

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Marketing cestovního ruchu na příkladu vybraného zařízení

Bakalářská práce

2020

Michael Sháněl

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Michael Sháněl**
Osobní číslo: **E17649**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**
Téma práce: **Marketing cestovního ruchu na příkladu vybraného zařízení**
Zadávací katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je na příkladu vybraného zařízení cestovního ruchu analyzovat marketing, marketingový mix a marketingové strategie cestovního ruchu daného zařízení se zaměřením na jeho specifika v oblasti cestovního ruchu. Součástí práce bude i vlastní šetření autora.

Osnova:

- Teoretický exkurz do marketingu cestovního ruchu.
- Marketing cestovního ruchu a jeho specifika.
- Marketingový mix v cestovním ruchu.
- Charakteristika vybraného zařízení cestovního ruchu.
- Analýza marketingové strategie vybraného zařízení.
- Zhodnocení výsledků.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

GOELDNER, Charles R., RITCHIE J. R. Brent. Cestovní ruch: Principy, příklady, trendy. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 978-80-251-2595-3.
KIRÁLOVÁ, Alžběta, STRAKA Ivo. Vliv globalizace na marketing destinace cestovního ruchu. Praha: Ekopress, 2013. ISBN 978-80-86929-99-6.
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
PŘÍKRYLOVÁ, Jana, JAHODOVÁ Hana. Moderní marketingová komunikace. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.
URBÁNEK, Tomáš. Marketing. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. ISBN 97880-87197-17-2.

Vedoucí bakalářské práce: **RNDr. Šárka Brychtová, Ph.D.**
Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání bakalářské práce: **2. září 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.
děkanka

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 2. září 2019

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 19. 5. 2020

Michael Sháněl

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucí bakalářské práce RNDr. Šárce Brychtové, Ph.D. za její milý přístup a odborné rady, které mi při tvorbě této práce velice pomohly.

Mé poděkování také patří majiteli Skiareálu České Petrovice Miroslavu Baierovi za poskytnutí potřebných informací.

Dále bych chtěl poděkovat své přítelkyni a rodině za podporu při studiu.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se věnuje analýze marketingového mixu a marketingové strategie vybraného podniku, tedy Skiareálu České Petrovice. V rámci práce je zpracovaná SWOT analýza, na jejímž základě je podniku navržena marketingová strategie. V závěru práce je představen autorův vlastní návrh marketingové kampaně.

KLÍČOVÁ SLOVA

Cestovní ruch, marketing, marketingový mix, marketingové strategie, Skiareál České Petrovice, analýza konkurence, SWOT analýza, segmentace trhu, bod zvratu

TITLE

Marketing of the tourism on the example of the given company

ANNOTATION

This bachelor thesis is devoted to an analysis of marketing mix and marketing strategy of a chosen company which is Skiareal České Petrovice. The thesis also includes marketing strategy proposition based on SWOT analysis. The last part contains new suggestion of marketing campaign.

KEYWORDS

Tourism, marketing, marketing mix, marketing strategy, Skiareal České Petrovice, competition analysis, SWOT analysis, market segmentation, turning point

OBSAH

Úvod	10
1. Cestovní ruch	11
1.1 Typologie cestovního ruchu	12
1.1.1 Specifika cestovního ruchu.....	13
1.1.2 Formy cestovního ruchu.....	13
1.2 Služby v cestovním ruchu	14
1.2.1 Vlastnosti služeb	15
1.2.2 Klasifikace služeb	16
1.3 Podniky cestovního ruchu	17
2. Marketing v cestovním ruchu	19
2.1 Typy marketingu v odvětví služeb.....	20
2.2 Segmentace trhu.....	21
2.2.1 Trh.....	21
2.2.2 Segmentace trhu.....	22
2.2.3 Postup při segmentaci	23
2.3 Persony	24
2.3.1 Tvorba persony	25
2.4 Marketingová situační analýza	26
2.4.1 Vnitřní prostředí.....	27
2.4.2 Mikroprostředí	27
2.4.3 Makroprostředí.....	28
2.4.4 SWOT analýza.....	29
3. Marketingový mix v cestovním ruchu	31
3.1 Produkt (Product).....	32
3.2 Cena (Price).....	33
3.3 Místo, distribuce (Place)	33
3.4 Marketingová komunikace (Promotion)	34
3.5 Rozšířený marketingový mix v oblasti cestovního ruchu	35
3.5.1 Lidé (People)	35
3.5.2 Balíčky služeb (Packaging)	36
3.5.3 Tvorba programů (Programming).....	36
3.5.4 Partnerství (Partnership).....	36
4. Charakteristika Skiareálu České Petrovice	37
4.1 Představení podniku Skiareál České Petrovice	37
4.2 Marketingový mix Skiareálu České Petrovice	37
4.2.1 Produkt	37
4.2.2 Cena.....	38

4.2.3	Distribuce	38
4.2.4	Marketingová komunikace	38
4.2.5	Lidé	38
4.2.6	Balíčky služeb.....	39
4.2.7	Tvorba programů	39
4.2.8	Partnerství.....	39
5.	Situační analýza Skiareálu České Petrovice.....	40
5.1	Analýza konkurence.....	40
5.1.1	Porovnání cen lyžařských výcviků	42
5.2	SWOT analýza Skiareálu České Petrovice	42
6.	Doporučení podniku	44
6.1	Segmentace trhu lyžařských středisek	44
6.2	Návrh kampaně “Staň se lyžařem”	47
6.2.1	Vytvoření person.....	48
6.2.2	Propagace kampaně.....	49
6.2.3	Kalkulace kampaně	49
6.3	Celkové hodnocení navrhované kampaně.....	52
	Závěr	54
	Použité zdroje	56
	Seznam příloh.....	60

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1 Struktura služeb v cestovním ruchu	15
Obrázek 2 Tři typy marketingu v odvětví služeb	20
Obrázek 3 Typy trhů	21
Obrázek 4 Porterův model pěti sil	28
Obrázek 5 Tři úrovně produktu aneb komplexní produkt.....	32

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Klasifikace služeb.....	17
Tabulka 2 Kritéria segmentace	23
Tabulka 3 SWOT analýza	30
Tabulka 4 Vztah mezi 4P a 4C	31
Tabulka 5 Osobní a masová marketingová komunikace.....	34
Tabulka 6 SWOT analýza Skiareálu České Petrovice	43
Tabulka 7 Segmentace trhu	44

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Porovnání cen lyžařských výcviků u vybraných skiareálů v Orlických horách	42
Graf 2 Demografické rozložení obyvatel ve Východních Čechách v roce 2018.....	45
Graf 3 Statisticky aktivní lyžaři ve Východních Čechách v roce 2018.....	46
Graf 4 Aktivní lyžaři ve Východních Čechách v roce 2018.....	46
Graf 5 Bod zvratu	52

Úvod

Cestovní ruch představuje neustále rozvíjející se odvětví. Je-li cestovní ruch rozvíjen správně, může zásadně ovlivnit ekonomický stav dané oblasti. Vytváří pracovní místa, roste hrubý domácí produkt, zvyšuje se životní úroveň obyvatel atd., to vše s sebou cestovní ruch často přináší. Na druhou stranu je nutné počítat s výraznou sezónností nebo se zvýšenou zátěží životního prostředí.

Lidé vyhledávají destinace, které uspokojí jejich potřeby, ať už to je odpočinek, sportovní či kulturní zážitek, zdravotní pobyt, turistika nebo zábava. V dnešní době je většina turistů zkušenějších, a tudíž si najde dostatečné množství informací o dané destinaci, což vede k stále většímu očekávání. Podnikatelé v oblasti cestovního ruchu často používají marketing jako nástroj k odhalení a naplnění těchto očekávání. Vhodně zvolená marketingová strategie může rozhodnout o úspěchu či neúspěchu daného podniku na trhu.

První část této bakalářské práce dodá potřebný teoretický podklad k následující praktické části. V první kapitole lze nalézt typologii, specifika a formy cestovního ruchu. Dále jsou zde přiblíženy služby (jejich vlastnosti a klasifikace) a podniky v cestovním ruchu. Druhá kapitola se věnuje marketingu v cestovním ruchu, konkrétně segmentaci trhu, tvorbě person a marketingové situační analýze. Marketingový mix v cestovním ruchu je přiblížen v třetí a poslední teoretické kapitole.

V druhé části bakalářské práce bude nejprve představen vybraný podnik. Následně dojde k vytvoření rozšířeného marketingového mixu vybraného zařízení, poté bude provedena situační analýza, která se bude skládat především ze segmentace trhu, tvorby person a analýzy konkurence. Výstupem situační analýzy bude SWOT analýza, na jejímž základě se vybere vhodná marketingová strategie. V poslední kapitole bude navrženo výpočty podložené doporučení.

Cílem práce je na příkladu vybraného zařízení cestovního ruchu analyzovat marketing, marketingový mix a marketingové strategie cestovního ruchu daného zařízení se zaměřením na jeho specifika v oblasti cestovního ruchu. Součástí práce bude i vlastní šetření autora.

1. Cestovní ruch

Cestovní ruch (dále jen CR) lze označit jako přechodný pohyb osob mimo jejich vlastní prostředí za jakýmkoliv účelem vyjma výkonu normální denní práce a migrace. CR spadá do terciálního sektoru hospodářství, tedy do sektoru tzv. služeb. Jestliže je cestovní ruch vhodně rozvíjen, může být zdrojem příjmů pro obec, kraj, či stát. V některých zemích dokonce tvoří významnou část národního hospodářství. S rozvojem tohoto odvětví přichází i různé klady a zápory. Za klady lze považovat zvyšování životní úrovně obyvatel, růst hrubého domácího produktu nebo poskytování ekonomických a sociálních příležitostí. Na druhou stranu je nutno počítat i s možnou vyšší zátěží na životní prostředí nebo větším rizikem šíření nemocí. [15]

UNWTO (United Nations World Tourism Organization) označuje cestovní ruch jako: „*Cestovní ruch zahrnuje aktivity osob cestující do míst či přebývajících v místech, která se nacházejí mimo jejich obvyklé prostředí, a to ne déle než jeden rok, za účelem dovolené, pracovních závazků či z jiných důvodů.*“ [44]

Charles R. Goeldner a J. R. Brent Ritchie definují cestovní ruch jako: *“Komplexní společenský jev, souhrn aktivit účastníků, souhrn procesů budování a provozování zařízení se službami pro účastníky cestovního ruchu včetně souhrnu aktivit osob, které tyto služby nabízejí a zajišťují, aktivit spojených s využíváním, rozvojem a ochranou zdrojů pro cestovní ruch, souhrn politických a veřejnosprávních aktivit (politika CR, propagace CR, regulace CR, mezinárodní spolupráce apod.) a reakce místní komunity a ekosystémů na uvedené aktivity.”* [13]

UNWTO dále rozděluje cestovní ruch na: [44]

1. Mezinárodní cestovní ruch, pod který spadá:

a. Příjezdový cestovní ruch (neboli aktivní cestovní ruch – ACR, incoming): příjezd obyvatel cizích zemí do dané země v rámci cestovního ruchu

b. Výjezdový cestovní ruch (neboli pasivní cestovní ruch – PCR, outgoing): obyvatelé dané země vyjíždějí do zemích cizích v rámci cestovního ruchu

2. Interní cestovní ruch, což je cestovní ruch provozovaný obyvateli jiných zemí a obyvateli dané země v dané zemi.

3. Domácí cestovní ruch (DCR), který vyjadřuje pohyb obyvatel daného státu, trvající maximálně jeden rok, v rámci využití volného času, poznání, rekreace nebo za jiným nevýdělečným účelem.

4. Národní cestovní ruch, který je složen z interního a výjezdového cestovního ruchu.

Lidé v cestovním ruchu se pohybují ze dvou důvodů. [10]

1. Z povinnosti (podnikání, náboženství, návštěva rodiny a přátel, zdravotní důvody)
2. Pro potěšení a zábavu (odpočinek, zábava, objev, sport, romantika aj.)

1.1 Typologie cestovního ruchu

Cestovní ruch lze nazvat jako systém, do něhož spadají dva základní subsystémy, kterými jsou návštěvník a cílové místo.

Návštěvník (zákazník neboli *subjekt cestovního ruchu*), jehož lze považovat za spotřebitele statků a služeb typických pro cestovní ruch a cílové místo (podniky a organizace cestovního ruchu neboli *objekt cestovního ruchu*), které slouží jako poskytovatel statků a služeb cestovního ruchu. [15]

Typologii cestovního ruchu můžeme klasifikovat dle různých hledisek: [15]

- Základní členění (domácí, zahraniční)
- Motivace účasti neboli cíle cesty (rekreační, kulturně poznávací, vzdělávací, společenský, sportovní, náboženský, zdravotní a léčebný anebo motivy jako svatba, oslava, výročí aj.)
- Platební bilance státu (zahraniční cestovní ruch aktivní / pasivní)
- Délka pobytu (krátkodobý, střednědobý, dlouhodobý)
- Způsob organizace (organizovaný, neorganizovaný)
- Počet účastníků (individuální, skupinový)
- Věk účastníků (mládež, rodiny s dětmi a dospělí, senioři)
- Způsob financování (komerční, sociální)
- Prostředí (město, venkov, střediska cestovního ruchu, lázně)
- Intenzita turistických proudů (stálá, sezonní, mimosezonní)
- Způsob ubytování (ubytovací zařízení, kempy, chaty a chalupy, ubytování v soukromí)
- Doprava (silniční individuální, autobusová, železniční, lodní, letecká, kombinovaná, vertikální, městská hromadná doprava)

- Stravování (individuální, společné, intenzita – snídaně / plná penze / polopenze / all inclusive)

1.1.1 Specifika cestovního ruchu

Abychom mohli uplatnit marketing v cestovním ruchu, je potřeba dodržovat určitá specifika cestovního ruchu, jimiž jsou: [12]

1. Rozvoj cestovního ruchu je podmíněn politicko-správními podmínkami.
2. Produkt cestovního ruchu nelze vyrábět na sklad.
3. Místní vázanost, bezprostřední spojitost s územím (místem), ve kterém se realizuje, zejména s kvalitou jeho přírodního prostředí.
4. Výrazná sezónnost.
5. Trh je silně determinován přírodními faktory a dalšími nepředvídatelnými vlivy.
6. Vysoký podíl lidské práce.
7. Těsný vztah nabídky a poptávky (změna v cenách a příjmech se obvykle bezprostředně projeví na trhu).
8. Poptávka je výrazně ovlivňována důchody obyvatelstva, fondem volného času, cenovou hladinou nabízených služeb, spotřebitelskými preferencemi, motivací, módou a prestiží, celkovým způsobem života.
9. Nabídku silně ovlivňuje také rozvoj a využívání techniky a technologií (internet, informační a rezervační systémy – Start-Amadeus, Galileo, Sabre aj.).

