílová skupina	hodnocení
aktivní senior	2,2
manažer/obchodní cestující	2,1
rodinný typ	2,0
"švihák lázeňský"	2,0
dobrodruh (cestovatel "bez hranic")	2,0
dovolenkář	1,9
jiný typ	1,8
<b>průměrná známka</b>	<b>2,0</b>

*Zdroj: vlastní*

Nejkritičtější jsou v hodnocení senioři a manažeři. Naopak nejlépe kvalitu služeb vnímají „dovolenkáři“ a „cestovatelé“, kteří však tvoří početně silnější skupinu návštěvníků Pk, což je důležité.

O celkovém hodnocení spokojenosti vypovídá i rozdělení relativní četnosti zastoupení průměrného hodnocení služeb.

### Spokojenost - rozdělení četnosti hodnocení (průměrná známka)

*Zdroj: vlastní***Obrázek 20: Spokojenost návštěvníků vyjádřená rozdělením četností průměrné známky**

Z grafického vyjádření celkového (průměrného) hodnocení služeb je zřejmé, že hodnocení „velmi dobré“ odpovídá i nejčetnější průměrné známce. V intervalu <1 – 1,9) je zastoupeno 42 % hodnocení, v intervalu <2 – 2,9) je 53 % hodnocení a jedná se o nejčetnější kategorii, v intervalu <3 – 3,9) je již pouze 4 % a hodnota 4 je zastoupena jenom jednou.

Tabulka 11: Hodnocení služeb CR v Pk (podrobně)

cílová skupina	hodnocení	cílová skupina	hodnocení
aktivní senior	2,7	aktivní senior	2,8
manažer/obchodní cestující	2,5	manažer/obchodní cestující	2,5
dovolenkář	2,4	rodinný typ	2,4
rodinný typ	2,3	"švihák lázeňský"	2,2
dobrodruh (cestovatel "bez hranic")	2,3	dovolenkář	2,1
jiný typ	2,0	jiný typ	2,1
"švihák lázeňský"	1,9	dobrodruh (cestovatel "bez hranic")	1,9
<b>UBYTOVÁNÍ - průměrná známka</b>	<b>2,4</b>	<b>STRAVOVÁNÍ - průměrná známka</b>	<b>2,2</b>
cílová skupina	hodnocení	cílová skupina	hodnocení
aktivní senior	2,6	dobrodruh (cestovatel "bez hranic")	1,9
"švihák lázeňský"	2,2	rodinný typ	1,9
jiný typ	2,1	manažer/obchodní cestující	1,9
rodinný typ	1,9	aktivní senior	1,8
manažer/obchodní cestující	1,8	dovolenkář	1,8
dobrodruh (cestovatel "bez hranic")	1,8	"švihák lázeňský"	1,7
dovolenkář	1,7	jiný typ	1,5
<b>INFORMACE - průměrná známka</b>	<b>1,9</b>	<b>PROSTŘEDÍ - průměrná známka</b>	<b>1,8</b>
cílová skupina	hodnocení		
aktivní senior	1,9		
manažer/obchodní cestující	1,8		
dobrodruh (cestovatel "bez hranic")	1,8		
"švihák lázeňský"	1,7		
dovolenkář	1,7		
rodinný typ	1,7		
jiný typ	1,6		
<b>INFRASTR. - průměrná známka</b>	<b>1,7</b>		

Zdroj: vlastní

Podrobnější pohled na hodnocení spokojenosti, podle charakteru jednotlivých služeb a četnosti výskytu jednotlivých „známek“, potvrzuje, že služby ubytování a stravování získaly relativně méně výborných (56 %) a velmi dobrých hodnocení (66 %), oproti ostatním službám, které obdrželi 76 % až 86 % hodnocení lepších než průměr. Nejlépe dopadla turistická infrastruktura.

Protože se ke spokojenosti se službami vyjadřovali pouze ti, kteří danou službu při své návštěvě Pk skutečně spotřebovali (mají s ní vlastní zkušenost), současně jsme získali povědomí o tom, jak intenzivně jsou dílčí služby využívány.

Nejvíce jsou využívány informace (96 % respondentů odpovědělo kladně). Méně pak stravování (80 %) a turistickou infrastrukturu (77 %), nejméně ubytování (69 %).

Prostředí hodnotili všichni respondenti, neboť každý dotazovaný Pk navštívil a byl proto schopen zaujmout stanovisko k hodnocení spokojenosti s celkovým prostředím kraje.

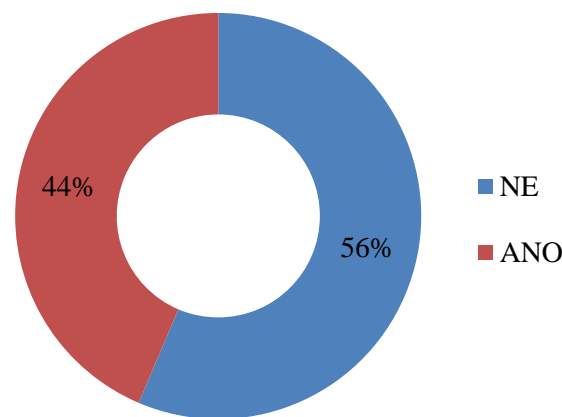
K hodnocení jsme doplňkově využili i dvě další charakteristiky polohy v rámci měření obecné úrovně spokojenosti:

1/ modus = 2 (s výskytem 168),

2/ medián = 2.

Obě statistiky (střední hodnoty) potvrzují shora vyvozené závěry analýzy.

#### 10.4.2 Navštěvujete Pardubický kraj pravidelně?



*Zdroj: vlastní*

**Obrázek 21: Vyhodnocení otázky, zda respondent cestuje do Pk pravidelně (1)**

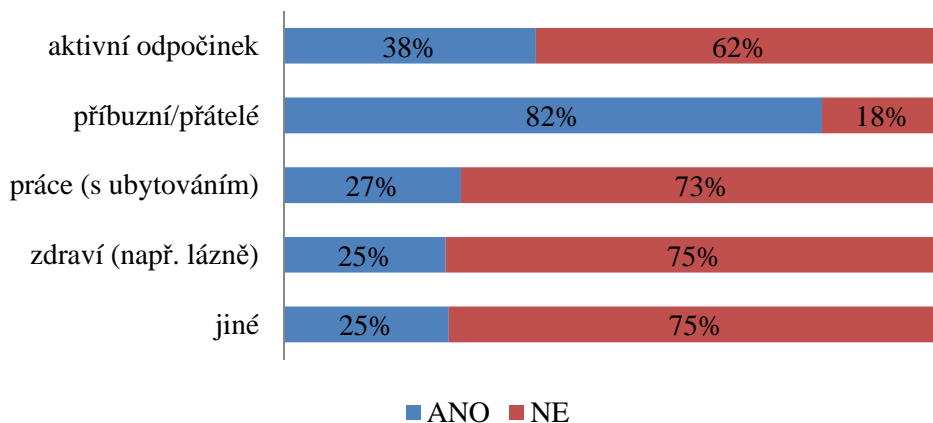
Otázka věrnosti regionu, místu či podniku je klíčová, neboť čím více stálých klientů si dokáže Pk udržet, tím má nabídku založenou na zdravějších a konkurenceschopnějších základech. Nestabilní poptávka generuje na straně nabídky nejistotu, brzdí investice, negeneruje stabilní rozvoj podnikatelských aktivit a neskýtá dobré východisko pro propracovanou, cílenou a efektivní marketingovou komunikaci.

Odpověď na tuto dichotomickou otázku umožňuje odhadnout, do jaké míry by měli podnikatelé v Pk „kultivovat“ svou stálou klientelu a do jaké míry je potřeba „bojovat“ o nové zákazníky.

Výsledek dotazování vyznívá mírně v neprospěch pravidelných zákazníků (kteří za sledované 3 roky Pk navštívili více než jedenkrát). To znamená, že do skupiny méně věrných náleží většina všech návštěvníků (56 %), oproti návštěvníkům pravidelným (44 %).

Podrobnějším rozbořením odpovědí na stejnou otázku bylo zkoumáno jejich relativní rozložení podle důvodu návštěvy a cílové skupiny.

### Navštívujete Pardubický kraj pravidelně? (podle důvodu návštěvy)

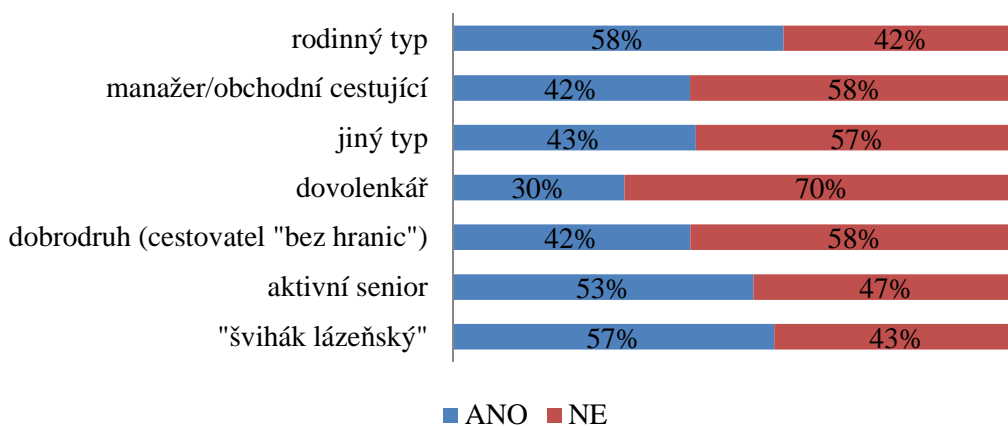


Zdroj: vlastní

Obrázek 22: Vyhodnocení otázky, zda respondent navštívuje Pk pravidelně (2)

Zřejmě logicky jsou regionu nejvěrnější (82 %) ti, kteří jej navštívují kvůli příbuzným a přátelům, oproti ostatním skupinám, mezi nimiž jsou rozdíly zanedbatelné.

### Navštívujete Pardubický kraj pravidelně? (podle cílové skupiny)



Zdroj: vlastní

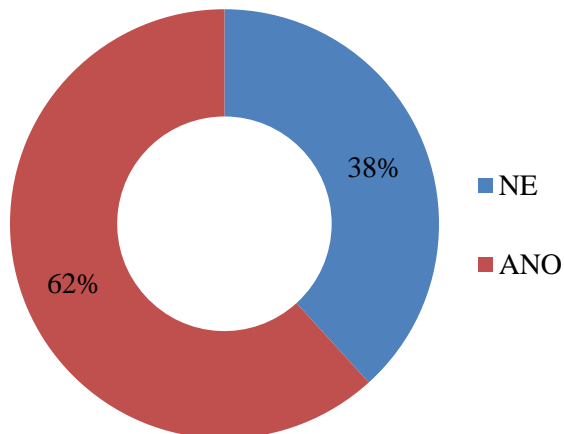
Obrázek 23: Vyhodnocení otázky, zda respondent navštívuje Pk pravidelně (3)

Vzhledem nejfrekventovanějšímu typu návštěvníka, kterým je „dovolenkář“, je znepokojivé, že tato skupina se do regionu nemá tendenci pravidelně vracet a zaujímá



v „žebříčku věrnosti“ poslední místo. Ani druhý nejčtenější typ návštěvníka („cestovatel“) se spíše nevrací a nenavštěvuje Pk pravidelně.

#### 10.4.3 Doporučil (a) byste Pardubický kraj k návštěvě?



*Zdroj: vlastní*

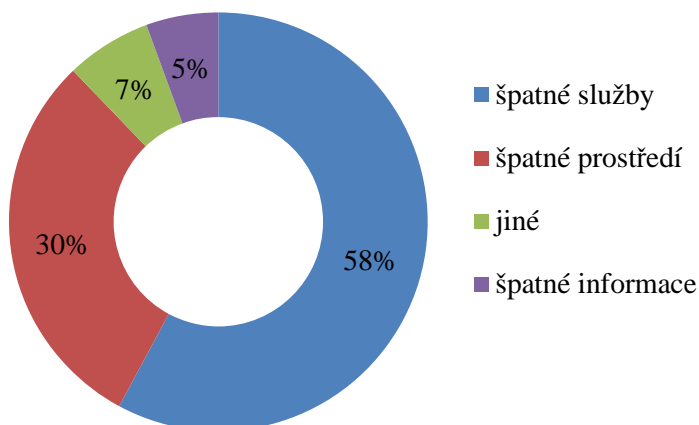
**Obrázek 24: Vyhodnocení otázky, zda by respondent doporučil Pk k návštěvě (1)**

Každý z vlastní zkušenosti ví, že doporučení od důvěryhodné osoby je tou nejlepší reklamou. Abychom zjistili, do jaké míry jsou respondenti ochotni doporučit Pk k návštěvě, zeptali jsme se jich přímo. V případě neochoty Pk (a služby zde poskytované) doporučovat, se jedná o zásadní problém, neboť je z „balíku“ nástrojů marketingové komunikace vyloučena jeho významná, ne-li nejvýznamnější, součást, kterou je osobní doporučení.

Z analýzy odpovědí na tuto otázku zjišťujeme, že Pk je destinací, kterou je většina (62 %) návštěvníků připravena doporučit svým známým, přátelům apod. Ale 38 % negativních odpovědí je poměrně překvapivých a hlavně alarmujících!

A protože nás zajímaly i důvody, které vedly respondenty k zamítavé odpovědi na předchozí otázku, byla jim položena i doplňující otázka pátrající po příčině jejich negativního postoje. Počet 287 respondentů, kteří představují onen 38 % podíl „nespokojených“, se prostřednictvím otevřené otázky volně vyjádřilo. Mnohdy barvitě odpovědi mohly být roztrženy do tří hlavních témat: služby, informace, prostředí. Odpovědi, které nebylo možné jednoznačně zařadit do jednoho ze tří uvedených témat, byly zařazeny do kategorie „jiné“. Rozložení odpovědí zobrazuje následující graf.

**Proč byste Pardubický kraj nedoporučil (a) k návštěvě?**



*Zdroj: vlastní*

**Obrázek 25: Vyhodnocení otázky, proč by respondent nedoporučil Pk k návštěvě (2)**

Jednoznačně nejhůře (58 %) dopadly služby, kde si respondenti nejčastěji stěžovali na chování personálu, přemrštěné ceny, nečistotu a nepohodlí, různé triky mající za cíl vylákat z nich více peněz, malý zájem o individuální potřeby klientů, nekvalitní stravu atd.

Na druhém místě (30 %) se umístilo prostředí. Zde se nejvíce kritiky snášelo směrem k životnímu prostředí (exhalace, hluk, frekvence dopravy, poničená krajina, málo klidných míst atd.)

V kategorii „jiné“, zastoupené pouze 7 %, se nejčastěji vyskytovaly odpovědi související s nějakým incidentem (např. úraz, ztráta věcí apod.), který nebylo možné zobecnit a přiřadit k jedné ze tří zvolených kategorií.

Nejméně (5 %) odpovědí se týkalo informací. Zde se nejčastěji objevovali negativní zkušenosti se špatným značením turistických cílů.

Přesný přehled odpovědí je zaznamenán v dotazníkových formulářích v samostatné (oddělené) složce disertační práce.

## **10.5 Spokojenost (analýza vztahů a závislostí)**

Vztahy a závislosti mezi spokojeností a cílovými skupinami (resp. důvodem k návštěvě a dalšími souvisejícími charakteristikami) byly objasněny a vyhodnoceny detailnějším rozbořením v rámci odpovědí na položené otázky (viz vybrané tabulky a grafy v předchozí kap. 10.4).

## 10.6 Spokojenost (závěr)

Celkově návštěvníci Pk hodnotí „velmi dobře“, což je jistě pozitivní. Avšak pozornost je třeba věnovat tomu, že soukromé služby z hlediska kvality zaostávají za službami veřejnými, které jsou také více využívány, což vyplývá z jejich veřejné povahy.

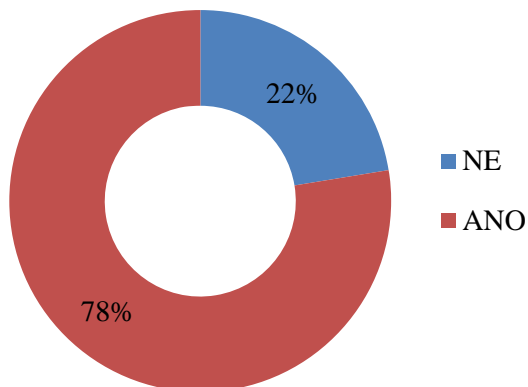
Věrnost Pk, reprezentovaná ochotou se do něj vracet, není přesvědčivá. Stejně jako není výrazná ochota dále doporučit Pk k návštěvě, zejména kvůli špatné zkušenosti se službami. Závěr je o to negativnější, že se týká zejména nejčtenějších skupin návštěvníků reprezentovaných těmi, kteří vyhledali Pk pro vícedenní pobyt (dovolená, cestování). Nabízí se tedy řada otázek souvisejících zejména s rozporem mezi relativně příznivým hodnocením regionu jako celku a neochotou se do něj vracet a dále jej doporučovat.

## 10.7 Marketingová komunikace

Tato nejdůležitější část dotazování respondentů na straně poptávky má za cíl objasnit, jaký vliv na objem spotřeby (návštěvnost Pk) a hodnocení její kvality má marketingová komunikace mezi nabídkou a poptávkou. A to hned z několika hledisek, pomocí následujících otázek:

- 1/ motivace (vzbuzení zájmu),
- 2/ reálně využitých komunikačních kanálů a kanálů preferovaných,
- 4/ subjektivního pocitu informovanosti,
- 5/ souladu informací s realitou,
- 6/ image Pk.

### 10.7.1 Byly motivací vaší návštěvy také informace o Pardubickém kraji?



*Zdroj: vlastní*

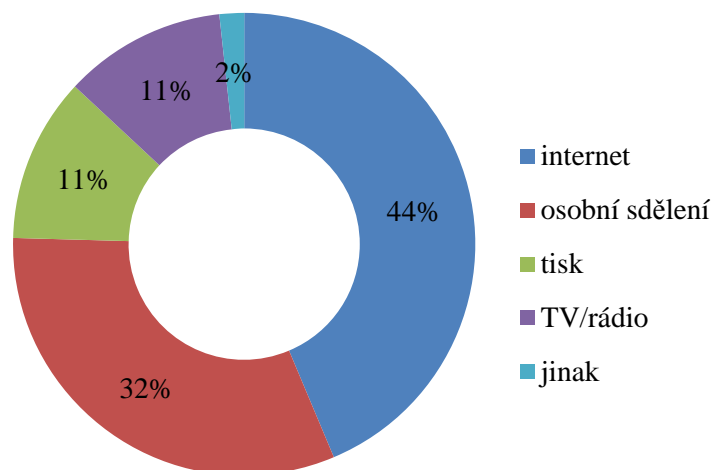
**Obrázek 26:** Vyhodnocení otázky, zda byly motivací návštěvy také informace o Pk

S ohledem na rozličné důvody návštěvy Pk (podrobněji viz kap. 10.1.3) můžeme předpokládat, že ke spotřebě služeb MSP vedly respondenty různorodé pohnutky. Mezi nimi (přesněji v jejich rámci) nezanedbatelnou roli hraje komunikace v obecném slova smyslu, přesněji práce s informacemi.

Smyslem položené otázky je rozdělit poptávku na skupinu těch, kteří byli ke své spotřebě služeb CR motivováni také (čili nikoliv výhradně) jakýmkoliv druhem informací (např. reklamou), a na skupinu těch, kteří nemohli své pohnutky dát do souvislosti s informacemi. Jde o velmi hrubé rozdělení zkoumaného vzorku podle kritéria „motivace“, na rozdíl od kritéria „důvod“, který je jednoznačnější a který jsme prověřili v kapitole týkající se segmentace poptávky.

Ukazuje se, že pro tři čtvrtiny návštěvníků (78 %) hrály v jejich motivaci ke spotřebě roli informace. To odpovídá i vysokému podílu (96 %) těch, kteří na otázku: „Jak jste byl (a) spokojen (a) s nabídkou...?“, kterou jsme položili v části marketingového výzkumu zabývající se spokojeností zákazníků (viz kap. 10.1.3), odpověděli a vyjádřili subjektivní pocit spokojenosti - což znamená, že s informacemi v nějaké podobě přišli do kontaktu.

### 10.7.2 Z jakých zdrojů jste informace o Pardubickém kraji převážně čerpal (a)?



*Zdroj: vlastní*

**Obrázek 27: Vyhodnocení otázky, z jakých zdrojů respondent čerpal informace o Pk (1)**

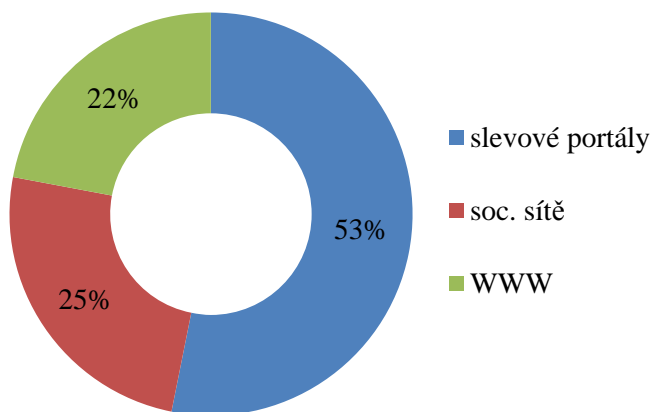
Na otázku v kap. 10.7.2 odpovídali pouze respondenti, kteří v předchozí otázce uvedli, že jedním z motivů návštěvy Pk byly (jakékoliv a jakkoliv získané) informace o Pk, čili oni tři čtvrtiny respondentů (78 %).

