

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Návrh marketingové podpory restrukturalizace produktového portfólia
společnosti Outward Bound – Česká Cesta, s.r.o.

Bc. Karel Pánek

Diplomová práce
2009

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Karel PÁNEK**

Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**

Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**

Název tématu: **Návrh marketingové podpory restrukturalizace
produktového portfolia společnosti Outward Bound -
Česká Cesta, s.r.o.**

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


Úvod

1. Význam marketingové podpory pro podnik
2. Marketingová komunikace jako nástroj marketingu
3. Analýza současné situace společnosti Outward Bound - Česká Cesta, s.r.o.
4. Návrh marketingové podpory restrukturalizace produktového portfolia společnosti Outward Bound - Česká Cesta, s.r.o.

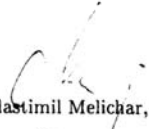
Závěr

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucího práce

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Pojkarová, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky
Datum zadání diplomové práce: **28. listopadu 2008**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. května 2009**


prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.
děkan

L.S.


prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 28. listopadu 2008

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 25.5. 2009

Karel Pánek

ANOTACE

Práce se zaměřuje na marketingovou komunikaci společnosti Outward Bound – Česká Cesta, s.r.o. Objasňuje základy tvorby komunikační strategie a popisuje její jednotlivé nástroje, které jsou využity při analýze firmy. Zabývá se také konkrétními návrhy na zlepšení současného stavu společnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

marketingová komunikace; Outward Bound – Česká Cesta; komunikační mix; marketingová komunikační strategie

TITLE

The proposal marketing support of company's product portfolio restructuring in Outward Bound – Česká Cesta, Ltd.

ANNOTATION

The work focuses on the marketing communication of Outward Bound – Česká Cesta, Ltd. It clarifies basis of communication strategy formation, describes the individual tools, which are used in the analyze of company. It also discusses specific proposals to the improving of current company situation.

KEYWORDS

marketing communication; Outward Bound – Česká Cesta; communication mix; marketing communication strategy

OBSAH

	Strana
Úvod.....	7
1 Význam marketingové podpory pro podnik.....	9
1.1 Moderní podnik a marketingová komunikace	9
1.2 Marketingový mix	9
1.3 Komunikace a tok informací v marketingu	11
1.3.1 Typy komunikací v marketingu.....	11
1.4 Integrovaná marketingová komunikace.....	13
2 Marketingová komunikace jako nástroj marketingu	16
2.1 Tvorba marketingové komunikační strategie	16
2.1.1 Určení cílových příjemců	16
2.1.2 Určení cílů komunikace.....	17
2.1.3 Vytvoření zprávy	19
2.1.4 Volba komunikačních kanálů	19
2.1.5 Určení celkového rozpočtu komunikační podpory	20
2.1.6 Rozhodnutí o komunikačním mixu.....	21
2.1.7 Měření výsledku komunikace.....	23
2.1.8 Řízení a koordinace celého procesu marketingové komunikace	23
2.2 Nástroje komunikačního mixu	23
2.2.1 Reklama.....	24
2.2.2 Podpora prodeje.....	27
2.2.3 Osobní prodej	29
2.2.4 Sponzorování (sponzoring).....	29
2.2.5 Výstavy a veletrhy	30
2.2.6 Prodejní místa.....	30
2.2.7 Interaktivní marketing	31
2.2.8 Přímý marketing (direct marketing)	32
2.2.9 Public relations	32
3 Analýza současné situace společnosti Outward Bound - Česká Cesta, s.r.o	34
3.1 Podnik a jeho prostředí.....	34
3.1.1 Představení společnosti Outward Bound – Česká Cesta s.r.o	34
3.1.2 Vznik a historie.....	35
3.1.3 Současná nabídka produktů společnosti	37
3.1.4 Personální fungování společnosti	40
3.2 Současná situace společnosti a jejího okolí	41
3.2.1 Vývoj na trhu vzdělávání a teambuildingu	41
3.2.2 Klienti České Cesty	42
3.2.3 Nové cíle společnosti.....	43
3.3 Způsob řízení a financování marketingové komunikace	44
3.4 Analýza marketingové komunikace	45
3.4.1 SWOT analýza marketingové komunikace	45
3.5 Analýza nástrojů marketingové komunikace.....	46
3.5.1 Nástroje komunikačního mixu.....	47
3.5.2 Zhodnocení.....	51
4 Návrh marketingové podpory restrukturalizace produktového portfolia společnosti Outward Bound - Česká Cesta s.r.o.	52
4.1 Výchozí postavení strategie.....	52
4.1.1 Restrukturalizace produktového portfolia	52
4.2 Tvorba marketingové komunikační strategie	53
4.2.1 Určení cílových příjemců	53
4.2.2 Komunikační strategie.....	53
4.2.3 Marketingový komunikační mix.....	54
Závěr.....	60
Seznam použité literatury	61
Seznam tabulek.....	63
Seznam obrázků	64
Seznam příloh	65

ÚVOD

Díváme-li se pozorně kolem sebe, zjišťujeme že nás obklopuje nekonečné množství informací. Ze všech stran na nás působí nespočet podnětů, které mnohdy nedokážeme ani rozeznat. Ty podněty, které přijímáme utvářejí naše myšlení. Tyto myšlenky si navzájem předáváme mezi sebou a tak se stáváme součástí procesu, který nazýváme komunikace.

Tak jako mezi sebou mohou komunikovat dva lidé, tak mezi sebou mohou komunikovat celé národy. Nezáleží na formě, jakou jsou informace přenášeny, ale na samé podstatě komunikace, tedy na vnímání a pochopení sdělení a následné interakci. Pod slovem komunikace je možné si představit mnoho významů, ale tím pravým významem je sdílení. Sdílení slov, pocitů a emocí.

Kdokoliv se snaží v kterékoliv oblasti podnikat, stává se určitým způsobem marketérem. Vymýšlí jaký produkt je ten nejvhodnější k obchodování, zvažuje jaké místo je nejvýhodnější pro prodej jeho produktu, snaží se odhadnout za jakou cenu si může dovolit jej prodávat a nakonec jakým způsobem informuje své okolí, že právě on je zde a má produkt, který si může kdokoliv koupit. A právě poslední myšlenka je předmětem zkoumání této práce. Jakým způsobem je možné komunikovat s okolím a informovat jej o skutečnosti, že je zde někdo kdo prodává.

Marketingová komunikace je důležitou součástí marketingového mixu tvořeného třemi dalšími základními složkami – produkt, místo a cena. V této práci bude největší pozornost věnována zejména marketingové komunikaci, rozhodování o tvorbě komunikačního mixu, nástrojích propagace, kterých je možné používat.

V teoretické a zároveň metodické části práce bych se chtěl zaměřit na problematiku spojenou s marketingovou komunikací. Jaká je základna komunikačního mixu, jakým způsobem je vytvářen komunikační mix a také jaký je podrobný popis jednotlivých nástrojů marketingové komunikace. Cílem této části je vytvoření teoretického podkladu pro pochopení souvislostí marketingové komunikace a pro vytvoření návrhu marketingové strategie.

Zbývá náplň práce bude rozdělena na analytickou a praktickou část. Tyto části by měli využívat znalostí z teoretické části. Analýza a vlastní návrh je zakotven v reálném fungování společnosti Outward Bound – Česká Cesta, s.r.o. Podkladem jsou informace sesbírané

na konzultačních schůzkách s ředitelem a jednatelem společnosti. Účelem nasbíraných dat a znalostí bude co nejpřesnější popis fungování marketingové komunikace ve společnosti a jejich analýza. Analýza fungování společnosti by se měla zaměřit především na popis současné situace podniku a také možností dalšího rozvoje z hlediska marketingové komunikace. V poslední části vlastních návrhů bude sestaven návrh komunikační strategie dle možností, které by měli vyplynout z analýzy.

Již nyní je zřejmé, že nebude lehkým úkolem najít správnou cestu marketingové komunikace společnosti Outward Bound – České Cesty,s.r.o., jelikož za poslední období dochází k velké hospodářské nestabilitě na světových trzích, ale i na národní úrovni. Tato nestabilita se významně dotýká trhu, na kterém společnost působí. Tato skutečnost zcela jistě zasáhne nejen do řízení marketingové komunikace společnosti, ale i do jejího strategického řízení.

1 Význam marketingové podpory pro podnik

1.1 Moderní podnik a marketingová komunikace

Dnešní marketing si žádá víc, než jen plán, jak vyvinout dobrý výrobek, dát mu přitažlivou cenu a dodat jej k potenciálnímu zákazníkovi. Firma musí zejména komunikovat, a to jak se svými současnými, tak i s potenciálními zákazníky. Součástí této komunikace je všeobecná propagace jak výrobku, tak i firmy jako takové, její značky a image. Prostředků, jak dosáhnout efektivní komunikace se zákazníkem, je celá řada a jsou označovány jako nástroje komunikačního mixu. Marketingová komunikace může být chápána jako vztah mezi firmou a zákazníkem, ale v širším měřítku se jedná o mnohem více. Je možné o ní uvažovat jako o tzv. komplexní marketingové komunikaci, která zohledňuje čtyři základní skupiny – firmu, prostředníky, spotřebitele a veřejnost. Tyto skupiny mezi sebou vzájemně komunikují.

