

Obsah

1. 1	Charakteristika a vývoj cestovného ruchu na Slovensku	2
1. 2	Rozvoj regiónu Tatier a jeho príprava na ZOH	5
1. 4	Štruktúra marketingového plánu pre zariadenie CR	9
	Poslanie firmy.....	10
1.	Marketingový audit	10
2.	SWOT analýza podniku CR	12
3.	Kľúčové predpoklady	13
4.	Marketingové ciele	13
6.	Formulácia marketingovej stratégie	14
6.	Plán činností	18
7.	Marketingový rozpočet	19
8.	Kontrolné činnosti	19

www.euroekonom.sk

1 MARKETING ZARIADENIA CESTOVNÉHO RUCHU

1.1 Charakteristika a vývoj cestovného ruchu na Slovensku

Slovensko je štát ležiaci v strednej Európe. V tejto rozlohou malej krajine možno nájsť pomerne husto zastúpené prírodné krásy, termálne a minerálne vody, kultúrne a historické pamiatky ako aj originálny folklór. Tieto danosti Slovákov predurčujú k tomu, aby rozvoju cestovného ruchu (CR) venovali zvýšenú pozornosť.

CR je charakterizovaný ako najprogressívnejšie sa rozvíjajúce odvetvie svetovej ekonomiky. Podľa údajov Svetovej organizácie CR dosahuje vyše 1 900 mld. USD obratu. Tým sa podieľa 6 % na svetovom hrubom domácom produkte a v cestovnom ruchu je zamestnaných 6 % pracovných síl.¹

CR na Slovensku má už vyše storočnú tradíciu. Od svojich začiatkov prešiel rôznymi etapami vývoja. Až do 1. ČSR bol výsadou rakúsko-uhorskej šľachty, ktorá v ňom nachádzala regeneráciu síl a kúpeľnú liečbu. Potom nastáva obdobie jeho turistického rozvoja až do obdobia tzv. samostatného Slovenského štátu, kedy je opäť dostupný len pre vybranú spoločnosť nemeckých vojnových hodnostárov. Niekoľko rokov po 2. svetovej vojne sa stáva predmetom štátneho monopolu. Jeho význam na raste národného hospodárstva prostredníctvom aktívnej platobnej bilancie upadá a do popredia sa dostáva prísna kontrola zahraničného CR, vyvolaná silným politickým tlakom v krajine. Každá táto éra v sebe nesie väčšie i menšie prvky vzostupu, stagnácie či úpadku CR.

Veľký zlom nastal až v roku 1989, kedy sa naše centrálné riadené hospodárstvo transformuje na trhovú ekonomiku. Legislatívne zmeny umožňujúce vznik súkromného vlastníctva a slobodu podnikania dávajú rozvoju CR novú šancu.

CR ešte v bývalej ČSFR dostal príležitosť privítať mnoho hostí, ktorí dovtedy nemali povolený prístup do našej krajiny. S cieľom poznať nepoznané, boli ochotní zaplatiť aj za nižšiu kvalitu služieb na akú boli zvyknutí. Zariadenia CR si tu začínajú uvedomovať, že klient je ten, o koho treba bojovať. Prudký vzostup konkurencie núti toto odvetvie začať sa správať trhovo a uplatňovať marketingový princíp, kde maximálne uspokojenie potrieb zákazníka je kľúčom k prosperite.

¹ Kaspar, C.: Základy cestovného ruchu. Banská Bystrica; 1995, s. 3.

V roku 1993, vznikom samostatného Slovenského štátu, sa osamostatňuje a mení aj CR. Dochádza k privatizácii zariadení CR, vznikajú profesionálne zväzy na podporu rozvoja CR, zvyšuje sa jeho konkurencieschopnosť, vznikajú informačné kancelárie, cestovné kancelárie, rozvíja sa poradenstvo v oblasti CR a podnikania.

Medzi dominantné silné stránky CR na Slovensku patria prírodné danosti našej krajiny ako sú hory, lesy, klíma, fauna, flóra, vodné diela, jaskyne či liečivé minerálne pramene. Sú základnou ponukou nášho CR, ktorá má prilákať návštevníkov nie jeden krát, ale opakovane.

Ďalšou silnou stránkou sú naše kultúrne a historické pamiatky, ktorých obnova a rekonštrukcia oživuje krásu zašlých čias. Ľudia sú si vedomí toho, že ich vek je datovaný stáročiami, ich počet už nevzrastie, a preto sú jedinečné či už svojou polohou, architektúrou alebo umeleckým vypracovaním.

Pozoruhodné sú tiež dobové kroje, tance, spev či zvyky, ako aj folklórne dedičstvo po našich predkoch. Príslovečná je i naša slovanská pohostinnosť a gurmánske špeciality ovplyvnené rázovitosťou kraja, kde vznikli.

To všetko možno v rámci nášho CR zahrnúť do bohatej ponuky služieb určených na uspokojovanie potrieb zákazníkov hľadajúcich šport, oddych, zábavu i poznanie.

CR na Slovensku sa však stretáva aj s mnohými problémami, medzi ktoré možno zaradiť pokles domáceho CR. Ten je vyvolaný zložitou makroekonomickou situáciou danou transformáciou našej ekonomiky. Medzi základné faktory, ktoré majú negatívny vplyv na rozvoj CR patrí vysoká nezamestnanosť, vysoká cenová hladina služieb na domácom trhu CR a i.