K těmto základním specifickým je také nutno dodat, že v oblasti, ve které chceme rozvíjet cestovní ruch, musí platit základní podmínky pro rozvoj, jimiž jsou příznivé mezinárodní klima a mír. Dále jsou podstatné i činitele ekologické, demografické, odborně profesní, ekonomické, administrativní, materiálně technické a další.

1.1.2 Formy cestovního ruchu

Formy cestovního ruchu lze rozdělit na základní a specifické. Specifické formy odpovídají specifickým potřebám, na rozdíl od nich základní formy cestovního ruchu uspokojují základní požadavky jeho účastníků a rozdělit na rekreační, kulturně poznávací, sportovně-turistické a léčebné a lázeňské.

Rekreační CR se především realizují ve vhodném rekreačním prostředí, zejména u vody, v lese, či v horách (pro ČR je specifické chataření a chalupaření). Zde člověk může zregenerovat a zreprodukovat fyzické a duševní síly.

Kulturně poznávací CR je především zaměřený na poznávání kultury, historie, zvyků, tradic aj.

U **Sportovně-turistického CR** se jedná o zejména o aktivní odpočinek. Příkladem může být účast různých sportovních soutěží nebo jiných sportovně zaměřených činností. Důležité je zmínit, že pod tuto formu CR spadá i organizování pasivní účasti na sportovních akcích.

Poslední formou je **léčebný a lázeňský CR**. Ten je cílený na, prevenci, léčbu, relaxaci a vlastně na celkovou obnovu fyzických i duševních sil jedince.

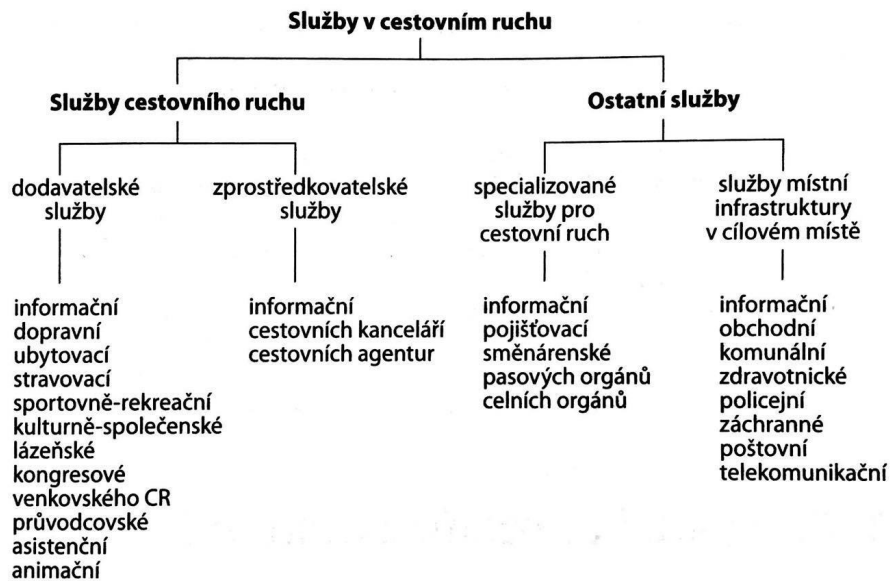
Součástí specifických forem CR je například agroturistika (tj. cestovní ruch spojený s pobytem na farmě), golfová turistika, rybolov, sportovní lov, karavanová turistika, nákupní turistika a mnoho dalších. Do této formy CR lze také zahrnout mládežnický, rodinný, seniorský, lidí s tělesným handicapem, městský, venkovský cestovní ruch. [36]

1.2 Služby v cestovním ruchu

Poskytování služeb je neodmyslitelnou částí cestovního ruchu. Zároveň je však u služeb velmi důležitá strategická předvídavost, a především zaměření se na budování loajality zákazníka.

Mezi nejvýznamnějšími faktory služeb v cestovním ruchu patří kvalita a sortiment. Spokojenost účastníků cestovního ruchu se odvíjí právě od těchto dvou faktorů, které úzce souvisí s cestou, stravováním, ubytováním a celkově s pobytem v dané destinaci. Aby byli účastníci cestovního ruchu maximálně uspokojeni, je nutná spolupráce a následná koordinace mezi jednotlivými subjekty v daném rekreačním prostoru a v daném čase. [32]

Na Obrázku 1 je uvedena souhrnná struktura služeb v cestovním ruchu.



Obrázek 1 Struktura služeb v cestovním ruchu

Zdroj: [14]

1.2.1 Vlastnosti služeb

Abychom se mohli věnovat službám v cestovním ruchu, musíme si nejprve vytyčit vlastnosti služeb jako takových. Služby jsou specifické nejen svou nehmátatelností, ale také několika dalšími vlastnostmi. Monika Palatková (2011) nejčastěji uvádí tyto: [32]

Nehmotnost – Službu není možné si dopředu prohlédnout, prověřit ani vyzkoušet. *“Například pasažéři aerolinek nemají nic než letenku a slib, že budou bezpečně přepraveni na zamyšlené místo, v lepším případě zároveň se svými zavazadly.”* [24]

Různorodost (vysoká míra heterogenosti) – Služby jsou na trhu nabízeny v různých kvalitách, kvantitách, pro různé cílové skupiny a jsou užívány v různých kombinacích.

Komplexnost – U služeb v cestovním ruchu je komplexnost typická vlastnost, neboť jsou služby čerpány v kombinacích. Typickým příkladem může být zájezd.

Proměnlivost – Jelikož jsou služby poskytovány zpravidla lidmi, je téměř nemožné ji vždy poskytnout naprosto stejným způsobem. Proto je také obtížné standardizovat služby a měřit kvalitu daných služeb.

Pomíjivost – Služby nelze skladovat. Problém s pomíjivostí není třeba řešit, je-li poptávka po dané službě stálá. Pokud nastane situace, kdy poptávka kolísá, může mít společnost poskytující danou službu potíže s určením fixních a variabilních nákladů.

Neoddělitelnost – U služeb dochází k poskytování a spotřebě služby ve stejný čas. Oddělit nelze ani místo, čas čerpání a poskytování služby.

Absence vlastnictví – K službě nelze mít vlastnický vztah.

1.2.2 Klasifikace služeb

Dagmar Jakubíková poté, z důvodu značné nesourodosti, klasifikuje tyto služby z několika hledisek: [15]

Podle významu ve spotřebě účastníků cestovního ruchu

Služby v cestovním ruchu podle významu ve spotřebě lze rozdělit na dvě skupiny. Na základní, do kterých patří např. dopravní, ubytovací a stravovací služby, nebo na doplňkové, v kterých bychom naopak našli služby rozšiřující základní nabídku.

Podle charakteru spotřeby

Služby lze dělit také podle charakteru spotřeby, a to na osobní a věcné. Za osobní službu lze považovat například odnesení zavazadel poslíčkem, kdy je užitný efekt bezprostřední, naopak za věcné považujeme například broušení a voskování lyží, protože se daný efekt dostaví až po užití hmotného statku.

Podle místa

Podle místa provozování služeb jsou služby rozděleny na tři různé skupiny. První skupinou jsou služby, které se poskytují v místě obvyklého, trvalého pobytu. Další jsou služby poskytované v daném rekreačním prostoru a v neposlední řadě sem spadají služby poskytované během cesty do daného rekreačního prostoru.

Podle způsobu úhrady dělíme služby na:

- placené služby
- neplacené služby

Podle způsobu zabezpečení

Podle způsobu zabezpečení je možné rozdělit služby jednak na vlastní služby, dále také na služby, ve kterých není zapojen mezičlánek, což jsou služby poskytované dodavatelským způsobem (např. služby ubytovací, stravovací), nebo na poskytované služby s využitím cestovní agentury, cestovní kanceláře apod.

Podle funkcí ve vztahu k jednotlivým uspokojovaným potřebám účastníků cestovního ruchu dělíme služby na:

- zprostředkovatelské
- dopravní
- ubytovací
- stravovací
- směnářenské
- zdravotní
- lázeňsko-léčebné
- sportovně-rekreační aj.

Zajímavou klasifikaci z pohledu marketingového vytvořili Foot a Hatt, neboť ji rozčlenili do služeb terciárních, kvartálních a kvintárních (tabulka 1). [11]

Tabulka 1 Klasifikace služeb

Terciární služby	Kvartérní služby	Kvintární služby
Služby, které se dříve vykonávaly doma	Služby, které usnadňují a zefektivňují rozdělení práce	Služby, které zdokonalují a určitým způsobem mění jejich příjemce
<ul style="list-style-type: none"> ● kadeřnictví ● kosmetické služby ● stravovací a ubytovací služby aj. 	<ul style="list-style-type: none"> ● doprava ● finance ● obchod ● správa aj. 	<ul style="list-style-type: none"> ● vzdělávání ● zdravotní péče ● rekreace aj.

Zdroj: Vlastní zpracování dle [15]

1.3 Podniky cestovního ruchu

Podle Jakubíkové (2012) je podnik cestovního ruchu produktivní sociální systém, který tvoří nejen hospodářsko-technickou jednotku, ale zároveň i sociální společenství. V tomto sociálním společenství produkují pracovníci značnou část svých výkonů a za jejich odměnu si mohou

dovolit krýt své životní potřeby. Podniky cestovního ruchu lze rozdělit na základě jejich charakteru a míry závislosti svých výkonů na cestovním ruchu do dvou skupin – vlastní *podniky cestovního ruchu* a *ostatní podniky, které mají vazbu na cestovní ruch*. [15]

Vlastní podniky cestovního ruchu je možné vymezit jako podniky, jejichž výkony jsou určeny výhradně, či převážně cestovnímu ruchu a jeho účastníkům, a zároveň výsledky hospodářské činnosti daného podniku jsou plně závislé na jejich realizaci výkonů pro cestovní ruch.

Tyto podniky je možné rozdělit do tří skupin: [15]

1. Podniky, které službami přímo uspokojují potřeby a poptávku účastníků cestovního ruchu:

- hotelové podniky a jiné podniky s ubytovacími službami
- podniky a jiná zařízení sportovně-rekreačních služeb
- lázeňské podniky
- podniky a jiná zařízení kulturních a společensko-zábavních služeb
- podniky s nekonvenční dopravou (lanovky, vleky, rekreační lodní doprava)
- podniky, které provozují zvláštní služby (horská služba, kongresové služby, průvodcovské služby)
- podniky, které vyrábějí turistické zboží

2. Podniky provozující zprostředkovatelské služby:

- cestovní agentury a cestovní kanceláře

3. Smíšené podniky

- cestovní kanceláře a hotely
- podniky specializované dopravy a hotelové podniky
- další různé kombinace

2. Marketing v cestovním ruchu

Mezi hlavní představitele trhu patří podnikatelé neboli výrobci a prodejci, kteří tvoří zpravidla nabídku na daném trhu, a poté tu jsou kupující, kteří naopak reprezentují poptávku daného trhu. Marketing je často používán, aby mohlo dojít k uspokojení potřeb zákazníka a organizace neboli aby byla protnuta nabídka s poptávkou.

Americká marketingová asociace definovala v roce 2004 marketing jako: *“Marketing je jednou z činností vykonávaných organizacemi a sadou procesů pro vytváření, sdělení a poskytnutí hodnoty zákazníkům a pro řízení vztahů se zákazníky takovým způsobem, z něhož má prospěch organizace a zájmové skupiny s ní spojené.”* [42]

Další zdroj uvádí marketing jako: *“Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.”* [25]

Z těchto definic tedy vyplývá, že úkolem marketingu je uspokojování potřeb. Ačkoliv je marketing vnímán jako činnost okrajová, tak v rámci podnikání vytváří větší ekonomickou hodnotu než jakákoliv jiná činnost. Jde především o budování značky, tvorbu produktů, inovace, podporu zákazníka, porozumění trhu atd.

V současné době, kdy se mluví o příchozí ekonomické krizi, je vhodné podotknout, že odborníci varují firmy, aby nesnižovaly výdaje na marketing, ale právě naopak do něj začaly vkládat více prostředků.

Marketing lze chápat z třech různých dimenzí: [15]

Marketing jako strategie.

V této dimenzi bere daná organizace nebo firma zřetel na strategické podnikatelské jednotky (relativně samostatné jednotky uvnitř firmy či organizace), které se soustředí na tržní segmentaci, zacílení správného segmentu a umístování produktů v mysli zákazníků. Zároveň také usilují o dosažení úspěchu v oboru podnikání. Jsou jimi např. v hotelích – úsek stravovací, úsek ubytovací aj.

Marketing jako kultura.

Dagmar Jakubíková definuje marketingovou kulturu jako: *“Marketingová kultura je taková podniková kultura, jejíž ústřední hodnotou je uspokojení potřeb a přání zákazníka co nejefektivnějším způsobem.”* [11]

V organizacích jakéhokoliv typu rozhoduje o jejich úspěchu zákazník, ať už to jsou cestovní kanceláře, hotely, restaurace, destinace cestovního ruchu aj. A právě marketing je zaměřen především na uspokojení potřeb zákazníka.

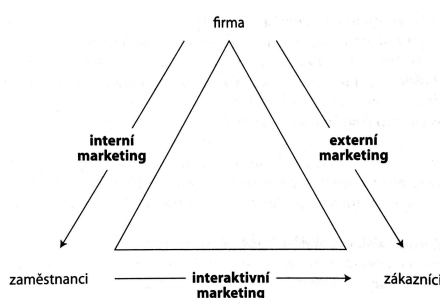
Úspěšný marketing se odvíjí od kultury organizace – jejímu porozumění a porozumění souvislostem mezi marketingovými aktivitami, a právě zmíněnou kulturou organizace. Kulturu organizace můžeme rozpoznat podle marketingových aktivit dané organizace, především v tvorbě marketingového mixu. [12]

Marketing jako taktika.

Marketing jako taktiku zvolí především marketingoví manažeři, kteří si vybírají různé taktiky marketingového mixu – 4P (product, price, place, promotion – produkt, cena, místo prodeje, marketingová komunikace).

2.1 Typy marketingu v odvětví služeb

Marketing v odvětví služeb se skládá z interního, interaktivního a externího marketingu (Obrázek 2). [15]



Obrázek 2 Tři typy marketingu v odvětví služeb

Zdroj: [23]

Interní marketing je velmi úzce spojen s personálním marketingem, což znamená, že vychází z použití marketingového přístupu v personální oblasti. Cílem personálního marketingu je propojení potřeb a očekávání zaměstnanců s potřebami a cíli podniku.

Zjednodušeně řečeno interním marketingem usiluje společnost o to, aby byli její zaměstnanci spokojeni. Důvod je ten, že spokojený zaměstnanec obslouží zákazníka, lépe než zaměstnanec nespokojený. To se samozřejmě odráží i na zkušenosti zákazníka.