1.2 Marketingový mix

Teorie marketingu stanovuje 4 základní skupiny nástrojů marketingového mixu, ve zkratce označované jako 4P – **P**roduct (produkt), **P**rice (cena), **P**lace (distribuce) a **P**romotion (komunikace, podpora). Nové trendy rozšiřují tyto základní nástroje ještě o další dva a vytváří tak marketingový mix nazývaný 4P+. Těmito doplňkovými nástroji jsou „people“ (lidé) a „processes“ (procesy). Toto není jediný způsob výkladu marketingového mixu. Jako jednu z dalších variant je možné uvést marketingový mix 4A¹ - **A**wareness (povědomí o produktu), **A**vailability (místní dostupnost výrobku), **A**ffordability (cenová dostupnost produktu) a **A**ceptability (přijatelnost). Pro účely práce bude popsán obsah všeobecně rozšířenějšího pojetí marketingového mixu 4P.

Produkt rozumíme soubor vlastností výrobku nebo služby, který je nabízen potenciálním zákazníkům. Samá podstata produktu musí naplňovat hodnoty pro zákazníka, musí být zajímavá a unikátní, aby byl produkt předmětem poptávky. K jádru produktu patří i další prodejní vlastnosti jako značka, úroveň kvality, design, varianty produktu a balení. Teprve tyto vlastnosti dělají z unikátní myšlenky hmotný produkt.

¹ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 149. ISBN 978-80-247-2690-8.

Cena vyjadřuje peněžní ohodnocení prodávaného výrobku či služby. Základní cenou je tzv. deklarovaná cena, která určuje nominální hodnotu výrobku. Skutečná prodejní cena je ovlivněna nástroji zvyšující cenovou atraktivnost produktu (například slevy, výhody atp.). Cena je nástrojem marketingu, který nic nestojí, naopak, tvoří příjem podniku. Cena je považována za velice citlivý nástroj ve vztahu k poptávce. Snížením ceny je možné dosáhnout krátkodobého efektu zvýšení prodeje, ale také dlouhodobého vlivu na vnímání značky, ne vždy pozitivního. Nakupující si na slevové či jiné cenové výhody mohou rychle navyknout a jejich rozhodování je ovlivněné více cenou, nežli kvalitou nebo značkou produktu.

Distribuce přibližuje oceněný produkt k nakupujícímu. Distribucí firma řídí procesy pohybu výrobku z místa výroby do místa nákupu nebo dokonce do místa spotřeby. Tyto procesy obsahují mnoho činností - dopravu, skladování, výběr velkoobchodníků a maloobchodníků, rozhodnutí o vhodném umístění produktu, o skladbě sortimentu. Součástí distribuce je také vytváření vztahů se subjekty na distribuční cestě – distributory.

Komunikace je bezesporu nejsilnějším nástrojem marketingového mixu. Tento nástroj je v marketingu často označován i jinými výrazy jako propagace nebo marketingová podpora. Komunikace je tvořena reklamou, podporou prodeje, public relations, osobním prodejem, přímým marketingem atd. Cílem komunikace může být podpora prodeje produktu, nebo také posílení image značky.

Následující tabulka znázorňuje obsah jednotlivých nástrojů 4P marketingového mixu.

Tabulka 1: Marketingový mix 4P

Výrobek	Cena	Místo, distribuce	Komunikace, podpora
Přínos, prospěšnost Vlastnosti Varianty Kvalita Design Značka Balení Služby Záruky	Deklarovaná cena Slevy Úvěrové podmínky Platební lhůty Zvýhodnění	Cesty Logistika Sklady Doprava Sortiment Umístění	Reklama Public relations Sponzorování Podpora prodeje Přímý marketing Prodejní místa Výstavy a veletrhy Osobní prodej Interaktivní marketing

Zdroj: DE PELSMACKER, P. GEUENS, M. VAN DEN BERGH, J. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0254-1.

Efektivní marketingové chování je charakteristické optimální kombinací nástrojů marketingového mixu, avšak pro úspěšnou aplikaci těchto nástrojů je nutné brát v úvahu i jejich odlišné vnímání ze strany zákazníků.

Hodnotu pro zákazníka v oblasti marketingového mixu je možné vyjádřit podobným mixem. Tento mix hovoří o spotřebitelském užítku pro zákazníka. Zákaznický marketingový mix nazývaný 4C jako protipól 4P má následující podobu:

Tabulka 2: Vztah mezi 4P a 4C

4P	4C
Product – produkt	Customer value – hodnota pro zákazníka
Price – cena	Cost to the customer – náklady zákazníka
Place – místo	Convenience – pohodlí
Promotion – marketingová komunikace	Communication – komunikace

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

1.3 Komunikace a tok informací v marketingu

„Původní latinský význam slova komunikace zahrnuje sdílení, spolčování, společnou účast. Pro nás by měl pojem komunikace znamenat základ veškerých vztahů mezi lidmi. Na nich a na naší schopnosti navzájem se domluvit závisí i naše schopnost přežítí. Komunikace představuje proces sdělování (ale také sdílení), přenosu a výměny významů a hodnot zahrnujícím v širším záběru nejen oblast informací, ale také dalších projevů a výsledků lidské činnosti, jako jsou nejrůznější nabízené produkty, stejně jako reakce zákazníků na ně.“²

Komunikace tedy není pouze přenos informací pomocí média jako nositele informace, ale může být chápána jako kterýkoliv výtvar (lidský i přírodní, verbální i neverbální, hmotný i duchovní), který je prezentován jednou stranou (ať už se jedná o jednotlivce nebo o instituci) a následně vnímán druhou stranou. Z toho vyplývá chápání komunikace jako procesu prezentace jedné strany a reakci na straně druhé.

1.3.1 Typy komunikací v marketingu

Současná teorie marketingu rozlišuje dva základní druhy marketingové komunikace. Prvním typem je komunikace mezi firmou a zákazníkem, tzv. B-to-C komunikace (business to customer), která popisuje proces sdělování informací od firmy, jakožto účastníka na straně nositele (komunikátora), a přijímání sdělení na straně zákazníka (komunikanta). Druhá forma

² FORET, M. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer press, 2003. ISBN 80-7226-811-2.

komunikace popisuje vztah mezi firmami, neboli mezifiremní komunikaci B-to-B (business to business).

Každý druh komunikace má svá specifika a je ovlivňován mnoha aspekty. Základním těžištěm tohoto dělení je rozdílnost spotřebitelského a firemního trhu. Odlišnosti těchto trhů jsou charakterizovány následujícími oblastmi³:

- Struktura trhu (konkurence, poptávka a její úroveň, nákupní chování).
- Marketingová filozofie (tržní pohled, segmentace trhu, inovace, interakce mezi kupujícím a prodávajícím).
- Distribuce (délka kanálu, znalost produktu, komplexnost kanálu, spolehlivost dodávek).
- Mix výrobků a služeb (životní cyklus výrobku, specifikace výrobku, značka, služby, kompatibilita zařízení, konzistence kvality).
- Cena (tendry, veřejné soutěže, cenová jednání, leasing, náklady a výnosy v průběhu životního cyklu produktu, rabaty a slevy).
- Marketingová komunikace.

Následující obecný popis struktury komunikačního procesu předpokládá model B-to-C, tedy přenos sdělení spotřebiteli (zákazníkovi). V dnešní době nejrozšířenější model procesu komunikace vychází z matematických teorií již z roku 1949, který se skládá z těchto sedmi základních entit⁴:

- 1) Komunikátor – jedná se o objekt v jehož zájmu je předat (prezentovat) informaci, nápad nebo produkt,
- 2) Kódování – převedení, vyjádření předmětu komunikace do souboru prvků, symbolů nebo tvarů,
- 3) Zpráva (sdělení) – jako výsledek kódovacího procesu, v marketingovém pojetí se jedná o naši nabídku,

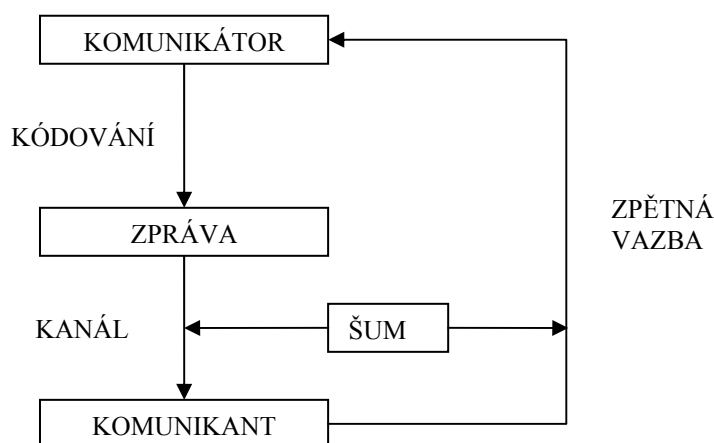
³ DE PELSMACKER, P. GEUENS, M. VAN DEN BERGH, J. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0254-1.

⁴ FORET, M. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer press, 2003. ISBN 80-7226-811-2.