Naším ďalším nedostatkom je silná konkurencia na zahraničnom trhu, ktorá poskytuje kvalitnejšie služby cestovného ruchu ako sú vo väčšine prípadov dostupné u nás. Následne je tým vyvolaný rast požiadaviek na kvalitu služieb v CR na Slovensku ako u zahraničných, tak u domácich klientov, resp. uprednostňovanie zahraničných destinácií pred slovenskou ponukou.

Problémovou oblasťou je aj chýbajúca legislatíva na Slovensku. Jej dôsledky sa prejavujú hlavne v nedostatočnej podpore rozvoja CR zo strany fiskálnej aj monetárnej politiky nášho štátu a absencie zákonov potrebných pre túto oblasť.

Slabou stránkou CR na Slovensku je tiež nedostatočná infraštruktúra a vybavenosť mnohých ubytovacích, stravovacích a športovo – rekreačných zariadení. V oblasti infraštruktúry je nevyhovujúci stav našej železničnej i autobusovej dopravy, čo sa prejavuje v kapacitných aj v kvalitatívnych parametroch. Máme tiež nedostatok priamych letov v leteckej doprave a chýba nám prepojenosť diaľničných úsekov.

Na rozvoj CR negatívne vplýva aj naša nedostatočná komunikácia so zahraničným, ale aj s domácim trhom. Z pohľadu zahraničia je Slovensko nová a neznáma krajina, ktorá síce disponuje nadpriemernými atraktivitami, ale v dôsledku deficitu komplexných informácií nás zahraniční turisti nenavštevujú v takej miere ako by mohli.

V neposlednej miere sa na CR podieľa aj ľudský faktor. Zmeny v slovenskej ekonomike začiatkom deväťdesiatych rokov otvárajú príležitosť rozvinúť aj súkromno – podnikateľský sektor. Príťažlivosť odvetvia CR motivovala k podnikaniu mnohých ľudí, ktorým však chýbali podnikateľské schopnosti, odborné vedomosti, praktické skúsenosti či jazyková zdatnosť. Ich nedostatok sa prejavil v poklese kvality služieb a tým aj dobrého mena slovenského cestovného ruchu.

Na to, aby došlo ku kompenzácii a zmenšeniu vplyvu týchto slabých stránok a rizík CR v našej krajine, je nevyhnutné vykonať mnoho opatrení a zásahov v oblasti zavádzania systémov kvality v CR, v legislatíve a prístupe našich národných orgánov, v propagácii tohto odvetvia, vzdelávaní a pod. CR je nutné orientovať na jeho silné stránky a príležitosti, ktoré sa mu ponúkajú na Slovenskom trhu.

Ak chce CR na Slovensku svoju ponuku orientovať na európsky trh, musí využiť všetky svoje silné stránky, schopnosti ľudí a príležitosti, ktoré má, ale takisto eliminovať svoje nedostatky. To môže dosiahnuť len kvalitnou marketingovou činnosťou implementovanou vo všetkých jeho aktivitách od najvýznamnejších, po tie menej významné.

1.2 Rozvoj regiónu Tatier a jeho príprava na ZOH

CR svojou činnosťou prispieva nielen k tvorbe hodnoty na národnej úrovni, ale taktiež k rozvoju regiónu. Každé cieľové miesto /stredisko/ má určitú jedinečnosť a atraktivitu. Táto dispozícia mu v rámci ponuky produktu vytvára silnú konkurenčnú výhodu. Integrácia cieľových miest v rámci regiónu prispieva k tvorbe komplexnejšieho produktu, synergii konkurenčných výhod a k vzniku jedinečnej ponuky určenej na národný aj medzinárodný trh.

Medzi jeden z najatraktívnejších regiónov CR na Slovensku patrí región Tatier, ktorý leží na severe Slovenska. Pozostáva z Oravy, Liptova, Vysokých tatier a časti Spiša. Medzi dôležité aspekty tohoto regiónu patrí veľký prírodný potenciál tvorený Belianskymi, Vysokými, Západnými a Nízkymi Tatrami. Tieto lokality sú vyhľadávané ako strediská zimných športov a turistiky. Kompozícia štyroch národných parkov - Pieninského národného parku, Národného parku Nízke Tatry, Tatranského národného parku a Slovenského raja - dáva tomuto regiónu bohatstvo lesov, vodopádov, plies, jaskýň ľadovcového, vápencového alebo dolomitového charakteru ako aj fascinujúcu faunu a flóru. Okrem toho, nachádzajú sa tu zdroje geotermálnych vôd, ktoré vytvárajú priaznivé podmienky pre rozvoj kúpeľníctva. Svojou historickou krásou sa v regióne Tatier do popredia hlásia Spišský hrad a osada Vlkolínec /vyhlásené UNESCO za chránené pamiatkové rezervácie/, starobylá Levoča s dielami Majstra Pavla či Oravský hrad a iné pamiatky ľudovej architektúry dopĺňané miestnym folklórom a remeslami. Kombinácia týchto predností robí z regiónu najnavštevovanejšiu destináciu.

Tento rozsiahly potenciál dáva regiónu príležitosť využiť ho ako dejisko konania ZOH. Región Tatier a mesto Poprad je prihlásený na kandidatúru na usporiadanie ZOH r 2006. Kandidátska myšlienka sa zrodila už v socialistickom Československu, ale jej realizácia sa uplatnila až v deväťdesiatych rokoch. Táto akcia celosvetového charakteru si vyžaduje mimoriadne organizačné schopnosti. V súčasnosti región Tatier zápasí s mnohými problémami, ktoré v súčinnosti s prípravou na kandidatúru vystupujú do popredia. Ich riešenie je predmetom nielen regionálneho, ale aj štátneho záujmu.