Jedná se o detailnější vhléd do motivace respondentů ke spotřebě služeb CR, která je - pochopitelně - na pozitivních informacích závislá. Výběr pouze jediného zdroje jasně vyprofiloval respondenty podle reálně využitých komunikačních kanálů a informačních zdrojů. Záměrně zde nebyla dána možnost uvést pořadí. Bylo-li informačních zdrojů využito více, byl vyzdvižen dominující způsob, kterým si respondent obstaral informace, jež ho také motivovali k rozhodnutí navštívit Pk.

Volba škály odpovědí byla provedena takovým způsobem, aby postihla všechny základní formy sdílení informací, přičemž u každé odpovědi respondent ještě uvedl bližší specifikaci zdroje, neboť např. u internetu (jako převažujícího zdroje informací) je k dispozici poměrně široká paleta různých variant a využití.

Výsledky jasně vypovídají o tom, že dominantním zdrojem informací je internet (44 %), následovaný osobním sdělením (32 %). Tradiční média (tisk/TV/rádio) mají relativně podružný význam (22 %).

### Z jakých zdrojů jste informace převážně čerpal (a)? (internet)

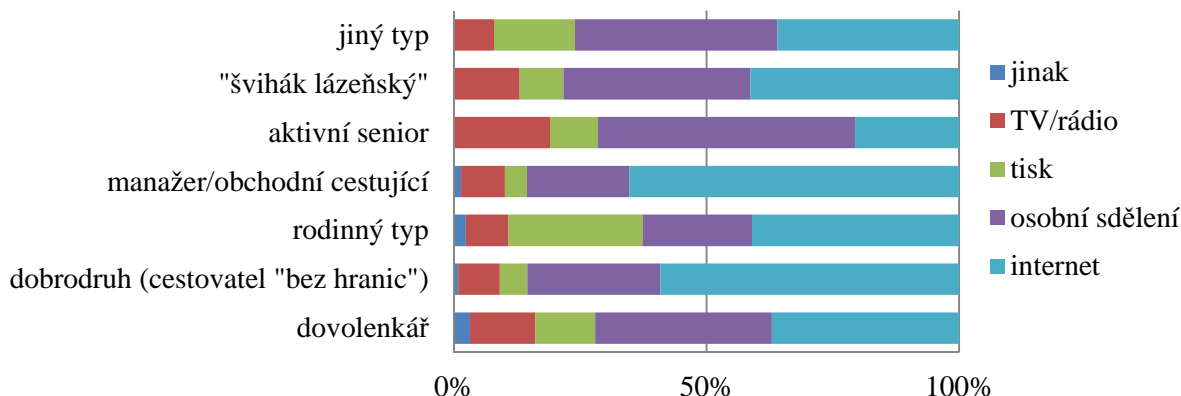


*Zdroj: vlastní*

**Obrázek 28: Vyhodnocení otázky, z jakých zdrojů respondent čerpal informace o Pk (2)**

Podrobnější analýzou nejvýznamnějšího informačního kanálu, kterým je internet, docházíme k jednoznačnému závěru, že dominantní roli hrají slevové portály (53 %), po nich zapojení do sociálních sítí (25 %). V menšině jsou pak „statické“ webové prezentace jednotlivých podniků.

### Z jakých zdrojů jste informace převážně čerpal(a)? (podle cílové skupiny)



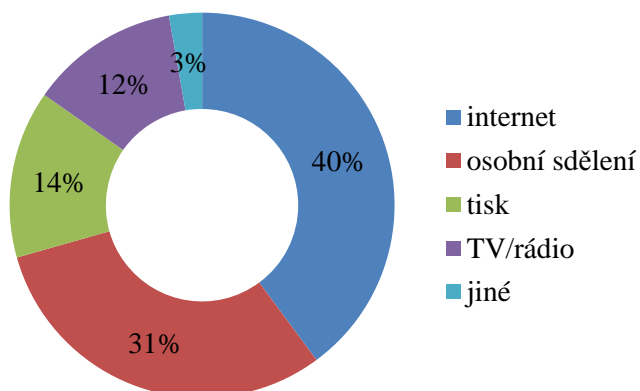
Zdroj: vlastní

Obrázek 29: Vyhodnocení otázky, z jakých zdrojů respondent čerpal informace o Pk (3)

Analýza informačních kanálů podle jednotlivých cílových skupin neskýtá žádné překvapivé výsledky; mladší věkové kategorie upřednostňují při čerpání informací internet, zatímco starší tradiční média.

#### 10.7.3 Jaký způsob získávání informací preferujete?

To, jakým způsobem návštěvníci Pk získali informace a byli jimi motivováni k návštěvě Pk (jak bylo zjištěno v kap. 10.7.2), nemusí zcela odpovídat preferovaným způsobům obstarávání informací. Aby mohl být sladěn upřednostňovaný způsob čerpání informací a reálný / efektivní komunikační kanál, kterým se strana poptávky o službách CR dozvídá, byla respondentům položena otázka týkající se obecně preferovaného způsobu získávání informací souvisejících se spotřebou služeb CR.

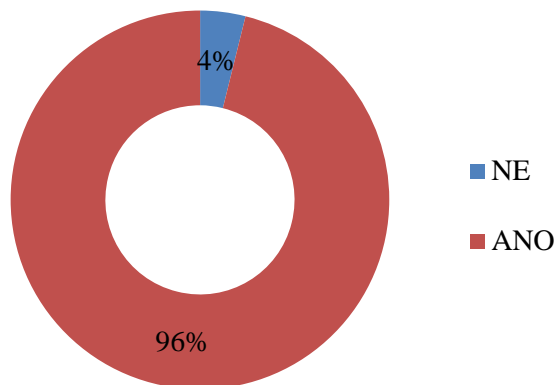


Zdroj: vlastní

Obrázek 30: Vyhodnocení otázky, jaké způsoby získávání informací respondent preferuje

Z porovnání využitých informačních kanálů, dle identifikace v kap. 10.7.2, vyplývá, že se preferované informační zdroje se těmi využitými shodují. Mírně převažuje preference osobního sdělení informací nad informacemi nabytými z internetu.

#### 10.7.4 Jsou pro vás důležité informace o místě, kam se vydáváte?

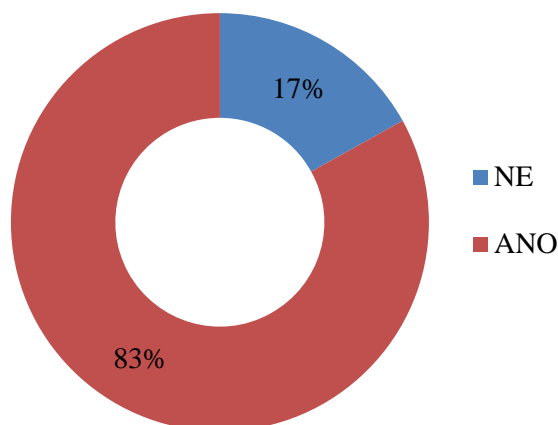


*Zdroj: vlastní*

**Obrázek 31:** Vyhodnocení otázky, zda jsou pro respondenta důležité informace

Obecně platí, že člověk se většinou nerad vydává do „neznáma“ a chce mít o daném místě alespoň základní informace. Tato otázka měla za cíl tento předpoklad potvrdit a zdůraznit tak roli informací a marketingové komunikace v chování poptávky.

#### 10.7.5 Máte dostatek informací o Pardubickém kraji?

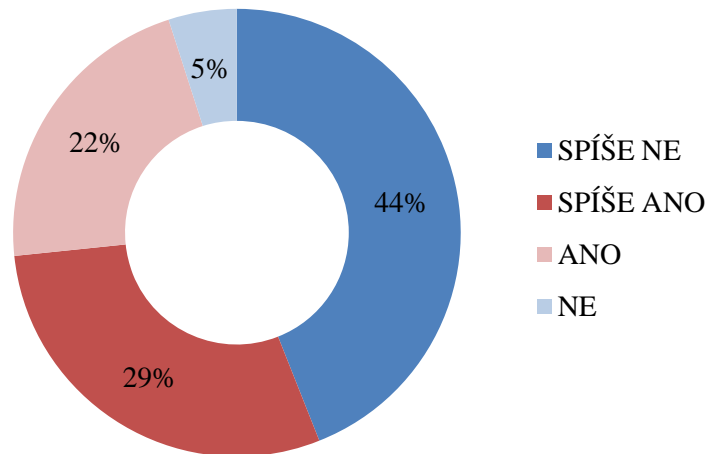


*Zdroj: vlastní*

**Obrázek 32:** Vyhodnocení otázky, zda má respondent dostatek informací o Pk

V obecné rovině platí, že dostatek (pozitivních) informací generuje rovněž pozitivní dojem. Toto pravidlo ovšem platí do chvíle, než je pozitivní dojem upraven negativní zkušeností. Otázka byla položena proto, aby mohly být odpovědi konfrontovány s vlastní zkušeností respondentů (viz následující otázka v kap. 10.7.6.)

### 10.7.6 Odpovídaly informace, získané z různých zdrojů, vlastní zkušenosti?



*Zdroj: vlastní*

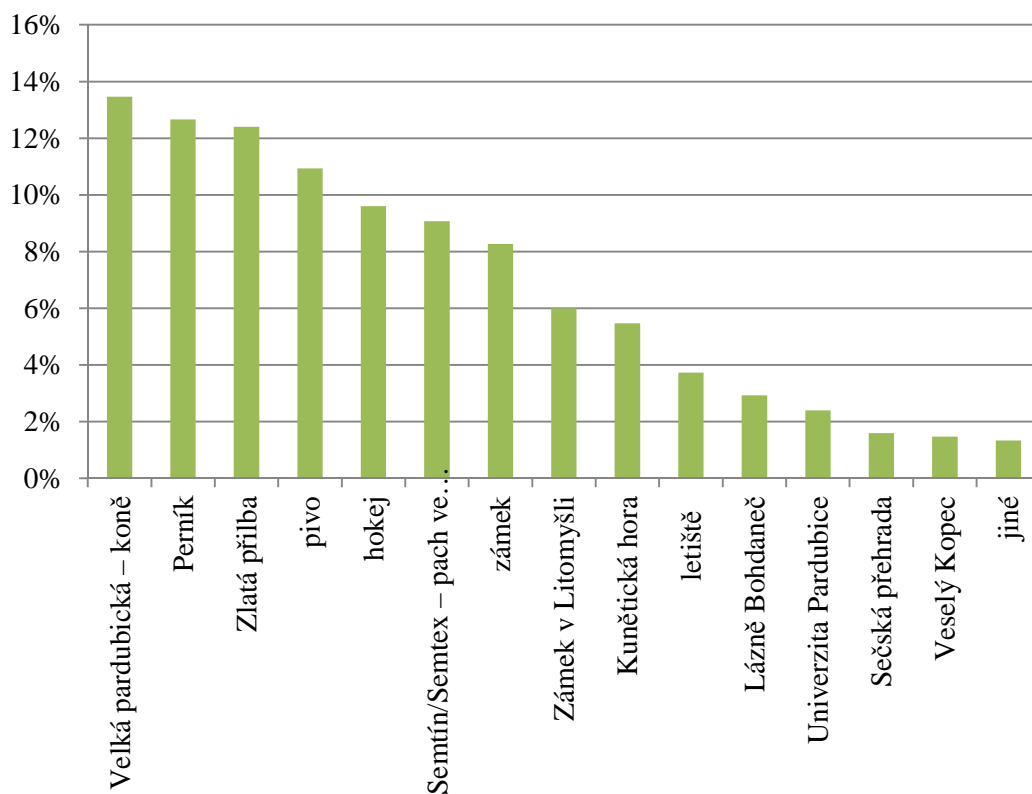
**Obrázek 33: Vyhodnocení otázky, zda odpovídaly informace vlastní zkušenosti**

Konfrontaci mezi názorem získaným z různých informačních zdrojů, jak jsme je poznali v kap 10.7.2, a spokojeností, popsané v kap. 10.4, míří k nalezení (ne)souladu mezi představou, vytvořenou na základě čerpání informací, a realitou ověřenou vlastní zkušeností. V kombinaci s mírou informovanosti a subjektivní důležitosti těchto informací můžeme získat poměrně přesný obraz o tom, zda se respondenti (návštěvníci Pk) necítí být „podvedeni“ nepravdivým obrazem, jehož cílem je pouze nalákat ke spotřebě služeb.

Bohužel se ukazuje, že téměř polovina (49 %) respondentů má pocit, že nebyla naplněna jejich očekávání, založená na informacích, které o Pk načerpali z různých informačních zdrojů, především z internetu.



### 10.7.7 Co si jako první vybavíte, když se řekne: Pardubický kraj?



*Zdroj: vlastní*

**Obrázek 34: Vyhodnocení otázky, co si jako první respondent vybaví, když se řekne: Pk**

Image (neboli „dojem“) hraje v marketingové komunikaci zcela zásadní roli. Intenzita poptávky může být tímto dojmem zřetelně ovlivněna. Je-li tedy cílem marketingového výzkumu nalézt souvislosti mezi spotřebou služeb MSP a jejich nabídkou, nemělo by chybět vyhodnocení souladu mezi tím, jak návštěvníci Pk vnímají.

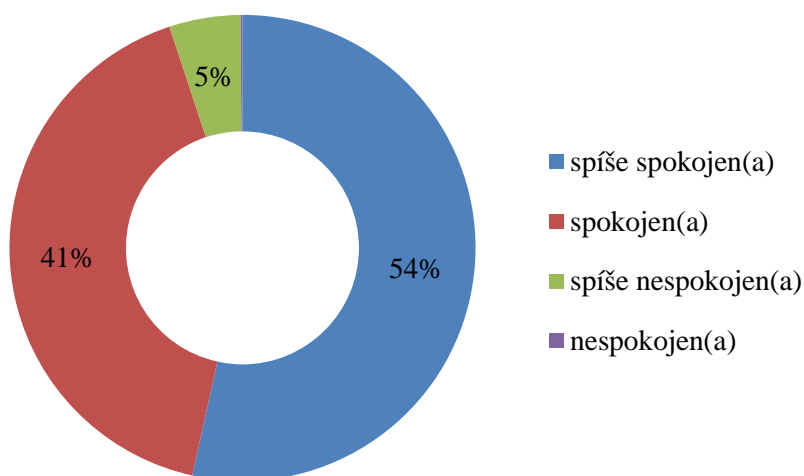
Nejčastěji byly jmenovány dostihy (14 %), Pardubický perník (13 %), Zlatá přílba (12 %), pardubické pivo Pernštejn (11 %) a pardubický hokej (10 %). V negativních konotacích se nejčastěji v odpovědích respondentů objevovala Synthesia Semtín (9 %), především jako výrobce světoznámé trhaviny Semtex a jako zdroj znečišťování životního prostředí. Regionální atraktivity, jako turistické cíle, byly zmiňovány spíše okrajově.

## 10.8 Marketingová komunikace (analýza vztahů a závislostí)

Zajímavou otázkou je, zda souvisí úroveň informovanosti zákazníků s jejich spokojeností (?). Jinými slovy, do jaké míry je oprávněné tvrdit, že vyšší míra informovanosti znamená i větší subjektivní pocit spokojenosti. V marketingovém

výzkumu jsme spokojenost se službami CR nechali respondenty hodnotit známkami „jako ve škole“, čímž jsme získali několik charakteristik výběrového souboru. Z nich mají největší význam střední hodnoty v podobě aritmetického průměru, modu a mediánu a rozdělení četnosti celkových průměrných známek (viz kap. 10.4.1). Úroveň informovanosti byla zkoumána prostřednictvím otázky: „Máte dostatek informací o Pardubickém kraji?“ (viz kap. 10.7.5).

Abychom zjistili, do jaké míry jsou na sobě odpovědi na uvedenou dvojici otázek závislé, využili jsme analýzu kontingence. Nejedná se totiž o číselné, ale slovní znaky, u nichž nemáme k dispozici exaktní hodnoty, ale pouze jejich četnost výskytu ve zkoumaném vzorku. Pro proveditelnost analýzy, která musí pracovat s homogenními (slovními) znaky, jsme celkovou průměrnou známku, kterou každý respondent hodnotil vlastní spokojenost, přiřadili do intervalu  $<1; 1,9>$  a nazvali jej „velmi spokojený“, intervalu  $<2; 2,9>$  jako „spíše spokojený“, intervalu  $<3; 3,9>$  jako „spíše nespokojený“ a intervalu  $<4; 5>$ , který jsme nazvali jako „nespokojený“. Relativní zastoupení odpovědí zachycuje následující graf.



*Zdroj: vlastní*

**Obrázek 35: Vyhodnocení otázky, jak byl návštěvník spokojen s nabídkou služeb**

V následující Tabulce 12 jsou uvedeny zjištěné četnosti pro alternativy odpovědí na otázku směřující ke spokojenosti s nabídkou služeb a odpovědí na otázku zjišťující subjektivní pocit informovanosti.

**Tabulka 12: Souvisí spokojenost s informovaností?**

otázka A/otázka B	„Máte dostatek informací o Pardubickém kraji?“				$n_i$
	ANO		NE		
„Jak jste byl (a) spokojen (a) s nabídkou...?“					
spíše spokojen (a)	317	(333)	84	(68)	<b>401</b>
spokojena (a)	288	(258)	23	(53)	<b>311</b>
spíše nespokojen (a)	18	(31)	19	(6)	<b>37</b>
nespokojen (a)	0	(1)	1	(0)	<b>1</b>
$n_j$	<b>623</b>		<b>127</b>		<b>750</b>

*Zdroj: vlastní*

Čísla u četností, uvedená v závorkách, jsou teoretické četnosti, jejichž výpočet je základním krokem při měření závislosti. Teoretickou četnost  $n'$  jsme získali podle vztahu:

$$n'_{ij} = \frac{n_i \times n_j}{n}$$

kde:  $n'$  – teoretická četnost,  $n$  – celková četnost,  $i$  – řádkový index, v němž  $i = 1 \dots k$  ( $k = 4$ ), a  $j$  – sloupcový index, ve kterém  $j = 1 \dots l$  ( $l = 2$ ).

Čím více se liší teoretické hodnoty (uvedené v závorkách) od skutečných četností, tím je závislost mezi znaky nižší. Charakteristika, která informuje o těchto odlišnostech pomocí jednoho čísla, se nazývá čtvercová kontingence  $\chi^2$ , kterou určíme podle vztahu:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^l \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}}$$

V našem případě  $\chi^2 = 61$ .

Ze čtvercové kontingence můžeme odvodit další koeficienty, např. Pearsonův koeficient kontingence<sup>vii</sup>:

$$P = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}}$$

V našem případě  $P = 0,91$ , což značí silnou závislost mezi sledovanými znaky.

Závěr tedy je, že subjektivní spokojenost závisí na informovanosti. Zjištěná vysoká míra informovanosti tedy může generovat vysokou spokojenost a naopak.

## 10.9 Marketingová komunikace (závěr)

Prostřednictvím sedmi otázek z oblasti marketingové komunikace jsme se pokusili poznat, zda je poptávka motivována informacemi, z jakých zdrojů informace čerpá a jaké informační kanály preferuje. Prověřili jsme důležitost informací při rozhodování o návštěvě regionu, stejně jako subjektivní pocit informovanosti. Zásadní byla otázka souladu mezi informacemi, získanými z použitých či preferovaných informačních kanálů, a spokojeností se službami CR. Image Pk může hrát výraznou roli v celkovém konceptu marketingové komunikace ze strany MSP.

Strana poptávky rozhodně pracuje s informacemi a zahrnuje je do procesu rozhodování o tom, zda Pk navštíví či nikoliv. Cítí se tedy být jimi motivována, a to nikoliv zanedbatelně (viz kap. 10.7.1). Jak bylo zjištěno a popsáno v kap. 10.7.2 a 10.7.3, naprosto dominantními informačními kanály jsou internet a osobní sdělení. Tyto využívané informační zdroje odpovídají zdrojům preferovaným. Tradiční média jsou ve vztahu k propagaci CR na ústupu. Dále jsme zjistili, že v rozhodovacím procesu, jakou destinaci navštívit, hrají klíčovou roli informace, jak je uvedeno v kap. 10.7.4. Pociť informovanosti je vysoký, jak dokládají odpovědi v kap. 10.7.5. Ukázal se však rozpor mezi subjektivním dojmem, získaným na základě informací, a vlastní zkušeností, jak vypovídají výsledky uvedené v kap. 10.7.6. Pk je vnímán převážně skrze jeho krajské město, které je nejčastěji spojováno (v pozitivním světle) s událostmi a tradičními produkty, jak je uvedeno v kap. 10.7.7.

### 10.9.1 Popisné charakteristiky

Popisné charakteristiky poskytují základní informaci o skladbě šetřeného vzorku populace po stránce demografické. K těmto charakteristikám je možné přiřadit i bydliště respondenta, které bylo zjišťováno v rámci segmentace (viz kap. 10.1.1).