- 4) Kanál (prostředek komunikace) – nositel zprávy, distributor,
- 5) Komunikant (dekódující příjemce) – objekt přijímající zprávu, která mu byla sdělena. Důležité není jen pouhé přijetí zprávy, ale také její dekódování. Pod tímto pojmem je možné si představit postupy, kterými příjemce na základě svých schopností a zkušeností objektivně interpretuje obsah daného sdělení,
- 6) Zpětná vazba – je důležitým bodem komunikace. Jedná se o reakci příjemce, která utváří obousměrnou komunikaci.
- 7) Šum – všechny faktory, které mění podobu, obsah nebo jen pochopení zprávy.

Následující schéma názorně vysvětluje, jaké jsou vazby mezi jednotlivými složkami komunikačního procesu.

Obrázek 1 Model komunikace



Zdroj: FORET, M. *Marketingová komunikace*. Brno:Computer press, 2003. ISBN 80-7226-811-2.

1.4 Integrovaná marketingová komunikace

Nyní bude pojem marketingové komunikace rozšířen do širší oblasti. Jedná se o integrovanou marketingovou komunikaci, která spojuje obecné poznatky o komunikaci, jež byly popsány výše, a o marketingové myšlení. Ve spojení s pojmem „integrovaná komunikace“ je možné se setkat s různými názory a postoji odborníků, které tato problematika dělí na dvě opoziční skupiny. Jedna část tvrdí, že se nejedná o nic převratného, natož aby se dalo mluvit o nějaké novince. Integrace v marketingu je podle této skupiny považována za proces, který je používán již delší dobu. Druhá část ovšem tvrdí, že

integrovaná komunikace je nový způsob užití marketingu, kterým by se měly řídit firmy, které chtějí být úspěšné. Pravda je zcela jistě na obou stranách. Ať už je integrovaná komunikace jen novým jménem se starým principem, nebo opravdu novým způsobem myšlení, je důležité, že se jedná o efektivní fungování komunikace.

Jedna z definic integrované komunikace říká: *„Integrovaná marketingová komunikace (IMC) je koordinace a integrace všech marketingových komunikačních nástrojů, kanálů a zdrojů v rámci firmy do uceleného programu, jenž maximalizuje dopad na spotřebitele a jiné koncové uživatele za minimálních nákladů. Tato integrace se týká veškeré firemní komunikace – mezipodnikové, v rámci marketingových kanálů, komunikace zaměřené na zákazníky i komunikace interní.“*⁵

Výše popsaná definice tedy vyžaduje vytvoření celkové marketingové komunikační strategie, která zahrnuje všechny firemní marketingové aktivity, nejen propagaci a komunikaci se zákazníkem. Klade nároky na centralizované vzájemné informování, aby vše, co firma říká a dělá, odpovídalo společnému cíli a pozici firmy na trhu. Přístup využívající integrované marketingové komunikace znamená krok vpřed v porovnání s tradičními metodami zacházení s různými marketingovými a komunikačními prvky jako samostatnými aktivitami. Pomáhá firmě identifikovat nejvhodnější a nejefektivnější metody pro komunikaci a vytváření vztahu jak s jejich zákazníky, tak se zájmovými skupinami, jako jsou zaměstnanci, dodavatelé, investoři a veřejnost.

Úspěch integrované marketingové komunikace spočívá v nalezení vhodné kombinace nástrojů komunikačního mixu a technik propagace, definování jejich role a míry, do které mohou či by měly být využity, ale i koordinaci jejich použití. Tato koordinace následně vyústí v onen „jeden hlas“. I když jednotlivé nástroje budou zdánlivě aplikované samostatně, budou mít společnou myšlenku, budou vizuálně sjednocené, budou mít společné znaky, a tak budou opravdu vnímány zákazníky nikoli jako jednotlivé „reklamní triky“, ale jako jednotná kampaň. Tato myšlenka dále předpokládá skutečnost, že pokud konečný příjemce informací přijme více rozličných, avšak „jednotných“ zpráv, zapamatuje si obecnou informaci o existenci subjektu, který informaci vyslal. Tímto se buduje, pokud možno pozitivní, vnímání značky a s tím spojené povědomí o produktech.

⁵ CLOW, K. BAACK, D. *Reklama, propagace a marketingová komunikace*. Brno:Computer Press, 2008.ISBN 978-80-251-1769-9.

Význam integrace komunikačních nástrojů je možné lépe pochopit, pokud srovnáme charakteristické vlastnosti fungování integrované komunikace s komunikací tradiční, donedávna používanou. V následující tabulce je patrné, jaké hodnoty jsou charakteristické pro daný typ komunikace a jak se vzájemně odlišují.

Tabulka 3: Rozdíly klasické a integrované komunikace

Klasická komunikace	Integrovaná komunikace
Zaměřená na akvizici, prodej	Zaměřená na udržování trvalých vztahů
Masová komunikace	Selektivní komunikace
Monolog, jednostranná komunikace	Dialog, dvoustranná komunikace
Informace jsou vysílány	Informace na vyžádání
Informace jsou předávány	Informace – samoobsluha
Iniciativa je na straně vysílajícího	Příjemce přebírá iniciativu
Přesvědčování	Informace jsou poskytovány
Účinek na základě opakování	Účinek na základě konkrétních informací
Ofenzívnost	Defenzívnost
Obtížný prodej	Snadný prodej
Vlastnosti značky	Důvěra ve značku
Orientace na transakci	Orientace na vztahy
Změna postojů	Spokojenost
Moderní, přímočará, masivní	Postmoderní, cyklická a fragmentární

Zdroj: DE PELSMACKER, P. GEUENS, M. VAN DEN BERGH, J. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0254-1.

Integrovaná marketingová komunikace má důležitý význam pro podnik a zejména pro pozitivní vztah podniku se zákazníky. Rozvoj klasické marketingové komunikace v tomto směru je patrný hlavně v posunu k obousměrnosti komunikace firma-zákazník a zákazník-firma od jednosměrné komunikace firma-zákazník.

2 Marketingová komunikace jako nástroj marketingu

Nyní již bude pozornost zaměřena pouze na marketingovou komunikaci. Proces tvorby marketingové komunikace má svůj specifický logický postup. V této části práce bude rozebrán tento postup do jednotlivých kroků. Výsledkem celého procesu je vytvoření strategie marketingové komunikace.

2.1 Tvorba marketingové komunikační strategie

Rozhodne-li se firma sestavit své portfolio komunikačních nástrojů, musí volit své komunikační programy a aktivity s ohledem na různá hlediska, která ovlivňují volbu správného komunikačního nástroje. K tomu, aby tohoto cíle bylo dosaženo, je možné použít následujícího postupu, který nastiňuje, jak docílit vyváženého komunikačního mixu jakožto podpory a součásti marketingového mixu.

Celý proces tvorby komunikačního mixu lze rozdělit do několika skupin činností, neboli kroků, které nám umožní jasně stanovit požadavky, cíle a strategie propagace. Firma by měla⁶:

- 1) Určit cílové příjemce,
- 2) Určit cíle komunikace,
- 3) Vytvořit zprávu,
- 4) Zvolit komunikační kanály,
- 5) Určit celkový rozpočet komunikační podpory,
- 6) Rozhodnout o komunikačním mixu,
- 7) Změřit výsledky komunikace,
- 8) Řídit a koordinovat celý proces marketingové komunikace

2.1.1 Určení cílových příjemců

Firma musí mít jasnou představu o příjemcích své zprávy. Těmito příjemci mohou být individuální osoby nebo skupiny osob nebo také část veřejnosti (demograficky nebo jinak

⁶ KOTLER, P. *Marketing management*. 2. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-08-2.

sociálně specifická), nebo i celá veřejnost. Například jimi mohou být potenciální zákazníci, současní spotřebitelé, ti, kdo rozhodují o nákupu nebo jej ovlivňují. Znalost příjemců sdělení velice ovlivňuje rozhodnutí firmy o tom, co říci, jak to říci, kdy a kde to říci a komu to říci⁷. Důležitým hlediskem při analýze je odhad současného image firmy, výrobků i konkurentů. Image je možné definovat jako soubor postojů nebo myšlenek, které má ve vztahu k firmě sledovaná osoba či skupina osob. Od tohoto postoje se odvíjí způsob, jakým bude vybírána komunikační strategie. Tato analýza image je založená na průzkumu znalosti a oblíbenosti objektu, ke kterému se image vztahuje (firma, výroba atd.) Názorně je možné zobrazit vztah mezi znalostí a oblíbeností objektu v následující matici.

Obrázek 2 Matice znalosti a oblíbenosti

NÍZKÁ ZNÁMOST - PŘÍZNIVÝ POSTOJ	VYSOKÁ ZNÁMOST - PŘÍZNIVÝ POSTOJ
NÍZKÁ ZNÁMOST - NEPŘÍZNIVÝ POSTOJ	VYSOKÁ ZNÁMOST - NEPŘÍZNIVÝ POSTOJ

Zdroj: KOTLER, P. *Marketing management*. 2. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-08-2.