Interaktivní marketing se zabývá tím, jaké schopnosti zaměstnanec využívá při komunikaci s klientem. Využívá se především, pokud daný podnik usiluje o vybudování individuálního vztahu s návštěvníkem. [20]

Za **externí marketing** považujeme přípravu marketingového mixu – tvorba cen, distribuce a propagace.

2.2 Segmentace trhu

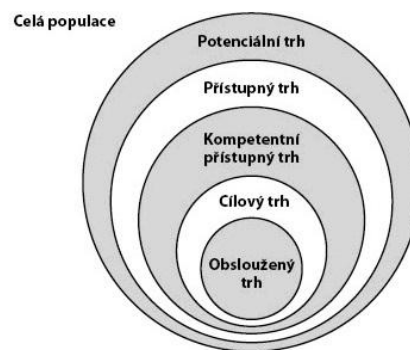
K segmentaci trhu dochází zpravidla proto, aby došlo k lepšímu uspokojení zákazníka, neboť mu bude daný produkt či služba uzpůsobená na míru. Firma může segmentací dosáhnout také určité konkurenční výhody, pokud nabízí svůj produkt na odlišném trhu než její konkurence.

2.2.1 Trh

Z marketingového hlediska se na trh hledí jako na souhrn stávajících a potencionálních zákazníků, přičemž je jeho velikost odvozena od počtu spotřebitelů. Tito spotřebitelé musí splňovat tři základní podmínky: [15]

- mít dostatečné množství peněz na daný produkt
- mít zájem o daný produkt
- mít možnost si daný produkt koupit

V následujícím Obrázku 3 jsou uvedeny typy trhů. [1]



Obrázek 3 Typy trhů

Zdroj: [2]

Potenciální trh je tvořen zákazníky z celé populace, kteří by o daný produkt mohli jevit zájem.

Přístupný trh tvoří zákazníci, kteří disponují dostatečnými finančními prostředky na koupi daného produktu.

Kompetentní přístupný trh je tvořen zákazníky, kteří splňují dvě předešlá kritéria, tedy mají o produkt zájem a dostatečný finanční obnos na koupi daného produktu, a zároveň i splňují určité podmínky k zakoupení daného produktu. Příkladem takové podmínky může být dosažení věku osmnácti let, chce-li si zákazník koupit alkohol.

Cílový trh označuje skupinu zákazníků, na které se daná firma rozhodla zaměřit.

Obsloužený (podchycený/proniknutý) trh představuje zákazníky, kteří si výrobek koupili.

2.2.2 Segmentace trhu

Segmentací trhu se rozumí odhalování ideálních tržních segmentů (skupin zákazníků) pro danou firmu. Zákazníci uvnitř těchto segmentů by měli mít téměř totožné tržní projevy, ale segmenty by se měly v tržních projevech co nejvíce lišit. Cílem segmentace trhu je tedy rozčlenění trhu na několik segmentů, přičemž by měl každý segment reprezentovat určité tržní chování zákazníků. Segmentace je výhodná a účinná především pro malé podniky, protože mohou svůj, většinou omezený, rozpočet koncentrovat na jeden specifický nebo několik stěžejních segmentů. [1]

Definice segmentace trhu podle Kotlera a Armstronga zní: *“Segmentace trhu představuje rozčlenění trhu do homogenních skupin, které se vzájemně liší svými potřebami, charakteristikami a nákupním chováním; je možno na ně působit modifikovaným marketingovým mixem”* [22]

Podle Marie Příbové se používají dvě základní kategorie k sestavení spotřebních segmentů: [34]

1. Charakteristika spotřební situace, která se dělí na tyto segmenty:

- geografická oblast,
- průmyslový obor nebo podobor, odvětví nebo sektory,
- produkt,

- použití,
- velikost konečného spotřebitele,
- distribuční cesta (distributor, výrobce zařízení, konečný spotřebitel)

2. Charakteristika spotřebitele, u které se provádí segmentace na základě různých kritérií, např.:

- demografická kritéria
 - např. světadíly, země, regiony atd.
- geografická kritéria
 - např. věk, pohlaví, národnost atd.
- sociopsychologická kritéria
 - např. sociální třída, životní styl atd.
- behaviorální (podle chování zákazníků) kritéria
 - např. loajalita ke značce, hledané výhody atd.
- ve vztahu k produktu
- podle distribučních cest

Tato kritéria segmentace lze také podle Jakubíkové rozčlenit na kritéria tradiční, netradiční a příčinná (Tabulka 2). [15]

Tabulka 2 Kritéria segmentace

Tradiční	Netradiční	Příčinná
Demografická	Sociální třída	Důvody užívání
Etnografická	Životní styl	Očekávaná hodnota
Fyziografická	Osobnost	Příležitost
Geografická		Postoje

Zdroj: Vlastní zpracování dle [15]

2.2.3 Postup při segmentaci

Pokud chce daný subjekt segmentovat trh, měl by se držet následujících kroků: [1]

1. specifikování segmentačních kritérií;

Definování takových kritérií, aby následná segmentace měla smysl. Někdy lze využít pouze jedno nebo dvě, jindy jich je potřeba více, vždy záleží na situaci, ve které se daný podniky nachází.

2. segmentace trhu na základě těchto kritérií;

Provedení segmentace podle kritérií vybraných v prvním bodě.

3. definování jednotlivých segmentů;

Podnik definuje jednotlivé segmenty.

4. hodnocení atraktivity a vhodnosti vybraných segmentu;

Atraktivitu vybraných segmentů lze hodnotit podle jednoduchosti vstupu, potenciální úrovně ziskovosti, velikosti segmentu, počtu konkurentů a jejich podílu na trhu atd. Existuje řada doporučených otázek, na které si může podnik při hodnocení atraktivity klást. Jsou jimi např.:

- Je segment dostatečně velký?
- Je segment jedinečný?
- Je segment stabilní?
- Je segment schopný růstu?

Vhodnost segmentu se určuje na základě souladu segmentu a podnikových zdrojů, schopností a cílů. Firmy mívají větší ziskový potenciál, jestliže se dokáží dostat do souladu s vybraným segmentem.

5. výběr vhodných segmentů (tzv. cílové trhy)

Je vhodné zaměřit se jen na určité segmenty, které disponují nejvíce příležitostmi a získat díky nim větší podíl na trhu.

6. definování, čím zaujmout potenciální zákazníky na vybraných trzích

2.3 Persony

Tvorba tzv. person se provádí už při vymýšlení produktu, který se chystá firma nabízet nebo při volbě správného segmentu. Persony představují podrobně popsané fiktivní osoby, které jsou ideálním spotřebitelem pro náš produkt. Není vhodné vytvářet zbytečně velké množství person, ale zároveň pouze jedna persona také není dostačující. Doporučuje se tedy vytvořit dvě až pět

person. Tvorba person slouží především k uvědomění si, jakými hodnotami a potřebami potenciální zákazníci disponují a co je naopak neláká. Díky tomu je možné zvolit ideální způsob komunikace s daným zákazníkem. [34]

2.3.1 Tvorba persony

Persony by měly být tvořeny tak, aby reprezentovaly potřeby zákazníků daného podniku. Je také důležité vědět, jak může dané podnikání z takto uspokojených potřeb profitovat. V některých případech nemusí být jisté, co zákazníci chtějí nebo kdo vůbec jsou. V těchto situacích je vhodné se s několika z nich sejit a podrobně je poznat. [34]

Při tvorbě persony je podle Procházky a Řezníčka vhodné identifikovat: [34]

- **Jméno**
 - Osoba by měla mít jméno, aby se stala reálnější. Zároveň to bude vhodnější pro tým, který se mezi nimi bude lépe orientovat.
- **Pohlaví**
 - Každé pohlaví se chová jinak, zastává různé životní role, komunikuje jiným způsobem, má odlišné potřeby.
- **Obrázek**
 - Stejně jako jméno, i vzhled pomůže personě být více reálný. Lze použít fotku staženou z internetu nebo fotku opravdového zákazníka.
- **Příjem**
 - Vědět, jaký má persona příjem, je stěžejní. Odvíjí se od toho, do jaké sociální skupiny persona spadá, kolik peněz může za daný produkt utratit, jak si váží volného času atd.
- **Zaměstnání**
 - Podle zaměstnání a náplně práce se můžou odvíjet potřeby a vlastnosti persony.
- **Stav**
 - Jedná se o rozvedenou ženu s dítětem, či o zasnoubeného muže? I tato informace může být pro marketéry velice důležitá.
- **Děti**
 - Děti výrazně ovlivňují rozhodovací proces persony, proto je důležité vědět, zda má persona děti, kolik jim je let, jestli jsou samostatné atd.
- **Lokalita**

- V jakém prostředí daná osoba bydlí? Jedná se o střed velkoměsta, či o dům na samotě?
- **Věk**
 - Informace o věku daného člověka je velice důležitá. Mohou se od ní odvíjet hodnoty dané osoby, představa o životě, životní zkušenosti atd.
- **Trávení volného času**
 - Jakým způsobem tráví volný čas? Kolik volného času persona má?
- **Jak vypadá normální den**
 - U tohoto bodu je vhodné popsat všední den dané osoby. V kolik hodin persona vstává, kdy a jak jde do práce, kdy se vrací z práce, co dělá večer atd.
- **Jak komunikuje**
 - Jakým způsobem přijímá osoba informace? Čte noviny, sleduje večerní zprávy, nebo se vše dočte pouze na internetu? Používá sociální sítě? To vše může hrát pro marketéry roli.
- **Potřeby a problémy**
 - Nalezení potřeb a problému osoby může vést k nalezení jejich řešení.
- **Řešení a pomoc**
 - V tomto bodě lze vyzdvihnout, jak může daná firma osobě pomoci a vyřešit její problémy.

Tvorba person se doporučuje i pokud se daná firma pokouší oslovit jiné firmy. Za každým firemním rozhodnutím stojí lidé, a právě na tyto osoby je vhodné napasovat jednotlivé osoby.
[34]

2.4 Marketingová situační analýza

Každé marketingové řízení začíná zpravidla zpracováním marketingové situační analýzy, jejímž cílem je prozkoumat vnitřní prostředí neboli interní analýzu, a zároveň analýzu mikroprostředí a makroprostředí daného podniku, což je analýza externí. S tím také úzce souvisí zpracování různých analýz jako PESTLE analýza, Porterova analýza pěti sil atd. Následuje zpracování výstupní SWOT analýzy, ve které jsou shrnuty silné a slabé stránky, stejně jako příležitosti a hrozby daného podniku.

2.4.1 Vnitřní prostředí

Do vnitřního prostředí firmy patří lidské, materiálové, finanční a nehmotné zdroje. Tyto zdroje lze vyjádřit modelem 5M: men (pracovní síla), materials (výrobní faktory), money (finanční zdroje), machinery (vybavení), minutes (čas). Dále se do vnitřního prostředí zařazuje schopnost firmy tyto zdroje využívat, zaměstnanci, management, kultura firmy, organizační struktura, etika, mezilidské vztahy a materiální prostředí. [15]

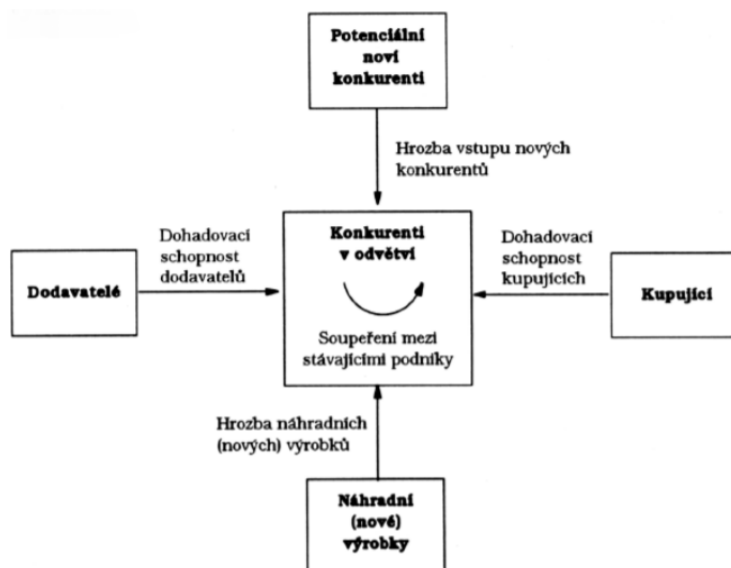
Analýza vnitřního prostředí se provádí interním auditem a dalšími interními analýzami jako například VRIO analýzou: value (hodnota), rareness (vzácnost), imitability (napodobitelnost), organization (organizace využití zdrojů). VRIO analýza se používá pro hodnocení zdrojů a zhodnocení situace, ve které se daná organizace nachází. [29]

2.4.2 Mikroprostředí

Úspěch firmy nezávisí pouze na činnostech dané firmy, ale také na tom, v jakém bezprostředním okolí neboli mikroprostředí, se nachází. Pro analýzu mikroprostředí je nezbytné analyzovat růst trhu, velikost odvětví, vstupní bariéry do odvětví, zákazníky, dodavatele, konkurenci a veřejnost.

Nejčastěji používaným modelem analýzy mikroprostředí je Porterův model pěti sil (Obrázek 4), který se zabývá konkurenčními silami, jež ovlivňují podnik. Těmito konkurenčními silami jsou: [19]

- dodavatelé – jejich dohadovací schopnosti
- nové substituty – vznik nových (náhradních) výrobků
- odběratelé (kupující) - jejich dohadovací schopnosti
- vznik nových konkurentů – hrozba vstupu nových konkurentů
- stávající konkurence v odvětví – soupeření mezi stávajícími podniky



Obrázek 4 Porterův model pěti sil

Zdroj: [33]

Dodavatelé

Pro větší konkurenceschopnost firmy je nezbytný důkladný výběr jejího dodavatele, neboť výrazně ovlivní tvorbu výrobku.

Nové (náhradní) substituty

Tvorba nových výrobků jinými firmami je hrozba pro podnik, jelikož by tyto výrobky mohly nahradit produkt dané firmy. Neustálá inovace může snížit riziko těchto nebezpečí.

Odběratelé

Odběrateli mohou být koneční zákazníci, ale i firmy, které využijí daný výrobek pro tvorbu svého konečného produktu.

Konkurence

Firmy, které podnikají ve stejném oboru jsou považovány za konkurenci. Konkurence výrazně ovlivňuje celkovou tvorbu nabídky daného podniku.