#### 10.9.1.1 Pohlaví

Jediným pevně stanoveným kvótním znakem výběrového souboru je pohlaví, kdy bylo respektováno přibližně rovnoměrné zastoupení mužů a žen v populaci. V rámci výzkumu bylo osloveno 381 mužů (51 %) a 369 žen (49 %).

#### 10.9.1.2 Věk

Výběrový soubor byl vytvořen z respondentů starších 15 let. Struktura vzorku podle věku vypadá následovně: 645 osob ve věkové kategorii 15 – 64 let (81 %) a 105

osob ve věkové kategorii 65 + (19 %). Odchylka obou kategorií, oproti skutečnému zastoupení v celkové populaci ČR, je  $\pm 5$  %.

### 10.10 Výzkum na straně POPTÁVKY (souhrnné závěry)

Výzkum na straně poptávky byl koncentrován do tří problémových okruhů, a konstruován tak, aby zachytil tři podstatné charakteristiky zákazníků:

- typologii v rámci segmentace (viz kap. 10.1 až 10.3),
- spokojenost se spotřebou (viz kap. 10.4 až 10.6),
- informovanost (viz kap. 10.7 až 10.9).

Kombinací všech tří charakteristik poptávky jsme získali poměrně plastický, vícevrstevný a jasný obraz o tom:

- kdo, proč a v jaké míře Pk navštěvuje,
- s čím je návštěvník více a s čím méně spokojen a
- jak reaguje na (marketingovou) komunikaci.

Detailnější závěry dílčích problémových okruhů jsou shrnuty v souvisejících kapitolách 10.3, 10.6 a 10.9.

Celkově lze výsledky marketingového výzkumu strany poptávky interpretovat následovně:

**Pk není zcela opomíjenou destinací. Je využíván pro jedno- i vícedenní rekreaci. Aktivní odpočinek, jako důvod k návštěvě, jasně převažuje nad ostatními důvody. Pk je vyhledáván především návštěvníky z nedalekého okolí, a to především tzv. „dovolenkáři“ a „dobrodruhy“.**

**Kvalita služeb v oblasti soukromých služeb stravování a ubytování je relativně hůře hodnocena, oproti službám veřejného sektoru - i když nikoliv výrazně negativně. Mírně pozitivní hodnocení kvality prostředí a služeb ale není jednoznačně doprovázeno také věrností regionu a ochotou jej doporučit dále, zejména kvůli špatným službám.**

**Návštěvníci Pk hojně pracují s informacemi, které získávají převážně z tzv. nových médií, a na základě nich se nechají motivovat k návštěvě. Informovanost je všeobecně vysoká, avšak existuje rozpor mezi informacemi a vlastní zkušeností. Pk si návštěvníci převážně spojují s krajským městem a jeho tradicemi.**

## 11 ANALÝZA NA STRANĚ NABÍDKY

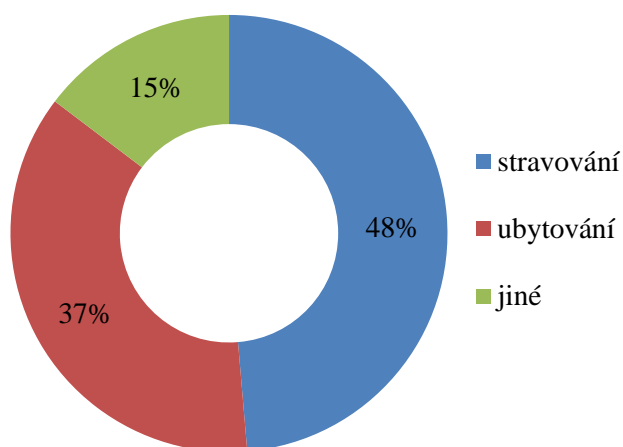
### 11.1 Segmentace

Tak jako byla provedena segmentace na straně poptávky, byla provedena i na straně nabídky, a to jejím rozdělením do homogenních / cílových skupin (přímých konkurentů). Rozčlenění výběrového vzorku bylo provedeno podle dvou kritérií:

- 1/ převažujícího druhu podnikání a
- 2/ příslušnosti do kategorie MSP.

Třídění MSP podle zvolených kritérií umožnilo sestavit základní profil celkové nabídky na trhu. Avšak důležitějším důvodem segmentace je možnost porovnat mezi sebou přístupy a názory drobných podnikatelů (zejména mikropodniků) a větších firem.

#### 11.1.1 Do jaké kategorie služeb v oblasti cestovního ruchu lze zařadit vaši firmu?



*Zdroj: vlastní*

**Obrázek 36: Vyhodnocení otázky, do jaké velikostní kategorie oslovený podnik patří**

Z rozdělení nabídky podle druhu poskytovaných služeb vyplývá, že nejčetněji je zastoupen sektor stravování, a to téměř polovinou všech dotázaných (48 %). Následuje sektor ubytování (37 %). S nejmenším podílem na trhu (15 %) figuruje mezi malými a středními podniky, poskytujícími služby v oblasti CR, kategorie „jiné“. Detailnější členění této kategorie zobrazuje následující Tabulka 13.

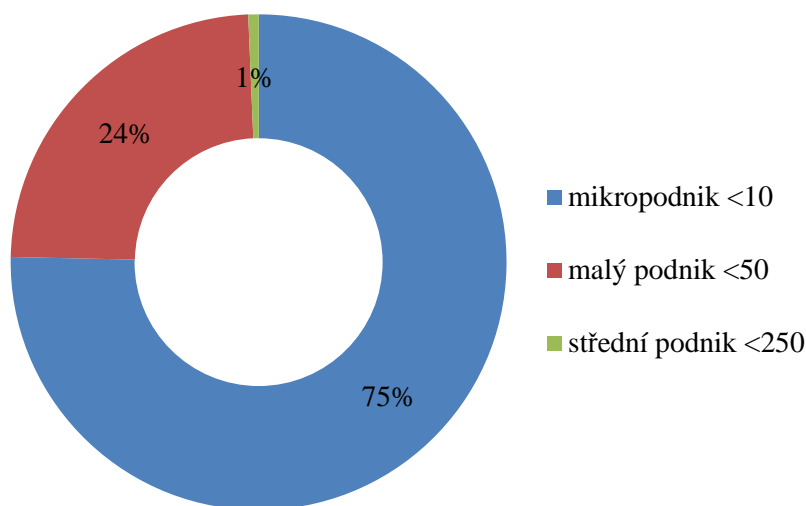
**Tabulka 13: Detailní členění „jiných“ služeb v oblasti cestovního ruchu**

„jiná“ služba	četnost
cestovní kancelář	9
doprava	7
průvodce	3
informační centrum	3
<b>CELKEM</b>	<b>22</b>

*Zdroj: vlastní*

V souvislosti se zařazením respondentů do kategorie dle druhu podnikání je třeba zdůraznit, že v případě, že daný subjekt poskytuje více služeb najednou – což v případě ubytovacích a stravovacích zařízení je spíše pravidlem, nežli výjimkou – dotazovaný se zařadil k tomu druhu podnikání, které v jeho nabídce/obratu převažuje.

### 11.1.2 Do jaké velikostní kategorie lze zařadit vaši firmu?

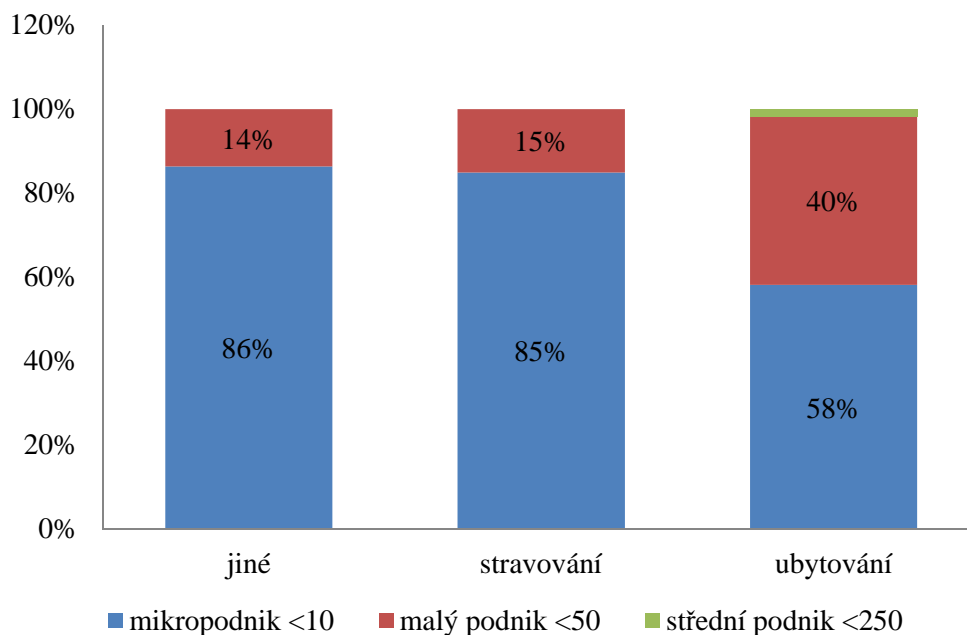
*Zdroj: vlastní***Obrázek 37: Velikostní kategorie firem**

Jako suverénně převažující (75 %) velikostní typ podniku je „mikropodnik“ – tedy podnik s počtem zaměstnanců (podle roční pracovní jednotky) pod 10. Malý podnik s počtem zaměstnanců do 50 byl ve zkoumaném vzorku zastoupen z jedné čtvrtiny (24 %).

Přesto, že jeho počet zaměstnanců je ve skutečnosti o něco vyšší než limit 249 a jeho nabídka spadá do specifické „wellness“ turistiky, zapojil se do výzkumu i největší zaměstnavatel v oblasti CR v Pk - Léčebné Lázně Bohdaneč, a.s. (1%).

## 11.2 Segmentace (analýza vztahů a závislostí)

Z hlediska rozvrstvení velikostních kategorií MSP v rámci jednotlivých druhů poskytovaných služeb je situace následující:



*Zdroj: vlastní*

**Obrázek 38: Segmentace podle velikostních kategorií podniků**

Největší podíl mikropodniků byl zaznamenán v oblasti podnikání „jiné“ (86 %) a „stravování“ (85 %). Velikost podniků ve prospěch kategorie „malý podnik“ se zvětšuje u služeb ubytovacích.

## 11.3 Segmentace (závěr)

Dotazování za účelem třídění nabídky podle dvou zvolených kategorií nepřineslo žádný překvapivý závěr.

Na trhu CR dominují služby stravování a ubytování (85 %), zbývajících 15 % tvoří převážně cestovní kanceláře a služby v oblasti dopravy.

Z hlediska velikosti firem převládají mikropodniky (75 %), a to především ve službách stravování. Společně s malými podniky pak tvoří naprostou většinu celého portfolia firem působících na trhu služeb CR. Jediným „středním“ (ve skutečnosti velkým) zaměstnavatelem v oblasti CR jsou v Pk Léčebné Lázně Bohdaneč, a.s.



## 11.4 Spokojenost

Otázka spokojenosti se spotřebovanými službami je pochopitelně klíčová pro konkurenceschopnost MSP. Do jaké míry se střetává reálná spokojenost strany poptávky s předpoklady a s představami strany nabídky, ukazují odpovědi na následující tři otázky.

### 11.4.1 Myslíte si, že jsou zákazníci s vašimi službami spokojeni?

Respondenti byli vyzváni, aby služby, které na trhu poskytují, ohodnotili očima svých zákazníků a oznámkovali sami sebe „jako ve škole“.

**Tabulka 14: Vyhodnocení otázky, zda jsou zákazníci spokojeni**

druh služby		průměrná známka
jiné	cestovní kancelář	1,9
	doprava	1,1
	informační centrum	2,0
	průvodce	2,0
stravování		1,8
ubytování		1,5
<b>CELKOVÁ PRŮMĚRNÁ ZNÁMKA</b>		<b>1,7</b>

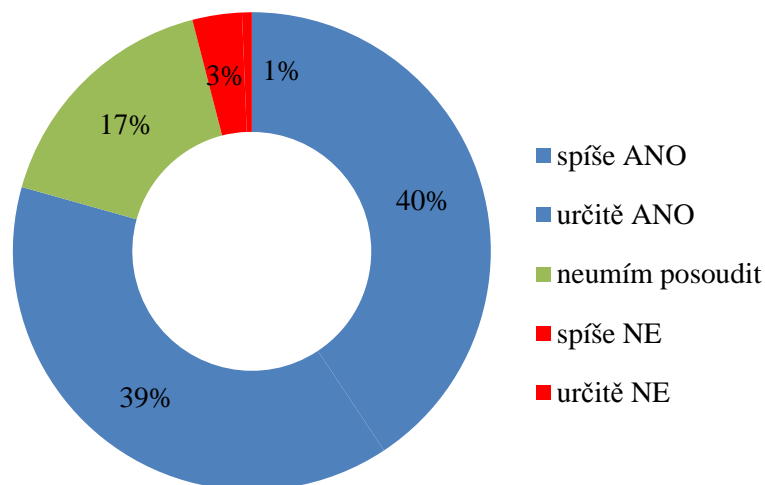
*Zdroj: vlastní*

Výsledky ukazují, že v porovnání s výsledky hodnocení spokojenosti poptávky (analogie s kap. 10.4.1) se strana nabídky hodnotí výrazně lépe. Markantní je to zejména u ubytování a stravování, kde se průměrné známky liší o 0,9, resp. 0,4 stupně v neprospěch nabídky.

A zatímco celkové průměrné hodnocení spokojenosti se službami ze strany poptávky bylo zjištěno na úrovni známky 2,2, nabídka stejnou problematiku (spokojenosti s poskytovanými službami) vidí na úrovni průměrné známky 1,7.

Volně interpretováno: zákazníci hodnotí poskytovatele služeb na horší 2 (čili terminologií použitou v hodnocení poptávky „spíše spokojen“), zatímco podnikatelé sami sebe hodnotí lepší 2 („spokojen“). Nejde ani tak o absolutní hodnocení, ale o jeho rozdílnost očima aktérů a o fakt, že kritičtěji hodnotí služby zákazníci, nikoliv jejich poskytovatelé.

### 11.4.2 Myslíte si, že se k vám vaši zákazníci vrátí?



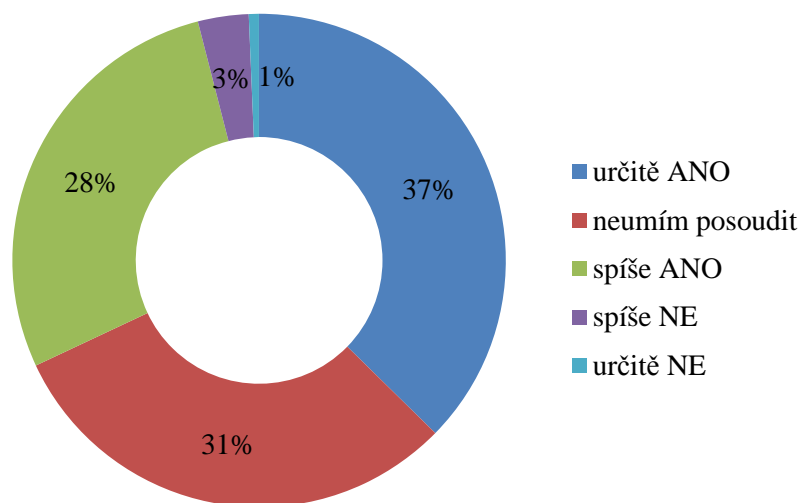
*Zdroj: vlastní*

**Obrázek 39:** Vyhodnocení otázky, zda si podnikatel myslí, že se jeho zákazníci vrátí

I tato otázka měla za cíl porovnat odpovědi respondentů na straně poptávky (viz kap. 10.4.2) a na straně nabídky. A i zde se ukázal rozdíl mezi zákazníky, kteří Pk v nadpoloviční většině (56 %) nenavštěvují pravidelně, a podniky, které v naprosté většině (79 %) „operují“ s předpokladem, že se jejich zákazníci vrátí. Pravdou je, že tento rozpor může být způsoben i tím, že otázky byly položeny každé ze stran jiným způsobem a mířily každá poněkud jiným směrem.

Výsledek lze interpretovat tak, že oněch 44 % pravidelných návštěvníků Pk je klienty právě oněch 79 % podnikatelů, kteří na dotaz, zda si myslí, že se k nim jejich zákazníci vrátí, odpověděli kladně. Nicméně připusťme, že situace není takto jednoduchá a že výsledek koresponduje spíše s ostatními závěry, které byly zjištěny v rámci výzkumu spokojenosti poptávky ve srovnání s názory nabídky, a že se tyto dvě názorové linie mají spíše tendenci rozcházet.

### 11.4.3 Myslíte si, že vaše služby vaši zákazníci doporučí?



*Zdroj: vlastní*

**Obrázek 40: Vyhodnocení otázky, zda si podnikatel myslí, že zákazníci doporučí služby**

Otázka obdobného významu byla položena i straně poptávky (viz kap. 10.4.3) Respondenti z řad návštěvníků Pk se měli jednoznačně vyjádřit (ANO/NE) k ochotě Pk doporučovat dále svým příbuzným, známým apod. Celkem překvapivě bylo zjištěno, že zhruba třetina (38 %) na danou otázku odpověděla záporně, přičemž kritika směřovala nejčastěji právě do oblasti služeb (58 %).

O to zajímavěji se jeví porovnání s názorem strany nabídky, která si evidentně v tomto směru věří, o čemž vypovídá spíše převažující názor respondentů (65 %), že služby pardubických podnikatelů budou jejich zákazníky dále doporučovány. Oproti (v zásadě zanedbatelné) skupině těch, kteří jsou opačného názoru (4 %). Silné zastoupení nerozhodnutých (31 %) vyplývá spíše z povahy dotazu na chování zákazníků, které respondent může pouze odhadovat. Mnozí měli tendenci význam otázky - orientovaný na předpoklad („myslíte si, že doporučí?“) - zaměnit s otázkou pátrající po skutečném chování („doporučí?“), které nemohou znát. Takže svou nejistotu raději vyjádřili neutrální odpovědí.

Výsledky do třetice potvrzují určitý nesoulad mezi názorem zákazníků (návštěvníků Pk) a názorem ekonomických subjektů, které na trhu CR působí.

Jakkoliv by bylo možné namítnout, že otázka, týkající se ochoty doporučit Pk k návštěvě, byla respondentům strany poptávky formulována s orientací na celý kraj, a otázka respondentům strany nabídky výhradně směrem k jejich vlastnímu působení na

trhu, je nutné zdůraznit následující: při návštěvě Pk turisté denně spotřebovávají nějaké služby a tudíž je jejich celkový dojem těmito službami ovlivněn. Stejně tak jako nelze zaměřovat spokojenost s celým Pk (destinací / produktem na trhu CR), jak byla zjišťována prostřednictvím otázek v kap. 10.4, nelze ani oddělit celkovou spokojenost s Pk od spokojenosti s dílčími službami, které jsou na jeho území nabízeny.

Pro eliminaci nesprávných závěrů, vzniklých na základě „mělkého“ průzkumu, bylo oběma tržním stranám položeno více (různě modifikovaných) otázek směřujících k obdobnému cíli, avšak jinou cestou. Až vzájemným porovnáním všech odpovědí obou tržních stran a po zjištění vzájemných vztahů a závislostí je možné vyslovit závěry, které se týkají klíčového (výzkumného) problému. Tím je zjištění, zda problém nízké návštěvnosti Pk leží primárně v oblasti marketingové komunikace MSP.

### 11.5 Spokojenost (analýza vztahů a závislostí)

Vztah mezi celkovým hodnocením spokojenosti strany poptávky a názorem na tutéž věc ze strany nabídky byl vysvětlen v rámci vyhodnocení otázky: „Myslíte si, že jsou zákazníci s vašimi službami spokojeni?“ (viz kap. 11.4.1). Stejně tak byly v rámci vyhodnocení otázky: „Myslíte si, že se k vám vaši zákazníci vrátí?“ (viz kap. 11.4.2) a otázky: „Myslíte si, že vaše služby vaši zákazníci doporučí?“ (viz kap. 11.4.3) porovnány srovnatelné závěry zjištěné výzkumem v rámci obou tržních stran.

Souvislost mezi názorem firemních respondentů na příznivé / nepříznivé hodnocení služeb „očima poptávky“ (hodnoty sloupců) a na to, zda jsou jejich službám zákazníci věrní (hodnoty řádků), zobrazuje následující kontingenční Tabulka 15:

**Tabulka 15: Hodnocení spokojenosti se službami strany poptávky a strany nabídky**

	spokojen	spíše spokojen	spíše nespokojen	nespokojen	<b>CELKEM</b>
spíše ANO	31	22	7	1	<b>61</b>
určitě ANO	36	17	4	1	<b>58</b>
neumím posoudit	9	12	3	1	<b>25</b>
spíše NE	0	0	3	2	<b>5</b>
určitě NE	0	0	0	1	<b>1</b>
<b>CELKEM</b>	<b>76</b>	<b>51</b>	<b>17</b>	<b>6</b>	<b>150</b>

*Zdroj: vlastní*

Bez výpočtů, pouhým pohledem na provedenou analýzu kontingence, můžeme prohlásit, že přesvědčení nabídky o spokojenosti jejích zákazníků úzce koresponduje s názorem na to, zda jsou jí zákazníci věrní. Ukazuje to zejména levý horní kvadrant tabulky. Z něj je patrné, že kladné odpovědi v řádcích odpovídají kladným odpovědím ve sloupcích (opak je spíše výjimečný).