Podle výsledků analýzy by měla firma vyhodnotit, do jaké oblasti je třeba směřovat komunikační strategii. Zda posilovat povědomí o objektu při nízké znalosti, ba dokonce i neznalosti, nebo se zaměřit na zkvalitnění činitelů, které ovlivňují vnímání objektu. Každé rozhodnutí o posílení či změně image má dlouhodobé následky, jelikož vnímání objektu není možné změnit v krátkém časovém horizontu. Objekt se může dokonce setkat se skutečností, že lidé mají už svůj názor vůči němu pevně zakotven ve své mysli a nejsou již ochotni tento měnit. Potom je velmi obtížné image firmy úspěšně transformovat.

2.1.2 Určení cílů komunikace

Firma má již jasnou představu o trzích a jejich jednotlivých segmentech, kde bude usilovat o realizaci svých marketingových cílů (uspokojení potřeb zákazníka, tzn. prodej výrobků a služeb). Nákup produktu je až konečným krokem dlouhého procesu, kterým je rozhodování zákazníka o koupi a cílem firmy se tak stává podněcování zákazníka k chování,

⁷ KOTLER, P. *Marketing management*. 2. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1995.

které vede až k nákupu. Dalším cílem může být například navázání vztahu zákazníka s firmou, pokud ještě nedošlo na straně zákazníka k povědomí o firmě (značce). Cílem může být také zaujmutí potenciálních zákazníků, kteří mají povědomí o firmě, ale nikdy nevyzkoušeli její výrobky.

V chování nakupujícího je možné identifikovat několik kroků, které hrají důležitou roli v procesu jeho rozhodování o koupi.

Prvním krokem je samotné povědomí o firmě z pohledu zákazníka, tzn. firma musí informovat o své existenci ty cílové zákazníky, o které má zájem, a kteří s firmou dosud nepřišli do styku a ani o ní neslyšeli. Tento případ může nastat při dobývání nových trhů. Cílem komunikace může být například zvýšení povědomí o firmě v územním obvodu města o 50 %.

Povědomí o firmě jako takové nestačí a ani u potenciálních spotřebitelů nemusí vyvolat zájem o budoucí nákup. Je potřeba věnovat pozornost dalšímu kroku, který se snaží o rozšíření povědomí o firmě informacemi, které povedou k poznání firmy, její činnosti, produktů apod.

Jakmile se možnému spotřebiteli dostanou ucelené informace, začne o firmě (produktu) přemýšlet a začíná si utvářet pohled na daný objekt. Jeho zájem se může vyvíjet pozitivním nebo negativním směrem. Ale i neutrálním postojem zákazník vyjadřuje názor na objekt. V této fázi se komunikace musí zaměřit na odhalení příčin negativních, ale i pozitivních postojů zákazníků. Strategie pak bude zaměřena na podporu dobrého mínění, vyvolávání nových pocitů a emocí, které se snaží o změnu pohledu na negativně vnímaný objekt. „*Dobré vztahy s veřejností vyžadují dobré činy, následované dobrými slovy.*“⁸

Dalším faktorem nákupního chování je preference před ostatními objekty. Spotřebitelé mohou mít k objektu pozitivní stanovisko, avšak nedochází u nich k upřednostňování před jinými. Úkolem se tedy stává podpora preferencí zvýrazněním kvality, hodnoty a vlastností produktu.

Sama preference není jediným faktorem při nákupním rozhodování zákazníka, a proto se stává komunikačním cílem jeho přesvědčení o koupi. Je nutné dát spotřebiteli pocit, že nákup produktu je pro něho správným rozhodnutím.

⁸ KOTLER, P. *Marketing management*. 2. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-08-2.

Posledním krokem je nákup, který může být z nejrůznějších důvodů neuskutečněn nebo posunut na pozdější dobu z důvodu očekávání, například výhodnějších podmínek ke koupi, příjem dodatečných informací apod. Cílem je tedy dovést zákazníka do konečné fáze rozhodování o koupi – k nákupu. Taková komunikace spočívá v poskytování výhod, které fungují jako stimulační ke koupi.

2.1.3 Vytvoření zprávy

Zpráva jako taková je komunikačním vodítkem, které provede zákazníka procesem nákupu od informovanosti o objektu až po nákup produktu. Ke každé fázi procesu je použito různých druhů zpráv s ohledem na daný cíl (viz předchozí kapitola 1.2.2). Jedno však mají tyto zprávy společné. Zpráva musí mít obsah a jasnou strukturu, která odráží logické uspořádání myšlenek sdělení. Jakým způsobem je zpráva podána svým příjemcům, je dáno formou zprávy, neboli způsobem podání. Poslední, neméně důležitou vlastností zprávy je její zdroj, ten, kdo ji prezentuje.

2.1.4 Volba komunikačních kanálů

Firma musí pro přenos zprávy zvolit správný a pro danou zprávu efektivní komunikační kanál. Tyto lze dělit na dva druhy, a to kanál osobní a neosobní (masové) komunikace. To, jakou cestou bude zpráva podána, závisí opět na cílech komunikace a příjemcích zprávy.

Kanál osobní komunikace je charakteristický velmi úzkou formou předávání informací, někdy nazývaná „face to face“ komunikace, kde je základním těžištěm zejména přímý (fyzický) kontakt dvou nebo několika málo osob. Tato forma setkání je přínosná zejména svým charakterem otevřenosti a důvěry. Osobě, která je na straně příjemce, dává pocit zájmu o osobu samou, o její potřeby a přání. Tímto je uveden do přímé komunikace, ve které je prostor pro reakci, neboli zpětnou vazbu, která je velkým přínosem pro nositele sdělení. Nositel sdělení má možnost okamžitě tuto reakci vyhodnotit a použít ve svůj prospěch, a tím tak zefektivnit probíhající dialog. Výhodou přímého kontaktu je bezesporu i neverbální složka projevu, která má velký význam pro shodnocení okamžitých pocitů, emocí a celkové nálady příjemce sdělení. Odvrácenou stranou této formy komunikace jsou vysoké náklady přepočtené na jednu osobu jakožto příjemce sdělení. Tato vysoká nákladovost

vychází z faktu, že počet oslovených příjemců zprávy jedním prodejcem je nepoměrně nižší a navíc časově náročnější.

Nosným aspektem kanálu neosobní (masové) komunikace je právě ona masovost, která má za úkol předat informaci co možná největšímu počtu příjemců (zákazníků současných, ale i potenciálních). Ve srovnání s osobní komunikací se jedná o nákladově velice efektivní způsob, jelikož i při vysokých nákladech na jedno sdělení se dosahuje pokrytí velkého počtu příjemců, a tím se náklady vynaložené na jednoho příjemce snižují. Její podstatnou výhodou je i to, že tento způsob je schopen pokrýt i velmi geograficky rozptýlené skupiny příjemců. Protipólem je již zmíněná vysoká nákladovost na jedno sdělení. Chybí zde přímá a okamžitá zpětná vazba. Jedná se tak o jednosměrnou komunikaci, která se může jevit jako riziko, které spočívá v předpokladu, že není jisté, jak byla zpráva příjemcem vnímána a zdali byl vůbec zprávou osloven. Jak je zřejmé, tato forma nemůže do značné míry zohlednit individualitu příjemce, a tak musí být respektována snížená účinnost zprávy, která je zaměřena na skupinu zákazníků.

2.1.5 Určení celkového rozpočtu komunikační podpory

Finanční stránka je vždy tíživým hlediskem při marketingovém rozhodování o komunikační strategii. Mezi faktory, které nejvíce ovlivňují výši vynaložených nákladů, patří velikost trhu, kde firma uplatňuje marketingovou komunikaci. Dalším faktorem, který úzce souvisí s velikostí trhu, je jeho druh, nebo také odvětví trhu. Firma zohledňuje své strategické cíle a své umístění na trhu. Jinak se bude chovat firma, která má vybudovanou silnou značku a velký tržní podíl, než-li firma rozvíjející se s nepatrným podílem.

Sestavení rozpočtu marketingové komunikace tedy není jednoduchá záležitost. Nicméně pro tvorbu tohoto plánu nákladů je možné využít několika modelů:

- Velice omezenou možností, v některých případech jedinou, je sestavování plánu podle současných finančních prostředků. Tento způsob, nazývaný *metodou možností*, není dlouhodobě efektivní, jelikož výše výdajů na komunikaci není plánovitá, ale je sestavována pouze na základě momentálních finančních dispozic firmy. Tato metoda naprosto popírá úlohu komunikace jako investice a její přímý vliv na objem prodeje.

- Rozšířenou metodou určování nákladů na reklamu je stanovení specifikovaného procenta z prodeje (současného či očekávaného) nebo jako procenta z prodejní ceny produktu.

Výhodou této metody je vazba nákladů na rozsah produkce, a tím je možné jednoznačně určit jejich výši. Opomene-li se však finanční hledisko, je zřejmé, že tato metoda nezohledňuje specifika a zejména příležitosti trhu, nehledě na specifika daných produktů. Tento model je taktéž nevhodný pro dlouhodobé plánování komunikace, jelikož se omezuje na stanovení procenta na začátku období (např. hospodářský rok), které vychází z poznatků z minulosti, nebo na znalosti strategií konkurence. Není vhodné, aby objem prodeje ovlivňoval komunikaci, ale naopak je žádoucí, aby komunikace ovlivňovala prodej.