2.4.3 Makroprostředí

Makrookolí firmy je tvořeno politickými, ekonomickými, sociálně-kulturními, technickými a technologickými neboli širším okolím organizace. Tyto vlivy se označují zkratkou PEST. Mohou být rozšířeny o legislativní a ekologické vlivy, což by rozšířilo také tuto zkratku na PESTLE. [15] [28]

- **P** – Politické znamenají existující a potenciální působení politických vlivů.
- **E** – Ekonomické je působení a vliv ekonomiky (místní, národní a světové).
- **S** – Sociálně-kulturní představují průmět sociálních změn dovnitř organizace, součástí jsou také kulturní vlivy.
- **T** – Technologické reprezentují dopady stávajících, nových a vyspělých technologií.
- **L** – Legislativní jsou vlivy legislativy (národní, evropské a mezinárodní).
- **E** – Ekologické neboli environmentální vlivy se zabývají problematikou životního prostředí na místní, národní a světové úrovni.

2.4.4 SWOT analýza

SWOT analýza zkoumá v jednak interní analýzu, neboli silné (S – strengs) a slabé (W – weaknesses) stránky podniku, současně však hledí i na externí analýzu. Tato externí analýza představuje příležitosti (O – opportunities) a hrozby (T – threats) podniku. Pomocí této analýzy hledá organizace souvislosti, synergie a rizika. [45]

V první fázi se do řádků tabulky uvedou silné a slabé stránky (S, W) a do sloupců příležitosti a hrozby (O, T). Dále se v tabulce uvede, zda je vztah mezi jednotlivými faktory kladný či záporný, nebo mezi nimi žádný vztah neexistuje.

V druhé fázi dojde k propojení významných kombinací, největší zřetel by měl být brán na sektor S-O, ve kterém organizace využije svých silných stránek, aby dosáhla potenciálních možností. Naopak při kombinaci W-O organizace toto využití znemožní. Pozor by si měla firma dát na kombinaci W-T, u které hrozí při naplnění hrozby (T) vznik slabiny (W), jež by mohla přivodit ztrátu, v nejhorším scénáři až zánik společnosti. [15]

Tabulka 3 SWOT analýza

<p>Vnitřní faktory Vnější faktory</p>	<p>Silné stránky (vnitřní) S</p> <ul style="list-style-type: none"> - Know-how - Cenová úroveň - Geografická poloha - atd. 	<p>Slabé stránky (vnitřní) W</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nedostatečné Know-how - Špatné vztahy s jinými firmami - Nedostatečná infrastruktura - atd.
<p>Příležitosti (vnější) O</p> <ul style="list-style-type: none"> - Možnosti využití dotačních programů EU - Růst turismu v ČR - atd. 	<p>S-O strategie (max-max)</p>	<p>W-O strategie (min-max)</p>
<p>Hrozby (vnější) T</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ekonomická krize - Bezpečnostní rizika - atd. 	<p>S-T strategie (max-min)</p>	<p>W-T strategie (min-min)</p>

Zdroj: Vlastní zpracování dle [31]

3. Marketingový mix v cestovním ruchu

Neil H. Borden z Harvard Business School v USA byl první, kdo použil pojem marketingový mix. S tímto pojmem přišel v roce 1964, kdy zveřejnil článek “The Concept of the Marketing Mix”. [30]

Kotler a Armstrong ve své knize Marketing management definují marketingový mix jako: *“Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na novém trhu.”* [21]

Jde tedy o soubor marketingových proměnných, pomocí kterých může firma uspokojit přání a potřeby svých současných a potenciálních zákazníků, a zároveň díky tomu i dosáhnout svých vytyčených cílů.

Základní podobu marketingového mixu tvoří product (produkt), price (cena), place (místo distribuce), promotion (propagace), neboli 4P. Zkratka 4P je odvozena z angličtiny od počátečních písmen těchto čtyř prvků. Tato podoba je tvořena především z pohledu organizace.

V současné době je pro firmy nezbytné se zajímat o úhel pohledu zákazníka, neboť jsou to právě oni, kdo ve většině případů rozhoduje o úspěchu dané firmy. Proto Robert Lauterborn vytvořil marketingový mix 4C, tedy: customer value (hodnota pro zákazníka), cost to the customer (náklady pro zákazníka), convenience (pohodlí), communication (komunikace). [15]

V níže uvedené Tabulce 4 je porovnán vztah těchto dvou konceptů 4P a 4C.

Tabulka 4 Vztah mezi 4P a 4C

4P	4C
Product (produkt)	Customer value (hodnota pro zákazníka)
Price (cena)	Cost to the customer (náklady pro zákazníka)
Place (místo, distribuce)	Convenience (pohodlí)
Promotion (propagace)	Communication (komunikace)

Zdroj: Vlastní zpracování dle [26]

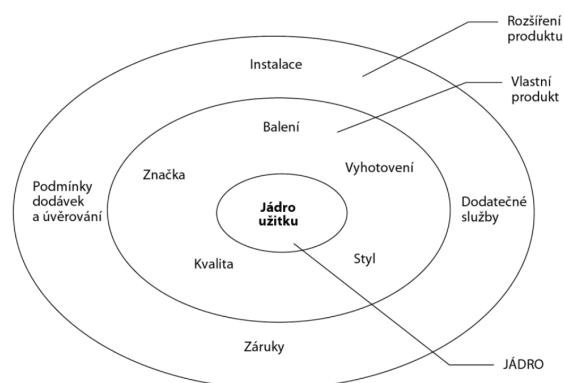
Existuje také několik dalších typů marketingových mixů, například marketingový mix 4A, do něhož spadá awareness (povědomí o produktu), availability (místní dostupnost), affordability (cenová dostupnost produktu), acceptability (přijatelnost), nebo také marketingový mix 4S, jehož jádro tvoří scope (dosah), site (poloha umístění), synergy (synergie), system (zařízení, systém) aj. V této práci bude ovšem podrobně rozebrán a analyzován rozšířený marketingový mix pro cestovní ruch.

3.1 Produkt (Product)

Produkt slouží k uspokojení spotřebitelských potřeb a k jeho nabytí dochází směnou, která může být výhodná i nevýhodná. Jako produkt si lze představit cokoli hmotného či nehmotného. Hmotné produkty jsou zboží, naopak nehmotnými produkty bývají různé služby nebo myšlenky.

Oblast cestovního ruchu spadá do odvětví služeb. V kapitole týkající se vlastností služeb (viz kap. 1.2.1) je již uvedeno, že se služby vyznačují svou nehmotností, různorodostí, komplexností, proměnlivostí, pomíjivostí, neoddělitelností a absencí vlastnictví. Toto odvětví má ovšem proměnlivý obsah produktového mixu a nelze tedy jednoznačně říct, zda dochází ke směně pouze produktů hmotných nebo produktů nehmotných.

Produkt se dělí do několika vrstev, přičemž nejčastější používané dělení je uvedeno na obrázku níže. (Obrázek 5)



Obrázek 5 Tři úrovně produktu aneb komplexní produkt

Zdroj: [17]

Jádro produktu představuje pro zákazníka smysl koupě. V cestovním ruchu se jedná o služby zaměřené na uspokojování potřeb zákazníků, což znamená, že jsou zpravidla spojené se zábavou, pohybem, relaxací apod.

Vlastní (reálný, skutečný) **produkt** obsahuje souhrn vlastností, které jsou pro zákazníka neodmyslitelnou součástí produktu. Jedná se o zmíněné balení, značku, kvalitu, styl a vyhotovení. U destinací cestovního ruchu, je to právě vlastní produkt, co dělá danou destinaci konkurenceschopnou. Jedná se především o atmosféru daného prostředí, ochotu zaměstnanců, pohostinnost atd.

Pod pojmem **rozšířený produkt** se skrývají veškeré dodatečné služby a užitné hodnoty, které zákazník koupí produktu získává. Tato třetí úroveň produktu by měla vyřešit veškeré zákaznické problémy, dokonce i ty, na něž nepomyslel. V cestovním ruchu mohou být za rozšířený produkt považovány např. slevy pro stálé zákazníky. [15]

3.2 Cena (Price)

Aby mohl zákazník získat produkt, musí za něj zaplatit stanovenou cenu. S tou jsou spojené všechny často negativní prožitky, tj. kromě finančních nákladů také ztráta času, psychické vypětí či fyzická námaha. Jedná se tedy o celkový náklad, který musí zákazník při nákupu podstoupit. [35]

Cena daného produktu nebo služby představuje pro firmy velmi důležitou položku, neboť ovlivňuje nákupní chování spotřebitele a generuje zisk. Zároveň cena plní několik funkcí, a to funkci **alokační** (pomáhá zákazníkům při rozhodování, jak alokovat, rozdělit své finanční prostředky) a funkci **informační** (informuje kupující o pozici daného produktu na trhu a jeho vztahu ke konkurenčním produktům).

3.3 Místo, distribuce (Place)

Třetím prvkem marketingového mixu je distribuce. Distribuce určuje umístění produktu na trhu a jejím úkolem je doručit správný produkt ve správném množství za správnou cenu na správné místo a ve správném čase.

Produkty se k zákazníkům dostávají pomocí distribučních cest, které mohou být přímé a nepřímé. O přímou distribuční cestu se jedná, jestliže dodává daný produkt výrobce přímo

zákazníkovi. V nepřímá distribuční cestě se vyskytují tzv. mezičlánky, které spojují výrobce a spotřebitele. Těmito mezičlánky mohou být jednak zprostředkovatelé (nejsou vlastníci zboží a pouze prodeje za provizi zprostředkovávají) nebo prostředníci (kupují zboží a následně ho na vlastní riziko prodávají).

3.4 Marketingová komunikace (Promotion)

Propagací, neboli marketingovou komunikací se snaží firma obeznámit cílovou skupinu s nabízeným produktem. Cílem marketingové komunikace může být zvýšení objemů nákupů, vytvoření loajální zákaznické základny, efektivnější a častější komunikace se zákazníky aj.

Marketingovou komunikaci lze rozdělit na **masovou** a **osobní** (Tabulka 5).

- **Osobní komunikace** se zaměřuje přímo na zákazníka. Při tomto druhu komunikace bývá zákazník konfrontován osobně, telefonicky, prostřednictvím e-mailu, osobním dopisem anebo dalšími způsoby, u kterých je typická možnost okamžité zpětné vazby.
- **Masová (neosobní) komunikace** se na rozdíl od osobní používá k oslovení velké masy zákazníků. Příkladem masové komunikace je například televize, rádio, billboardy, plakáty atd.

Tabulka 5 Osobní a masová marketingová komunikace

	Osobní komunikace	Masová komunikace
Oslovení široké veřejnosti: - rychlost - náklady na jednoho příjemce	nízká vysoké	vysoká nízké
Vliv na jednotlivce: - hodnota dosažené pozornosti - selektivní přijetí - ucelenost	vysoká relativně nízké vysoká	nízká vysoké mírně nižší
Zpětná vazba: - přímost - rychlost - měření efektivity	oboustranná vysoká přesné	jednostranná vysoká obtížné

Zdroj: Vlastní zpracování dle [9]

Součástí marketingové komunikace je komunikační mix, do kterého spadá reklama, práce s veřejností (PR), přímý marketing, podpora prodeje a osobní prodej. [15]

O **reklamu** se jedná, pokud jsou-li placenou formou prezentovány výrobky, služby či myšlenky nebo jejich jakákoliv kombinace.

Práce s veřejností, anglicky také public relations (**PR**), informuje v rámci různých programů o činnostech firmy tak, aby vytvořilo u veřejnosti pozitivní obrázek o firmě. Pod PR spadá například sponzorství, lobbying nebo publicita.

Přímý marketing dostává firmu do přímého kontaktu s jejími zákazníky. Jde o marketingovou strategii, která se podle Evropské federace přímého a interaktivního marketingu dělí do čtyř částí (online marketing, direct mail, telemarketing a reklamu s přímou odezvou).

Nástroji **podpory prodeje** jsou například různé slevy, věrnostní programy, ochutnávky, soutěže apod. Jedná se tedy o různé druhy nástrojů, jejichž cílem je stimulace poptávky po daném produktu.

Osobní prodej provádějí prodejci, jež se dostávají do osobního kontaktu se zákazníkem a jejich cílem je zpravidla prodej firemního produktu. Pečlivý výběr osobních prodejců je pro firmu velmi důležitý, neboť tito prodejci reprezentují nejen sebe, ale i danou firmu před zákazníky.

3.5 Rozšířený marketingový mix v oblasti cestovního ruchu

Pro cestovní ruch je nejvíce používaný marketingový mix 4P rozšířen o další prvky začínající také na písmeno P, tedy o people (lidi), packaging (balíčky služeb), programming (tvorbu programů), partnership (partnerství) na tzv. marketingový mix 8P.

3.5.1 Lidé (People)

Lidé tvoří základní faktor ovlivňující kvalitu služeb, a proto je v cestovním ruchu brán zřetel na kvalitní výběr zaměstnanců, zejména těch, co přicházejí do osobního kontaktu se zákazníkem. Tito zaměstnanci se podílí na celkovém zážitku zákazníka, a tudíž i na tom, zda se do dané destinace či podniku zákazník opět vrátí. Důležitý je také výběr vhodných zákazníků, tedy tvorba zákaznického mixu, neboť nevhodný zákazník může ovlivnit požitek i ostatních zákazníků.

3.5.2 Balíčky služeb (Packaging)

Tvorba balíčků představuje sestavení komplexní a výhodné nabídky doplňujících se služeb pro zákazníka. Tyto balíčky mohou obsahovat produkty či služby na sobě nezávislých firem. Sestavením mohou být pověřeny specializované osoby (např. touroperátoři) nebo firmy (např. cestovní kanceláře).

Zájezd je ideálním příkladem balíčku služeb. Obsahuje služby dopravy, ubytování, stravování. Dále může být rozšířen o služby kulturní, animační, sportovní atd. [15]

3.5.3 Tvorba programů (Programming)

Tvorba balíčky a programů spolu úzce souvisí. Programming vytváří časové harmonogramy, činnosti, rutiny apod., pomocí kterých se snaží dosáhnout zvýšení atraktivnosti balíčků služeb.

3.5.4 Partnerství (Partnership)

Spolupráce s jinými subjekty hraje významnou roli především v oblasti cestovního ruchu. Partnerství umožňuje subjektům snížit náklady, vytvořit výhodnější nabídku pro jejich zákazníky atd. Takto spolupracovat mohou například cestovní agentury, dopravci, hotely atd.

Ačkoliv je v cestovním ruchu konkurence, spolupráce by měla být upřednostňována, neboť zákazníci zhodnotí dovolenou jako celek, tedy vezmou v potaz ubytování, stravování, dopravu a vše ostatní, s čím přišli během dovolené do styku.

4. Charakteristika Skiareálu České Petrovice

Následující kapitoly budou věnovány vybranému zařízení cestovního ruchu, konkrétně Skiareálu České Petrovice. V první podkapitole dojde k představení vybraného podniku, druhá podkapitola se zaměří na marketingový mix Skiareálu.