Vzhľadom k plánovanému uskutočneniu ZOH región Tatier má nedostatočné kapacity v ubytovacích, stravovacích a športových zariadeniach. Bude potrebné investovať značné prostriedky do výstavby, rekonštrukcie a modernizácie týchto

zariadení, do výstavby olympijských centier /v Poprade a Liptovskom Mikuláši/, olympijských stredísk a olympijskej dediny. Ako celok je nutné riešiť telekomunikačnú sieť a informačnú sústavu v regióne. Problémy vznikajú aj v súvislosti s nedostatočnými kapacitami v železničnej a autobusovej doprave, ktorá má na ZOH zohrávať nosnú úlohu v riešení dopravy. Medzi ďalšie slabé stránky infraštruktúry je potrebné zahrnúť pozastavenie výstavby diaľničných úsekov v dôsledku nedostatku finančných prostriedkov, ako aj nutnosť rekonštrukcie letiska Poprad – Tatry.

Potrebné je vyjadriť sa aj k problematike životného prostredia. ZOH majú najviac odporcov práve zo strany ochrancov prírody. (okrem iných združení, Slovenský zväz ochrancov prírody a krajiny upozorňuje na to, že ZOH v r. 2006 sa uskutočnia na území národných parkov TANAP a NAPANT, čo nie je možné bez udelenia výnimiek z legislatívnych predpisov na ochranu prírody). Podľa vyjadrenia organizátorov kandidatúry, olympijské hry však majú byť koncepčne riešené tak, aby spôsobovali čo najmenšie straty a ujmy na životnom prostredí. Výstavba zariadení a stredísk je projektovaná mimo národných parkov. Taktiež má byť limitovaná divácka návštevnosť vo Vysokých a Nízkych Tatrách. Koncepcia príprav a realizácie ZOH je plánovaná s cieľom podporiť ochranu životného prostredia v zmysle zásad trvalo udržateľného rozvoja

Riešenie všetkých týchto problémov v rámci príprav a realizácie ZOH prinášajú do regiónu množstvo pozitívnych skutočností. V súvislosti s výstavbou hotelov, penziónov, športových zariadení a areálov, ciest, olympijských a spravodajských dedín a centier, ako aj samotnou organizáciou celej akcie sa v regióne vytvorí množstvo pracovných príležitostí. Všetky tieto zariadenia budú v postolympijskom období aktívne využívané obyvateľmi regiónu na športové a rekreačné účely. Budovy, ktoré budú súčasťou olympijskej dediny a spravodajsko – organizačných centier, sú určené na riešenie bytových problémov v meste Poprad. Taktiež možno počítať so zvýšenou úrovňou služieb v oblasti dopravy, zdravotníctva, obchodu a v neposlednom rade aj cestovného ruchu. V budúcnosti sa vďaka prezentácii regiónu Tatier a Slovenska prostredníctvom ZOH počíta so zvýšenou návštevnosťou zahraničných turistov. Zviditeľnenie Slovenska pred medzinárodnou verejnosťou môže viesť aj k tvorbe pozitívnej obchodno-podnikateľskej klímy.

1.3 Úloha marketingu v CR a pohostinstve

Marketingom cestovného ruchu rozumieme politiku CR, ktorá sa orientuje na trh a trh ju ovplyvňuje. Nepredávajú sa výkony, ktoré sú v ponuke, ale ponúkajú sa také výkony, ktoré majú šancu, že sa predajú.²

V súčasnej dobe s rastom služieb a konkurencie v tomto odvetví je marketing významným nástrojom odlíšenia úspešných od neúspešných. V záujme maximálneho uspokojenia jednotlivca a spoločnosti ako priority, si služby v CR a pohostinstve vyžadujú dlhodobý a systematický prístup. Tu nachádza veľké opodstatnenie práve marketing so svojim výskumom, plánovaním, realizáciou, kontrolou a hodnotením všetkých marketingových činností.

Medzi základné charakteristiky súčasného CR a pohostinstva patrí

1. Silná orientácia na zákazníka – zariadenia CR svojou ponukou služieb ako ubytovanie, stravovanie, šport a rekreácia, umenie a kultúra, oslovujú ľudí, za cieľom uspokojenia ich potrieb po zmene miesta, pobyte v prírode, zdravom spôsobe života, dobrodružstve, aktívnom či pasívnom odpočinku, kontakte s novými ľuďmi či únikom pred civilizáciou, vzdelávaní a poznávaní. Zákazník a jeho spokojnosť je základom úspechu a príjmov.
2. Rýchly rast konkurencie - zvlášť v tomto odvetví je prudký nárast konkurenčných firiem v podobe hotelov, motelov, barov, reštaurácií, cestovných kancelárií, a i. Na podporu konkurencieschopnosti a vzájomnej pomoci pri podnikaní a budovaní podnikateľskej etiky, vzniká mnoho profesionálnych združení. Na Slovensku medzi ne patria – Združenie hotelov a reštaurácií, Agentúra pre rozvoj CR v regióne Tatier, Slovenská asociácia cestovných kancelárií, Slovenská agentúra pre CR, Asociácia informačných centier, Združenie CR vo Vysokých Tatrách a i.
3. Členitejší trh - rôznorodé požiadavky trhu na služby CR sú ovplyvňované módnymi trendami, emotívnymi vplyvmi, osobitým životným štýlom, diferencovaným vkusom, spôsobom trávenia voľného času, preferenciou zdravého spôsobu života, vzdelaním, rozdielnymi príjmami, vekom, apod.