Závěr je tedy zcela logický a jednoduchý: u podniků jednoznačně převládá názor, že jsou jejich zákazníci spokojeni, což je v úzké souvislosti s názorem firem, že jim jejich zákazníci zachovají přízeň.

Stejný vztah, tentokrát však mezi spokojeností se službami (hodnoty sloupců) a přesvědčením, že bude služba doporučena (hodnoty řádků), vyjadřuje následující kontingenční Tabulka 16:

**Tabulka 16: Vztah mezi spokojeností a přesvědčením, že služba bude doporučena**

	Spokojen	spíše spokojen	spíše nespokojen	nespokojen	<b>CELKEM</b>
určitě ANO	51	4	0	1	<b>56</b>
neumím posoudit	16	22	6	2	<b>46</b>
spíše ANO	9	25	8	0	<b>42</b>
spíše NE	0	0	3	2	<b>5</b>
určitě NE	0	0	0	1	<b>1</b>
<b>CELKEM</b>	<b>76</b>	<b>51</b>	<b>17</b>	<b>6</b>	<b>150</b>

*Zdroj: vlastní*

I zde je patrné, že respondenti / podnikatelé, kteří jsou přesvědčeni o kvalitě svých služeb, jsou rovněž toho názoru, že jejich dobré jméno budou zákazníci šířit a propagovat.

## 11.6 Spokojenost (závěr)

Faktor spokojenosti zákazníků, jakožto základní determinanta objemu spotřeby produktu, byl nahlédnut nejenom ze strany poptávky, ale také z druhé tržní strany, ze strany nabídky, jejíma očima. Z podstaty věci nemohly být otázky oběma stranám položeny identicky, nicméně mířily třemi stejnými směry:

- 1/ dílčí spokojenost,
- 2/ věrnost,
- 3/ ochota doporučit.

Výsledky se dají označit za překvapivé, neboť naznačují, že dochází k jevu, který by se dal nazvat eufemisticky jako „rozpor mezi snem a skutečností“.

Zatímco respondenti, dotázaní při výzkumu názorů na straně poptávky oznámkovali kvalitu služeb průměrnou známkou 2,2, nabídka si myslí, že je hodnocena (ze strany spotřebitelů) průměrnou známkou 1,7.

Zatímco poptávající se do Pk spíše pravidelně nevracejí (odpovědělo tak 56 % oslovených), firmy si naopak myslí, že se k nim jejich zákazníci vrátí (odpovědělo tak 79 % z nich).

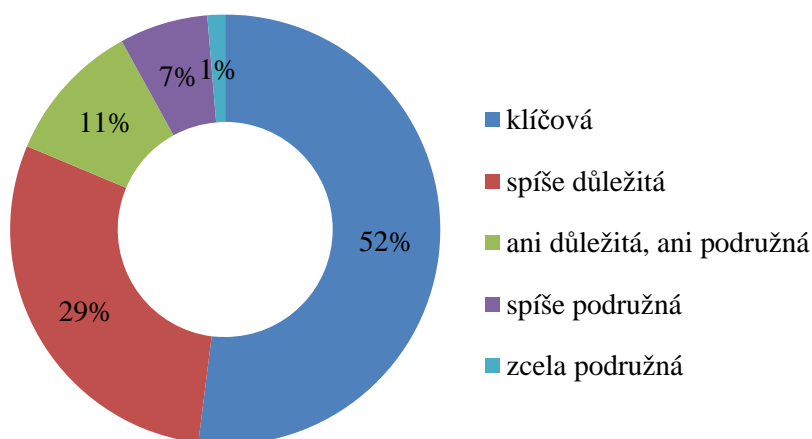
Zatímco turisté, kteří za poslední rok alespoň jedenkrát navštívili Pk, jej jsou připraveni doporučit ke stejnému účelu pouze v 62 %, 65 % poskytovatelů služeb se domnívá, že budou jejich služby dále doporučovány.

Na první pohled je tedy patrné, že ve vnímání spokojenosti zákazníků jimi samými a poskytovateli služeb něco „nehraje“. Stav je opačný, než by se dal očekávat a než by správně měl být: zákazník je spokojený, ale poskytovatel služby je v pozitivním hodnocení zákaznickovy spokojenosti zdrženlivý, ne-li skeptický, což mu umožňuje kritickou sebereflexi a zlepšování kvality služeb.

## 11.7 Marketingová komunikace

Část výzkumu, zaměřená na marketingovou komunikaci, byla orientována na čtyři specifické okruhy: 1/ vnímání důležitosti komunikace se zákazníky, 2/ druhy používaných komunikačních nástrojů, 3/ subjektivní hodnocení úrovně informovanosti poptávky, 4/ image Pk. Komplex otázek měl za cíl stanovit, kde se na žebříčku důležitosti aktivit strany nabídky marketingové komunikace nachází, které komunikační kanály nabídka preferuje, jak je ze strany nabídky úroveň informovanosti poptávky vnímána a konečně, jak je Pk podnikateli celkově vnímán. Zjištěné výsledky zachycuje soubor odpovědí v kapitolách 11.7.1, 11.7.2, 11.7.3 a 11.7.4.

### 11.7.1 Jak důležitá je pro úspěch vašeho podnikání komunikace se zákazníky?

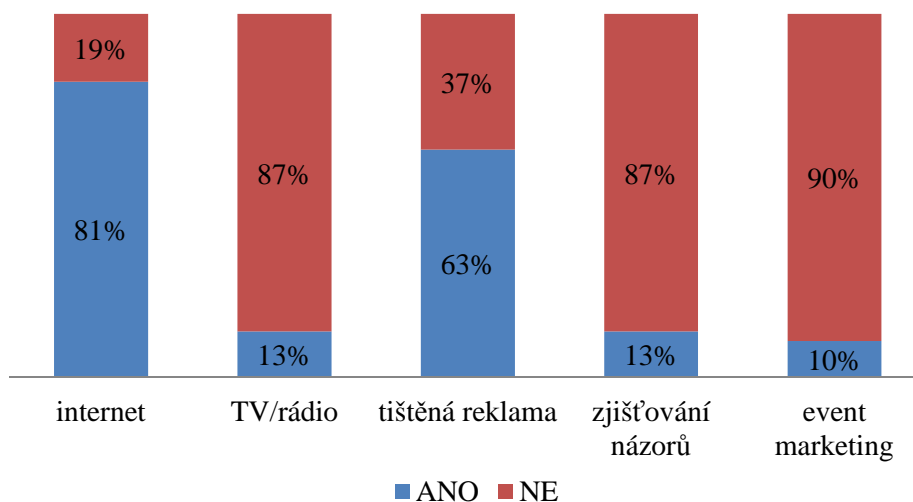


*Zdroj: vlastní*

**Obrázek 41: Vyhodnocení otázky, zda je důležitá komunikace se zákazníky**

Firmy oslovené v rámci marketingového výzkumu se jednoznačně vyslovily v tom smyslu, že je pro ně komunikace se zákazníky důležitá (81%). V naprosté menšině (19%) je pro podnikatele komunikace se zákazníky málo důležitá, nebo zcela podružná.

### 11.7.2 Jaké druhy komunikace se zákazníky obvykle používáte?

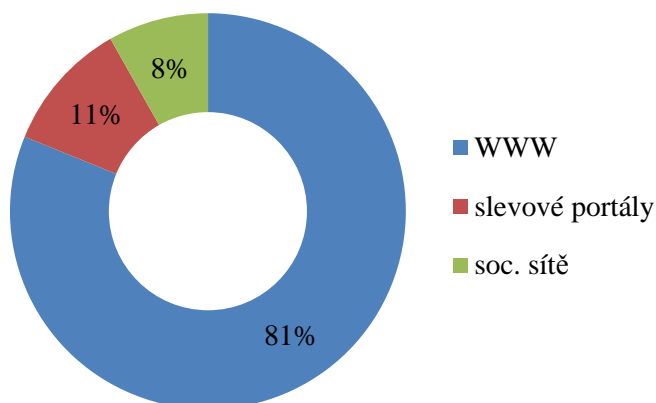


Zdroj: vlastní

Obrázek 42: Vyhodnocení otázky, jakou komunikací se zákazníky podnikatel používá (1)

Z hlediska využívání komunikačních nástrojů jednoznačně dominuje internet (81 %), následovaný tištěnou reklamou (63 %). Komunikace prostřednictvím „tradičních“ médií je okrajová (13 %), stejně jako marketing událostí (10 %). Pouze 13 % podnikatelů v oblasti CR systematicky zjišťuje a vyhodnocuje názory svých zákazníků. V tomto směru se poptávka s nabídkou zřejmě střetává, neboť i výzkum zaměřený na návštěvníky Pk ukázal, že nejvíce využívaným a preferovaným informačním kanálem je právě internet.

### Jaké druhy komunikace se zákazníky obvykle používáte? (internet)

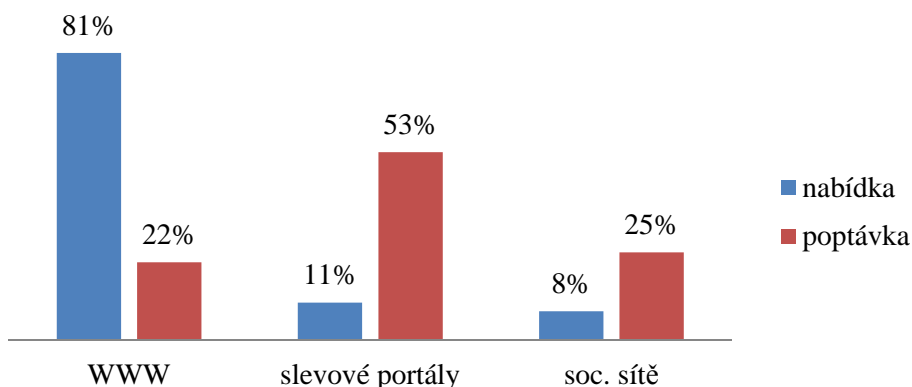


Zdroj: vlastní

Obrázek 43: Vyhodnocení otázky, jakou komunikací se zákazníky podnikatel používá (2)

Rozpor se ukazuje pouze v nabídce aplikovaných a poptávkou preferovaných a využívaných „internetových cestách“. Zatímco podnikatelé stále upřednostňují statické webové stránky (81 %), slevové portály (11 %) a sociální sítě (8 %) využívají okrajově. Zákazníci se orientují opačně, jak ukazuje následující graf. Při hledání informací o destinaci návštěvníci nejvíce využívají slevové portály (53 %), sociální sítě (25 %) a až na posledním místě webové prezentace firem (22 %).

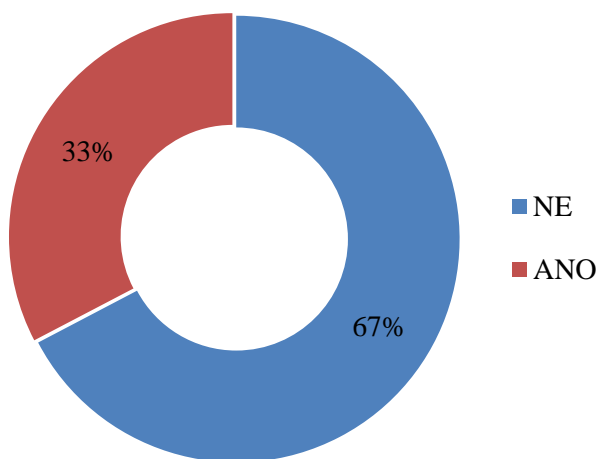
### Porovnání preferovaných komunikačních kanálů



Zdroj: vlastní

Obrázek 44: Preferované komunikační kanály

### 11.7.3 Myslíte si, že jsou vaši zákazníci o službách dostatečně informováni?



Zdroj: vlastní

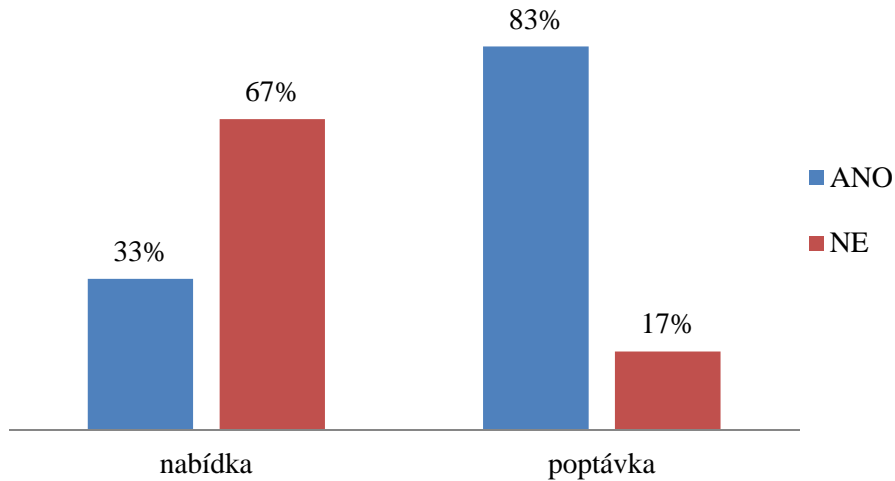
Obrázek 45: Vyhodnocení otázky, zda jsou zákazníci dostatečně informováni

Na otázku, zda jsou podle názoru podnikatelů, nabízejících služby v CR, jejich zákazníci dostatečně informováni, se překvapivě většina (67 %) dotázaných vyslovila



negativně. V porovnání s poptávkou se jedná o významnou disproporci, protože oslovení návštěvníci Pk se naopak v 83 % vyslovili opačně, jak ukazuje kap. 10.7.5. Srovnání viz následující graf.

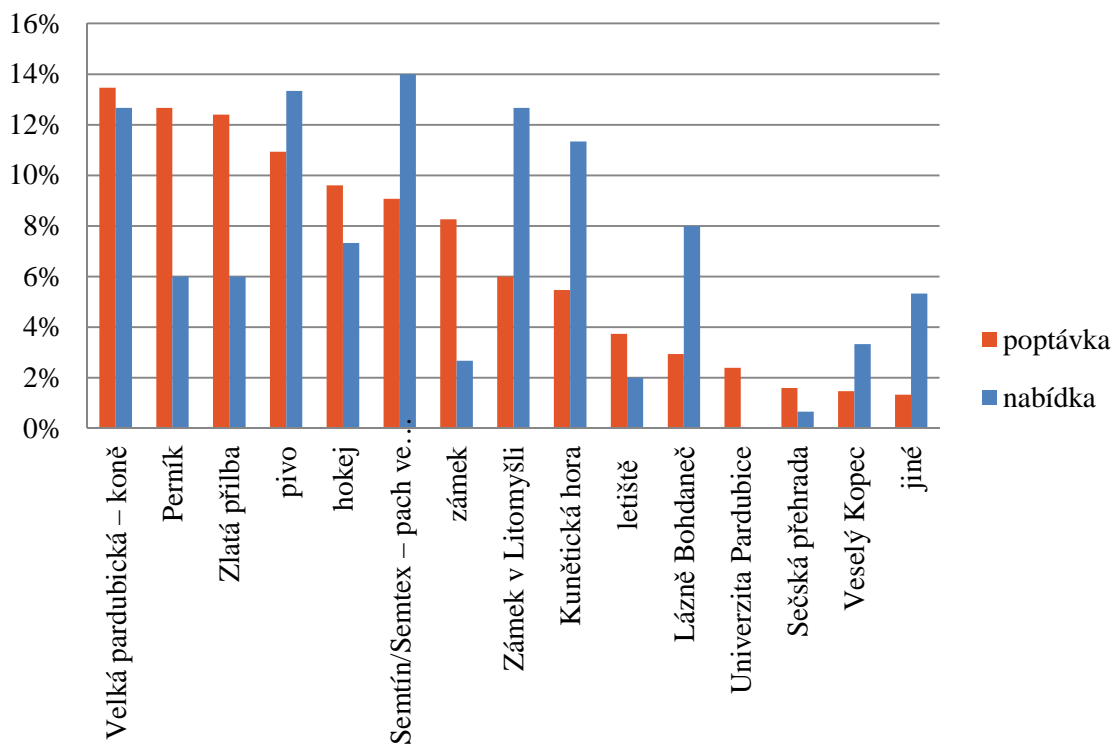
### Informovanost podle názoru nabídky a poptávky



Zdroj: vlastní

Obrázek 46: Komparace informovanosti podle strany poptávky a strany nabídky

#### 11.7.4 Co si jako první vybavíte, když se řekne: Pardubický kraj?



Zdroj: vlastní

Obrázek 47: Vyhodnocení otázky, co si jako první respondenti vybaví, když se řekne: Pk

Podobně, jako na straně poptávky, bylo i u podnikatelů zkoumáno, s čím si Pk nejčastěji spojují. Ukázalo se, že v případě Velké Pardubické, pardubického piva Pernštejn a hokeje byla shoda nejvyšší.

### **11.8 Marketingová komunikace (analýza vztahů a závislostí)**

Jak naznačuje detailnější rozbor výsledků zjištěných na základě otázky: „Jak důležitá je pro úspěch vašeho podnikání komunikace se zákazníky?“ (viz kap. 11.7.1), u relativně větších podniků (nad 10 zaměstnanců) se vnímání marketingové komunikace posouvá směrem k nedůležitosti. Přičemž 12 % z oslovených podniků marketingovou komunikaci považuje za podružnou aktivitu.

Ze zjištěných výsledků se dá odvodit určitá zákonitost: menší podnik = větší komunikační úsilí / větší podnik = menší komunikační úsilí.

**Tabulka 17: Analýza důležitosti marketingové komunikace se zákazníky**

	mikropodnik <10	malý podnik <50	střední podnik <250	<b>CELKEM</b>
klíčová	61 %	<b>22 %</b>	100 %	<b>52 %</b>
spíše důležitá	28 %	33 %	0 %	<b>29 %</b>
ani důležitá, ani podružná	4 %	<b>33 %</b>	0 %	<b>11 %</b>
spíše podružná	7 %	6 %	0 %	<b>7 %</b>
zcela podružná	0 %	6 %	0 %	<b>1 %</b>
<b>CELKEM</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

*Zdroj: vlastní*

S ohledem na zaměření výzkumu je zcela nezbytné porovnat, do jaké míry se střetává či rozchází subjektivní vnímání významu vzájemné komunikace mezi stranami nabídky a poptávky. V ideálním případě by se měly tyto dvě charakteristiky setkat ve stejném bodě, kterým je klíčový význam komunikace pro obě strany.

Ze zjištěných výsledků vyplývá, že tomu tak skutečně je. Shodně hodnotí marketingovou komunikaci jako klíčový prostředek úspěchu nabídka i poptávka. Návštěvníci totiž:

- v 78 % uvedli, že jejich motivací k návštěvě Pk byly rovněž informace,
- v 96 % uvedli, že jsou pro ně důležité informace o místě, kam se vydávají,
- v 83 % uvedli, že mají dostatek informací o Pk (bohužel se ve 49 % informace rozcházejí s realitou a vlastní zkušeností).

## 11.9 Marketingová komunikace (závěr)

Prostřednictvím souboru čtyř otázek z oblasti marketingové komunikace byly zjišťovány postoje podnikatelů v této sféře a shoda mezi názory strany poptávky a nabídky.

V otázce role marketingové komunikace v podnikatelském úspěchu bylo zjištěno, že podnikatelé komunikaci se zákazníky nepodceňují a že pro naprostou většinu z nich tato aktivita představuje klíčový nebo alespoň významný fenomén (viz kap. 11.7.1). Z hlediska využívaných komunikačních kanálů je možné učinit zcela jednoznačný závěr, že mezi poptávkou a nabídkou shodně převládá elektronická komunikace přes internet. Ale zatímco spotřebitelé upřednostňují obstarávání informací přes slevové portály a sociální sítě, firmy setrvávají u tradičních firemních webových prezentací. Zásadním způsobem absentuje systematické zjišťování názorů zákazníků (viz kap. 11.7.2). Úroveň informovanosti strany poptávky je vysoká. Avšak podle mínění nabídky je tomu spíše naopak (viz kap. 11.7.3). Obě tržní strany si Pk spojují s Pardubicemi a tradicemi, které

jsou na toto krajské město vázány (viz kap. 11.7.4). Analýza vztahů a závislostí naznačila, že silnější roli marketingové komunikace v podnikatelském úspěchu vidí spíše menší podniky, oproti větším, a také to, že obě tržní strany se shodují v klíčovém významu marketingové komunikace pro své vlastní aktivity – návštěvníci pro volný čas, firmy pro podnikání (viz kap. 11.8).

### **11.10 Výzkum na straně NABÍDKY (souhrnné závěry)**

Výzkum na straně nabídky byl (stejně jako na straně poptávky) rozdělen do tří okruhů a konstruován tak, aby zachytil tři podstatné charakteristiky podniků CR:

- typologii v rámci segmentace (viz kap. 11.1 až 11.3),
- názor na spokojenost se spotřebou ze strany zákazníků (viz kap. 11.4 až 11.6),
- vztah k marketingové komunikaci (viz kap. 11.7 až 11.9).