4.1 Představení podniku Skiareál České Petrovice

Skiareál leží v Orlických horách v obci České Petrovice, která se nachází necelých 12 kilometrů od města Žamberk. Podle Českého statistického úřadu měla k 1. lednu obec České Petrovice 156 trvale žijících obyvatel [6]. V posledních letech prochází obec mohutným rozvojem a to především díky místnímu Skiareálu, který během roku navštíví tisíce lidí. [3]

Zimní sezóna bývá v Českých Petrovicích rušná, protože tamní Skiareál je pátým největším Skiareálem v Orlických horách. Samozřejmě je pravidelně udržovaná lyžařská sjezdovka, která je v případě dostačujících sněhových podmínek rozšířená o upravené běžkařské tratě. Sjezdovky Skiareálu se nachází v nadmořské výšce 740 metrů nad mořem. Areál disponuje třemi lyžařskými vleky o délkách 600 metrů, 500 metrů a 380 metrů, zároveň jsou k dispozici dva provazové vleky pro úplné začátečníky. Návštěvníci Českých Petrovic mohou využít lyžařskou a snowboardovou školu a díky osvětlení dvou sjezdovek si mohou vychutnat i večerní lyžování. Skiareál také nabízí servis nebo půjčení lyží a snowboardů.

V létě sport areál nabízí různé typy atrakcí jako jízdu na horských kárách, jízdu na horolezeckém sedáku, dětské trampolíny aj. [3]

4.2 Marketingový mix Skiareálu České Petrovice

Skiareál České Petrovice patří k menším skiareálům v České republice, a tudíž nemá jasně vymezenou marketingovou strategii. K veškerým marketingovým aktivitám proto dochází intuitivně podle rozhodnutí majitele Skiareálu. Níže budou uvedeny jednotlivé nástroje marketingového mixu.

4.2.1 Produkt

Hlavní produkt Skiareálu představují skipasy, které si zákazníci kupují, aby uspokojili svou potřebu. V případě Skiareálu České Petrovice se jedná o využití jakékoliv lanovky a následný

sjezd lyžařského svahu. Vlastní produkt v tomto případě hraje minimální roli, neboť zákazník se zpravidla nerozhoduje o koupi skipasu na základě jeho designu a kvality. Rozšířeným produktem je obsluha lanovky, zasněžování a úprava sjezdovky, zajištění parkovacího prostoru atd.

4.2.2 Cena

Přestože je cena skipasů tvořena na základě několik položek (náklady spojené se zasněžováním a úpravou sjezdovky, mzdy zaměstnanců, náklady na energie apod.), nejdůležitější položku představuje cena skipasů konkurenčních skiareálů.

4.2.3 Distribuce

Skiareál v současnosti využívá pouze přímých distribučních cest. Přímá distribuce probíhá hlavně prodejem na místě nebo přes internetový eshop. K nepřímé distribuci Skiareál v minulosti využíval služeb serveru Slevomat.cz nebo jiných serverů, které zprostředkovali skipasy. Majitel Skiareálu ovšem došel k závěru, že se tento druh distribuce nevyplatí a zůstal tedy pouze u přímé distribuce.

4.2.4 Marketingová komunikace

Ačkoliv se Slevomat.cz jevil jako nevhodná distribuční cesta, kvalitně posloužil jako reklama na internetu. To přimělo majitele se zaměřit na tuto formu propagace, a proto jsou v současnosti jejich hlavní propagační média Facebook a Instagram. Skiareál má zkušenosti i s reklamou v rádiu či tisku, ale žádná z nich nebyla tak efektivní jako dvě výše zmíněné sociální sítě.

4.2.5 Lidé

Při výběru zaměstnanců dbá majitel hlavně na osobní dojem a jednání daného uchazeče. Instruktoři lyžování a snowboardingu samozřejmě musí prokázat, že danou činnosti ovládají natolik, aby mohli předávat své zkušenosti ostatním. Zároveň je u instruktorů nezbytná vynikající verbální i neverbální komunikace a znalost alespoň jednoho cizího jazyka. Vlekaři znalost dalšího jazyka nepotřebují, důležité u nich pro majitele je, aby byli manuálně zruční a hlavně v dobré zdravotní kondici.

4.2.6 Balíčky služeb

V minulosti Skiareál experimentoval s tvorbou balíčků. Součástí nabídky byl například zlevněný vstup do kina nebo bazénu v Ústí nad Orlicí, který šlo uplatnit při předložení skipasu. Po letech zkušeností se od toho však majitel skiareálu rozhodl upustit, neboť veškerá související administrativa byla zbytečně náročná a balíčky nepřinesly dostatečný zisk. Balíčky, které Skiareál nabízí a stále nabízet bude, jsou rodinné skipasy. Tento druh balíčku je pro podnik nejméně náročný, a zároveň nejvíce výdělečný.

4.2.7 Tvorba programů

Během zimní sezóny si mohou návštěvníci Skiareálu České Petrovice zdarma vyzkoušet různé typy a druhy lyží, které ještě nebyly nebo jsou čerstvě uvedeny na trh. Dalším lákadlem pro lyžaře je oslava příchodu Nového roku na svahu.

4.2.8 Partnerství

Většina partnerství Skiareálu probíhá na základě barterového obchodu¹. Tento druh spolupráce má dohodnutý například s Krytým plaveckým bazénem v Ústí nad Orlicí, Orlickým týdeníkem či Časopisem Snow.

¹ Barterový obchod představuje směnný obchod, ve kterém dochází k výměně zboží nebo služby za jiné zboží nebo službu bez použití peněz.

5. Situační analýza Skiareálu České Petrovice

Součástí této kapitoly bude analýza konkurence, ve které budou rozebrány ceny lyžařských výcviků největších konkurentů Skiareálu České Petrovice. Dále bude sestavena SWOT analýza vybraného zařízení, na jejímž základě dojde k vybrání marketingové strategie. Tyto analýzy budou sloužit jako podklad pro následná doporučení.

5.1 Analýza konkurence

Skiareál České Petrovice není jediným skiareálem, který se ve Východních Čechách nachází. Je zde řada středisek, které disponují kratšími, obdobně dlouhými, ale i delšími lyžařskými sjezdovkami. Obsahem této kapitoly bude analýza potenciálních konkurentů Skiareálu České Petrovice zaměřená především na lyžařské školy a půjčovny.

Ski centrum Říčky

Toto lyžařské středisko je pravděpodobně největším konkurentem Skiareálu České Petrovice, neboť disponuje delšími a kvalitnějšími sjezdovkami, což hraje v očích lyžaře značnou roli, a zároveň se nachází relativně blízko Českých Petrovic. Webové stránky mají Říčky vzhledné a pravidelně aktualizované. Ski centrum Říčky nabízí také zaslání noviněk přes e-mail a na jejich facebookových stránkách je sleduje přes 9 tisíc lidí.

Lyžařská škola stojí pro jednu až dvě osoby 800 Kč / 2 hodiny a pro skupiny tři až deseti osob stojí 550 Kč za osobu / 2 hodiny. Na internetových stránkách není uvedeno, zda poskytují zvýhodněné kurzy pro mateřské školy.

Dětský lyžařský nebo snowboardový komplet² si je možné půjčit za 180 Kč / půl dne. [38]

Skicentrum Deštné v Orlických horách

Skicentrum Deštné v Orlických horách je pravděpodobně nejpoblábnější lyžařský areál ve Východních Čechách. V zimní sezóně se zde pořádá řada zajímavých akcí především díky nevšednímu snowparku, které přilákají řadu turistů. Internetové i facebookové stránky jsou přehledné a aktuální.

² Dětský lyžařský nebo snowboardový komplet vždy obsahuje helmu, boty, lyže + hole / snowboard.

Zákazníci skiareálu si mohou zaplatit lyžařskou školu pro jednu osobu za 520 Kč / 2 hodiny, pro dvě osoby za 750 Kč / 2 hodiny nebo pro tři osoby za 900 Kč / 2 hodiny. Každá další osoba by byla za příplatek 90 Kč.

Dětskou lyžařskou výbavu si lze půjčit za 120 Kč / 2 hodiny a snowboardovou výbavu za 150 Kč / 2 hodiny. [40]

Skiareál Olešnice v Orlických horách

Sjezdovky olešnického skiareálu jsou téměř stejně obtížné jako sjezdovky v Českých Petrovicích. Vlek s kotvou je dlouhý 500 metrů a poma je dlouhá 370 metrů. Skiareál má taktéž dětský vlek o délce 65 metrů.

Lyžařská škola ve Skiareálu Olešnice je pro jednu osobu za 430 Kč / hodinu, pro dvě osoby za 490 Kč / hodinu a pro tři osoby za 550 Kč / hodinu. Každá další osoba stojí 30 Kč navíc.

Dětský lyžařský nebo snowboardový set si je možné půjčit za 100 Kč / 2 hodiny. [39]

Ski areál Nella - Bartošovice v Orlických horách

Bartošovice v Orlických horách jsou jedním z hlavních konkurentů Českých Petrovic, především proto, že jsou jejich sousední vesnicí. Hlavní vlek v Bartošovicích měří 400 metrů, dále je tu také provazový vlek o délce 100 metrů.

Cena lyžařské školy pro jednu osobu je 800 Kč / 2 hodiny, pro dvě až čtyři osoby je cena 700 Kč (za osobu) / 2 hodiny.

Dětský ski komplet je za 160 Kč / den, snowboardový komplet si je možné půjčit za 220 Kč / den. [37]

Ski resort Buková hora

Tento Skiresort napíná své sjezdovky do Čenkovic a do Červené Vody. Skiareál se může pyšnit odpojitelnou čtyřsedačkou Leitner o délce 1688 metrů, která je dělá nejdelší lanovou dráhou Orlických hor, dále se zákazníci mohou těšit na několik dalších lanovek.

Lyžařská škola stojí 1 000 Kč / 2 hodiny pro jednu osobu. Pro dvě osoby je cena lyžařského kurzu 1 500 Kč / 2 hodiny, každá další osoba je za 590 Kč.

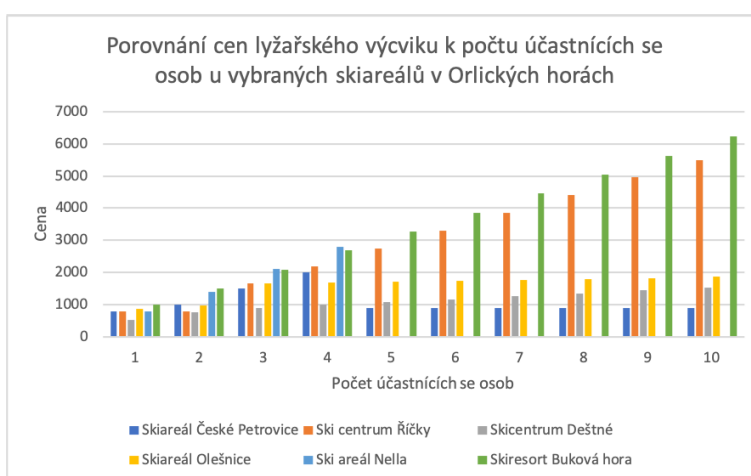
Lyžařský či snowboardový komplet je za 100 Kč / 2 hodiny. [41]

5.1.1 Porovnání cen lyžařských výcviků

Skiareál České Petrovice nabízí lyžařské kurzy pro jednu osobu za 800 Kč / 2 hodiny. Pro dvě až čtyři osoby je cena kurzu 500 Kč / 2 hodiny a pro skupiny pěti až deseti osob je cena za instruktora 900 Kč / 2 hodiny.

Lyžařský či snowboardový ski komplet si je možné půjčit za 150 Kč.

Na níže uvedeném grafu jsou porovnány ceny lyžařských výcviků k počtu účastnících se osob u vybraných skiareálů v Orlických horách. (Graf 1)



Graf 1 Porovnání cen lyžařských výcviků u vybraných skiareálů v Orlických horách

Zdroj: Vlastní zpracování dle [3] [38] [40] [39] [37] [41]

Z Grafu 4³ je patrné, že skiareál v Českých Petrovicích má nejlevněji nastavené ceny pro skupinové kurzy pro pět a více osob. U výcvikového kurzu pro deset osob je cenový rozdíl vůči druhému nejlevnějšímu kurzu ve Skicentru Deštné 630 Kč. Tuto částku by mohl skiareál využít k obohacení kurzu, k jeho lepší propagaci nebo ke zvýšení zisku z daného kurzu..

5.2 SWOT analýza Skiareálu České Petrovice

SWOT analýza uvedena níže v Tabulce 7 je vytvořena na základě informací získaných z internetových stránek, zpracovaných analýz a grafů, vlastní zkušenosti (Skiareál České Petrovice pravidelně navštěvují alespoň jedenkrát ročně po dobu 14 let) a konzultací s majitelem skiareálu.

³ Tabulka s hodnotami, z kterých Graf 4 vychází, je uvedena v Příloze B.

Tabulka 6 SWOT analýza Skiareálu České Petrovice

<p>Skiareál České Petrovice</p>	<p>Silné stránky (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> - proškolení instruktoři lyžování a snowboardingu - plně vybavená půjčovna - vzhledné a pravidelně aktualizované internetové, facebookové stránky - příjemné rodinné prostředí (Skibar, dětské hřiště atd.) - nízké ceny pro skupinové lyžařské kurzy vůči konkurenci 	<p>Slabé stránky (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> - kapacita sjezdovek - délka sjezdovek - marketingová komunikace se zákazníky - kapacita Skibaru
<p>Příležitosti (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> - využití současné krize CR - nabídka neotřelých programů a jejich propagace - získání nových loajálních zákazníků 	<p>S-O strategie</p> <ul style="list-style-type: none"> - orientace na budoucí lyžaře (programy pro školky a jejich propagace) - podpora rodinného prostředí (např. výhodný rodinný skipas) 	<p>W-O strategie</p> <ul style="list-style-type: none"> - vyšší investice do marketingu (např. zasílání newsletterů o nadcházejícím programu) - rozšíření Skibaru o dětský koutek
<p>Hrozby (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> - prodloužení nouzového stavu kvůli koronaviru - nepříznivé počasí - ztráta zákazníků kvůli větším skiareálům 	<p>S-T strategie</p> <ul style="list-style-type: none"> - pravidelně informovat zákazníky o situaci ve skiareálu (zda je otevřen, aktuální počet zákazníků atd.) - možnost loajálních zákazníků si půjčit lyže dle výběru zdarma 	<p>W-T strategie</p> <ul style="list-style-type: none"> - zvýšení kvality doplňkových služeb, aby zákazníci nejezdili pouze lyžovat (pestré menu ve Skibaru, servis lyží od profesionálů atd.) - zaměření na Skibar (jeho rozšíření + pořádání akcí při nepříznivém počasí)

Zdroj: Vlastní zpracování

Skiareál České Petrovice nemá přesně vytyčenou marketingovou strategii, podle které by postupoval nebo na jakou by byl zaměřený, a proto v následující kapitole bude navržena a odůvodněna její volba.