² Kaspar, C.: Úvod do manažmentu cestovného ruchu. Banská Bystrica; 1995, s. 50.

4. Klient je skúsenejší - rastom fondu voľného času, možnosťami mobility, vyššími disponibilnými príjmami, rozmachom verejného stravovania sa cestovný ruch stáva súčasťou života takmer každého človeka. Častejším opakovaním nákupu služieb CR sa klient stáva skúsenejším a rastú jeho nároky.

Marketing napomáha zariadeniam CR prekonávať ťažkosti súčasného trhu a prispôbovať sa mu. V oblasti služieb CR marketing zohľadňuje špecifické vlastnosti služieb, ako aj odlišnosti charakteristické pre toto odvetvie.

Základné špecifiká služieb

1. nehmatateľnosť: služby sú do značnej miery abstraktné a nedeliteľné
2. premenlivosť: služby nie sú štandardné, sú vysoko premenlivé
3. nedeliteľnosť: výroba a spotreba služieb prebieha súčasne a za účasti zákazníka
4. pomínutelnosť: služby sa neprodukujú na sklad, ale na okamžitú spotrebu³

Odlišnosti marketingu CR a pohostinstva

1. **Krátke trvanie služieb:** služby v tomto odvetví majú mimoriadne krátke trvanie v porovnaní so službami poskytovanými napríklad v bankovníctve, poisťovníctve, vo vzdelávacích kurzoch. Predávajúci nemá dostatočný časový priestor na to, aby vyvolal pozitívny dojem.
2. **Emocionálne vplyvy pri kúpe:** nákupné správanie zákazníka pri kúpe produktov nehmotného charakteru je väčšinou ovládané emotívnymi vplyvmi. Je v záujme marketéra tieto vplyvy rozlišovať, skúmať a analyzovať, za účelom formulovania správnej ponuky.
3. **Význam vonkajšej stránky:** módne zariadenie izieb, esteticky upravený stôl, vkusné interiéry, čistota a poriadok sú súčasťou kvality služby.
4. **Zložitejšie a premenlivejšie distribučné cesty:** zákazník sám prichádza za ponukou služieb. V rámci distribučných medzičlánkov tu existujú sprostredkovatelia – tour-operátori, cestovné kancelárie, poprípade vlastní obchodní zástupcovia firmy.
5. **Jednoduché kopírovanie služieb:** ponukové balíky služieb, štandardná ponuka, propagácia, jedálne menu, tieto a mnohé ďalšie činnosti môžu byť predmetom

³ Payne, A.: Marketing služieb. Praha; 1996, s. 31.

záujmu konkurencie, ktorá nechce zaostávať, ale chce byť minimálne na takej istej úrovni.

6. **Dôraz na imidž:** všetky predchádzajúce charakteristiky nútia firmu ponúkať vysoko kvalitné služby. Tajomstvo úspechu spočíva v schopnosti presvedčiť zákazníka, že práve toto zariadenie CR ponúka niečo výnimočné, čo iní nemajú.
7. **Väčší dôraz na propagáciu mimo sezóny:** proces rozhodovania sa pre kúpu dovolenky trvá dlhodobejšie z dôvodu väčšieho výdaja peňazí a emotívneho vplyvu na rozhodovanie. Zariadenia CR majú fixnú kapacitu svojich ubytovacích a stravovacích priestorov, ktoré môžu byť počas sezóny plne obsadené. Je tu rastúci tlak na mimosezónne využitie kapacít.
8. **Komplementárna závislosť:** účastníci CR aktívne využívajú služby aj iných zariadení – návšteva kina, inej reštaurácie, obchodu, používanie vlekov, lanoviek a pod. Služby každého z nich sú súčasťou jednej ponuky na trhu CR.
9. **8 P:** na rozdiel od marketingu v inom odvetví, marketing CR a pohostinstva má 8 komponent marketingového mixu. Základné štyri prvky marketingového mixu sú: Produkt, cena (Price), distribúcia (Place) a komunikácia (Promotion). Ďalšie štyri sú osobitné pre toto odvetvie: tvorba balíkov a programovanie (Packeging a Programming), ľudský faktor (People) a spolupráca (Partnership). Bližšiu charakteristiku všetkých faktorov uvádzam v kapitole 1. 4 Štruktúra marketingového plánu pre zariadenie CR.
10. **Väčší význam interpersonálnej reklamy:** službu v CR nie je možné získať na skúšku. V čase kúpy nastáva aj spotreba. Veľkú úlohu tu zohráva spokojný zákazník, ktorý overenú službu odporúča svojim známim. Interpersonálna reklama zohráva veľký význam pri získavaní potenciálnych klientov.⁴

1. 4 Štruktúra marketingového plánu pre zariadenie CR

Marketingový plán pomáha pri usmerňovaní marketingového úsilia správnym smerom a vytvára základ pre celkové plánovanie firmy.

Marketingové plánovanie je založené na strategickom kontexte. V CR a hotelierstve sa strategické plánovanie zameriava na výber definovania činností z hľadiska dlhodobej ziskovosti a rastu firmy. Ide o stanovenie poslania a základných

cieľov firmy zvyčajne na obdobie 10 rokov. Strategické plánovanie sa stáva jadrom riadenia celej marketingovej činnosti. Pokiaľ má byť účinným nástrojom, musí byť rešpektované nielen svojim tvorcom – vrcholovým manažmentom – ale všetkými pracovníkmi, ktorí sa podieľajú na riadení firmy.