- Další z metod je založena na tzv. konkurenční rovnosti. Výše nákladů určená z procenta obratu na propagaci je určena přibližně ve stejné výši, jakou volí konkurenti, s cílem udržet si dosavadní tržní podíl. Tato myšlenka je založena na principu tzv. „kolektivní moudrosti odvětví“, která odráží vyvážené vynakládání prostředků na propagaci konkurenty na daném trhu (odvětví) a napomáhá udržovat „mírové“ klima v marketingové rivalitě (tzn. nepodněcuje marketingové komunikační soupeření).⁹ V praxi je však tato strategie nepoužitelná, jelikož není možné považovat strategii konkurence za návod na úspěch vlastní komunikace. A právě tržní prostředí je předurčeno pro války konkurentů v jakékoli oblasti podnikové činnosti, zejména té komunikační.

- Poslední metoda v teorii rozpočtování se nejvíce blíží marketingovému myšlení. Jejím úkolem je stanovit komunikační cíle a úkoly, jak jich dosáhnout, a následně určit finanční výdaje na tyto aktivity, které nám dávají návod na rozpočet požadované komunikační strategie. Tato metoda vyžaduje velmi citlivé přistupování ke komunikační strategii s ohledem na nástroje komplexního marketingového mixu. Tento model je ze všech metod nejnáročnější na požadavky podnikového marketingu, od kterých se odvíjí celkový rozpočet na komunikaci.

2.1.6 Rozhodnutí o komunikačním mixu

Rozhodnutí o podobě komunikačního mixu předchází proces, při kterém se rozděluje celkový rozpočet na komunikaci mezi jednotlivé složky (nástroje) komunikačního mixu. Je tedy potřebné určit, jakou podobu bude komunikační mix mít, tzn. jaké portfolio nástrojů bude použito pro aplikaci komunikační strategie. Portfolio tvoří tyto nástroje: propagace, podpora prodeje, public relations a prodejní síla.¹⁰ Současná marketingová teorie s ohledem na nové trendy v komunikaci popisuje marketingový mix těmito složkami: reklama, podpora

⁹ KOTLER, P. *Marketing management*. 2. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-08-2.

¹⁰ KOTLER, P. *Marketing management*. 2. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-08-2.

prodeje, osobní prodej, public relations, sponzorování, výstavy a veletrhy, prodejní místa, přímý marketing a interaktivní marketing.¹¹ Moderní pohled je specifický zejména tím, že vymezuje jedinečné způsoby komunikace, na které je třeba se zaměřovat samostatně (např. sponzoring, veletrhy), nebo formy, které nabývají na významu s rozvojem nových technologií (interaktivní marketing).

Firmy stojí před rozhodnutím, jaký poměr komunikačních nástrojů je nejvhodnější pro jejich produkty, pro trh ve kterém operují, pro dané konkurenční prostředí apod. Zvyšování efektivity komunikační strategie je dosahováno neustálým přeuspořádáním a nahrazováním jednotlivých nástrojů mixu. Optimalizace je tím složitější, čím větší jsou vzájemné vztahy mezi jednotlivými nástroji, některé se navzájem podporují a některé si mohou vzájemně konkurovat.

Rozhodování, jak bylo popsáno výše, je ovlivněno mnoha faktory, kterými jsou¹²:

- Druh trhu – rozhodování o složení a rozsahu složek komunikačního mixu je ovlivněno typem trhu z hlediska produktu, který firma nabízí. Takto se rozlišuje trh spotřebního zboží a trh výrobních prostředků. Každý trh si vyžaduje jiné složení komunikačních nástrojů. Na trhu spotřebního zboží firmy například preferují reklamu a podporu prodeje namísto trhu výrobních prostředků, kde je upřednostňován osobní prodej.

- Strategie umístění působení komunikace – popisuje, v jakém místě distribučního řetězce je aplikována komunikace, respektive v jakém místě je ovlivňována poptávka. Je možné použít dvou modelů umístění. První metoda se nazývá strategie tahu a jedná se o působení marketingové komunikace na konečného spotřebitele. Metoda nazývaná strategií tlaku je zaměřena blíže k výrobě. Jde o marketingové působení na prostředníky (mezičlánky v distribučním kanále), které tak stimuluje k vytváření nabídky konečným spotřebitelům.

- Stadium připravenosti ke koupi – proces rozhodování spotřebitele o koupi popsany v předchozích kapitolách také ovlivňuje použití nástrojů komunikace, které jsou vhodnou stimulací spotřebitele v jeho konkrétním stádiu rozhodování. Reklama a publicita jsou účinné na začátku tohoto procesu, na rozdíl od podpory prodeje a osobního prodeje, které jsou vhodné v pozdějším stádiu rozhodování o koupi.

¹¹ DE PELSMACKER, P. GEUENS, M. VAN DEN BERGH, J. Marketingová komunikace. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0254-1.

¹² KOTLER, P. *Marketing management*. 2. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-08-2.

- Životní cyklus výrobku – podobný význam jako v předchozím případě má na komunikaci i životní cyklus produktu. Každá fáze tohoto cyklu je doprovázena užíváním odlišných komunikačních nástrojů.

2.1.7 Měření výsledku komunikace

Aby bylo možné efektivně řídit marketingovou komunikaci, je potřebné zhodnocovat, jaký vliv mají aktivity komunikace na příjemce, pro které jsou jednotlivé zprávy určeny. Zjistit účinek působení komunikace na zákazníky je tedy důležitým krokem k účinné strategii. Jedním ze způsobů, jak měřit výsledky, je dotazováním se příjemců. Zpětně je zkoumáno, zda tito příjemci zprávu poznávají, zda si na ni pamatují, nebo jak změnila či nezměnila jejich mínění o daném subjektu, jak na zprávu reagovali při prvním kontaktu s ní. Je důležité pro zhodnocení posuzovat výsledky kvantitativního charakteru, například statistiky prodeje apod. Tyto informace se vyhodnocují a porovnávají s plánem. Výsledkem může být rozhodnutí o změně strategie marketingové komunikace.

2.1.8 Řízení a koordinace celého procesu marketingové komunikace

Každý z nástrojů vytváří specifický druh zprávy a každá taková zpráva působí na příjemce jinak. Tento fakt ovlivňuje skutečnost, že jeden z nástrojů je použit jinak a v jiném časovém určení na plnění komunikačních cílů než jiný z nástrojů. Podobně se každá složka komunikačního mixu podílí různou měrou na nákladech na komunikaci. Je proto nutné udržovat tyto nástroje v neustálém souladu (koordinovat je). Pokud by se totiž pohlíželo na tyto nástroje samostatně, docházelo by k jejich vzájemné konkurenci (zejména v oblasti nákladů). Cílem marketérů je tedy harmonizace ve vzájemném vztahu mezi marketingovými nástroji, za účelem jejich celkové efektivnosti. Tato myšlenka vede k ucelené marketingové strategii, která výrazně prospívá celé firmě a zejména jejímu image a vnímání veřejností.

2.2 Nástroje komunikačního mixu

Komunikační mix je tvořen souborem prostředků, pomocí kterých je dosahováno stanovených komunikačních cílů. Tyto prostředky jsou nejčastěji nazývány nástroji komunikačního mixu. Každý z těchto komunikačních nástrojů má své specifické vlastnosti.

Těchto individuálních vlastností je využito k naplnění požadovaných cílů, kterých by pomocí jiného nástroje nemohlo být dosaženo. Hlavními složkami komunikačního mixu jsou:

2.2.1 Reklama

„Reklamou rozumíme placenou formu neosobní komunikace. Jejím cílem je informování spotřebitelů a záměr ovlivnit jejich chování. Reklama se může zaměřovat na různé cílové skupiny, domácnosti, výrobní podniky, maloobchodní jednotky, sportovce a studenty. Může působit celoplošně na území celé republiky nebo jenom v Praze. Informujeme jejím prostřednictvím o novém výrobku, stejně jako o činnosti některé instituce“¹³

Reklama neovlivňuje jen chování zákazníka, ale celkový postoj k produktu, firmě nebo značce. Reklama utváří názory a postoje zákazníka vzhledem k předmětu reklamy, které následně mohou vést k nastartování rozhodovacího procesu nebo jeho podporu v té určité fázi, ve které se spotřebitel nachází. Reklama je jedním z nejsilnějších nástrojů marketingové komunikace, a proto je nejčastěji využívána. Reklama může být výrobková (zaměřena na propagaci produktu) a reklama institucionální (zaměřená na propagaci a posílení image podniku).

Proces tvorby reklamy, nebo lépe reklamního plánu, je určován hledisky, kterými by se firma měla zabývat, pokud chce dělat reklamu. Tato hlediska jsou charakterizována několika kroky. Firma si musí určit zejména cíle podnikové reklamy, stanovit finanční rozpočet na reklamu, rozhodnout o tvorbě sdělení a využití médií.¹⁴ Těmito kroky firma zhodnotí své požadavky na reklamu a možnosti pro realizaci.