Kombinací všech tří charakteristik nabídky byl sestaven přibližný obraz o tom:

- jaké firmy (v jaké struktuře) na území Pk v CR působí,
- co si o spokojenosti svých zákazníků myslí sami podnikatelé,
- jaké formy komunikace firmy preferují a
- s čím si Pk nejčastěji spojují.

Detailnější závěry jednotlivých dílčích okruhů jsou shrnuty v souvisejících kapitolách 11.3, 11.6 a 11.9.

Celkově lze výsledky marketingového výzkumu strany poptávky interpretovat následovně:

**Skladba podnikatelských (i veřejných) subjektů CR v Pk není ničím výjimečná v porovnání s jinými kraji ČR, z hlediska zastoupení MSP i z hlediska charakteru služeb, zejména v zastoupení ubytovacích a stravovacích zařízení.**

**Podnikatelé CR mají o kvalitě svých služeb o něco vyšší mínění, než jak je hodnotí samotní spotřebitelé, což zřejmě souvisí s fenoménem, který byl zjištěn v rámci výzkumu názorů poptávajících a který jsme pojmenovali jako „rozpor mezi snem a skutečností“, tedy realitou vzniklou na základě vlastní zkušenosti.**

**Z hlediska principů marketingové komunikace je možné vyslovit závěr, že o informace (v obecném slova smyslu) návštěvníci nouzi nemají - i když podnikatelé mají míru informovanosti zákazníků tendenci podceňovat. Obě tržní strany spolu komunikují částečně „mimoúrovňově“, neboť zatímco poptávající preferují elektronickou formu komunikace prostřednictvím sociálních sítí a různých**

slevových portálů, podniky jsou na internetu konzervativnější. Navíc systematicky nezjišťují názory svých současných ani potenciálních klientů. Na čem se obě strany relativně shodnou, to je image Pk, kterou si spojují s tradičními akcemi vázanými na krajské město. V porovnání s velkými podniky mají ty menší o významu marketingové komunikace pro podnikatelský úspěch o poznání lepší mínění.

### **11.11 Zhodnocení dosažení cílů marketingového výzkumu**

Marketingový výzkum byl navržen, v terénu proveden, vyhodnocen a interpretován. Do jaké míry se podařilo naplnit jeho specifické cíle, jak byly definovány v kap. 9.4.1 až 9.4.2? Následující text na tuto otázku přináší odpověď.

Autorka se v bilancování plnění cílů odkazuje do těch částí disertační práce, které se jich tematicky týkají, aby nedocházelo k duplicitám v textu. Vesměs se jedná o shrnující kapitoly, jejichž účelem je poskytnout srozumitelný výstup a jasné závěry.

#### **11.11.1 Cíle na straně poptávky (zhodnocení)**

V rámci segmentace byly prostřednictvím marketingového výzkumu stanoveny charakteristické skupiny zákazníků; poznali jsme jejich poměrné zastoupení ve zkoumaném vzorku populace, základní potřeby turistů a zejména jejich motivaci k návštěvě Pk (viz kap. 10.3).

Změřili jsme úroveň spokojenosti poptávky se službami, které jsou na území Pk poskytovány (viz kap. 10.6).

Byla stanovena míra souladu představ zákazníků o kvalitě nabídky, vzniklých na základě uplatnění nástrojů marketingové komunikace, se skutečnou spokojeností, odvíjející se od vlastní zkušenosti s konkrétními službami (viz kap. 10.9).

Dále byly nalezeny klíčové vztahy a závislosti mezi chováním stran nabídky a poptávky s ohledem na úroveň / intenzitu aplikování nástrojů marketingové komunikace MSP (viz kap. 10.2, 10.5 a 10.8).

Souhrnné závěry ve vztahu k definovaným cílům marketingového výzkumu na straně POPTÁVKY přináší kap. 10.10.

#### **11.11.2 Cíle na straně nabídky (zhodnocení)**

Nabídka služeb CR byla v základních kategoriích (velikost, druh firmy dle předmětu podnikání) segmentována, čímž byly určeny homogenní kategorie firem (viz kap. 11.3).

Byla stanovena míra poznávání potřeb, motivace a spokojenosti poptávky (viz kap. 11.6).

Úroveň aplikace jednotlivých nástrojů marketingového mixu CR byla u MSP stanovena (viz kap. 11.9).

Klíčové vztahy a závislosti mezi chováním stran nabídky a poptávky s ohledem na úroveň / intenzitu aplikování nástrojů marketingové komunikace MSP byly popsány (viz kap. 11.2, 11.5 a 11.8).

Souhrnné závěry, ve vztahu k definovaným cílům výzkumu na straně NABÍDKY, přináší kap. 11.10.

## 12 NÁVRHOVÁ ČÁST

Základem návrhové části práce jsou výsledky analytické části, završené marketingovým výzkumem stran poptávky a nabídky (viz kap. 10 a 11).

Na úvod této části práce je třeba zdůraznit její zaměření do oblasti marketingové komunikace – což znamená, že návrhy (ačkoliv je problematika daleko komplexnější) se dominantně týkají otázek spojených s marketingovou komunikací.

### 12.1 Úvahy pro návrhovou část

Především proto, že se drtivá část marketingového výzkumu pohybovala ve sféře kvalitativní, byly pro účely hlubší analýzy pozitivních i negativních stránek, vzájemně se podmiňujících souvislostí, příčin a následků zjištěného stavu využity tři různé nástroje:

- 1/ brainstorming (viz kap. 12.1.1),
- 2/ Ishikawův diagram příčin a následků (viz kap. 12.1.2),
- 3/ SWOT analýza (viz kap.12.1.3).

Všechny tři uvedené techniky byly kombinovaně aplikovány i pro definici problémových okruhů a pro naznačení základních směrů strategie marketingové komunikace MSP, která tvoří jádro návrhové části. Tím vznikl jakýsi „doplňek“ provedeného výzkumu, umožňující získat komplexnější obraz situace, která v oblasti komunikačních vztahů mezi nabídkou a poptávkou existuje.

Zařazením některých (analytických) nástrojů do Návrhové části práce, nazvané „Úvahy pro návrhovou část“, je vyjádřen fakt, že všechny techniky balancují na pomezí ryze analytického a syntetického přístupu k problémům, a předjímají možná řešení – jak zřejmě nejvíce ukázal brainstorming.

Společným znakem této „nadstavby“ analytické části práce je skutečnost, že se vždy jednalo o výstupy ze skupinových setkání a z diskusí na platformě expertů v oboru CR, kterých se autorka aktivně účastnila a moderovala je. Expertní týmy se sešly v různých sestavách mnohokrát, neboť k tomu bylo v rámci konferencí, seminářů, workshopů a veletrhů CR v letech 2011 – 2012 dostatek příležitostí<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Veletrhy CR (viz místa sběru dat uvedená u dotazníkového šetření), konference s tematickým zaměřením „marketing v oblasti CR“ (12. – 13. 4. 2011 a 26. – 27. 4. 2012: AdCamp Zlín, 2. 11. 2011: Turismus a internet, Praha, 24. 11. 2011: Destinační marketing, Brno, 15. – 16. 3. 2012: Voda a CR, Hradec Králové, 17. – 18. 4. 2012: Stop and Stay, Litoměřice; odborné akce pořádané agenturou CzechTourism (25. 5. 2011, Czech Tour Propag); oficiální setkání a veřejná slyšení pořádaná MmP, Krajským úřadem a DSVČ; workshopy (např. 8. 12. 2011: Praha - Pobaltí).

Postup byl zvolen takový, že se základem stal úvodní brainstorming, který otevřel diskusi a nastolil problémové okruhy - témata, v jejichž rámci následovaly úvahy nad různými souvislostmi, příčinami a následky zjištěného stavu. To podstatné, co vzešlo z výzkumu i brainstormingu, bylo schematicky zaznamenáno pomocí Ishikawova diagramu příčin a následků a vyústilo v sestavení SWOT analýzy. Jejím cílem je vše z analytické části práce i z úvah pro návrhovou část přehledně shrnout a poskytnout strategii pevný argumentační základ.

Výsledky setkání expertních skupin jsou podrobně zmapovány níže v dílčích tematických kapitolách. Z důvodu omezeného prostoru na stránkách disertační práce jsou výstupy ze všech neformálních jednání koncentrovány do shrnujících textů jednotlivých kapitol.

Vlastní podrobné poznámky jsou uloženy v archivu autorky.

### 12.1.1 Brainstorming

Brainstorming je chápán jako skupinová technika zaměřená na generování co nejvíce nápadů na dané téma.

„Náš“ brainstorming se odehrával při různých příležitostech za účasti odborníků v oblasti CR a primárně reaguje na výsledky provedeného marketingového výzkumu. Jeho úkolem bylo otevřít kvalifikovanou diskusi a:

- pojmenovat problémové okruhy, kterými je třeba se zabývat, a to ve všech třech zkoumaných polohách a z hlediska obou tržních skupin,
- hledat souvislosti mezi zjištěnými jevy a analyzovat jejich možné příčiny a následky,
- naznačit možná řešení problémů, s cílem poskytnout autorce inspiraci pro komplexní návrh strategie.<sup>9</sup>

#### 12.1.1.1 Problémové okruhy (úvod)

Problémový okruh (dále také PO), neboli okruh problémů k řešení, u nichž se předpokládá vzájemná věcná provázanost, je základním systematickým celkem, v jehož intencích se odvíjí proces analýzy a syntézy. Ten vrcholí stanovením strategických cílů a návrhem opatření, která vyjadřují snahu dospět k naplnění globálního strategického cíle.

---

<sup>9</sup> Brainstorming nebyl primárně zaměřen na koncepční a strategické uvažování - i když bez něj by nebylo možné mnohé problémy vůbec „nahlédnout“.



Charakteristickým rysem problémových okruhů je, že se svým pojmenováním snaží vystihnout podstatu problémů, které lze označit za klíčové z hlediska celkového zaměření strategie. Autorka je v tomto vedena snahou zaměřit se na podstatné záležitosti, řešit jenom to, co v marketingové komunikaci „skřípe“ a nerozměňovat v široké problematice úsilí tam, kde to není nezbytné.

V žádném případě nelze tvrdit, že problémové okruhy postihují beze zbytku vše, čím by bylo možné se při snaze o zlepšení stavu marketingové komunikace MSP zabývat. Spíše je ctěn princip, kdy „méně je více“ a lepší je zaměřit se na menší počet evidentních problémů, za to pečlivěji, než se snažit vylepšit vše, co by za vylepšení stálo.

Z diskuse expertů nad výsledky dotazování respondentů na straně poptávky i nabídky, ale rovněž z jejich vlastních zkušeností z praxe, vyplynuly následující problémové okruhy a inspirativní myšlenky.

#### *12.1.1.2 Problémové okruhy (návrh)*

Formulace jednotlivých problémových okruhů (PO 1 – PO 6) se pochopitelně opírá o výsledky všech dosud provedených analýz, ale je založena na výsledku diskusí v rámci expertní skupiny. Jednotlivé problémové okruhy lze vnímat jako „kritická prohlášení“, v jejichž mezích jsou formulovány myšlenkové úvahy pro návrhovou část.

<b>PO 1 NEEFEKTIVITA MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE</b>
--

Uvedený PO byl diskutujícími velmi exponovaný, neboť z různých informačních zdrojů, včetně samotného výzkumu, vyplývá, že Pk není na pomyslné mapě ČR (tím méně světa) příliš výrazný a „netáhne“ (v porovnání s jinými destinacemi) ke spotřebě služeb a atraktivit masy turistů z blízka i daleka.

Z pohledu marketingové komunikace byly za hlavní příčiny tohoto stavu diskutujícími označovány např.: - „roztříštěnost“ prezentace Pk - neujasněnost a neprosazování dlouhodobé komunikační strategie na trhu CR – snaha o to „prodat všechno všem“ – neefektivní využívání finančních prostředků směřovaných do oblasti marketingové komunikace – špatná image Pk a řada dalších.

Jako možná řešení byla zmiňována např.: - „koordinace“ a usměrňování propagace Pk na úrovni veřejné správy – zviditelnění konkurenčních výhod Pk – veřejná kontrola financování projektů – změna organizační struktury managementu CR v Pk atp.

*Komentář autorky: tato část brainstormingu měla široký záběr a z velké části se netýkala přímo marketingové komunikace MSP. Nicméně na vrcholné, zastřešující a koordinační úrovni autorka spatřuje silné téma, kterým by mohlo být zefektivnění podpory a lepší koordinace komunikačních aktivit v rámci Pk, včetně jasné, sdílené a dlouhodobé vize, jejíž realizace bude podpořena strategií a navazujícími (prováděcími) akčními plány.*

## **PO 2 NESPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ S ÚROVNÍ SLUŽEB**

Tento výrazný problémový okruh vzešel nejenom z poznatků vlastního výzkumu, ale především ze zkušeností jednotlivých diskutujících, kteří mají možnost denně hovořit s účastníky tržního procesu i se zástupci veřejného sektoru.

Zatímco si návštěvníci Pk chválí z hlediska jeho nabídky přírodních a kulturních atraktivit a vybavenosti turistickou infrastrukturou, znatelně méně jsou již spokojeni s konkrétní nabídkou podnikatelů, ať už v oblasti gastronomie či ubytování, nebo v oblasti programů a navazujících aktivit.

Debaty na toto téma byly charakteristické přesvědčením diskutujících, že se jedná o naprosto klíčový problém (na jedné straně), avšak (na straně druhé) s velmi omezenými možnostmi jej řešit „direktivně“, bez aktivní účasti samotných podnikatelů.

Příčin neutěšené kvality služeb diskutující pojmenovali časem desítky. Nejčastěji se objevovaly názory mimo sféru marketingové komunikace, především v oblasti lidských zdrojů, fyzického prostředí, cen, vybavení i struktury nabídky (produktů a infrastruktury) např.: – touha po rychlém zbohatnutí bez řádných kapitálových investic – nízká profesní a odborná úroveň – jazykové bariéry – šlendrián – nízké mzdy – fluktuace – spekulace s nemovitostmi – přerušovaná tradice služeb CR – špatná regulace a zákony – malá nabídka levnějšího, ale kvalitního ubytování, stejně jako ubytování pro náročnou klientelu – absence ubytování zaměřených specificky na rodiny s dětmi, cyklisty - jednotvárnost produktů a mnohé další.

S návrhy možných řešení to nebylo mezi diskutujícími vůbec slabší. Místy se zdálo, že invence profesionálů je bezbřehá...

Všichni zúčastnění se shodli na tom, že posun v této „kvalitativní“ oblasti je možný pouze za předpokladu dlouhodobého, komplexního, systematického, koordinovaného, všestranně akceptovatelného a udržitelného přístupu všech aktérů na všech úrovních ve veřejného i soukromého sektoru.

Nejfrekventovanějšími byly návrhy, týkající se vzdělávacího a legislativního rámce CR, včetně aktivit na úrovni samosprávných a profesních organizací. Jako typické příklady lze uvést např.: – investice do lidských zdrojů a zvýšení kvalifikace – posílení prestiže zaměstnání v oblasti CR – spolupráce středních a vysokých škol – rozvoj terciárního a postgraduálního vzdělávání – zlepšení výuky jazyků – zkvalitnění ubytovacích a stravovacích zařízení a rozšíření jejich nabídky – zlepšení vybavenosti pro tvorbu turisticky atraktivních programů (pro preferované cílové skupiny) – přenesení části prostoru pro fiskální politiku zpět na úroveň obcí a krajů (změna rozpočtového určení daní) apod.

*Komentář autorky: „brainstormingová sezení“ a diskuse na téma „kvalita“ neměla konce. Bylo znát, že se jedná o velmi mocné a hmatatelné téma, což souvisí s vlastními zkušenostmi, které má každý, ne jenom manažer CR. Ačkoliv se z hlediska zaměření vědecké práce jedná o na první pohled okrajovou „disciplínu“, při hlubším zamyšlení se jeví samotná otázka kvality služeb a její náležité komunikování jako zajímavé téma pro strategické úvahy.*

### **PO 3 NESOULAD MEZI SDĚLENOU A POZNANOU SKUTEČNOSTÍ**

Výzkum obou tržních stran odhalil jeden pozoruhodný efekt, který však aktéry brainstormingu nijak zvlášť nepřekvapil; mnozí dokonce uváděli, že by se velmi divili, kdyby dotazování dopadlo jinak. Oč se jedná? Zákazníci si (převážně na základě informací získaných na internetu) utvoří představu o nabízených službách, o místu, které chtějí navštívit a o zážitcích, které na ně čekají. Realita, v podobě vlastní zkušenosti, však bývá většinou jiná a (bohužel) horší.

Je nutné také brát v úvahu, že informovanost návštěvníků je vysoká. A díky tomu, že informovanost, jak bylo prokázáno, velmi úzce souvisí se subjektivním pocitem spokojenosti, může se jednat o velmi nepříjemný efekt vytváření falešných iluzí a zklamání očekávání.

I na toto téma diskutéri vášnivě uplatňovali své názory. V průběhu debatování se ukázalo, že vše míří jedním směrem. Tím je nalákat ke spotřebě každého a za každou cenu, i za použití „mírně upravené“ skutečnosti a „lakování na růžovo“, což je díky dostupnosti elektronické komunikace se zákazníky levné a technicky řešitelné. Uplatňuje se tak model, který možná krátkodobě podnikatelsky funguje, ale dlouhodobě se jedná o zhoubu. Svět není zase tak veliký, aby neblahá pověst „podnikatele“ nedolehla až

k poslednímu uchu. Naštěstí, jak uváděli mnozí, existuje stále více případů, kdy jde ruku v ruce vysoká kvalita s profesionální, pravdivou a neklamavou reklamou.

A co nejčastěji na toto téma uváděli účastníci brainstormingu? Většinou byly zmiňovány např.: – „přibarvené“ webové a jiné prezentace, nabízející služby, které buď neexistují, nebo jsou v naprosto nepřijatelné kvalitě – cenová válka – slevy na úrovni dumpingu apod.

Opatření, o nichž se vedla debata, se však zredukovala na konstatování, že v tomto směru vše časem vyřeší sám trh a konkurence na něm. Případně, že zavádění kvalitativních standardů do sféry reklamy a poskytování informací může (podobně jako v jiných oblastech) napomoci omezit skupinu těch, kteří se cítí zklamáni či dokonce podvedeni.

*Komentář autorky: téma nesouladu mezi představami návštěvníků a realitou, se kterou se měli možnost setkat, bylo trochu rozčarováním. Ukázalo se, že přítomní sice problém vnímají, stejně jako mají jasno proč se tak děje a k čemu takový stav dlouhodobě vede, ale příliš námětů na konkrétní, proveditelná a účinná opatření nepadlo (s výjimkou zmíněných standardů). Zdálo se přitom, že internet je (jako jednoznačně nejpoužívanější zdroj turistických informací) jakýmsi akcelerátorem, neboť jeho využití převažuje na obou tržních stranách a důvěra v informace na něm je, zdá se, vysoká.*

#### **PO 4 NEVHODNĚ VNÍMANÝ / PREZENTOVANÝ TURISTICKÝ REGION**

Image (neboli obraz o produktu, jak je zákazníkem subjektivně vnímán) má pro objem spotřeby v rámci CR obrovský význam.

Marketingovým výzkumem bylo zjištěno, že Pk je jako turistický region vnímán především skrze své „hlavní město“ Pardubice. Konkrétně díky tradicím, produktům a akcím, které jsou s tímto místem spojené. Jedná se sice o veskrze pozitivní asociace, přenášené z města na celý region, ale otázka zní, zda je takovýto „jednobarevný“ obrázek pro účely marketingové komunikace v rámci CR ten nejlepší (?), případně co a jak lépe komunikovat (?).

Že je výsledek marketingového výzkumu pravděpodobně reálným odrazem skutečnosti, potvrdili v rámci brainstormingu téměř všichni diskutující. Avšak zdaleka již nepanovala shoda na tom, zda je takováto situace spíše ku prospěchu návštěvnosti regionu, anebo naopak. Rozpory se ukázaly i při hledání způsobů, jak situaci změnit v případě, že se jedná o stav neprospěšný.

Vzhledem k tomu, že celkově převážil názor, že se nejedná o zcela šťastnou image (jakkoli jsou Pardubice nejen díky svým mnohaletým tradicím pozitivně vnímány), následující výčet názorů, proč (?) a jak (?) image Pk změnit, reprezentuje většinu: – identifikace destinace pouze s jedním městem vybízí k realizaci návštěvy tohoto místa, nikoliv dalších lokalit, které jsou „ve stínu“ – spojení regionu s několika málo světově proslulými, avšak jednou do roka konanými akcemi (Zlatá přilba, Velká pardubická, Smetanova Litomyšl) nebo produkty (perník, pivo), znamená u akcí pouze jednorázový nápor na Pardubice, případně na jiná místa, ze kterého zbytek destinace profituje jenom minimálně. Anebo znamená spotřebu, která na Pk není vázána a může se odehrávat doslova kdekoliv na světě – v očích informovanějších nemají Pardubice a Hradecko-pardubická aglomerace dobré jméno, ať už kvůli tradičním „sporům“ mezi těmito dvěma městy (hradečtí „Mechováci“ vs. pardubičtí „Perníkáři“), nebo např. kvůli explozím chemičky Synthesia Semtín, znečištění ovzduší či silně urbanizované „kulturní“ krajině.