Poslanie firmy

Poslanie je dôležitým nástrojom koordinácie všetkých činností v zariadení CR. Napomáha k dosahovaniu spoločných cieľov a presadeniu jednotnej filozofie.

Strategické ciele

Pokrývajú najdôležitejšie záujmy zariadenia CR, sú tiež kritériom úspešnosti pre plnenie poslania. Ich vytýčením môže zariadenie CR efektívne konkurovať na trhu. Podmienkou strategických cieľov je to, aby boli dosiahnuteľné, ale zároveň dostatočne ambiciózne. Môžu byť kvalitatívne alebo kvantitatívne.

V zariadení CR sa tieto ciele môžu orientovať na zvýšenie podielu na trhu, na zisky, na získanie nových zákazníkov, na rozšírenie ponuky služieb, na zlepšenie imidžu podniku, na rozvoj riadenia, rozvoj vzájomných vzťahov s cestovnými kanceláriami a poskytovateľmi služieb CR, a pod.

Celkový strategický plán je napĺňaný niekoľkými čiastkovými marketingovými plánmi. Ich účelom je vytvoriť rámec pre realizáciu marketingovej stratégie a marketingových programov, ktoré vedú k dosiahnutiu marketingových cieľov.

Marketingový plán obyčajne zahŕňa rad nasledujúcich krokov

1. Marketingový audit

M. McDonald uvádza: „Marketingový audit je komplexné, systematické a pravidelné hodnotenie podnikového marketingového prostredia, cieľov, stratégií a aktivít s cieľom poznať problémové oblasti a príležitosti a odporúčať plán aktivít na zdokonalenie podnikového výkonu“.⁵ Marketingový audit sa zaoberá štyrmi typmi analýz – analýzou trhu, konkurencie, prostredia a firmy. Ich výsledné spracovanie je predmetom SWOT analýzy.

⁴ Podľa Morrison, M., A.: Marketing pohostinstva a cestovného ruchu. Praha; 1995, s. 44.

⁵ Lesáková, D.: Strategický marketing. Bratislava; 1990, s. 30.

Analýza prostredia

V rámci vonkajšieho prostredia existujú rôzne vývojové trendy, ktoré môžu na zariadenie CR pozitívne alebo negatívne vplyvať. Medzi tieto vplyvy sa zaraďujú politické a legislatívne, ekonomické, prírodné, ako aj technologické vplyvy.

Prírodné vplyvy

V súčasnej dobe vystupuje do popredia tvorba ekologicky únosného CR, ktorý sa snaží o vytvorenie rovnováhy medzi krajinou a tvorbou ekonomických hodnôt. Ako súčasť budovania CR je preto nevyhnutné budovať ukazovatele trvalo udržateľného rozvoja a urobiť opatrenia na dlhodobé zachovanie a rozvoj biosféry s jej jednotlivými prvkami..

Legislatívne a politické vplyvy

Každý hotel musí v rámci svojej činnosti rešpektovať zákony a ostatné právne predpisy. V oblasti CR má veľké opodstatnenie dopravná politika, colná politika, sociálne zákonodarstvo, zákonná úprava dovolení a i.

Ekonomické vplyvy

Existuje mnoho ekonomických faktorov, ktoré majú priamy alebo nepriamy vplyv na súčasný i budúci vývoj v zariadení CR. Patrí medzi ne úroveň disponibilných príjmov, spôsob rozdeľovania príjmov, menová situácia, dane, úspory, spotrebiteľské ceny, charakter hospodárskeho cyklu a i.

Technologické vplyvy

V zariadení CR sú zdrojom konkurenčnej výhody. Potrebne je sústrediť pozornosť na tzv. vlastné technologické prostredie hotela, ktoré je adresované starostlivosti o klienta v oblasti ubytovania, stravovania, športovania, zábavy. V súčasnej dobe je nevyhnutné budovať aj oblasti softwarového vybavenia určeného na evidenciu zákazníkov, prijímanie rezervácií, štatistickú evidenciu o zákazníkoch, prezentáciu na internete či e-mail.

Analýza konkurencie

Nevyhnutnou marketingovou činnosťou je prísne sledovanie aktivít konkurentov, za účelom zistenia ich silných a slabých stránok a flexibilnej reakcie zariadenia CR na zistený stav. Existujú tri typy konkurencie – priama konkurencia, je to organizácia s podobnou ponukou služieb. Pre hotel predstavuje konkurenčný boj o uspokojenie jednej cieľovej skupiny zákazníka. Substitučná konkurencia predstavuje organizáciu ponúkajúcu substitučné produkty, ktorými potenciálny zákazník nahradí kúpu služieb v oblasti CR. Nakoniec je tu nepriama konkurencia – ide o organizáciu bojujúcu o príjmy klient so zariadením CR.

Analýza trhu

Pre zariadenie CR sú tiež dôležité ukazovatele určujúce veľkosť trhu a predpoklady trhu. V rámci analýzy trhu sa definujú zákaznícke segmenty a potreby zákazníka. Dôležitým prvkom analýzy zákazníka sú závery o minulých návštevníkoch, ktoré slúžia k tvorbe požadovaných aktivít na udržanie si klienta. V tejto analýze nachádzajú uplatnenie výsledky z výskumu v oblasti psychológie a sociológie, ktoré sú potrebné na určenie kúpneho správania zákazníka. V oblasti CR tu možno zahrnúť aj správanie sa komplementárnych firiem, ktoré zohrávajú v ponuke služieb nemalú úlohu.