Z hlediska účinku, jaký má reklama na cílového příjemce, lze dělit cíle reklamy do tří skupin. Cílem reklamy může být informování (uváděné také jako kognitivní nebo poznávací cíl) o nějaké skutečnosti jako například o existenci produktu, slev, akcí a nebo jen vytvoření povědomí o firmě a jejich činnostech. Druhou možností je přesvědčování (afektivní nebo emocionální a smyslový cíl) ke zlepšení vztahu k produktu nebo firmě. Tato forma řídí chování příjemce z hlediska postojů k produktu, značce. Zaměřuje se na to, jaké pocity reklama vyvolává u lidí, jaký lidé zaujímají postoj k reklamě, jak působí na oblíbenost produktu (značky) potažmo její preferenci. Připomínavý cíl reklamy (konativní) podněcuje

¹³ SVĚTLÍK, J. *Marketing – Cesta k trhu*. 2.vydání. Zlín:EKKA, 1994. ISBN neuvedeno.

¹⁴ SVĚTLÍK, J. *Marketing – Cesta k trhu*. 2.vydání. Zlín:EKKA, 1994. ISBN neuvedeno.

spotřebitele k opakovanému nákupu, věrnosti a všeobecně ke stálé loajalitě vůči firmě a jejím výrobkům. Cíle reklamy v užším pojetí jsou tvorba silné značky, zvýšení poptávky, posílení finanční pozice, vytváření pozitivní image, motivace vlastních pracovníků nebo zvýšení možností distribuce.¹⁵

Pokud si firma ujasnila cíle reklamního plánu, pokračuje tvorbou rozpočtu. Právě dostupné finance jsou důležitým faktorem ovlivňujícím rozsah sdělení a výběr média. Při sestavování rozpočtu na reklamu se postupuje podobně jako u rozhodování o nákladech na komunikaci

Nejdůležitějším krokem k sestavení reklamního plánu je vypracování sdělení, neboli formulace myšlenky pro použití k prezentaci. Jak bylo řečeno dříve, reklama může mít charakter informativní, přesvědčovací nebo připomínavý. V praxi mnohdy dochází ke kombinaci těchto druhů. Vznikají tak sdělení, která určitým způsobem působí na příjemce. Podle toho, jakým způsobem na příjemce zpráva působí, ji můžeme rozlišovat následovně:

- Sdělení racionální povahy, kdy využívá rozumového zdůvodnění přínosu výrobku, proč přináší prospěch, jaké jsou jeho přednosti apod.
- Emocionálně zaměřené zprávy se pokoušejí vyvolat pozitivní pocity a emoce k danému produktu. Je možné však zakládat na působení negativních emocí, například nepříjemné pocení při nepoužití deodorantu.
- Morální obsah sdělení se snaží podporovat veřejnost k akcím sociálního charakteru. Tento typ se objevuje spíše u institucionální reklamy (nadace, fondy).

Aby se sdělení dostalo ke správné skupině příjemců (tržnímu segmentu) a s dostatečným účinkem, je třeba určit, jakého média bude užito. Výběr vhodného média není však ovlivněn jen charakterem cílové skupiny příjemců, ale také závisí na charakteru produktu, obsahu sdělení, cílech reklamní kampaně a hlavně na finančních prostředcích, se kterými je možné na realizaci reklamy počítat. Firma má sice na výběr z mnoha druhů sdělovacích prostředků, musí se však rozhodnout, které médium přináší požadavkům a cílům firmy největší prospěch a je nákladově optimální. Například pokud chce podnik oslovit velký počet příjemců, může zvolit jako prostředek televizi, avšak celkové náklady mohou být pro

¹⁵ SVĚTLÍK, J. *Marketing – Cesta k trhu*. 2. vydání. Zlín:EKKA, 1994. ISBN neuváděno.

firmu nedosažitelné, i když náklady v přepočtu na jednoho respondenta jsou nižší než u jiného média.

Přednosti a nedostatky jednotlivých druhů médií, kterých může firma použít, jsou popsány v následujícím textu. Mezi základní média patří televize (národní i regionální), rozhlas, tisk (noviny, časopisy), venkovní reklama (out of door) a podomní reklama (door to door).

- Televize - velkou předností televizního sdělení je audiovizualita, děj doprovázený zvukem schopný snadno vyvolat emoce. Televizním spotem je možné převyprávět krátký příběh, jež je schopen vtáhnout diváka do děje. Televizi denně sleduje mnoho lidí, a tak je vhodná pro masové zacílení. V případě regionálních televizí je zde možné upravit obsah v souladu s místními zvyklostmi. Je též dokázané, že různé skupiny lidí s podobným životním stylem sledují určité televizní programy a v určitou dobu, což vytváří prostor pro selektivnost sdělení. Nepříznivým faktorem je vysoká nákladovost, zejména výrobní náklady a náklady na vysílací čas. I když je možné mírně ovlivňovat, komu je sdělení podáno, není možné přesně odhadnout, zda je sdělení předáno požadované cílové skupině. Účinek sdělení snižuje zvyšující se počet reklam vysílaných nahodile, je nutné sdělení opakovat a tím zvyšovat i náklady. Negativním vlivem je takzvaný „zapping“, kdy dochází k přepínání programů při vysílání reklamních spotů. Televize je také citlivá na sezónní vlivy. V zimě je více sledována než v létě, kdy je možné trávit čas více venku.

- Rozhlas – hlavní výhodou rozhlasového sdělení je potenciálně velký dosah. Rozhlasové vysílání je považováno za velice dynamické a náklady na reklamu v něm jsou nízké v porovnání s televizí. Jaká rádia lidé poslouchají je také odrazem jejich životního stylu a pro firmu prostor k selekci cílových příjemců. Negativem je skutečnost, že lidé mají rádio mnohdy zapnuté jako zvukovou kulisu, a je tedy jasné, že pozornost věnovaná tomuto reklamnímu sdělení je malá.

- Tisk (noviny, časopisy) – tisk je poměrně důležité dělit na noviny a časopisy, jelikož tyto dva druhy jsou vzájemně rozdílné. Společné vlastnosti, které odlišují tisk jako takový od ostatních médií, jsou přesné a poměrně obsáhlé informace, které je možné použít. Pokud se jedná o seriózní tisk, je možné považovat za důvěryhodnou i reklamu v něm obsaženou. Noviny a časopisy se však od sebe liší mnoha vlastnostmi.

- Noviny s každodenním nákladem jsou velice flexibilní. Po informační stránce čtení novin je velice rozšířené a lidé mají k informacím velkou důvěru. Nevýhodou je velmi nízká selektivnost a nízká kvalita provedení. Krátká životnost sdělení je také nedostatkem novinové reklamy.

- Časopisy mají svou přednost zejména ve své specializaci, která předurčuje, jaké skupiny lidí je čtou, a tím vzniká velký prostor k selektivnosti. Hodnota časopisu, a s tím související hodnota reklamního sdělení, se také odvíjí od prestižnosti časopisu, a publikace reklamy v populárním časopisu zvyšuje image celého sdělení. Reklama v časopisu má delší životní cyklus než v novinách a provedení je také kvalitnější. Lidé časopis nečtou najednou, a tak může být reklama viděna vícekrát, což jí také přidává hodnotu. Nevýhodou může být nepřesné načasování, jelikož lidé si mohou časopis koupit kdykoliv během jeho prodeje (časopisy vycházející měsíčně, čtvrtletně, ...).

- Venkovní reklama – do této kategorie reklamy patří všechny billboardy, polepové plochy, pohyblivé inzeráty na autobusech a tramvajích, aktivní obrazovky apod. Přednostmi této formy sdělení je velký dosah, jelikož jsou tyto plochy stále vidět, a velká životnost, tedy jedno sdělení je spatřeno mnohokrát. Čas k oslovení velké části veřejnosti je krátký a náklady jsou přijatelné. Vzhledem k charakteru těchto sdělení je prakticky nemožné určit, jaká skupina lidí reklamu shlédne. Lidé také těmto billboardům nevěnují příliš pozornosti. Je však také uvažována skutečnost, že lidé takové sdělení vnímají podvědomě a v jejich mysli je tak v určité formě sdělení zaznamenáno (tzv. podprahové vnímání).

- Podomní reklama – jedná se o letáky a různé tiskoviny umístěvané přímo do schránek. Výhodou je geografická flexibilita, rychlý a poměrně vysoký dosah, možnost předání velkého množství informací při relativně nízkých nákladech. Tento druh reklamy je často spojován s podporou prodeje, kdy jsou touto formou poukazovány určité slevy a výhody. Jako u reklamy televizní je i zde velká přesycenost a nechutí přijímat tuto formu reklamy. To odráží hodnotu sdělení a malý zájem o informace touto cestou.