6. Doporučení podniku

Situaci, která nastala v letošním roce pravděpodobně nikdo nečekal. Pro většinu podniků budou nejspíše její následky kritické, především v oblasti cestovního ruchu. Onemocnění COVID-19 s sebou přineslo nejen značné množství problémů, ale také řadu nových příležitostí, které by za běžných okolností nemusely nastat. Lídři odvětví mohou snadno přijít o zákazníky, některé podniky zaniknou a vzniká tak větší prostor na trhu atd. Úspěšné podniky si jsou vědomi, že v dobách krize se investice do marketingu nesmí zanedbat, především v oblasti cestovního ruchu, ve kterém stojí život podniku zpravidla na jeho návštěvnicích.

V letošní sezoně 2019/2020 bylo v Českých Petrovicích z důvodu nepříznivého počasí a brzkého ukončení sezóny, které zapříčinila epidemie koronaviru, pouze 56 aktivních lyžařských dnů. To je přibližně polovina nejlepšího možného scénáře. Proto uskutečnění následující kampaně podniku, vzhledem k současné situaci, vřele doporučuji. Při vhodné propagaci, by mohl podnik získat nejen novou klientelu, ale také dosáhnout zisku, který by mohl utlumit ztráty z tohoto těžkého období.

6.1 Segmentace trhu lyžařských středisek

Při tvorbě marketingové kampaně je nezbytná vhodná segmentace trhu, aby si podnik uvědomil, na jaký segment se chce zaměřit. Správný postup segmentace byl zmíněn v kapitole 2.2.3. V prvním kroku je podstatné určit segmentační kritéria, na jejichž základě se v kroku druhém trh segmentuje. Třetí krok definuje dané segmenty. V níže uvedené Tabulce 6 jsou tyto tři kroky segmentace uvedeny.

Tabulka 7 Segmentace trhu

Demografická kritéria	rodiny s dětmi	aktivní senioři
Behaviorální kritéria	lyžaři začátečníci	věrní zákazníci
Název segmentu	“Nováčci na lyžích”	“Loajální senioři”

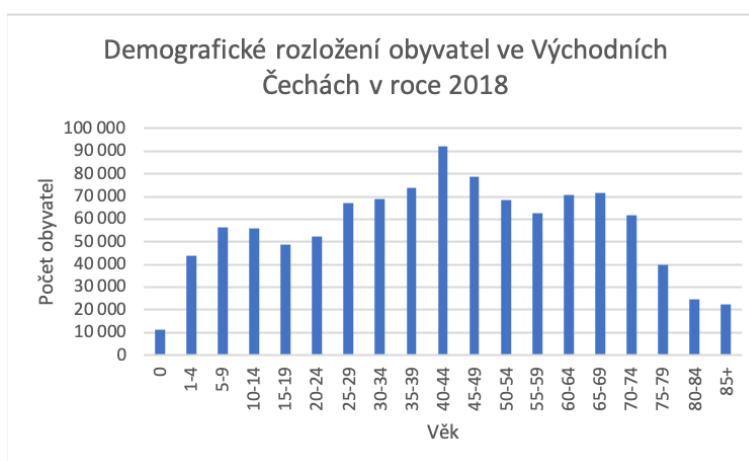
Zdroj: Vlastní zpracování

Výše zvolené segmenty “Nováčci na lyžích” a “Loajální senioři” jsou zvoleny záměrně, neboť právě tyto segmenty představují největší zákaznické množiny vybraného skiareálu.

Následujícím krokem je určení, zda je segment pro podnik atraktivní. To se určí podle jeho **velikosti, jedinečnosti a schopnosti růstu**.

Velikost segmentu lze zjistit na základě dat z Českého statistického úřadu a Svazu lyžařů ČR. Podle Českého statistického úřadu bylo k 30. 12. 2018 v Pardubickém kraji 520 316 obyvatel a v Královéhradeckém kraji 551 021 obyvatel. [5] [8] Dohromady tedy bylo ve Východních Čechách⁴ 1 071 337 obyvatel. Počet obyvatel České republiky byl v roce 2018 okolo 10,65 milionů. To znamená, že počet obyvatel ve Východních Čechách představuje 10,06 % obyvatel z celé České republiky. Svaz lyžařů ČR odhaduje, že počet lyžující veřejnosti přesahuje 2 miliony osob. [43] Vyjádřením 10,06 % z počtu lyžující veřejnosti, získáme počet aktivních lyžařů⁵ ve Východních Čechách, který činí 201 190 lidí.

Pro zjištění velikosti dvou výše zmíněných segmentů je nezbytné zohlednit demografické rozložení obyvatel ve Východních Čechách, které je uvedené v Grafu 2⁶.



Graf 2 Demografické rozložení obyvatel ve Východních Čechách v roce 2018

Zdroj: Vlastní zpracování dle [5] [8] [43]

Na stejný model je možné nanést i počet aktivních lyžařů ve Východních Čechách. Vznikne tím graficky totožný, ovšem velmi **nepravděpodobný** model, ve kterém by bylo přes 16 tisíc lyžařů ve věku nad 75 let, a zároveň okolo 2 tisíc lyžařů, kteří nestihli oslavit ani první rok života, viz Graf 3⁷.

⁴ Za Východní Čechy je v této práci považován Královéhradecký a Pardubický kraj.

⁵ Aktivní lyžař představuje člověka, který jezdí pravidelně na lyžích či snowboardu.

⁶ Výpočty a data Grafu 2 jsou uvedeny v Příloze A

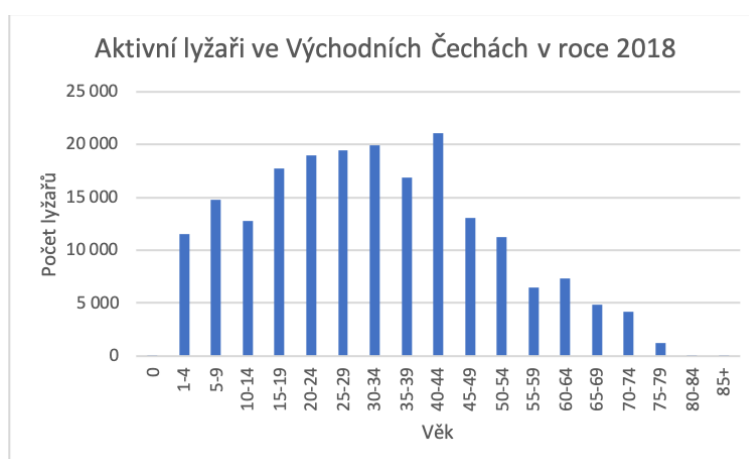
⁷ Výpočty a data Grafu 3 jsou uvedeny v Příloze A



Graf 3 Statisticky aktivní lyžaři ve Východních Čechách v roce 2018

Zdroj: Vlastní zpracování dle [5] [8] [43]

Proto bylo nezbytné tato čísla upravit o koeficient, který vychází z demograficky rozděleného podílu aktivně sportující populace, o které referuje periodika Českého statistického úřadu s názvem Statistika sportu: Základní ukazatele [7]. (Graf 3⁸)



Graf 4 Aktivní lyžaři ve Východních Čechách v roce 2018

Zdroj: Vlastní zpracování dle [5] [8] [43] [7]

Při porovnání Grafu 3 a Grafu 4 si je možné všimnout, že koeficient upravil počty aktivních lyžařů především u starší populace. Není to nic překvapivého, neboť s přibývajícím věkem často přibývají i zdravotní potíže, které mohou lyžaři bránit při provozování jeho oblíbené činnosti. Tato úprava naopak zvýšila počty aktivních lyžařů mladších čtyřiceti pěti let. Koeficient také upravil počet aktivních lyžařů mladších jednoho roku.

⁸ Výpočty a data Grafu 4 jsou uvedeny v Příloze A

Z Grafu 3 tedy vyplývá, že počet aktivních lyžařů ve věku nad 65 let ve Východních Čechách v roce 2018 by se mohl pohybovat okolo 10 tisíc. Naopak lyžařů začátečníků ve věku od 3 do 7 let by mohlo být kolem 14 tisíc. Segment “Nováčci na lyžích” je tedy větší než segment “Loajální senioři” a je tudíž pro podnik atraktivnější.

Jedinečnost segmentu “Nováčci na lyžích” spočívá především v tom, že tyto děti nemají zpravidla žádné zkušenosti s lyžováním. Při vhodných podmínkách jim lze vytvořit nezapomenutelný zážitek, který může hrát výraznou roli při budoucím rozhodování, zda daný skiareál navštívit či nikoliv.

Schopnost růstu daného segmentu je podložena především rostoucí poptávkou po lyžování v Česku, o kterém napsal Český rozhlas 11. listopadu 2019 [4]. V loňském roce navštívilo tuzemské svahy nejvíce lyžařů za posledních sedm let.

Na základě výše zmíněných informací lze tedy považovat segment “Nováčci na lyžích” za atraktivní a podnik by mu měl věnovat zvýšenou pozornost v nadcházející kampani.

6.2 Návrh kampaně “Staň se lyžařem”

Podle předešlých výpočtů by se měl počet aktivních lyžařů ve věku 3 až 7 let ve Východních Čechách pohybovat okolo 14 tisíc, což je o 4 tisíce více než je aktivních lyžařů v důchodovém věku. S přihlédnutím k jedinečnosti, schopnosti růstu segmentu a ke zdravotnímu stavu jedinců reprezentujících dané segmenty je dle mého názoru vhodnější zaměřit se v následující kampani na segment “Nováčci na lyžích”⁹.

Z analýzy cen konkurenčních lyžařských výcviků vyšlo najevo, že Skiareál České Petrovice má nejlevnější lyžařské kurzy pro pět a více osob¹⁰. **Skiareál by tedy mohl pořádat organizované skupinové výcviky pro děti v mateřských školách rozšířené o dopravu a oběd zdarma.** Tyto služby navíc by mohly přilákat řadu nových zákazníků. Cenu těchto služeb s přidanou hodnotou by vykompenzovala nízká cena lyžařských kurzů, tudíž by celková cena organizovaných skupinových výcviků nemusela být pro většinu potenciálních zákazníků nepřístupná.

⁹ viz. Tabulka 7 Segmentace trhu.

¹⁰ viz. Graf 1 Porovnání cen lyžařských výcviků.

Následná SWOT analýza¹¹ ukázala tentýž výstup při zvolení strategie se zaměřením na silné stránky podniku a její možné příležitosti, tedy strategie S-O.

6.2.1 Vytvoření person

Je tedy zřejmé, že by se měl podnik zaměřit na děti ve věku od 3 do 7 let, ovšem osoby je vhodnější vytvořit pro jejich rodiče, protože to jsou právě oni, kdo platí jejich aktivity.

Petr Šťastný

První vytvořenou personou je pan Petr. Petr je šťastně ženatý muž, kterému je 43 let, bydlí v Ústí nad Orlicí a má dvě děti ve věku 4 a 6 let. Petr tráví většinu času ve fitness centru, jehož je vlastníkem. Jeho měsíční příjem po zdanění je okolo 35 tisíc korun. Ve volném čase se Petr věnuje rodině nebo hraje s kamarády tenis, v zimě rád lyžuje. Jeho normální den vypadá tak, že vstane, odveze děti do školky, a poté jede do práce. V práci tráví většinu dne. Večery tráví s rodinou doma. Informace získává prostřednictvím internetu a novin. Využívá sociální síť Facebook a čte Seznam. Rovněž čte časopisy Forbes a National Geographic. Kvůli práci je velmi zaneprázdněný a bohužel nemá čas věnovat dětem tolik času, kolik by si přál. Chce, aby se jeho děti naučily lyžovat co nejdříve, protože on sám má lyžování v oblibě. Je proto ochoten zaplatit za nějaký lyžařský kurz pro své malé děti, neboť je pracovně vytížen.

Alžběta Nová

Druhou personu představuje Alžběta. Alžbětě je 38 let a žije se jako účetní, což jí měsíčně vynáší 25 tisíc korun v čisté mzdě. Bydlí v Letohradě, je vdaná a má dvě děti ve věku 5 a 7 let. Svůj volný čas věnuje především dětem a manželovi. Její normálně den začíná přípravou snídaně pro celou rodinu, poté vyprovodí děti do školky a jde do práce. Po práci vyzvedne děti ze školky a jde s nimi domů, kde s nimi tráví zbytek času. K informacím se dostává prostřednictvím internetu a televize. Většinu zpráv se dočte na sociálních sítích nebo v mobilní aplikaci Seznam zprávy, které si většinou ještě ověří ve večerních zprávách České televize. Než se jim narodily děti, jezdili s manželem lyžovat do Alp. Teď už nejezdí, neboť jejich děti lyžovat neumí. Alžběta si je vědoma toho, že pokud by děti učila na lyžích sama, stálo by jí to mnohem více času a úsilí, než když je svěří do rukou profesionálů. Pokud by se ovšem vyskytl vhodný lyžařský kurz pro její děti, je připravena za něj zaplatit.

¹¹ viz. Tabulka 6 SWOT Analýza Skiareálu České Petrovice.

6.2.2 Propagace kampaně

Propagaci kampaně bych rozdělil na dvě části - propagace pro mateřské školy a propagace pro veřejnost.

Propagace pro mateřské školy by probíhala především telefonicky nebo osobním kontaktem s člověkem, který je odpovědný za školku nabízený program. Cílem by bylo přesvědčit danou osobu, aby spolupracovala se Skiareálem České Petrovice. Jelikož je většina mateřských škol veřejných, nebylo by možné jim za tuto spolupráci nabídnout určitou sumu peněz nebo provizi z uspořádaných lyžařských výcviků. Hlavním benefitem by tedy pro mateřské školy bylo zpestření programu pro jejich žáky.

Propagace pro veřejnost by byla určena především pro rodiče, jež mají děti v předškolním věku a sídlí ve Východních Čechách. Cílem této části propagace by bylo oslovení rodičů, jejichž děti chodí do mateřských škol, které nespolupracují se Skiareálem České Petrovice. Tyto rodiče bychom se pokusili zaujmout propagačním videem, které by bylo umístěno jako sponzorovaný příspěvek na sociální síti Facebook a Instagram.

6.2.3 Kalkulace kampaně

Majitel Skiareálu České Petrovice je ochoten stanovit rozpočet pro marketingové aktivity na 100 000 Kč. V této podkapitole zjistím, jaké jsou celkové náklady a výnosy lyžařského výcviku pro děti. Posledním bodem bude vypočítání bodu zvratu.

Pro vypočítání bodu zvratu je nezbytné si rozdělit náklady kampaně do dvou částí - fixní náklady a variabilní náklady.