Analýza podniku

Pre úspešný marketing každého zariadenia CR je dôležité poznať aj svoje silné a slabé stránky. Len tak možno získať náskok pred konkurenciou, sebazdokonaľovať sa a lepšie vyhovieť požiadavkám klienta. Predmetom tejto časti analýzy je stanovenie cieľov a snáh pre zlepšenie alebo rozšírenie ponuky služieb, ohodnotenie vlastného trhového podielu, sledovanie vývoja odbytu a obratu, analýza finančných zdrojov, technickej a personálnej vybavenosti. Ukazovatele je potrebné sledovať po kvalitatívnej aj kvantitatívnej stránke.

2. SWOT analýza podniku CR

Ustáleným termínom pre celkovú analýzu vnútorných a vonkajších činiteľov je SWOT analýza. Účelom SWOT analýzy je posúdiť vnútorné predpoklady firmy k uskutočneniu určitého podnikateľského zámeru a súčasne podrobiť rozboru

aj vonkajšie príležitosti a riziká diktované trhom.⁶ Základným cieľom analýzy je identifikovať trendy, vplyvy a podmienky, ktoré môžu pôsobiť na tvorbu a zavádzanie marketingovej stratégie podniku.

3. Kľúčové predpoklady

Poslednou časťou situačnej analýzy sú kľúčové predpoklady, tzv. kľúčové faktory úspechu marketingovej stratégie. Patria medzi ne makroekonomické ukazovatele ako HDP, úroková sadzba, miera inflácie, ukazovatele ekonomického cyklu, miera nezamestnanosti, regulačné opatrenia, úspory, investície a i. K pôsobeniu vplyvov týchto faktorov na zariadenie CR by mali byť pripojené výsledky a poznatky špeciálnych marketingových a výskumných štúdií.

4. Marketingové ciele

Zariadenie CR by malo mať určené ciele vo všetkých najdôležitejších oblastiach podnikania a pre všetky cieľové trhy. Ciele by nemali byť formulované všeobecne, ale individuálne podľa zozbieraných údajov. Sú vyjadrené v merných jednotkách a časových údajoch.

Zmeranie cieľov môže byť nasledovné:

- postavenie zariadenia CR na budúcich trhoch,
- potreby, ktoré bude potrebné uspokojovať v budúcnosti,
- paletu služieb, ktoré bude zariadenie CR v budúcnosti ponúkať,
- trhové segmenty, ktorým bude zariadenie CR predávať svoje služby,
- predpokladaný obrat.⁷

5. Segmentácia trhu

Segmentácia trhu je súčasťou cieleného marketingu. Zmyslom segmentácie je rozdeliť rôznorodý trh na určitý počet menších homogénnych celkov. Marketér hľadá skupiny kupujúcich, ktorí majú podobné potreby, a ktorým bude môcť ponúknuť cielené marketingové programy.

Segmentácia je prínosom v mnohých oblastiach. Pomáha odhaliť nové príležitosti, navrhovať distribučné, cenové a propagačné taktiky pri tvorbe balíkov služieb.

⁶ Horáková, I.: Marketing v súčasnej svetovej praxi. Praha; 1992, s. 50.

⁷ Kaspar, C.: Úvod do manažmentu cestovného ruchu. Banská Bystrica; s. 55.

Umožňuje pružne reagovať na dopyt a odlíšiť zariadenie CR od konkurencie. V konečnom dôsledku orientuje hotel na oblasť, kde môže dosiahnuť úspech.

Segmentácia trhu sa uskutočňuje podľa viacerých kritérií

- geografické: rozčleňujú trh na rôzne geografické jednotky /štáty, regióny/,
- demografické: trh je rozčlenený podľa určitých hľadísk – vek, pohlavie, veľkosť rodiny, príjmy, vzdelanie, životný cyklus rodiny,
- účel cesty: obchodné stretnutie, kongresová turistika, agroturistika, poznanie, šport, oddych, zábava, dobrodružstvo a i.,
- psychografické: sociálna trieda /vyššia, stredná, nižšia/, životný štýl /vyhranený, nevyhranený/, osobnosť /autoritatívna, ambiciózna/,
- správanie zákazníka: stupeň vernosti, hľadaný úžitok, postoj voči službám, príležitosť návštevy hotela,
- distribučné cesty: špecifikujú, akým spôsobom sa zákazník dozvedel o zariadení CR - cez cestovnú kanceláriu, na inzerát, cez internet, z ústneho podania a i.

6. Formulácia marketingovej stratégie

Formulácia marketingovej stratégie je najdôležitejšia fáza marketingového plánovania. Obsahuje vývoj marketingových stratégií, ktorých súčasťou je odhad výsledkov a voľba alternatívnych marketingových mixov.⁸

Marketingový mix

Predstavuje všetky kontrovateľné faktory, ktoré by mali uspokojovať potreby zákazníka. Vzájomné zosúladenie jednotlivých komponentov marketingového mixu prispieva k dosahovaniu marketingových cieľov a zabezpečuje konzistenciu marketingovej stratégie ako celku. Základná filozofia marketingového mixu je vzájomná podpora, posilnenie pozície produktu a zabezpečenie zodpovedajúcej kvality služieb.

Služba ako produkt

Produktom sa v marketingu označuje akákoľvek ponuka, ktorá slúži na uspokojovanie potrieb zákazníka. Zákazník však nekupuje službu ako takú,

ale úžitok, ktorý mu prináša.⁹ V oblasti CR v tejto interakcii možno uviesť kúpu ubytovacích a stravovacích služieb za cieľom uspokojenia potreby po odpočinku, športe, atď.