Při hledání možností, jak a do jaké podoby image Pk měnit panovali v konverzaci velké rozdíly. Zazněly jak smysluplné, tak ale i extrémní názory. Tento „rozptyl“ je charakteristickým a užitečným průvodním jevem brainstormingu. Kompilát ze všech nápadů se dá shrnout následovně: – Pk je charakteristický velkou koncentrací osídlení, vodními plochami, houbařským terénem, zemědělkou produkcí a rovinatou krajinou, necht' je image kraje cíleně orientována na příměstskou, fyzicky a finančně nenáročnou turistiku s doplňkovými aktivitami souvisejícími s místními / pardubickými tradicemi a krajovými specialitami / specifiky – změna image a zažitých myšlenkových stereotypů je vždy běh na dlouhou trať a vyžaduje značné úsilí, proto by propagace turistického regionu, měla být centrálně řízena a orientována žádoucím směrem.

*Komentář autorky: doposud se jednalo o nejkontroverznější téma, nad kterým se střetly dva silné a argumenty podpořené názory expertů. Mírně převážil názor, že image Pk není z hlediska CR nejvhodnější, a že je vytvářena jaksi „sama od sebe“ vlivem událostí, na které nemají aktéři v rámci CR rozhodující vliv. To je možná pravda. Ale je jasné, že tomu tak být nutně nemusí, bude-li existovat silný a dlouhodobý zájem na změně image; nikoliv potlačováním tradic vázaných na Pardubice, ale tvorbou a propagací programů a služeb, jichž se tyto tradice mohou stát součástí. Strategie marketingové komunikace bude muset tématu image věnovat značnou pozornost, neboť bez koordinované aktivity MSP se vnímání Pk pouze přes Pardubice nezmění.*

<b>PO 5 NEZNALOST ZÁKAZNÍKA</b>
---------------------------------

Výzkum přinesl poměrně překvapivou informaci o tom, do jaké míry si strana nabídky všímá zákazníka, nikoliv jen jako ekonomického zdroje, ale také jako člověka s jeho specifickými potřebami, preferencemi a zájmy. Ukázalo se, že podniky své zákazníky příliš dobře neznají, resp. mají sklon nadhodnocovat jejich spokojenost s poskytovanými službami. Tento závěr autorka učinila po vyhodnocení trojice dotazů, na něž odpovídali podnikatelé, a které se týkaly odhadu spokojenosti vlastních zákazníků. Odhad se poměrně výrazně lišil od skutečné spokojenosti, která byla zjištěna „měřením“ na straně poptávky. Je tomu skutečně tak? A pokud ano, proč tomu tak je? A co s tím udělat? Nad těmito a mnohými dalšími otázkami si lámali hlavu naši experti při brainstormingu.

V diskusi, která se ponejvíce točila kolem otázky, zda se skutečně jedná o negativní signál (?), a pokud ano, jaké jsou jeho příčiny (?), se objevovaly např. následující úvahy: – půl stupně rozdílu při známkování není žádné drama – odlišné hodnocení může být způsobeno přirozenou tendencí zákazníka být (při rozhovoru) naoko nespokojen a poskytovatele služby naopak svou nabídku vychválit – jedná se o jev dokazující zastírání povědomí o nekvalitních službách atp.

I když byli diskutující k závěru, že se jedná o náznak problému ve vzájemné komunikaci tržních stran poměrně skeptičtí (a měli tendenci jej bagatelizovat jako projev přirozených lidských vlastností projevujících se při interview, než jako „míjení se“ tržních stran), nakonec převládl názor, že bude lepší do dalších úvah o komunikaci mezi zákazníky a poskytovateli služeb téma zahrnout. Rozhodl fakt, že zjištěné závěry se podařilo potvrdit kombinací výsledků dotazování na další otázky, které naznačovaly obdobné tendence. K možnostem řešení však příliš pestrých návrhů nepadalo, neboť se všem jevilo jako nejefektivnější zlepšit úroveň nabídky v kombinaci se systematickým zjišťováním názoru zákazníků.

*Komentář autorky: je třeba přiznat, že pokus o porovnání názorů poptávky a nabídky na stejnou věc ne zcela vyšel. Alespoň takto se daly číst reakce účastníků brainstormingu. Autorka je však přesvědčena o tom, že výsledky zjištěné na základě série otázek typu „co si myslíte, že si o vás myslí (?)" zapadly do mozaiky varovných signálů, které by nebylo moudré zcela ignorovat. Tím spíš, že se jedná o samou podstatu marketingové komunikace.*

<b>PO 6 NEVYUŽÍVÁNÍ VHODNÝCH KOMUNIKAČNÍCH KANÁLŮ</b>
---

Téma komunikace MSP se nakonec ukázalo být (v porovnání s ostatními souvisejícími tématy) nejjednodušší. Vynořily se totiž jenom dva zásadní problémy, oba poměrně přehledné a řešitelné. Prvním je určité zaostávání nabídky za trendy v komunikaci prostřednictvím tzv. nových médií, včetně sociálních sítí a různých speciálních portálů, druhým pak nedostatečná zpětná vazba mezi nabídkou a poptávkou, což více souvisí s neznalostí zákazníka (PO 5).

V diskusi se jako nejčastější příčiny zjištěného stavu objevovaly např.: – velká administrativní zátěž podnikatelů, kterým pak nezbyvá prostor na sledování technologických trendů – setrvačnost nabídky, která s konkurencí bojuje „starými dobrými“ zbraněmi (cenou a produktem) – větší motivace poptávky obstarat si maximum informací, než nabídky tyto informace poskytovat atd.

Jakkoliv se řešení problému jevílo jako snadné, při debatě příliš proveditelných a účinných řešení nezaznělo. Většina návrhů byla směřována do oblasti vzdělávání, která souvisí s nízkou úrovní služeb (PO 2).

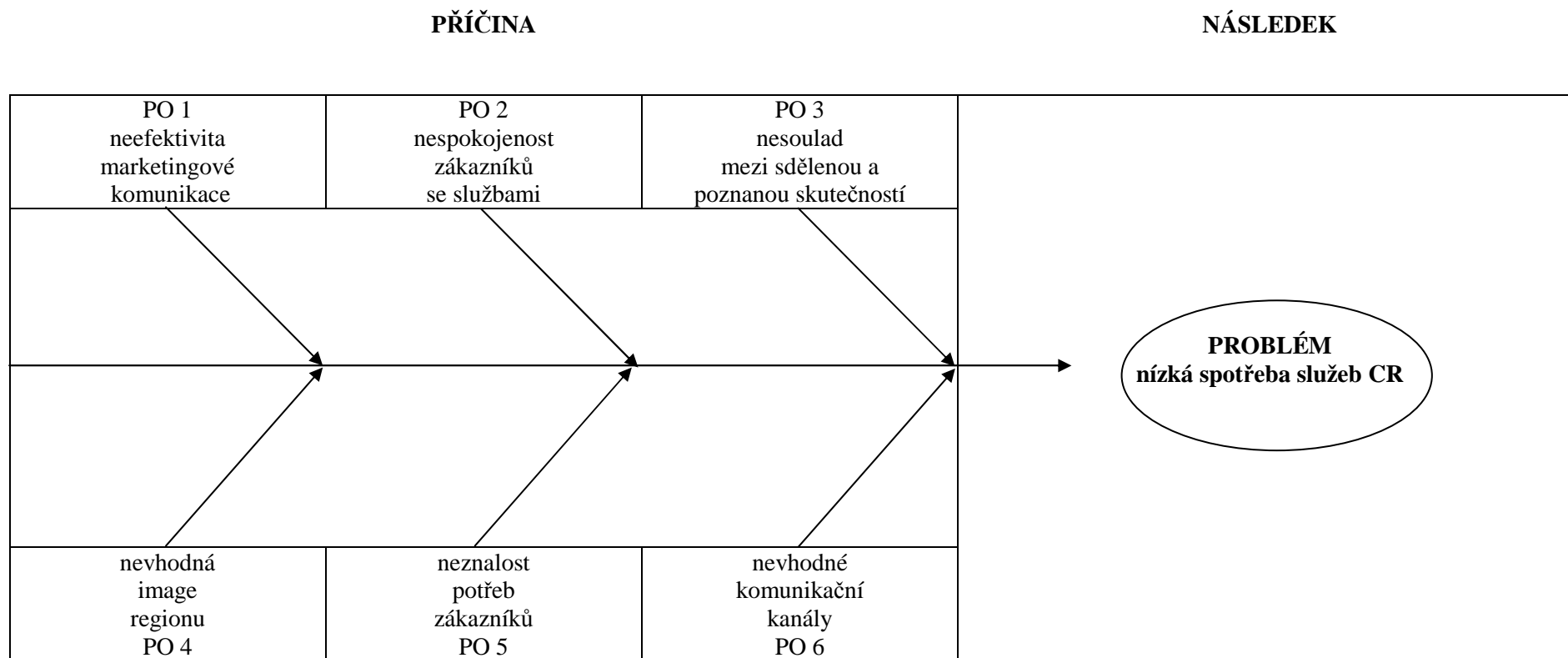
*Komentář autorky: systematické rozšiřování portfolia znalostí (zejména starších) pracovníků ve službách CR o efektivní využití IT technologií v marketingové komunikaci je zřejmě velkou výzvou pro vzdělávací systém. Autorka však vidí prostor i ve specializovaných „oborových“ sítích, kde se sdílejí zkušenosti profesionálů a šíří se (podobně jako v jiných oborech) know-how.*

#### 12.1.1.3 Problémové okruhy – závěr

Prostřednictvím brainstormingu (za spolupráce přibližně deseti profesionálů z oblasti CR) bylo postupně identifikováno 6 problémových okruhů – témat, v jejichž intencích bude navržena samotná strategie:

- neefektivní marketingová komunikace,
- nespokojenost zákazníků s úrovní služeb,
- nesoulad mezi sdělenou a poznanou skutečností,
- nevhodně vnímaný / prezentovaný region,
- neznalost zákazníka,
- nevyužívání vhodných komunikačních kanálů

12.1.2 Ishikawův diagram příčin a následků



Zdroj: vlastní dle [32]

Obrázek 48: Ishikawův diagram příčin a následků



### 12.1.3 SWOT analýza

SWOT analýza je standardní součástí (dlouhodobého) strategického plánování v rozmanitých oblastech, a tedy i součástí naší Strategie marketingové komunikace MSP. SWOT analýza je výsledným shrnutím všech doposud provedených analytických kroků v rámci primárního a sekundárního výzkumu (včetně úvah pro návrhovou část). Je také vyjádřením názoru autorky na současný stav a možný budoucí vývoj v oblasti vnitřních silných a slabých stránek a vnějších hrozeb a příležitostí.

SWOT analýza komplexně vyhodnocuje prostředí, ve kterém MSP, veřejný sektor a celé hospodářské odvětví CR v Pk funguje, a snaží se o identifikaci problémů a možností jejich nápravy prostřednictvím nástrojů marketingové komunikace. Nelze ji tedy chápat jako SWOT analýzu MSP. S takovým omezením bychom si nevystačili, neboť MSP jsou pouze součástí řešeného problému.

Kombinací složek vnější a vnitřní analýzy lze stanovit různé typy strategie:

- S-O: pro rozvoj silných stránek s využitím příležitostí,
- S-T: pro použití silných stránek k zamezení hrozeb,
- W-O: pro odstranění slabín bránících vzniku nových příležitostí,
- W-T: pro omezení hrozeb ohrožujících slabé stránky.

V návrhu strategie marketingové komunikace využijeme všech shora uvedených kombinací.

SWOT a jednotlivé strategie (v závislosti na interakci jednotlivých faktorů vnější a vnitřní analýzy) lze zjednodušeně zobrazit v matici.

SWOT		VNITŘNÍ ANALÝZA	
		S	W
VNĚJŠÍ ANALÝZA	O	maximalizací silných stránek maximalizovat příležitosti	minimalizací slabých stránek maximalizovat příležitosti
	T	maximalizací silných stránek minimalizovat hrozby	minimalizací slabých stránek minimalizovat hrozby

*Zdroj: vlastní*

**Obrázek 49: Matice SWOT analýzy**

SWOT ANALÝZA PRO STRATEGII MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE MSP		
VNITŘNÍ ANALÝZA	S – silné stránky	☺ dostupnost informací o Pk
		☺ existence tradičních lázní (Léčebné lázně Bohdaneč, a.s.)
		☺ kvalitní veřejná turistická infrastruktura
		☺ spíše kladné hodnocení regionu ze strany návštěvníků
		☺ vhodné prostředí pro nenáročnou, poznávací a relaxační turistiku
		☺ výhodná poloha a dostupnost Pk v rámci ČR i Evropy
		☺ vysoká variabilita prostředí (nížiny i hory / vesnice i města apod.)
		☺ vysoký zájem vícedenních návštěvníků
		☺ významné kulturně-historické bohatství
		W – slabé stránky
	☹ neexistující "nosné" komunikační téma (poselství o regionu)	
	☹ nepřehlednost managementu CR na různých úrovních veřejné správy	
	☹ nespolupráce soukromého a veřejného sektoru	
	☹ neznalost zákazníků ze strany podnikatelů	
	☹ nízká kvalita poskytovaných služeb (ubytování a stravování)	
	☹ nízká ochota návštěvníků doporučit Pk k návštěvě a vracet se do něj	
	☹ nízká podnikatelská aktivita CR (v porovnání s ostatními kraji ČR)	
	☹ nízká úroveň personálu v restauracích a hotelích	
	☹ rozpor mezi představami podnikatelů a jejich zákazníků	
	VNĚJŠÍ ANALÝZA	O – příležitosti
☺ kultivace lidského kapitálu v CR		
☺ kvalita služeb jako zásadní faktor spokojenosti návštěvníků		
☺ možnost oslovit zahraniční návštěvníky na tradičních mezinárodních akcích		
☺ rostoucí jazyková gramotnost		
☺ rozvoj sociálních sítí (virální marketing)		
☺ růst segmentu "aktivní senior"		
☺ spolupráce soukromého a veřejného sektoru (PPP projekty)		
☺ strukturální pomoc EU v oblasti CR, infrastruktury, vzdělávání atd.		
T – hrozby		☹ zkušenosti z úspěšnějších regionů
		☹ globální hospodářské problémy (pokles poptávky po službách terciární sféry)
		☹ klesající úroveň vzdělanosti absolventů středních škol (nereformované školství)
		☹ korupce, klientelismus, nedůvěra ve stát a politický systém
		☹ neefektivní stát (povolovací procesy, legislativa, vymáhání práva)
		☹ silná konkurence v oblasti CR
		☹ válka s mloky
		☹ změny klimatu (prudší výkyvy počasí)

## 12.2 Strategie marketingové komunikace MSP

Strategie marketingové komunikace MSP je navržena s cílem vyvolat reakci zákazníků / návštěvníků a změnit jejich vztah k Pk tak, aby jej začali vnímat jako přitažlivější a zvýšila se tak jeho návštěvnost.

### 12.2.1 Strategie (úvod)

Strategie vyznačuje směr, který má být v určitém, zpravidla dlouhodobém, časovém úseku sledován a který vede k dosažení stanovených cílů. Formulování strategie je složitý proces vytvoření jedinečné kombinace mnoha vzájemně se podporujících aktivit, které odolávají snadnému napodobení. Strategie je silná tehdy, když se odlišuje od strategií konkurentů. Strategie marketingové komunikace vychází ze základních marketingových principů, tzn. je orientována na uspokojení potřeb zákazníka. Tato základní orientace je podkladem pro stanovení strategických cílů. [38]

Před samotnou formulací strategie je zřejmě na místě zopakovat klíčový problém, jehož vyřešení stojí v pozadí veškerých úvah autorky: nízká spotřeba služeb MSP v oblasti CR, neboli malá turistická vytíženost a atraktivita Pk v porovnání s jinými kraji v ČR (jak bylo dokumentováno komparativní situační analýzou v úvodu práce).

K podstatným otázkám, na které jsme doposud hledali odpovědi, patří:

1/ zda za touto skutečností stojí (jen) „chabá“ marketingová komunikace kraje a MSP, anebo

2/ zda je problém komplexnější a jeho řešení je částečně, nebo zcela mimo intence marketingové komunikace MSP i ostatních hráčů, včetně veřejné správy a jejích institucí.

Ukázalo se, že problém malé návštěvnosti Pk je natolik komplexní, že jej žádná globální, „univerzální strategie marketingové komunikace“ sama o sobě nevyřeší. Nicméně, autorka je přesvědčena o tom, že dále navržený soubor strategických cílů a opatření (která se ve větší či menší míře marketingové komunikace dotýkají) může položit dobrý základ pro navazující aktivity na různých „prováděcích“ úrovních.

U každého opatření je uveden typ aktéra, jemuž při realizaci opatření přísluší určitá role. Na tento fakt je upozorněno označením „V“ (veřejná správa), „S“ (soukromý sektor) a „O“ (občanský sektor).

Na základě obecně formulované, avšak jednoznačně zacílené strategie může být sestaveno množství konkrétních, individuálních „akčních plánů“, ať už na úrovni celé

destinace, zastřešené např. DSVČ, nebo konkrétního místa či podniku. Akční plán by měl být uzpůsoben pro potřeby zvolené instituce nebo podnikatele a měl by obsahovat soubor aktivit, jejichž realizací může být dosaženo zlepšení stavu v místním i regionálním měřítku.

Postupné naplňování vize, sjednocující veškeré budoucí počínání v duchu zvolené strategie, je tím, co může Pk pomoci dosáhnout globálního strategického cíle a posunout jej na žebříčku úspěšnosti turistických regionů v ČR směrem vzhůru.

Pro sestavení strategie byla použita standardní metoda založená na využití analytických podkladů, definici GLOBÁLNÍHO STRATEGICKÉHO CÍLE a stanovení od něj odvozených (jemu podřízených) STRATEGICKÝCH CÍLŮ a návrhu OPATŘENÍ.

Doplněním evaluačních, aktualizčních a realizačních mechanismů dostává strategie celistvý charakter a může být prakticky využita.

Strategie je autorkou zamýšlena alespoň pro desetileté období.

### **12.2.2 Globální strategický cíl**

Globální strategický cíl je výrok o tom, kam směřujeme a čeho chceme zvolenou strategií dosáhnout. Měl by být (pro dané území, komunitu, organizaci, firmu) sdílený a měl by reflektovat názory a zájmy všech, kteří se na jeho naplnění mají podílet. Globální strategický cíl integruje všechny dílčí strategické cíle, které vytyčují cestu k jeho naplnění.

### **12.2.3 Strategické cíle a opatření**

Strategické cíle a opatření vycházejí z reálné situace. Jejich stanovení je podloženo situační analýzou. Všechny strategické cíle jsou specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované (SMART). Jsou stanovené na základě poznání potřeb zákazníků, jsou přesné, jasné, vymezené, případné, srozumitelné, měřitelné, reálné, akceptovatelné, vzájemně sladěné a sdílené, hierarchicky uspořádané. [38]

Strategické cíle definují směry, v jejichž intencích jsou navržena opatření, a představují žádoucí stavy v problémových oblastech, které je možné vnímat i jako priority (viz kap. 12).

Sledování a dosahování šesti strategických cílů je cestou k naplnění jediného globálního strategického cíle. Tím je (zjednodušeně řečeno) zvýšení návštěvnosti Pk prostřednictvím nástrojů marketingové komunikace.

Jednotlivé strategické cíle nejsou vzájemně komplementární, ale naopak se v různých úrovních překrývají a jejich naplňování může mít žádoucí synergické efekty.

Strategické cíle vzešly z šesti problémových okruhů, jak byly vymezeny v kap. 12.1.1. V reakci na problémy a možnosti jejich řešení, stejně jako s ohledem na závěry situační analýzy, autorka navrhuje založit Strategii marketingové komunikace MSP na sledování a dosahování šesti strategických cílů:

„ZVÝŠIT EFEKTIVITU MARKETING. KOMUNIKACE“

„ZVÝŠIT SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ“

„ZVÝŠIT SOULAD MEZI SDĚLOVANÝM A POZNANÝM“

„VYTVOŘIT NOVOU IMAGE REGIONU“

„ZLEPŠIT ZNALOST ZÁKAZNÍKŮ“

„OPTIMALIZOVAT KOMUNIKAČNÍ KANÁLY“

#### 12.2.4 Indikátory

Indikátory jsou souborem měřitelných ukazatelů, pomocí kterých je možné průběžně hodnotit, do jaké míry se daří naplňovat dílčí strategické cíle a jejich prostřednictvím i globální strategický cíl. Nutno podotknout, že uvedené indikátory jsou využitelné pouze na centrální úrovni.

Základním indikátorem napomáhajícím evaluaci strategie je:

- počet návštěv Pk v aktuálním kalendářním roce a porovnání výsledků s předchozími obdobími a s ostatními kraji v ČR<sup>10</sup>.