Fixní náklady

Do fixních nákladů lze zařadit tyto položky:

- Tvorba videa

Jednorázová platba, kterou je nezbytné vynaložit ještě před spuštěním kampaně. K tvorbě videa bych využil služeb podniku Studio Družba s.r.o., jejichž cena natočení a editace videa se pohybuje okolo 7 000 Kč.

- Propagace videa

Sponzorované příspěvky na sociálních sítích Facebook a Instagram nemají pevně danou cenu. Každý uživatel se může rozhodnout jak dlouho chce svou kampaň propagovat, komu ji zobrazit a kolik finančních prostředků je ochoten do ní vložit. Facebook na základě těchto údajů vypočítá počet pravděpodobných zobrazení reklamy. Pokud je uživatel s tímto číslem nespokojený, může zkrátit dobu kampaně, zúžit vybraný segment, zvýšit investici nebo zvolit jakoukoliv kombinaci těchto tří možností.

Propagace videa na sociálních sítích by začala 15. listopadu 2020 a pokračovala by do 28. února 2021. Reklama by se zobrazovala pouze lidem z Východních Čech ve věku 25 až 45 let mezi jejichž zájmy patří lyžování a snowboarding, a zároveň jsou rodiči předškoláků (ano, i toto si lze při tvorbě reklamy na Facebooku nebo Instagramu nastavit). Odhadovaný rozpočet na tuto formu propagace je 15 000 Kč. S touto částkou ovšem doporučuji operovat podle celkového průběhu kampaně.

- Tisk letáků, plakátů

Ačkoliv se může tato položka jevit jako náklad variabilní, je vhodné s ní počítat jako s nákladem fixním, neboť se počet vytisknutých plakátů a letáků neodvíjí od počtu uspořádaných lyžařských výcviků, ale od počtu spolupracujících mateřských škol. Při dohodě o spolupráci s deseti mateřskými školami, by bylo potřeba nechat vytisknout přibližně 50 plakátů velikosti A2 a 500 letáků velikosti A5. Celková cena tohoto tisku by u firmy ABC Tiskárna byla 2 180 Kč. Každá školka by tedy obdržela 5 plakátů velikosti A2 a 50 letáků velikosti A5.

Fixní náklady po sečtení všech výše zmíněných položek činí **24 180 Kč**, což není ani čtvrtina celkového rozpočtu. Majiteli Skiareálu tedy vzniká možnost vložení těchto ušetřených prostředků do jiných investic.

Variabilní náklady

Variabilní náklady představují náklady, které musí být vynaloženy při pořádání lyžařského kurzu. Patří do nich tyto položky:

- Doprava dětí do skiareálu

Děti by byly dopraveny do skiareálu půjčenou dodávkou VW Caravelle T5 1.9/ 2.0 TDi z Autopůjčovny Auto Eli. Tato dodávka disponuje 8 + 1 místy, což umožní přepravu sedmi dětí

a jednoho pedagogického pracovníka z mateřské školy. Dodávku si je možné půjčit za 1 500 Kč / den, přičemž je v ceně zahrnut denní limit 300 ujetých kilometrů.

Dodávka má průměrnou spotřebu 12 l / 100 km. Vzhledem ke skutečnosti, že většina mateřských škol ve Východních Čechách je v okruhu 100 kilometrů od Skiareálu České Petrovice, lze počítat, že cesta tam a zpět cesta bude cca 200 km. Spotřeba nafty tedy bude 24 litrů za jeden lyžařský kurz. Ačkoliv je podle internetové stránky Kurzy.cz aktuální cena nafty 25,82 Kč / 1 litr (11. května 2020) [27], při výpočtech došlo k použití ceny 30 Kč / 1 litr, neboť je pravděpodobné, že do zimy roku 2021 cena opět vzroste. Celkové náklady na dopravu tedy činí 720 Kč.

- Odměna pro instruktora

Hodinová odměna pro instruktora lyžování či snowboardingu je 150 Kč / hodinu. V rámci jednoho kurzu by instruktor vyučoval děti 4 hodiny (2 dopoledne, 2 odpoledne), tudíž celková odměna pro instruktora za jeden kurz dělá 600 Kč.

- Odměna pro řidiče

Řidičem dodávky by pravděpodobně byl jejich instruktor, což znamená, že jeho hodinová odměna bude ve stejné výši. Trasa 200 kilometrů lze ujet klidným tempem za 4 hodiny, takže celková odměna pro řidiče je také 600 Kč.

- Oběd zdarma

Ve skiareálu je také Skibar, ve kterém vaří jídla všeho druhu. Oběd pro dospělého člověka stojí okolo 110 Kč, dětská porce cca 90 Kč. Jelikož se jednoho kurzu bude účastnit vychovatel nebo vychovatelka a sedm dětí, náklady na oběd zdarma činí 830 Kč.

Celkové variabilní náklady tedy dělají **4 250 Kč** za uspořádaný kurz.

Výnosy

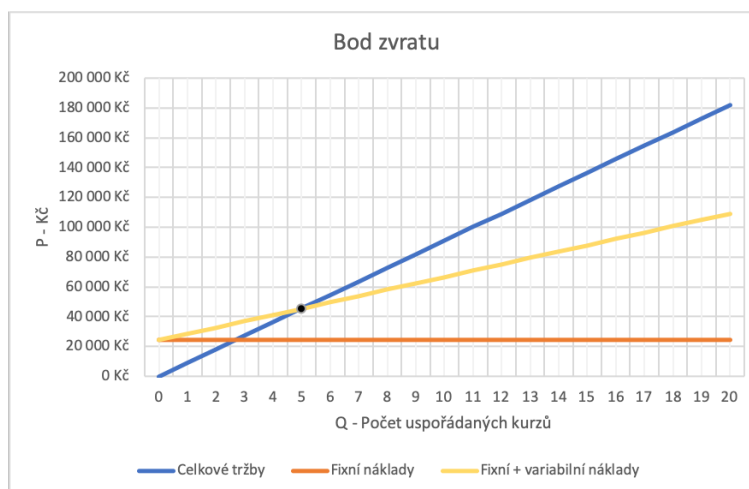
Výnosy této kampaně budou vycházet z ceny a počtu uspořádaných lyžařských kurzů.

Cena lyžařského kurzu pro jedno dítě bude 1 300 Kč. Cena byla takto stanovena především proto, aby tento program zvolila většina rodičů, kteří se chystají v nadcházející sezóně naučit své děti na lyžích či snowboardu. Kurz je nejen cenově (4 hodiny s instruktorem v konkurenčních skiareálech stojí okolo 1 600 Kč), ale i časově mnohem výhodnější, neboť

se děti naučí lyžovat, zatímco jsou jejich rodiče v zaměstnání. Doprava a oběd zdarma slouží tedy jako přidaná hodnota, která má pomoci při rozhodování váhajících rodičů.

Bod zvratu

Z Grafu 5 lze vypočítat, že při této ceně kurzu by skiareál dosáhl bodu zvratu uspořádáním pátého lyžařského výcviku. To znamená, že skiareál musí uspořádat alespoň 6 lyžařských výcviků, aby pokryl veškeré fixní náklady a začal dosahovat zisku. Při vypravení 20 zájezdů může podnik dosáhnout zisku 72 820 Kč. Tabulka s bližšími výpočty je uvedena v Příloze C.



Graf 5 Bod zvratu

Zdroj: Vlastní zpracování

6.3 Celkové hodnocení navrhované kampaně

Segmentace trhu a SWOT analýza napomohly k výběru programu, který by mohl Skiareál uskutečnit. Kampan, která spočívá v pořádání lyžařských výcviků pro děti předškolního věku s dopravou a obědem zdarma by se mohla postarat nejen o rozšíření klientely Skiareálu, ale také o navýšení zisku.

Rozdělení propagace do dvou částí (pro mateřské školy a pro veřejnost) umožní Skiareálu oslovit více potenciálních zákazníků. Vytvoření person by pomohlo při komunikaci s veřejností, která by probíhala především skrze sociální sítě. Mateřským školám by byla nabídnuta forma spolupráce, díky které by mohly svým žákům nabízet tyto kurzy.

Při kalkulaci kampaně bylo nezbytné určit fixní náklady, variabilní náklady a stanovit cenu lyžařského výcviku. Po sečtení všech fixních položek (tvorba a propagace videa, tisk letáků a plakátů) činí fixní náklady 24 180 Kč. Variabilní náklady (odměna pro instruktora, odměna pro řidiče, doprava a oběd pro děti zdarma) jsou 4 250 Kč za jeden vypravený kurz pro sedm dětí a jednoho pedagogického pracovníka. Cena kurzu je stanovena tak, aby byla pro většinu rodičů dostupná, a zároveň cenově i časově výhodná, tedy na 1 300 Kč za jednoho účastníka.

Výpočet bodu zvratu ukázal, že uspořádáním pátého lyžařského výcviku dojde k pokrytí veškerých fixních nákladů. Vypravení jakéhokoliv dalšího kurzu bude tedy Skiareálu generovat zisk.

Při zohlednění velikosti segmentu, pro který je tato kampaň určena, by uspořádání alespoň pěti kurzů nemělo být náročné. Naopak věřím, že je Skiareál schopný za jednu lyžařskou sezónu vypravit alespoň 20 lyžařských výcviků, z kterých by hrubý zisk činil 72 820 Kč.

Závěr

Tématem této bakalářské práce byla analýza marketingového mixu a marketingové strategie vybraného zařízení v oblasti cestovního ruchu rozšířená o vlastní šetření.

Cílem první části bylo vytvoření teoretického podkladu pro následující druhou (analytickou) část. V první kapitole byly vytyčeny základní teoretické pojmy a specifika cestovního ruchu. Následovala druhá a třetí kapitola, která se věnovala marketingu a marketingovému mixu v cestovním ruchu.

Cíl analytické části spočíval v analýze marketingového mixu a marketingových strategií vybraného podniku v cestovním ruchu společně s následným navržením vhodných opatření. Podnik, který jsem se rozhodl analyzovat a navrhnout mu marketingovou strategii je Skiareál České Petrovice. Vytvoření marketingového mixu 4P, který bylo nezbytné rozšířit o lidi, balíčky, tvorbu programů a partnerství, proběhlo na základě konzultací s majitelem Skiareálu.

Jelikož Skiareál patří k menším podnikům, tak nemá jasně definovanou marketingovou strategii a většina rozhodnutí přichází intuitivně. Proto byla následující kapitola věnována situační analýze, na jejímž základě byla zvolena adekvátní strategie. Hlavní bod této kapitoly představovala SWOT analýza, která vznikla především z předešlé analýzy konkurence a konzultací s majitelem podniku. Výstupem SWOT analýzy byly čtyři různé strategie, ze kterých se pro podnik jevila nejvhodněji strategie S-O, tedy strategie zaměřená na silné stránky a příležitosti podniku.

V poslední kapitole byla provedena segmentace trhu, která Skiareálu odhalila nejatraktivnější cílovou skupinu. Následovalo navržení kampaně “Staň se lyžařem” zaměřené na tento segment, v rámci které by Skiareál pořádal skupinové lyžařské výcviky pro děti v předškolním věku s dopravou a obědem zdarma. Propagace kampaně byla rozdělena do dvou částí na propagaci pro veřejnost a propagaci pro mateřské školy, aby Skiareál získal více zákazníků. Po sepsání všech nákladů a stanovení ceny lyžařského kurzu byl vypočítán bod zvratu. Z výpočtů vyšlo najevo, že kurz bude dosahovat zisk po uspořádání pátého lyžařského výcviku. Majitel Skiareálu České Petrovice by tedy mohl využít takto nabyté peníze z navržené kampaně k pokrytí škod zapříčiněných současnou krizí.

Cílem práce byla analýza marketingového mixu a marketingové strategie vybraného zařízení společně s vlastním šetřením autora. Cíl práce byl splněn.

POUŽITÉ ZDROJE

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3, s. 73.
- [3] České Petrovice. *Úvod - České Petrovice*. In: ceskepetrovice.cz [online]. 2019 [cit. 2020-04-07]. Dostupné z: <https://www.ceskepetrovice.cz/>
- [4] Český rozhlas. *Zájem Čechů o lyžování na horách v tuzemsku roste, skiareály modernizují*. In: radio.cz [online]. 11. listopadu 2019. [cit. 2020-05-10]. Dostupné z: <https://www.radio.cz/cz/rubrika/ekonomika/zajem-cechu-o-lyzovani-na-horach-v-tuzemsku-se-zdvojnásobil-skiarealy-modernizují>.
- [5] Český statistický úřad. *Obyvatelstvo v Pardubickém kraji v roce 2018*. In: czso.cz [online]. 21. března 2020. [cit. 2020-04-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xs/obytelstvo-v-pardubickem-kraji-v-roce-2018>
- [6] Český statistický úřad. *Počet obyvatel v obcích - k 1.1.2019*. In: czso.cz [online] Praha: 30. dubna 2019. [cit. 2020-04-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-obcich-za0wri436p>.
- [7] Český statistický úřad. *Statistika sportu: základní ukazatele*. Praha: Český statistický úřad, 2017. Lidé a společnost. ISBN 978-80-250-2916-9.
- [8] Český statistický úřad. *Věkové složení obyvatel Královéhradeckého kraje*. In: czso.cz [online]. 18. června 2019. [cit. 2020-04-18]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xh/vekove_slozeni_obyvatel_kralovehradeckeho_kraje
- [9] DE PELSMACKER, Patrick, GEUENS, Maggie, VAN DEN BERGH, Joeri. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003. 600 s. ISBN 80-274-0254-1, s. 27.
- [10] DOSWELL, Roger. *Tourism. How effective management makes the difference*. Oxford: Butterworth Heinemann, 1997. x + 319 s. ISBN 0 7506 2272 5.

- [11] FOOT, HATT. In: VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb. Efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- [12] FORET, Miroslav, FORETOVÁ, Věra. *Jak rozvíjet místní cestovní ruch*. Praha: Grada Publishing, 2001. 178 s. ISBN 80-247-0207-X, s. 19-20.
- [13] GOELDNER, Charles R. a J. R. Brent RITCHIE. *Cestovní ruch: principy, příklady, trendy*. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 978-80-251-2595-3, s. 4-5.
- [14] HESKOVÁ Marie a kol. *Cestovní ruch. Pro vyšší odborné školy a vysoké školy*. Praha: Fortuna, 2006. 223 s. ISBN 80-7168-948-3, s. 106.
- [15] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: Jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.
- [16] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: Jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0, s. 45.
- [17] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: Jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0, s. 195.
- [18] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Podniková kultura - její analýza a změna*. Disertační práce. Ostrava: VŠB - TU, 1999.
- [19] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- [20] KIRÁLOVÁ, Alžbeta a Ivo STRAKA. *Vliv globalizace na marketing destinace cestovního ruchu*. Praha: Ekopress, 2013. ISBN 978-80-86929-99-6.
- [21] KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Marketing management*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6, s. 32.
- [22] KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3, s. 325.
- [23] KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada Publishing 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5, s. 449.