Tvorba produktu je determinovaná rôznymi faktormi napr. prostredím, jeho atraktivitou a čistotou, dopravnou prístupnosťou, úrovňou materiálnotechnickej základne, sezónou, požiadavkami na trhu, možnosťami kombinácie produktov a pod.

Tvorba cien

Cena je sumou hodnôt, ktoré spotrebiteľ zaplatí za poskytnuté služby. Tvorba ceny je v CR prispôbená podmienkam na trhu. Čím má zariadenie CR lepšie postavenie na trhu, tým viac môže cenu prispôsobiť nákladom. Čím slabšie je postavenie hotela na trhu, tým intenzívnejšie určuje cenu situácia na trhu /vzťah ponuky a dopytu/ a náklady je potrebné prispôsobiť cenám.¹⁰

V CR existuje niekoľko foriem cenových diferencií podľa

- geografického hľadiska - atraktivnosť rekreačného priestoru, komplexnosť vybavenosti strediska, lokalizácia hotela, dopravná dostupnosť, orientácia na svetové strany, výhľad, poloha poschodí a pod.,
- časového hľadiska - pred a po sezónne obdobie, hlavná sezóna /leto, zima/, počas týždňa, cez víkend, počas dňa,
- platobných podmienok - garantované /pevné ceny/, objednanie si služby s predstihom, odrieknutie /stornovanie/ služby, platenie v hotovosti, na úver, pomociu úverových kariet, za devízy, domácu menu,
- odbytových ciest - priamy predaj, predaj prostredníctvom tour-operátorov, predaj jednotlivých služieb alebo súboru /balíka/ služieb, predaj prostredníctvom obchodného agenta.¹¹

Zariadenie CR môže využiť dva typy cenových stratégií vo vzťahu ku kvalite poskytovaných služieb

- a) strategické ceny – určenie dlhodobej cenovej hladiny, ktorá odráža kvalitu produktu, určuje sa fixná cena ako hranica maximálnych a minimálnych cien,

⁸ Payne, A.: Marketing služieb. Praha; 1996, s. 203.

⁹ Payne, A.: Marketing služieb. Praha; 1996, s. 131.

¹⁰ Kaspar, C.: Úvod do manažmentu cestovného ruchu. Banská Bystrica; 1995, s. 58.

¹¹ Gučík, M.: Hotelový a reštauračný manažment. Bratislava; 1991, s. 41.

- b) taktické ceny – ide o určenie konkrétnej ceny v rámci cenovej hladiny v súvislosti so zmenami na trhu, resp. podporou predaja /psychologické ceny, obyčajné ceny, ceny v rámci akcií na podporu predaja/.

Distribúcia

Dôležitými znakmi v rámci distribúcie je dosiahnuteľnosť a využiteľnosť. Tento prvok marketingového mixu predstavuje spoluprácu zariadenia CR s ostatnými komplementárnymi skupinami v rámci distribučných ciest. Distribúcia predstavuje všetky aktivity, ktoré sa využívajú na to, aby zákazník získal služby CR. Existujú tri typy interakcií medzi poskytovateľom služby a zákazníkom:

1. Zákazník ide k poskytovateľovi.
2. Poskytovateľ ide k zákazníkovi.
3. Transakcia prebieha na diaľku.¹²

V zariadeniach CR sa najčastejšie možno stretnúť s prvou verziou. Medzi najdôležitejšie faktory vplývajúce na tento spôsob distribúcie patrí výber miesta – lokality, dostupnosť, atraktivita prostredia

Ďalšie členenie distribúcie v CR a pohostinstve je na priamu a nepriamu. Priama distribúcia nastáva vtedy, keď zariadenie CR predáva službu priamo zákazníkovi. O nepriamej distribúcii sa hovorí vtedy, keď medzi zariadením CR a zákazníkom účinkujú sprostredkovatelia /tour operátori, cestovné kancelárie/

Propagácia

Marketingový plán špecifikuje ako bude každý prvok komunikačného mixu /reklama, podpora predaja, osobný predaj, public relation/ využitý. Tieto techniky sú vzájomne prepojené a plán musí zabezpečiť, aby sa vzájomne dopĺňali.

Reklama: úlohou reklamy v marketingu CR je dostať službu do povedomia zákazníkov a odlíšiť ju od ponuky konkurencie, rozšíriť znalosti zákazníka o službe a presvedčiť ho, aby si ju zakúpil. Hlavné reklamné médiá v oblasti CR sú: katalógy, prospekty, cenníky a i.

Podpora predaja: je to súbor marketingových aktivít zameraný na podporu kúpneho chovania zákazníka. Často je kombinovaná s reklamou. Možno sem zaradiť

¹² Payne, A.: Marketing služieb. Praha; 1996, s.150.

cenové zľavy pre rodiny s deťmi a skupiny, veľtrhy, výstavy, príležitostné zľavy, zľavy v rámci balíkov služieb, darčkové predmety a i.

Osobný predaj: je definovaný ako interpersonálny ovplyvňovací proces prezentácie služieb v CR. Ako príklad tejto formy komunikácie možno uviesť osobnú ponuku služieb prostredníctvom obchodného zástupcu hotela adresovanú cestovným kanceláriám, podnikom a pod..

Public relations: v popredí tohoto prvku komunikačného mixu nestojí predaj hotelových služieb, ale práca s verejnosťou, zvýšenie dôveryhodnosti a uznania a tvorba imidžu zariadenia CR. Medzi nositeľov public relation a jej formy patria organizátori zájazdov a pobytov, tlač, rádio, televízia, obyvatelia mesta, regiónu, akcionári, zamestnanci hotela, spoločníci, reprezentanti hotela, stáli hostia, hotelové združenia a zväzy, združenia CR, známe osobnosti atď.