2.2.2 Podpora prodeje

„Podpora prodeje je určitým postupem, který se zaměřuje na krátkodobé zvýšení prodeje. V zásadě jde o komunikační akci, která má generovat dodatečný prodej

*u dosavadních zákazníků a na základě krátkodobých výhod přilákat zákazníky nové. Hlavní vlastností podpory prodeje je omezení v čase a prostoru, nabídka vyššího zhodnocení peněz a vyvolání okamžité nákupní reakce.*¹⁶

Jednoduše řečeno, podpora prodeje je stimulace, která má za cíl zvýšit prodej výrobků prostřednictvím dodatečných podnětů v poměrně krátkém časovém období. Podpora prodeje je nejčastěji využívána ve spojení s reklamou, kdy je zaznamenáván největší účinek na zvýšení prodeje. Je založena na zvýhodňování koupě za stanovených podmínek v určeném omezeném časovém období. Používá se nejrůznějších slev, množství navíc „zdarma“, výher a soutěží. Použití nástrojů podpory prodeje je velice citlivé na chování zákazníků. Zahájení akcí vyvolává téměř hned zvýšení prodeje. Podporu prodeje je možné rozlišovat do tří skupin podle příjemců:¹⁷

- Zaměření na konečného spotřebitele – jak název napovídá, jedná se o stimulování konečného zákazníka ke koupi za zvýhodněných podmínek. Nejčastěji využívané jsou kupóny, vzorky zdarma, rabaty, prémie, cenově výhodná balení, spotřebitelské soutěže, dárky za nákup apod.
- Zaměření na prodejce – působením na prodejce firmy také stimulují zvýšení prodeje. Používají k tomu zejména školení, prodejní soutěže a peněžní odměny za určitou výši prodeje. Tato podpora má motivační význam, zvyšuje prodejní aktivitu prodejců.
- Zaměření na firmy – podnik může podporovat firmy i prostředníky v distribučním řetězci pomocí obchodních výstav, setkání s výrobcí, rabatů a slev, příspěvků za předvedení výrobku, výstavních zařízení v místě prodeje, dáreků a další.

¹⁶ DE PELSMACKER, P.; GEUENS, M.; VAN DEN BERGH, J. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0254-1

¹⁷ BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.

2.2.3 Osobní prodej

Tento způsob komunikace je založen na přímém kontaktu se zákazníkem, kde je důležitým článkem osoba prodejce, na kterou jsou kladeny velké požadavky. Tyto osoby mají za úkol ovlivňovat kupujícího na základě poznání jeho potřeb a přání k následné koupi. Dalším úkolem je zprostředkování přesných informací o produktech a nakonec snaha poskytovat servis spojený s koupí výrobku - ukázka instalace, zaškolení, dodávka na místo použití. Tato forma se užívá zejména u náročnějších typů produktů. Obecně je na pracovníka osobního prodeje kladen největší nárok v oblasti poznání zákazníka a vcítění se do jeho přání. Proces osobního prodeje je možné pospat v několika krocích: průzkum, kontakt, prezentace, řešení připomínek, prodej, další kontakt.¹⁸

2.2.4 Sponzorování (sponzoring)

Tento komunikační nástroj je často popisován jako jedna z možností public relations, ale s rostoucí komunikační silou tohoto nástroje se stále více diferencuje jako samostatná forma marketingové komunikace. Sponzoring je možné popsat dvěma základními cíli - snaží se vytvářet povědomí a podporuje pozitivní sdělení o produktu, značce nebo o firmě. Dnes už zdaleka nemá sponzorství význam jen jako finanční podpora, ale jako forma marketingové komunikace. Základním principem sponzoringu je služba versus protislužba sponzorovaného. Sponzor očekává, že za věnované prostředky mu sponzorovaný pomůže dosáhnout jeho komunikačních cílů, a to především zvýšení image.¹⁹ Sponzorovaný jako žadatel o prostředky seznámí sponzora se svým záměrem, projektem, který chce podpořit, jakou publicitu očekává spojenou se svým projektem a srovná svůj projekt s konkurenčními projekty. Nakonec určí požadovanou výši finančních prostředků a na základě těchto informací sponzor zhodnotí, zda projekt splňuje představy a cíle jeho komunikační strategie. Sponzorství rozhodně nenahrazuje reklamu, jelikož nemůže být tak viditelné. Návštěvníci sponzorované akce (sportovního utkání, výstavy, apod.) se věnují spíše samotné události než okolí, kde se nachází sám sponzor. Obsah sdělení je minimální a omezuje se na název produktu nebo firmy, někdy doplněný o nějaký slogan. Podoba sponzoringu, například jako tištěné tabule, není tak vtíravá jako klasické reklamní billboardy a je také finančně atraktivnější a nenáročná na realizaci.

¹⁸ SVĚTLÍK, J. *Marketing – Cesta k trhu*. 2. vydání. Zlín: EKKA, 1994. ISBN neuvedeno.

¹⁹ BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.

2.2.5 Výstavy a veletrhy

„Výstavy nebo veletrhy jsou místem, kde se výrobci a obchodníci určité kategorie produktů nebo odvětví setkávají, aby jednali o obchodu, prezentovali a demonstrovali své výrobky a služby, vyměnili si nápady a názory, navázali kontakty a také svou produkci prodávali nebo nakupovali.“²⁰ Ve vztahu k zákazníkovi se zjednodušeně jedná o formu osobního kontaktu, blíží se tedy osobnímu prodeji. Základními komunikačními činnostmi na veletrzích a výstavách jsou prezentace produktů, zvýšení povědomí o značce (firmě) kontakt s jednotlivci, přímý prodej návštěvníkům, posilování vztahů s veřejností a napomáhá bližšímu poznání konkurence.

Výstavy lze také dělit do dvou základních kategorií. První jsou tzv. veřejné nebo také všeobecné veletrhy. Tyto mohou být obecné, pořádané pro širokou veřejnost se záměrem prodávat výrobky, nebo specializované, zaměřené na určitý segment s cílem představit nové produkty. Druhou kategorií jsou tzv. obchodní výstavy, které slouží zejména odvětvovým nebo oborovým specialistům.

2.2.6 Prodejní místa

Pod tímto pojmem je chápána komunikace v místě prodeje. Zahrnuje soubor prostředků umístěných přímo v obchodě. Jsou to nejrůznější stojany, tištěné materiály, výkladní skříně, ale také interní rozhlas, demonstrační obrazovky, sdělení na regálech, kupony daného obchodu apod. Tímto však komunikace v místě prodeje není zcela kompletní. Zahrnuje i celkovou image prodejního místa, vůni a hudbu na pozadí, rozmístění zboží v regálech a jeho balení.²¹ Image prodejního místa a jeho částí je důležitá, neboť působí na zákazníka a vyvolává v něm nejrůznější pocity a emoce, které ho mohou stimulovat ke koupi. Komunikace v místě prodeje plní různé funkce. Prodejní místo buduje image celého podniku, plní funkce podobně jako reklama (informuje, přesvědčuje a připomíná) a přitahuje pozornost (například příjemným interiérem).

²⁰ DE PELSMACKER, P.;GEUENS, M.;VAN DEN BERGH, J. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0254-1.

²¹ DE PELSMACKER, P.;GEUENS, M.;VAN DEN BERGH, J. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0254-1.

2.2.7 Interaktivní marketing

S rostoucím významem internetu stoupá také jeho využití pro marketingové komunikační účely. Internet se dnes stává součástí každé firmy, která chce efektivně komunikovat se svými zákazníky, současnými i potenciálními. Interaktivita tohoto nástroje spočívá v obousměrné komunikaci mezi zákazníkem a firmou, tzn. nejen prodejce má přístup k zákazníkovi, ale zákazník může mít individuální přístup k prodejci. Možnost interaktivního marketingu nabízí tři základní formy působení na internetu.

- Webové stránky – jedná se o velice nákladově výhodnou prezentaci se svými přednostmi a nedostatky. Tato forma je dostupná, flexibilní a nenáročná na realizaci. Může plnit funkci čistě informační (statické stránky informující o firmě a jejích produktech), prodejní (obsahují katalogy, možnost objednávky, internetové koupě) a stránky s interaktivním obsahem (obsahují nejrůznější informace, které může návštěvník využít). Nevýhodou je přesycenost na neomezené síti, kde vystupuje mnoho dalších firem.

- Reklama na internetu – přesycenost trhu v oblasti běžné reklamy vedla k hledání nových cest propagace a velice rozsáhlá a dostupná internetová síť byla vhodným nástrojem pro takové rozšíření. Internetová reklama těží z přínosů tradičních médií a zároveň i z těch nových. Mezi nové přínosy patří interaktivnost, kdy může zákazník snadno získat dodatečné informace nebo dokonce uskutečnit nákup. Je možné reklamu snadno adresovat tím, že bude umístěna na zájmově zaměřené stránky. Mezi nástroje této formy reklamy patří například bannery (středně velké plochy umístěné na webových stránkách), emailová reklama apod.

- E-commerce a online nákupy – *„Z pohledu zákazníka poskytuje internet samokontrolu, vlastní výběr cesty, možnosti pro získání aktuálních informací, simulované testování výrobků a služeb a snadné porovnávání a nakupování.“*²² Z pohledu na rostoucí vývoj internetového nakupování je zřejmý pozitivní rozvoj tohoto druhu nakupování. Z pohledu prodejce má internetové obchodování výhodu v poměrně snadném a rychlém proniknutí na vzdálené trhy (z geografického i nákladového hlediska) a tvorbě specifických distribučních cest.

²² DE PELSMACKER, P.; GEUENS, M.; VAN DEN BERGH, J. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0254-1.