- [24] KOTLER, Philip, WONG, Veronika, SAUNDERS, John, ARMSTRONG, Gary. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2, s. 712.
- [25] KOTLER, Philip, WONG, Veronika, SAUNDERS, John, ARMSTRONG, Gary. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2, s. 39.
- [26] KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera. - Jak vytvářet a ovládnout trhy*. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4, s. 114.
- [27] Kurzy.cz, Aktuální cena benzínu, cena nafty. In: kurzy.cz [online]. [cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/komodity/benzin-nafta-cena/>
- [28] MANAGEMENT MANIA. PESTLE analýza. In: Managementmania.cz [online]. MANAGEMENTMANIA ©2011 - 2016, 30. července 2015 [cit. 2020-03-31]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>
- [29] MANAGEMENT MANIA. VRIO analýza. In: Managementmania.cz [online]. MANAGEMENTMANIA ©2011 - 2016, 29. července 2018 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vrio-analyza>
- [30] NetMBA. *Marketing Mix (The 4 P's of Marketing)*. In: Netmba.com [online]. 2009 [cit. 2020-04-02]. Dostupné z: <http://netmba.com/marketing/mix/>
- [31] PALATKOVÁ, Monika. *Management cestovních kanceláří a agentur*. Praha: Grada, 2013. ISBN 9788024737515.
- [32] PALATKOVÁ, Monika. *Mezinárodní cestovní ruch: analýza pozice turismu ve světové ekonomice, význam turismu v mezinárodních ekonomických vztazích, evropská integrace a mezinárodní turismus*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978- 80-247-3750-8.
- [33] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 626 s. ISBN 80-85605-12-0, s. 23.
- [34] PROCHÁZKA, Tomáš a Josef ŘEZNÍČEK. *Obsahový marketing*. Brno: Computer Press, 2014. ISBN 978-80-251-4152-6.

- [35] PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.
- [36] RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4039-3.
- [37] Ski areál Nella. *Škola + půjčovna*. In: nella.cz [online]. [cit. 2020-04-22]. Dostupné z: <http://nella.cz/skolicka-pujcovna/>
- [38] Ski centrum Říčky v Orlických horách. *Ceny - Lyžařská škola*. In: skiricky.cz [online]. [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.skiricky.cz/cs/ceny/lyzarska-skola>
- [39] Skiareál Olešnice v Orlických horách. *Ceník služeb*. In: skiolesnice.cz [online]. [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <http://www.skiolesnice.cz/cenik-sluzeb/>
- [40] Skicentrum Deštné v Orlických horách. *Ceník*. In: skicentrumdestne.cz [online]. [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: http://skiskoladestne.cz/index.php?menu=menu_skola
- [41] Skiresort Buková hora. *Ceník*. In: skibukovka.cz [online]. [cit. 2020-04-22]. Dostupné z: <https://www.skibukovka.cz/cz/lyzovani/cenik>
- [42] SOLOMON, Michael R., MARSHALL, Greg W., STUART, Elnora W. *Marketing očima světových manažerů*. Praha: Computer Press, 2006. 572 s. ISBN 80-251-1273-X, s. 6.
- [43] Svaz lyžařů ČR. *O SLČR*. In: czech-ski.com [online]. 2019 [cit. 2020-04-18]. Dostupné z: <https://www.czech-ski.com/o-nas/o-slcr>
- [44] UNWTO World Tourism Barometer červen 2009. unwto.org [online]. [cit. 2020-01-4]. Dostupné v archivu pořízeném dne 2009-09-11.
- [45] URBÁNEK, Tomáš. *Marketing*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-17-2.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Výpočty a data pro zpracování Grafu 1, Grafu 2, Grafu 3

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	Počet obyvatel ČR	10 650 000								
2	Počet obyvatel Pardubický kraj	520 316								
3	Počet obyvatel Královéhradecký kraj	551 021								
4	Počet obyvatel Východní Čechy	1 071 337	B2+B3							
5	% vyjádření počtu obyv. ve Východních Čechách	10,06%	B4/B1							
6										
7	Aktivních lyžařů v ČR	2 000 000								
8	Aktivních lyžařů ve Východních Čechách	201 190	B7*B5							
9										
10	Tabulka 7 Lyžaři ve Východních Čechách									
11			B13+C13	D13/SBS4	E13*SBS8		F13*G13	SF32/SH32	H13*I13	
12	Věk	Počet obyv. Par. kraj	Počet obyv. Kraj	Počet obyv. Vycj	V procentech	Statisticky aktivní lyžař	Koeficient (ČSU)	Aktivních lyžařů (vynásobeno koeficientem)	Poměr	Aktivní lyžař (učtení na základě poměru)
13	0	5 525	5 654	11 179	1,04%	2 099	0,01%	0	2,9	1
14	1-4	21 736	22 250	43 986	4,11%	8 260	48,65%	4 019	2,9	11 475
15	5-9	27 625	28 739	56 364	5,26%	10 585	48,80%	5 165	2,9	14 750
16	10-14	27 177	28 934	56 111	5,24%	10 537	42,50%	4 478	2,9	12 788
17	15-19	23 747	24 955	48 702	4,55%	9 146	67,70%	6 192	2,9	17 681
18	20-24	25 792	26 413	52 205	4,87%	9 804	67,70%	6 637	2,9	18 953
19	25-29	33 235	33 936	67 171	6,27%	12 614	54,00%	6 812	2,9	19 451
20	30-34	34 228	34 604	68 832	6,42%	12 926	54,00%	6 980	2,9	19 932
21	35-39	36 626	37 175	73 801	6,89%	13 859	42,70%	5 918	2,9	16 899
22	40-44	45 112	46 952	92 064	8,59%	17 289	42,70%	7 382	2,9	21 081
23	45-49	38 246	40 643	78 889	7,36%	14 815	30,80%	4 563	2,9	13 030
24	50-54	32 923	35 316	68 239	6,37%	12 815	30,80%	3 947	2,9	11 271
25	55-59	30 508	32 197	62 705	5,85%	11 776	19,20%	2 261	2,9	6 456
26	60-64	34 058	36 587	70 645	6,59%	13 267	19,20%	2 547	2,9	7 274
27	65-69	33 806	37 653	71 459	6,67%	13 420	12,50%	1 677	2,9	4 790
28	70-74	28 781	33 131	61 912	5,78%	11 627	12,50%	1 453	2,9	4 150
29	75-79	18 755	21 081	39 836	3,72%	7 481	5,60%	419	2,9	1 196
30	80-84	11 843	12 877	24 720	2,31%	4 642	0,10%	5	2,9	13
31	85+	10 593	11 924	22 517	2,10%	4 229	0,01%	0	2,9	1
32	Celkem	520 316	551 021	1 071 337	100,00%	201 190		70 457		201 190

Zdroj: Vlastní zpracování dle [5] [8] [43] [7]

Příloha B Hodnoty Grafu 4

Počet osob	Skiareál České Petrovice	Ski centrum Říčky	Skicentrum Deštné	Skiareál Olešnice	Ski areál Nella	Skiresort Buková hora
1	800 Kč	800 Kč	520 Kč	860 Kč	800 Kč	1 000 Kč
2	1 000 Kč	800 Kč	750 Kč	980 Kč	1 400 Kč	1 500 Kč
3	1 500 Kč	1 650 Kč	900 Kč	1 650 Kč	2 100 Kč	2 090 Kč
4	2 000 Kč	2 200 Kč	990 Kč	1 680 Kč	2 800 Kč	2 680 Kč
5	900 Kč	2 750 Kč	1 080 Kč	1 710 Kč	x	3 270 Kč
6	900 Kč	3 300 Kč	1 170 Kč	1 740 Kč	x	3 860 Kč
7	900 Kč	3 850 Kč	1 260 Kč	1 770 Kč	x	4 450 Kč
8	900 Kč	4 400 Kč	1 350 Kč	1 800 Kč	x	5 040 Kč
9	900 Kč	4 950 Kč	1 440 Kč	1 830 Kč	x	5 630 Kč
10	900 Kč	5 500 Kč	1 530 Kč	1 860 Kč	x	6 220 Kč

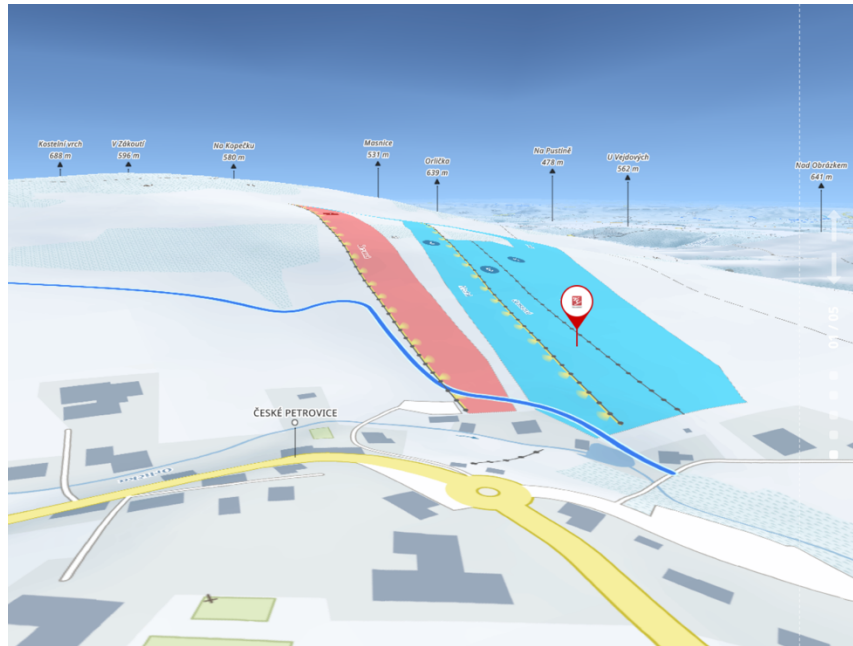
Zdroj: Vlastní zpracování dle [3] [38] [40] [39] [37] [41]

Příloha C Výpočty nákladů, výnosů, bodu zvratu a zisku

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1		ŠBŠ37*A1	ŠBŠ25	ŠBŠ30*A1	D3+C3	B1-E1	C1/(B1-D1)		
2	Q - počet uspořádaných kurzů	Celkové tržby	Fixní náklady	Variabilní náklady	Fixní + variabilní náklady	Zisk	Bod zvratu		
3	0	0 Kč	24 180 Kč	0 Kč	24 180 Kč	-24 180 Kč	$Q = FN / (P - VC)$		
4	1	9 100 Kč	24 180 Kč	4 250 Kč	28 430 Kč	-19 330 Kč	4,98556701		
5	2	18 200 Kč	24 180 Kč	8 500 Kč	32 680 Kč	-14 480 Kč			
6	3	27 300 Kč	24 180 Kč	12 750 Kč	36 930 Kč	-9 630 Kč			
7	4	36 400 Kč	24 180 Kč	17 000 Kč	41 180 Kč	-4 780 Kč			
8	5	45 500 Kč	24 180 Kč	21 250 Kč	45 430 Kč	70 Kč			
9	6	54 600 Kč	24 180 Kč	25 500 Kč	49 680 Kč	4 920 Kč			
10	7	63 700 Kč	24 180 Kč	29 750 Kč	53 930 Kč	9 770 Kč			
11	8	72 800 Kč	24 180 Kč	34 000 Kč	58 180 Kč	14 620 Kč			
12	9	81 900 Kč	24 180 Kč	38 250 Kč	62 430 Kč	19 470 Kč			
13	10	91 000 Kč	24 180 Kč	42 500 Kč	66 680 Kč	24 320 Kč			
14	11	100 100 Kč	24 180 Kč	46 750 Kč	70 930 Kč	29 170 Kč			
15	12	109 200 Kč	24 180 Kč	51 000 Kč	75 180 Kč	34 020 Kč			
16	13	118 300 Kč	24 180 Kč	55 250 Kč	79 430 Kč	38 870 Kč			
17	14	127 400 Kč	24 180 Kč	59 500 Kč	83 680 Kč	43 720 Kč			
18	15	136 500 Kč	24 180 Kč	63 750 Kč	87 930 Kč	48 570 Kč			
19	16	145 600 Kč	24 180 Kč	68 000 Kč	92 180 Kč	53 420 Kč			
20	17	154 700 Kč	24 180 Kč	72 250 Kč	96 430 Kč	58 270 Kč			
21	18	163 800 Kč	24 180 Kč	76 500 Kč	100 680 Kč	63 120 Kč			
22	19	172 900 Kč	24 180 Kč	80 750 Kč	104 930 Kč	67 970 Kč			
23	20	182 000 Kč	24 180 Kč	85 000 Kč	109 180 Kč	72 820 Kč			
24									
25	Fixní náklady	24 180 Kč							
26	Tvorba videa	7 000 Kč							
27	Propagace videa	15 000 Kč							
28	Tisk (plakáty, letáky)	2 180 Kč	1190+990	50 plakátů + 500 letáků					
29									
30	Variabilní náklady	4 250 Kč	/ 1 kurz pro 7 dětí						
31	Občerstvení (oběd, svačina)	830 Kč	8 x 90 + 110	počet dětí x cena oběda (dětská porce) + cena oběda (klasická porce)					
32	Odměna pro instruktora	600 Kč	150 x 2 x 2	150 (odměna instruktora za hodinu) x 2 (výcvik trvá 2 hodiny) x 2 (dvě fáze výcviku - dopol, odpol)					
33	Odměna pro řidiče	600 Kč	150 x 4	odměna pro řidiče za hodinu x počet hodin					
34	Doprava (půjčení dodávky)	1 500 Kč	cena půjčení dodávky / 1 den						
35	Doprava (benzín/nafta)	720 Kč	12 x 2 x 30	12 (spotřeba 12l/100km) x 2 (průměrně najetá vzdálenost 200km) x 30 (cena nafty/benzínu)					
36									
37	Cena	9 100 Kč							
38	Cena / 1 dítě	1 300 Kč							
39	Počet dětí účastnících se kurzu	7							

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha D Lyžařská mapa Skiareálu České Petrovice



Zdroj: České Petrovice. *O Sportareálu*. In: ceskepetrovice.cz [online]. 2019 [cit. 2020-05-20].

Dostupné z: <https://www.ceskepetrovice.com/sportareal/areal>

Příloha E Skiareál České Petrovice



Zdroj: České Petrovice. *O Sportareálu*. In: ceskepetrovice.cz [online]. 2019 [cit. 2020-05-20].

Dostupné z: <https://www.ceskepetrovice.com/sportareal/areal>