Pomocnými indikátory, umožňujícími sledovat, zda je globálního strategického cíle dosahováno stanoveným způsobem, jsou:

- náklady na marketingovou komunikaci (např. Kč/1 000 návštěv),
- míra spokojenosti s nabídkou služeb CR,
- hodnocení vnímání kraje ze strany jeho návštěvníků,
- rozbor portfolia návštěvníků Pk podle místa, ve kterém se nachází jejich trvalé bydliště (poměr mezi dojezdem do 100 a nad 100 km),
- délka pobytu,
- denní útrata,

---

<sup>10</sup> Referenční úrovní všech indikátorů jsou hodnoty, zjištěné v rámci analýz CR ze strany agentury Czech Tourism, které byly zveřejněny před 31. 12. 2011.

- počet podnikatelských subjektů atd.

Indikátory, vztažené k dosahování strategických cílů, musejí být stanoveny s ohledem na charakter konkrétních opatření.

### 12.2.5 Navazující procesy

Evaluace strategie by měla probíhat průběžně, v relativně pravidelných (min. ročních) intervalech, přednostně pomocí indikátorů.

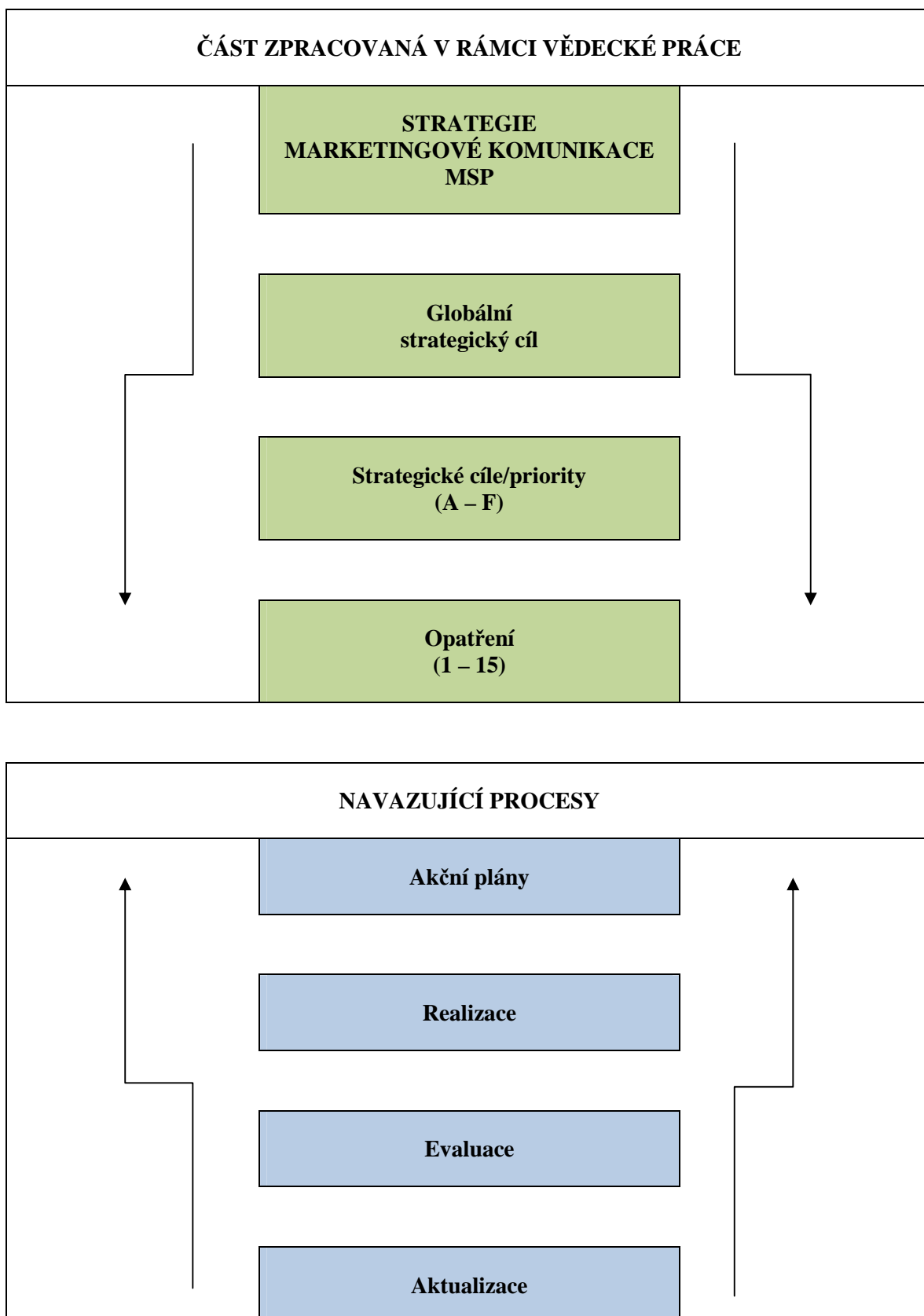
Strategie by měla být vždy po evaluaci potvrzena a aktualizována. Touto aktualizací by neměly být dotčeny strategické cíle, ale případně jenom opatření k jejich dosažení; navíc výhradně za předpokladu, že došlo ke změně vnějších faktorů tak, že by nebylo možné nebo vhodné (z objektivních příčin) strategii v původní podobě realizovat.

Podrobnější principy hodnocení strategie (zejména z hlediska institucionálního, časového, finančního i technického) by měly obsahovat navazující akční plány.

Bez navazujících akčních plánů, postavených na návrhu Opatření 1 – 15, je realizace strategie prakticky vyloučená, neboť se v žádném případě nedá jednotlivých strategických cílů dosáhnout ad hoc aktivitami, ale naopak širokým komplexem vzájemně koordinovaných „tvrdých“ i „měkkých“ projektů. Ty pak musejí být prostřednictvím akčních plánů (v návaznosti na strategii):

- a/ navrženy,
- b/ realizovány,
- c/ kontrolovány,
- d/ aktualizovány.

Proto by měly akční plány zahrnout i odpovědné instituce, osoby, termíny, lidské, materiálové a finanční zdroje.



*Zdroj: vlastní*

**Obrázek 50: Schéma strategie a navazujících procesů**

**STRATEGIE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE  
MALÝCH A STŘEDÍCH PODNIKŮ  
V PARDUBICKÉM KRAJI**

**GLOBALNÍ STRATEGICKÝ CÍL**

„EFEKTIVNÍM VYUŽITÍM ZDROJŮ A DOSTUPNÝCH NÁSTROJŮ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE VŠECH AKTÉRŮ, PŮSOBÍCÍCH V TRŽNÍM PROSTŘEDÍ ČR V PARDUBICKÉM KRAJI, ZVÝŠIT DO ROKU 2022 NÁVŠTĚVNOST TURISTICKÉHO REGIONU ALESPŮŇ O 200 TIS. NÁVŠTĚV ZA ROK; PŘEDNOSTNĚ CESTOU ZVÝŠENÍ ÚROVNĚ SLUŽEB ČR A POZITIVNÍ ZMĚNOU IMAGE. PARDUBICKÝ KRAJ BUDE DÍKY SVÉ SPECIFICKÉ NABÍDCE NA TRHU PŘITAHOVAT TURISTY NEJEN Z BLÍZKÉHO OKOLÍ, ALE I ZE VZDÁLENĚJŠÍCH MÍST ČR A ZAHRANIČÍ. NÁVŠTĚVNÍCI V NĚM BUDOU TRÁVIT VÍCE ČASU NEŽ DOPOSUD, PŘEDEVŠÍM VÍCEDENNÍM POZNÁVÁNÍM A AKTIVNÍ RELAXACÍ.“



**Strategický cíl (A): „ZVÝŠIT EFEKTIVITU MARKETING. KOMUNIKACE“**

Efektivita marketingové komunikace je pro účely strategie chápána v nejobecnějším slova smyslu. To znamená, že níže uvedená opatření sledují cestu, kterou by se měla vydat veřejná správa [VS], soukromý sektor [MSP] a občanský sektor [OS], pokud mají společný zájem realizovat efektivní marketingovou komunikaci v rámci CR.

- Opatření 1: Zmapovat výdaje na marketingovou komunikaci, zdroje financování a všechny využívané i nevyužívané nástroje komunikačního mixu [MSP+VS+OS].*
- Opatření 2: Provést **audit organizačního / institucionálního zajištění** marketingové komunikace v Pk, navrhnout a prosadit změny reflektující závěry auditu [VS].*
- Opatření 3: Provést **detailní situační analýzu trhu CR** [MSP+VS+OS].*
- Opatření 4: Stanovit **současnou a naplánovat budoucí pozici na trhu (positioning)** a identifikovat preferované cílové skupiny (**segmentace**) [MSP+VS+OS].*
- Opatření 5: **Formulovat vlastní strategii / koncepci marketingové komunikace** a optimalizovat poměr mezi náklady a výnosy; zvýšit podíl cizích zdrojů [MSP+VS+OS].*

Strategie navazuje na PO 1, str. 113.

**Strategický cíl (B): „ZVÝŠIT SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ“**

Spokojenost zákazníků s úrovní služeb a turistickou infrastrukturou je neopominutelnou podmínkou dosažení globálního strategického cíle. Lze ji vnímat ve dvou rovinách. A to v rovině nabídky služeb a infrastruktury, případně celkového prostředí Pk.

- Opatření 6: Realizovat PPP projekt, jehož posláním bude **zvýšit kvalifikaci stávajícího i budoucího personálu** v oblasti CR [MSP+VS+OS].*
- Opatření 7: Zavést **systém hodnocení kvality služeb CR** a zvýšit standard ubytování a stravování (podobně jako v oblasti poskytování informací) [MSP+VS+OS].*
- Opatření 8: Cestou změny rozpočtového určení daní finančně podpořit **kapitálové investice v oblasti turistické infrastruktury** [MSP+VS+OS].*

Strategie navazuje na PO 2, str. 114.

**Strategický cíl (C): „ZVÝŠIT SOULAD MEZI SDĚLOVANÝM A POZNANÝM“**

Soulad mezi sdělenou a poznanou skutečností je z dlouhodobého hlediska velkým úkolem pro marketing destinace i komunikaci mezi MSP a klientelou CR. Bohužel dodržování etických principů je v této oblasti velmi obtížně kontrolovatelné a ovlivnitelné. Proto bude zlepšení dosahováno pouze obtížně a půjde spíše o jakýsi „samo čistící“ proces v rámci celkového zkvalitňování služeb v důsledku rostoucí konkurence na terciárním trhu.

*Opatření 9: Podpořit rozvoj specializovaných diskusních platforem na internetu, zaměřených na sdílení zkušeností a zážitků [MPS+VS+OS].*

*Opatření 10: Zakomponovat úroveň poskytovaných informací do systému hodnocení kvality dle Opatření 7: [MSP+VS]*

Strategie navazuje na PO 3, str. 115.

**Strategický cíl (D): „VYTVOŘIT NOVOU IMAGE REGIONU“**

Image turistického regionu Východní Čechy není nijak výrazná a stojí a padá s všeobecnou znalostí krajského města a jeho tradičních podniků (sportovních i kulturních), což je málo. Pk má co dalšího nabídnout a může díky své rozmanitosti, kulturně historickému bohatství a nenáročnému terénu návštěvníky oslovit a přilákat. Doposud se propagace regionu třísťí mezi nepřeberné množství lokálních produktů a uniká podstatné poselství – komunikované téma, díky němuž bude vybudována ZNAČKA VÝCHODNÍ ČECHY, což nebude totéž co město Pardubice.

*Opatření 11: Na úrovni destinace a v rámci strategie (viz související Opatření 5:) zformulovat žádoucí image Pk [MSP+VS+OS].*

*Opatření 12: Prosadit a systematicky podporovat tvorbu vlastní identity Pk prostřednictvím všech využívaných komunikačních nástrojů a kanálů, veřejných i soukromých [MSP+VS+OS].*

Strategie navazuje na PO 4, str. 116.

**Strategický cíl (E): „ZLEPŠIT ZNALOST ZÁKAZNÍKŮ“**

Vědět „kdo je náš zákazník“ je alfou a omegou dobrého byznysu. Stejně to platí i naopak. Zákazník by měl dobře znát nabízené služby, aby si mohl vybrat ty nejlepší. Ukázalo se, že v našem případě se obě tržní strany nepříliš dobře znají a strana nabídky o poznání zákazníků příliš neusiluje. To by se mělo zásadním způsobem změnit, což jistě přinese profit všem účastníkům na trhu.

*Opatření 13: Zahrnout do systému hodnocení kvality služeb (viz Opatření 7:) systematické zjišťování názorů poptávky ze strany podnikatelů [MSP+VS].*

Strategie navazuje na PO 5, str. 118.

**Strategický cíl (F): „OPTIMALIZOVAT KOMUNIKAČNÍ KANÁLY“**

Využívání vhodných komunikačních kanálů souvisí především se znalostí zákazníků, kteří – jak potvrdil marketingový výzkum – tíhnou k internetu, k sociálním sítím a k různým slevovým portálům. Chce-li strana nabídky trend zachytit a zvýšit své šance, musí investovat čas a úsilí, aby se ve virtuálním prostředí zorientovala.

*Opatření 14: V souvislosti s realizací Opatření 6: zvýšit kvalifikaci personálu CR v oblasti IT technologií [MSP+VS+OS].*

*Opatření 15: Zvýšit podíl podnikatelských subjektů CR, kteří využívají techniky virálního marketingu [MSP+VS+OS].*

Strategie navazuje na PO 6, str. 119.

## ZÁVĚR

Z dlouhodobě shromažďovaných dat ČSÚ vyplývá, že Pardubický kraj vykazuje v porovnání s ostatními kraji ČR nejnižší turistickou návštěvnost. To má pochopitelně dopad do mnoha oblastí života kraje a jeho obyvatel. Zaměstnaností a kupní silou počínaje, péčí o krajinu a životní prostředí konče.

Autorka se dlouhodobě studijně i profesně zabývá managementem služeb v oblasti cestovního ruchu. Proto se rozhodla své zkušenosti a znalosti využít pro zlepšení stavu v tomto hospodářském odvětví Pardubického kraje. Vědoma si šíře a komplexnosti problému, rozhodla se hledat příčiny problémů v managementu cestovního ruchu, primárně na úrovni malých a středních podniků. Specificky pak v jednom z prvků marketingového mixu, kterým je marketingová komunikace.

Autorka na úvod své vědecké práce vyslovila hypotézu o původu nepříznivého stavu: *„Příčinou nízké spotřeby služeb cestovního ruchu v Pardubickém kraji je nedostatečná úroveň aplikace nástrojů marketingové komunikace na straně malých a středních podniků“*.

V souvislosti s vlastním výzkumem, jehož smyslem bylo tuto hypotézu podrobit kritickému hodnocení, si autorka stanovila jeden základní a čtyři odvozené cíle (viz kap. 2.2 na straně 33).

Základním cílem disertační práce bylo nalézt souvislosti mezi managementem malých a středních podniků na trhu služeb pro cestovní ruch a chováním poptávky po těchto službách, a to v závislosti na využití nástrojů marketingové komunikace. V návaznosti na zjištěné pak navrhnout takovou strategii marketingové komunikace, jejíž implementace povede v dlouhodobém časovém horizontu ke zvýšení spotřeby služeb cestovního ruchu.

Výzkum prokázal, že vyslovenou hypotézu nelze jednoznačně přijmout, neboť příčiny negativního stavu není možné spatřovat výhradně v oblasti firemní marketingové komunikace. Příčiny jsou naopak výsledkem působení mnoha dalších a provázaných faktorů na úrovni samotných podniků (lidské zdroje, kvalita produktů a fyzické prostředí) i na úrovni destinačního managementu kraje (např. image regionu, veřejná turistická infrastruktura atd.).

Vlastním marketingovým výzkumem bylo zjištěno (a brainstormingem s profesionály potvrzeno), že marketingová komunikace malých a středních podniků hraje

nemalou roli při získávání a „vytváření“ spokojeného a věrného zákazníka, při poznávání jeho potřeb a ovlivňování jeho povědomí o firmě i místě. Není ji však možné vnímat odtrženě od ostatních prvků podnikového ani destinačního marketingového mixu, tím méně od komunikace v rámci propagace celého turistického regionu. Dalo by se tedy říci, že každý individuální firemní mix by měl být sestaven tak, aby dobře ladil s mixem na (koordinálně) nadřazené krajské i národní úrovni CR.

Díky tomuto poznání byly Návrhová část práce i výsledná Strategie marketingové komunikace MSP pojaty komplexněji. To znamená, že tam, kde k tomu autorka shledala důvody, zahrnují ve vzájemných vazbách SWOT analýzu, strategické cíle a opatření nejenom z podnikové, ale i z veřejné a občanské sféry. Autorka je totiž pevně přesvědčena, že bez společně sdílené vize, odpovědnosti a spolupráce všech jmenovaných sektorů ekonomiky není možné dosáhnout dlouhodobého manažerského cíle, kterým je do deseti let výrazně zvýšit spotřebu služeb malých a středních podniků v cestovním ruchu.

Společně se základním cílem práce bylo dosaženo i čtyř dílčích cílů; byla provedena podrobná komparativní situační analýza cestovního ruchu v Pardubickém kraji a vlastním marketingovým šetřením byly analyzovány obě tržní strany. Veškeré analytické podklady vyústily v syntézu, kterou je návrh samotné Strategie marketingové komunikace MSP.

Mezi hlavní přínosy disertační práce pro vědní obor patří shromáždění autentických, relevantních a aktuálních informací z prostředí managementu malých a středních podniků, konkrétně z oblasti jejich marketingové komunikace. Veškeré informace mohou být (spolu se strategií marketingové komunikace) využity nejen při doplnění teoretické báze výuky několika průřezových předmětů oborů Fakulty ekonomicko-správní Univerzity Pardubice, ale také v praxi, např. lidry municipalit nebo majiteli malých a středních podniků působících na rychle se rozvíjícím terciárním trhu služeb pro cestovní ruch.

## LITERATURA

### Monografie, dokumenty, články v odborných publikacích

- [1] BAINES, P., FILL, CH., PAGE, K. *Marketing*. Oxford: Oxford University Press, 2008. 859 s. ISBN 978-0-19-929043-7.
- [2] BÁRTOVÁ, H., BÁRTA, V., KOUDELKA, J. *Chování spotřebitele a výzkum trhu*. 1. vydání. Praha: VŠE, 2002. 208 s. ISBN 80-245-0410-3.
- [3] BECKWITH, H. *Jak prodat neviditelné: průvodce moderním marketingem*. Praha: Pragma, 2010. 205 s. ISBN 978-80-7205-743-6.
- [4] BEDNÁŘ, V. *Marketing na sociálních sítích: prosad'te se na Facebooku a Twitteru*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2011. 197 s. ISBN 978-80-251-3320-0.
- [5] BOČEK, M. a kol. *POP – In-store komunikace v praxi: trendy a nástroje marketingu v místě prodeje*. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 215 s. ISBN 978-8-247-2840-7.
- [6] CLOW, K. E., BAACK, D., PAULÍNY, V. *Reklama, propagace a marketingová komunikace*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2008. 484 s. ISBN 978-80-251-1769-9.
- [7] ČERTÍK, M. *Cestovní ruch: vývoj, organizace a řízení*. 1. vydání. Praha: OFF, 2001. 352 s. ISBN 80-238-6275-8.
- [8] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing na rozhraní dvou tisíciletí*. 1. vydání. Praha: Radix, 2001. 265 s. ISBN 80-86031-31-4.
- [9] DAVID, P., SOUKUP, V. *Velká turistická encyklopedie – Pardubický kraj*. 1. vydání. Praha: Euromedia Group, 2010. 328 s. ISBN 978-80-242-2972-0.
- [10] EVANS, N., CAMPBELL, D., STONEHOUSE, G. *Strategic management for travel and tourism*. 1. vydání. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2003. 412 s. ISBN 0-7506-4854-6.
- [11] FIŠEROVÁ, V. *Volný čas a jeho animace v cestovním ruchu*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola hotelová. 91 s. ISBN 978-80-86578-87-3.
- [12] FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. 3. aktualizované vydání. Brno: Edika, 2012. 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0.
- [13] FORET, M. *Marketingová komunikace*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2006. 443 s. ISBN 80-251-1041-9.
- [14] FORET, M. *Marketingová komunikace*. 3. aktualizované vydání. Brno: Computer Press, 2011. 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.
- [15] FORET, M. *Marketingový průzkum – Poznávejme svoje zákazníky*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2008. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.
- [16] FORET, M., FORETOVÁ, V. *Jak rozvíjet místní cestovní ruch*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0207-X.
- [17] FREY, P. *Marketingová komunikace: to nejlepší z nových trendů*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2008. 195 s. ISBN 978-80-7261-160-7.