Ľudský faktor

V rámci marketingu CR a hotelierstva zohráva človek významnú úlohu. Zamestnanci prichádzajú do denného kontaktu s klientom. Majú príležitosť bezprostredne ovplyvniť spokojnosť zákazníka a získať ho pre opakovanú návštevu, čo má neposlednom rade vplyv na tržby zariadenia CR. Kvalita služieb, ktorú títo pracovníci poskytujú, je ovplyvnená ich celkovým vystupovaním, konverzačnými schopnosťami, jazykovou zdatnosťou, odbornosťou, pohotovou reakciou, ochotou pomôcť a priateľským správaním. Ľudia sú súčasťou produktu, preto je nevyhnutné venovať zvýšenú pozornosť vyhľadávaniu, výberu, výchove, vzdelávaniu, odmeňovaniu a motivácii pracovníkov, ako aj celej podnikovej kultúre.

Zostavovanie balíkov a ich programovanie

Tvorba balíkov je v CR kombináciou súvisiacich a vzájomne sa dopĺňajúcich služieb do komplexnej ponuky za jednotnú cenu. Programovanie predstavuje techniku tesne spojenú s tvorbou balíkov. Zahŕňa také špecializované činnosti a programy, ktoré majú zvyšovať spotrebu služieb zákazníkov alebo majú zvyšovať príťažlivosť balíkov či iných služieb v CR a pohostinstve. Tvorba balíkov a s ním spojené programovanie zohráva kľúčovú úlohu v predaji služieb v období, keď je dopyt po nich

najnižší. Balíky sú medzi klientami obľúbené, pretože uľahčujú a spríjemňujú cestovanie. Obyčajne ponúkajú cenové zvýhodnenia a nižšie sadzby takýchto služieb.¹³

Spolupráca

Ide o vzájomnú spoluprácu v marketingu medzi komplementárnymi organizáciami v CR a pohostinstve. Vzniká v dôsledku vnútornej závislosti mnohých organizácií pri uspokojovaní potrieb zákazníka. Môže ísť o pozitívnu alebo negatívnu formu spolupráce. Uspokojenie zákazníka často závisí od činnosti iných organizácií, nad ktorými hotel nemá žiadnu kontrolu. Ak všetky organizácie spolupracujú efektívne, výsledkom je vyšší zisk pre všetkých a spokojný zákazník.¹⁴

Marketingové stratégie

Základnou úlohou je určiť opatrenia, pomocou ktorých sa dosiahne stanovený marketingový cieľ. Pre každú alternatívu je potrebné vypracovať náklady, výnosy a zisk. Rozpracováva sa variantná marketingová stratégia pre jednotlivé komponenty marketingového mixu, stratégia spracovania trhu, stratégie týkajúce sa konkurencie a zákazníkov.

Marketingová stratégia

- a) *pre produkt*: druh služby /základné a doplnkové/, sortiment služieb /šírka, hĺbka/, úroveň služieb /kvantita aj kvalita/, kombinácia vlastných a cudzích služieb,
- b) *pre ceny*: diferenciácie cien, zvyšovanie alebo znižovanie cien, systémy zliav.

Stratégia spracovania trhu

- a) *pre propagáciu*: treba brať do úvahy: výšku nákladov, spôsob použitia propagačného oslovenia, obsah propagačného oznamu,
- b) *pre predaj*: spolupráca s poskytovateľmi podobných služieb, spolupráca s komplementárnymi organizáciami, výber a školenie pracovníkov.¹⁵

6. Plán činností

Podáva návrh činností pre všetky prvky marketingového mixu, navrhuje popis zodpovednosti a časový a pracovný harmonogram, v ktorom je uvedený počiatočný

¹³ Morisson, M., A.: Marketing pohostinstva a cestovného ruchu. Praha; 1995, s. 262, 263.

¹⁴ Morisson, M., A.: Marketing pohostinstva a cestovného ruchu. Praha; 1995, s. 43.

¹⁵ Kaspar, C.: Úvod do manažmentu cestovného ruchu. Banská Bystrica; 1995, s. 64.

a záverečný termín pre jednotlivé činnosti. Spolu s rozpočtami a kontrolnými činnosťami tvorí tzv. realizačnú časť plánu.

7. Marketingový rozpočet

Mal by zahŕňať rozpočty pre jednotlivé komponenty marketingového mixu a rozpočet pre cieľový trh.

8. Kontrolné činnosti

Kontrola má v marketingu veľký význam z pohľadu hodnotenia jednotlivých druhov nákladov a úspešnosti marketingu. Pôsobí ako spätná väzba celého marketingového plánu. Týka sa pracovníkov, produktu, cien, trhových segmentov, nákladov, marketingových cieľov a stratégií, posúdenia reálnosti či nereálnosti marketingového plánovania.

Kapitola Marketing zariadenia cestovného ruchu poskytuje teoretický pohľad na problematiku CR a marketingu v CR osobitne. Osobitný prínos má podkapitola 1.4 Štruktúra marketingového plánu pre zariadenie CR, ktorá slúži ako teoretická aplikácia jednotlivých bodov marketingového plánu na podmienky zariadenia CR. Tento marketingový plán je východiskovým podkladom k vypracovaniu analytickej a realizačnej časti práce, ktoré sa nachádzajú v nasledujúcich dvoch kapitolách tejto diplomovej práce.

www.euroekonom.sk