- [18] GODIN, S. *Free Prize Inside: The Next Big Marketing Idea*. 1. vydání. New York: Portfolio, 2004. 256 s. ISBN 978-1591840411.
- [19] GOELDNER, CH. R., BRENT RICHIE, J. R. *Tourism. Principles, Practices, Philosophies*. Eleventh edition. New York: Wiley & Sons, 2009. 619 s. ISBN 978-0-470-08459-5.
- [20] GROSOVÁ, S. *Marketing – principy, postupy, metody*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2002. 165 s. ISBN 80-7080-505-6.
- [21] HAGUE, P. *Průzkum trhu*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003. 234 s. ISBN 80-7226-917-8.
- [22] HAMARNEHOVÁ, I. *Geografie cestovního ruchu*. Evropa. Plzeň: Aleš Čeněk, vydavatelství a nakladatelství, 2008. 271 s. ISBN 978-80-7380-093-2.
- [23] HARRISON, D. *Tourism and the less developed world: issues and case studies*. 1. vydání. Wallingford: CABI Publishing, 2001. 272 s. ISBN 0-85199-433-4.
- [24] HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M.: *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vydání, Praha: Management Press, 2005. 171 s. ISBN 80-7261-120-8.
- [25] HEATH, E., WALL, G. *Marketing Tourism Destinations. A Strategic Planning Approach*. 1. vydání. New York: Wiley, 1992. 240 s. ISBN 978-0471540670.
- [26] HESKOVÁ, M. *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2001. 77 s. ISBN 80-245-0176-7.
- [27] HESKOVÁ, M. *Základní problémy cestovního ruchu*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1999. ISBN 80-7079-047-4.
- [28] HESKOVÁ, M., ŠTARCHOŇ, P. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. 1. vydání. Praha: Oeconomica, 2009. 180 s. ISBN 978-80-245-1520-5.
- [29] HOMOLKA, T. *Kooperace malých a středních podniků jako nástroj zvyšování konkurenceschopnosti*. [Diplomová práce], Brno: Masarykova univerzita, 2006.
- [30] HORNER, S., SWARBROOKE, J. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada, 2003. 488 s. ISBN 80-247-0202-9.
- [31] HRALA, V. *Geografie cestovního ruchu*. 4. upravené vydání. Praha: IDEA SERVIS, konsorcium, 173 s. ISBN 80-85970-43-0.
- [32] CHOBOTKOVÁ, M., POBOŘIL, M. *Manažerské metody a techniky*. 1. vydání. Ostrava. Vysoká škola podnikání, a.s. v Ostravě. 2005. 70 s. ISBN 80-96764-22-2.
- [33] JAFARI, J. *Encyclopedia of tourism*. 1. vydání. London: Routledge, 2000. 683 s. ISBN 0-415-30890-9.
- [34] JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vydání. Praha: Grada, 2009, 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.
- [35] JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. 1. vydání. Praha: Grada, 2000. 179 s. ISBN 80-7169-995-0.
- [36] JAROLÍMKOVÁ, L., ŘEHOŘKOVÁ, J. *Postavení České republiky ve světovém cestovním ruchu*. 1. vydání. Praha: VŠE, 2008. 103 s. ISBN 978-80-245-1472-7.

- [37] JETMAR, M. *Cestovní ruch v příhraničních oblastech*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola hotelová, 2007. 122 s. ISBN 978-80-86578-65-1.
- [38] KAŇOVSKÁ, L., ŠIMBEROVÁ, I., TOMÁŠKOVÁ, E. *Strategický marketing*. 3. doplněné vydání. Brno: Zdeněk Novotný, 2006. 70 s. ISBN 80-7355-067-9.
- [39] KARLÍČEK, M., ZAMAZALOVÁ, M. *Marketingová komunikace*. 1. vydání. Praha: Oeconomica, 2009. 176 s. ISBN 978-80-245-1601-1.
- [40] KAUEROVÁ, L., VILAMOVÁ, Š., VANĚK, J. *Vybraná problematika z mezinárodního marketingu*. 1. vydání. Ostrava: VŠB-TUO, 2003. 132 s. ISBN 80-248-0261-9.
- [41] KIRAĽOVÁ, A. *Marketing destinace cestovního ruchu*. 1. vydání. Praha: Ekopress, 2003. 173 s. ISBN 80-86119-56-4.
- [42] KOLEKTIV AUTORŮ. *Průmysl cestovního ruchu*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2008.
- [43] KOTLER, P. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082- 1.
- [44] KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
- [45] KOTLER, P. *Ten Deadly Marketing Sins: Signs and Solutions*. 1. vydání. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2004. 160 s. ISBN 978-0471650225.
- [46] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Principles of Marketing*. 10. vydání. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2003. 768 s. ISBN 978-0131018617.
- [47] KOTLER, P., FOX, K. *Strategic Marketing for Educational Institutions*. New Jersey, 1985. 396 s. ISBN 0138514038.
- [48] KOZÁK, V. *Marketingová komunikace*. 1. vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2004. 91 s. ISBN 80-7318-230-0.
- [49] KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vydání. Praha: Grada, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [50] KUNA, Z. Rozvoj Pardubického regionu ve středoevropském kontextu. *In Aktuální otázky rozvoje regionů 2007*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. s. 42. ISBN 978-80-7194-978-7.
- [51] LACINA, K. Cestovní ruch jako jeden z důležitých zdrojů příjmů potřebných pro uskutečňování cílů rozvoje regionů. *In Aktuální otázky rozvoje regionů 2007*. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. s. 43. ISBN 978-80-7194-978-7.
- [52] LACINA, K. *Management a marketing cestovního ruchu*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s. Edice EUPRESS, 2011. 82 s. ISBN 978 - 80-7408-035-7.
- [53] LACINA, K. Destinační management - příklad praktické aplikace moderních forem řízení v oblasti cestovního ruchu. *In Veřejná správa 2006*. Univerzita Pardubice: Univerzita Pardubice, FES, 2006. s. 50. ISBN 80-7194-882-9.



- [54] LATTENBERG, V. *Event aneb úspěšná akce krok za krokem: příručka pro organizátory*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2010. 257 s. ISBN 978-80-251-2397-3.
- [55] LEDNICKÝ, V. *Využití technických památek v českém cestovním ruchu*. Ostrava, 2004. 126 s. ISBN 80-248-0611-8.
- [56] LEVINSON, J. C. *Guerilla marketing*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2006. 326 s. ISBN 978-80-251-2472-7.
- [57] LEW, A. A., HALL, C. M., WILLIAMS, A. M. *A companion to tourism*. Oxford: Blackwell, 2004. 622 s. ISBN 0-631-23564-7.
- [58] MADLEŇÁK, R., ŠVADLENKA, L. *Akceptace internetové reklamy uživateli v České republice*. In: E+M 1/2009. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010. 98 – 105 s. ISSN 1212-3609.
- [59] MEETHAN, K. *Tourism in global society: place, culture, consumption*. Basingstoke: Palgrave, 2001. 214 s. ISBN 0-333-76058-1.
- [60] MORRISON, A. *Marketing v pohostinství a cestovním ruchu*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1995. 523 s. ISBN 80-85605-90-2.
- [61] MYŠKOVÁ, R. *Využití informačních systémů v drobném a středním podnikání*. In *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D, Faculty of Economics and Administration*, 1999, vol. 4, no. D, ISSN: 1211-555X.
- [62] NONDEK, L., ŘENČOVÁ, L. *Internet a jeho komerční využití*. Praha: Grada Publishing, 2000. 117 s. ISBN: 80-7169-933-0.
- [63] NOVOTNÝ, J., SUCHÁNEK, P. *Nauka o podniku I. – Distanční studijní opora*, 1. vydání, Brno: Masarykova univerzita, 2004. ISBN 80-210-3333-9.
- [64] Organizační řád. Směrnice č. 1/2012. Pardubice: Statutární město Pardubice, rada města, 2012. 10 s.
- [65] ORIEŠKA, J. *Služby v cestovním ruchu*. 1. vydání. Praha: Idea Servis, 2010. 405 s. ISBN 978-80-85970-68-5.
- [66] ORIEŠKA, J. *Technika služeb cestovního ruchu*. 1. vydání. Praha: IDEA SERVIS, konsorcium, 1999. 244 s. ISBN 80-8597 -27-9.
- [67] PAGE, S. J. *Tourism management: managing for change*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2003. 381 s. ISBN 0-7506-5752-9.
- [68] PALATKOVÁ, M. *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu*. 1. vydání. Praha: Grada, 2006. 224 s. ISBN 80-247-1014-5.
- [69] PALATKOVÁ, M. *Marketingový management destinací*. 1. vydání. Praha: Grada, 2011. 208 s. ISBN 978-80-247-3749-2.
- [70] PÁSKOVÁ, M., ZELENKA, J. *Cestovní ruch – výkladový slovník*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2002. 448 s. ISBN 80-239-0152-4.
- [71] PELSMACKER, de P., GEUENS, M., BERGH, J. van den. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1.
- [72] PETRŮ, Z., HOLUBOVÁ, J. *Ekonomika cestovního ruchu*. 3. vydání. Praha: IDEA SERVIS, konsorcium, 1994. ISBN 80-901462-5-2.

- [73] PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada, 2010. 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
- [74] RYGLOVÁ, K., BURIAN, M., VAJČNEROVÁ, I. *Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada, 2011. 216 s. ISBN 978-80-247-4039-3.
- [75] SCOTT, D. M. *Nová pravidla marketingu a PR: naučte se využívat vydávání zpráv, blogy, podesty, virální marketing a online média pro přímé oslovení zákazníků*. 1. vydání. Brno: Zoner Press, 2008. 272 s. ISBN 978-80-86815-93-0.
- [76] SHAW, G., WILLIAMS, A. M. *Tourism and tourism spaces*. 1. vydání. London: Sage Publications, 2004. 311 s. ISBN 0-7619-6992-6.
- [77] STÁVKOVÁ, J., FORET, M. *Jak poznávat své zákazníky*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 159 s. ISBN 80-247-0385-8.
- [78] STOLIČNÝ, P. *Marketingové komunikace v oboru služeb II: souvislosti marketingu a mediálních forem komunikace*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola hotelová, 2006. 190 s. ISBN 80-86578-58-5.
- [79] STRAUSS, J., EL-ANSARY, A., FROST, R. *E-Marketing*. 4. vydání. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2005. 480 s. ISBN 978-0131485198.
- [80] SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. X. vydání. Praha: C. H. Beck Praha, 1999. 456 s. ISBN 80-7179-228-4.
- [81] ŠIMBEROVÁ, I. et al. High technology sector in the Czech Republic: market orientation and corporate culture. In: *Selected papers, 6th International Scientific Conference*. Vilnius: Gediminas Technical University, 2010. 488 - 492 s. ISSN 2029-428X CD.
- [82] TROUT, J. *A Genie's Wisdom: A Fable of How a CEO Learned to Be a Marketing Genius*. 1. vydání. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2002. 112 s. ISBN 978-0471236085.
- [83] TULKA, J. *Věda a vědecká metodologie*. 2. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2000. 76 s. Skriptum.
- [84] VACULÍK, J. *Základy marketingu*. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2001. 217 s. ISBN 80-7194-366-5.
- [85] VOLEJNÍKOVÁ, J., MANDYSOVÁ, J. Vytváření potenciálu pro české podniky v odvětví lázeňství. In *Veřejná správa 2008*. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. s. 64. ISBN 978-80-7395-108-5.
- [86] ZBOŘIL, K. *Marketingový výzkum: metodologie a aplikace*. 2. vydání. Praha: VŠE, 2003. ISBN 80-245-0615-7.
- [87] ZELENKA, J., CHYLÍKOVÁ, I., NUNVÁŘ, L. *Informační a komunikační technologie v cestovním ruchu*. 1. vydání. Hradec Králové: Gaudeamus, 2002. 254 s. ISBN 80-7041-473-1.
- [88] Zřizovací listina. *Vymezení hlavního účelu a předmětu činnosti příspěvkové organizace Pardubice Region Tourism*. Pardubice: Statutární město Pardubice, 30. 10. 2009. 6 s.

### **Odborné časopisy**

- [89] COT BUSINESS. Cestovní ruch v Pardubickém kraji. Praha: C. O. T. media, s. r. o. Únor 2011. 94 s. ISSN 1212-4281.
- [90] COT BUSINESS. Pardubický kraj je pro turisty atraktivní. Praha: C. O. T. media, s. r. o. Únor 2009. 116 s. ISSN 1212-4281.
- [91] FOOD SERVICE. Krok k další likvidaci cestovního ruchu v České republice. 27 s. ISSN 1210-406X.
- [92] Statistika & my. Krajské statistické ročenky 2010. Praha: Český statistický úřad, 01/2011. 50 s. ISSN 1804-7149.
- [93] Statistika & my. Krajské statistické ročenky 2011. Praha: Český statistický úřad, 02/2012. 38 s. ISSN 1804-7149.
- [94] Statistika & my. Zahraniční turisté ožívují cestovní ruch. Únor 2011. 42 s. ISSN 1804-7149.
- [95] Travel Trade Gazzete. Při výběru dovolené vedou internet a vlastní zkušenosti. Praha: 1. Distribuční společnost, s.r.o. 18/11. 16 s.

### **Internetové stránky**

- [96] Adaptic. Advergaming, [online]. [cit. 2011-04-15]. Dostupný na WWW: <<http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/advergaming/>>
- [97] CZECHINVEST. Definice malého a středního podnikání, [online]. [cit. 2011-04-23]. Dostupný na WWW: <<http://www.czechinvest.org/definice-msp>>
- [98] CzechTourism. Charakteristika a význam cestovního ruchu, [online]. [cit. 2011-04-20]. Dostupný na WWW: <<http://www.czechtourism.cz/didakticke-podklady/1-charakteristika-a-vyznam-cestovniho-ruchu-v-cesku/>>
- [99] CzechTourism. Turistický potenciál region, [online]. [cit. 2011-04-16]. Dostupný na WWW: <<http://www.czechtourism.cz/didakticke-podklady/2-turisticky-potencial-regionu/>>
- [100] Český statistický úřad Pardubický kraj. Meziokresní srovnání vybraných ukazatelů v Pardubickém kraji, [online]. [cit. 2011-04-17]. Dostupný na WWW: <[http://www.pardubice.czso.cz/xe/redakce.nsf/i/meziokresni\\_srovnani\\_vybranyc\\_h\\_ukazatelu\\_v\\_pardubickem\\_kraji\\_a\\_jeho\\_okresech\\_za\\_rok\\_2010](http://www.pardubice.czso.cz/xe/redakce.nsf/i/meziokresni_srovnani_vybranyc_h_ukazatelu_v_pardubickem_kraji_a_jeho_okresech_za_rok_2010)>
- [101] Český statistický úřad, Pardubický kraj. Ekonomické subjekty v Pardubickém kraji v roce 2010, [online]. [cit. 2011-04-15]. Dostupný na WWW: <[http://www.pardubice.czso.cz/xe/redakce.nsf/i/ekonomicke\\_subjekty\\_v\\_pardubickem\\_kraji\\_k\\_31\\_12\\_2010](http://www.pardubice.czso.cz/xe/redakce.nsf/i/ekonomicke_subjekty_v_pardubickem_kraji_k_31_12_2010)>
- [102] Český statistický úřad, Pardubický kraj. Mzdy v Pardubickém kraji, [online]. [cit. 2011-04-17]. Dostupný na WWW: <[http://www.pardubice.czso.cz/xe/redakce.nsf/i/mzdy\\_v\\_pardubickem\\_kraji\\_v\\_roce\\_2010](http://www.pardubice.czso.cz/xe/redakce.nsf/i/mzdy_v_pardubickem_kraji_v_roce_2010)>
- [103] Český statistický úřad, Pardubický kraj. Návštěvnost v hromadných ubytovacích zařízeních v krajích (NUTS III) v letech 2000 – 2011, [online]. [cit. 2012-02-26]. Dostupný na WWW: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru_cr)>

- [104] Český statistický úřad, Pardubický kraj. Nezaměstnanost v Pardubickém kraji v roce 2010, [online]. [cit. 2011-04-15]. Dostupný na WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2011/edicniplan.nsf/kapitola/0001-11-2010-2900>>
- [105] Český statistický úřad, Pardubický kraj. Počet obyvatel v Pardubickém kraji a jeho okresech v roce 2010, [online]. [cit. 2011-04-17]. Dostupný na WWW: <[http://www.pardubice.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/krajkapitola/531302-10-1\\_az\\_4\\_cvtvrtleti\\_2010-02](http://www.pardubice.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/krajkapitola/531302-10-1_az_4_cvtvrtleti_2010-02)>
- [106] Český statistický úřad. Hrubý domácí produkt podle krajů ČR v mil. Kč v letech 2000 – 2011 včetně, [online]. [cit. 2012-05-28]. Dostupný na WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2003edicniplan.nsf/krajpubl/13-5301-03-2003-xe>>
- [107] Český statistický úřad. Počet obyvatel ČR v letech 2000 – 2011, [online]. [cit. 2012-05-27]. Dostupný na WWW: <<http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/obyvatelstvo-xe>>
- [108] Destinační společnost Východní Čechy. Stanovy DSVČ - Příloha Zakladatelské smlouvy DSVČ [on line]. [cit. 2011-10-27]. Dostupné na WWW: <<http://www.vychodni-cechy.org/cs/o-spolenosti/zakladni-dokumenty-spolecnosti>>
- [109] Destinační společnost Východní Čechy. Všeobecné informace o společnosti, [on line]. [cit. 2011-10-27]. Dostupné na WWW: <<http://www.vychodni-cechy.org/>>
- [110] Ikvalita.cz. Portál pro kvalitáře. *Diagramy příčin a následků*, [online]. [cit. 2012-02-12]. Dostupný na WWW: <<http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=26>>
- [111] Jstor. *Mobile Permission Marketing: Framing the Market Inquiry*, [online]. [cit. 2011-08-04]. Dostupný na WWW: <<http://www.jstor.org/stable/27751087>>
- [112] KOTLER, P., KELLER, K., L. *Holistická marketingová koncepce*, [online]. [cit. 2012-02-12]. Dostupný na WWW: <<http://managementmania.com/holisticka-marketingova-koncepce>>
- [113] Pardubice Region Tourism. Informace o regionálním informačním centru, [online]. [cit. 2012-03-10]. Dostupný na WWW: <<http://www.ipardubice.cz/informacni-centrum/>>
- [114] Pardubický kraj: Náplň práce na úseku cestovního ruchu [on line]. [cit. 2012-04-10]. Dostupné na WWW: <<http://www.pardubickykraj.cz/index.asp?thema=2983>>.
- [115] Springer.com. *Co-Creation of Value through Social Network Marketing: A Field Experiment Using a Facebook Campaign to Increase Conversion Rate*, [online]. [cit. 2012-01-15]. Dostupný na WWW: <<http://www.springerlink.com/content/5068126m321156m5/>>
- [116] Ústav územního rozvoje, cestovní ruch. Využití potenciálu cestovního ruchu, [online]. [cit. 2011-04-15]. Dostupný na WWW: <<http://www.uur.cz/?id=3722>>

# **PŘÍLOHY**

dotazníkové formuláře pro marketingový výzkum











## VYSVĚTLIVKY

---

<sup>i</sup> **Pearsonův korelační koeficient** je nejznámější formou pro zjištění míry těsnosti dvou náhodných veličin X a Y, vyjadřuje míru linearitu, tzn., jak těsně leží body u přímky. Hodnoty vyjadřují: 0,1 – 0,3 – slabá korelace, 0,4 – 0,6 střední korelace, 0,7 – 0,8 – silná korelace a nad 0,9 velmi silná korelace.

<sup>ii</sup> **Holistické marketingové pojetí** je postaveno na vývoji, designu a plnění marketingových programů, procesů a aktivit beroucích v úvahu jejich šíři a vzájemnou propojenost. Holistický marketing zastává názor, že u marketingu záleží na všem - a že je často zapotřebí široká, integrovaná perspektiva. Holistická marketingová koncepce zahrnuje všechny složky marketingového mixu „4P“, těsně souvisí s marketingovým mixem „4C“ a s webovým marketingovým mixem „4S“.

<sup>iii</sup> **Korelace** (z lat.) znamená vzájemný vztah mezi dvěma procesy nebo veličinami. Pokud se jedna z nich mění, mění se korelativně i druhá a naopak. Pokud se mezi dvěma procesy ukáže korelace, je pravděpodobné, že na sobě závisejí, nelze z toho však ještě usoudit, že by jeden z nich musel být příčinou a druhý následkem. To samotná korelace nedovoluje rozhodnout. V určitějším slova smyslu se pojem korelace užívá ve statistice, kde znamená vzájemný lineární vztah mezi znaky či veličinami x a y. Míru korelace pak vyjadřuje korelační koeficient, který může nabývat hodnot od -1 až po +1.

<sup>iv</sup> **Diagram příčin a následku** je někdy také nazýván Ishikawův diagram (pan Kaoru Ishikawa je jeho duchovním otcem) nebo i diagramem rybí kosti (angl. Fishbone diagram). Jeho účelem je stanovení nejpravděpodobnější příčiny problému, který řešíme. I tento nástroj jakosti je obvykle používán v týmu, kdy pomocí brainstormingu jsou generovány všechny možné, i málo pravděpodobné, příčiny problému, který řešíme. [110]

<sup>v</sup> **SWOT analýza** byla vyvinuta Albertem Humphreym, který vedl v 60. a 70. letech 20. století výzkumný projekt na Stanfordově univerzitě, při němž byla využita data od 500 nejvýznamnějších amerických společností. Základ metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do čtyř uvedených základních skupin. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu.

<sup>vi</sup> **Brainstorming** je technika, kdy se jednotlivci ve skupině snaží vymyslet co nejvíce nápadů na předem zadané téma. Předpokladem této techniky je skutečnost, že skupina jako celek vymyslí více, než samotní jednotlivci.

<sup>vii</sup> **Pearsonův koeficient kontingence** – nejznámější míra pro možnost měření těsnosti kontingence dvou náhodných veličin. Úplná nezávislost má hodnotu nula.