2.2.8 Přímý marketing (direct marketing)

„Přímý marketing zahrnuje veškerou komunikační činnost směřující k nabízení zboží či služeb a nebo k přenosu obchodních nabídek v katalogu, novinách nebo v časopisech formou inzerátů nebo v jiné tištěné formě, poštou, televizí, videotextem, telefaxem nebo přes jiná média s cílem informovat spotřebitele a obchodní zákazníky a vyvolat jejich odpověď.“²³

Přímý marketing, jak sám název napovídá, je založen na principu kontaktu konkrétní cílové skupiny. Může ovládat, jaký segment bude osloven, a tím mnohem lépe řídí, kdo jsou příjemci komunikačních aktivit firmy. Výhodou může být i skutečnost, že aktivity direct marketingu jsou mnohdy utajeny konkurenci, neboť informace poskytované přímo zákazníkům mohou být svou povahou neveřejné. Tento způsob komunikace vyžaduje databázi zákazníků pro potřeby rozesílání informací a nabídek. Do skupiny nástrojů přímého marketingu patří katalogový prodej, zásilkový prodej, telemarketing (pasivní nebo aktivní), teleshopping, televizní, rozhlasová a tisková reklama s přímou odezvou a některé další formy využívající především internet.

2.2.9 Public relations

Public relations, nebo český ekvivalent „vztahy s veřejností“, jsou specifický nástroj propagace, a to zejména propagace podniku a její image. Nejedná se tedy o komunikační aktivitu, jejímž cílem by bylo nabízení nějakého produktu ke koupi nebo zvýšení prodeje. Pomocí sdělení, podobně jako u reklamy, směřovaného směrem k cílovým skupinám se podnik snaží posílit pozitivní mínění veřejnosti k firmě. Používá se také podobných mediálních kanálů jako u reklamy. Tyto kanály slouží k prezentaci firmy a jejich aktivit, které ukazují, jak podnik dokáže použít zisk ze své činnosti také k akcím, které jsou prospěšné celé společnosti nebo jen obyvatelstvu žijícímu v okolí. Mohou to být například akce charitativního, kulturního nebo třeba ekologického zaměření. Mezi hlavní nástroje public relations patří například tiskové konference a vztahy s tiskem obecně, zprávy předávané přímo médiím, vydávání podnikových publikací a organizování zvláštních akcí.

V této oblasti marketingové komunikace se objevuje nový pojem – Event marketing. Základem tohoto způsobu komunikace je vytváření pozitivních emocí a zážitků. Cílem je

²³ DE PELSMACKER, P.; GEUENS, M.; VAN DEN BERGH, J. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0254-1.

vyvolat pozitivní pocity pomocí vhodných podnětů. Tyto podněty mají mimo navození emocí také úkol podpořit image a vnímání firmy, která se snaží tyto pocity vyvolat. Tohoto stavu je dosahováno pomocí nejrůznějších akcí a setkání, jak již bylo popsáno výše. Úspěch celého event marketingu a tedy navození pozitivní atmosféry je závislý na mnoha faktorech. Je třeba věnovat velkou pozornost jak přípravě akce, tak samotné realizaci, a to pokud možno velice detailně. Špatně zrealizovaná akce (event) může mít nežádoucí dopad na image firmy.

3 Analýza současné situace společnosti Outward Bound - Česká Cesta, s.r.o

Tato část práce má za úkol připravit praktický podklad formou analýzy a zhodnocení k vlastnímu návrhu možností řešení. Analýza poslouží bližšímu seznámení s oblastí působení podniku a způsoby jakými je řízena komunikace.

3.1 Podnik a jeho prostředí

3.1.1 Představení společnosti Outward Bound – Česká Cesta s.r.o

Společnost Outward Bound – Česká Cesta s.r.o. (dále jen Česká Cesta) působí v oblasti vzdělávání pomocí netradičních metod, a to již více jak 15 let. Touto netradiční metodou je „*outdoor management training - metoda využívající herní principy a specifické pohybové aktivity v přírodě jako zdroj zkušeností a poznání.*“²⁴ Hlavní činností je tedy příprava a realizace programů, kurzů a tréninků pro skupiny i jednotlivce. Tyto aktivity (produkty) má společnost logicky a přehledně uspořádané do celkem pět hlavních pilířů.

Obrázek 3: Pět pilířů produktové nabídky společnosti Outward Bound – Česká Cesta, s.r.o.



Zdroj: Web společnosti Outward Bound – Česká Cesta, s.r.o., se svolením OB-ČC, s.r.o.

Těchto pět oblastí tvoří základní produktovou nabídku společnosti. Česká Cesta nabízí především kurzy, které připravuje ve spolupráci se zadavatelem „na míru“ jeho potřebám, a tak výše popsané rozdělení slouží jako orientace v produktových možnostech společnosti. Realizace těchto kurzů tvoří 90 % objemu všech kurzů. Česká cesta dále nabízí otevřené

²⁴ *Kdo jsme / historie* [online]. Praha: Outward Bound – Česká Cesta s.r.o., [cit. 2009-05-09]. Dostupný na WWW: < http://www.ceskacesta.cz/profil-1/kdo_jsme>.

kurzy určené jak firmám, tak široké veřejnosti. Tyto kurzy jsou předem připravené a je už jen na zájemci, který si vybere. Za zmínku stojí i to, že produkce kurzů pro neziskový sektor je součástí dlouhodobého poslání společnosti, které mimo jiné sleduje i společenskou prospěšnost jejích aktivit.

3.1.2 Vznik a historie

Kořeny Outward Bound - České Cesty s.r.o je možné dohledat v minulosti ještě před samotným založením společnosti. Jedná se spíše o kořeny myšlenkové, které však mají silný význam pro společnost a tvoří základní kámen současného poslání České Cesty.

Na počátku je myšlenka německého pedagoga a politika Kurta Hahna (narozen 5. června 1886 v Berlíně) rozvíjet schopnosti a znalosti mladých lidí dobrodružnou formou. Společně s Maxem von Badenem tuto myšlenku převádějí do praxe a zakládají v roce 1920 první výchovný ústav nesoucí jméno Salem. „*Ve výchově se používá princip „prožitkové terapie“, kromě denního cvičení a pobytu v přírodě, expedic a příprav na expedici také záchranná služba v horách, na pobřeží.*“²⁵

Kurt Hahn využívá svých dlouholetých zkušeností v oblasti pedagogiky a společně s Jimem Hoganem a Johnem Holtem zakládají v Aberdovey v britském Walesu roku 1941 organizaci Outward Bound. Název Outward Bound pochází ze staré námořní angličtiny. Má svůj význam a je také nositelem poselství: „*Outward Bound – je to zvolání, kterým kapitán lodi dává všem v přístavu na vědomí, že loď opouští bezpečí přístavu a vyplouvá na širé moře. Jde o chvíle, v nichž se posádka musí rozloučit s bezpečím, jistotou a pohodlím pevniny a vyrazit vstříc rizikům plavby, strádání a nepohodě, ale také směrem k novým poznáním, novým dobrodružstvím a neznámým horizontům.*“²⁶ Počátek této organizace má zprvu vojenský význam, kde šlo o výcvik vojáků britského námořnictva v umění přežít, ale po válce se organizace rozšiřuje a přetváří do civilní podoby a buduje vzdělávací střediska zážitkové pedagogiky pro mladé lidi i v dalších zemích. Základní poznatky ve vzdělávání, které tvoří nosné myšlenky působení organizace jsou podle Hahna tyto: „*Člověk dokáže mnohem více, než se domnívá.*“²⁷ a „*Jen málokdo si uvědomuje, čeho všeho je možné dosáhnout*

²⁵ Kurt Hahn [online]. Wikipedie – Otevřená encyklopedie, aktualizováno 24.4.2009 [cit. 2009-05-09]. Dostupný na WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Kurt_Hahn>.

^{26,26,27} O Outward Bound International [online]. Praha: Outward Bound – Česká Cesta s.r.o., [cit. 2009-05-09]. Dostupný na WWW: <http://www.ceskacesta.cz/profil-1/kdo_jsmes/OBI>.

*prostřednictvím týmové spolupráce.*²⁸ Dnes po necelých 70 letech své existence působí organizace pod novým jménem Outward Bound International po celém světě na všech pěti kontinentech.

Outward Bound International však není tím, kdo stojí za založením nynější společnosti OB-ČC. Při Socialistickém svazu mládeže vzniklo v roce 1977 uskupení s názvem Prázdninová škola Lipnice (dále také PŠL). Její metody výchovy a vzdělávání měly hodně společného s myšlenkami K. Hahna. Bylo však důležité přizpůsobit tyto metody mladým lidem v období normalizace, která měla po Pražském jaru v roce 1968 silný dopad na atmosféru v Československu. Po revoluci v roce 1989 se stává PŠL občanským sdružením a roku 1991 se stává členem organizace Outward Bound International. Na svém setkání v roce 1992 se vedení zamýšlí nad dalším působením a přichází s rozhodnutím založit nový subjekt. Toto rozhodnutí skutečně vede v roce 1993 k založení nového právního subjektu s názvem Outward Bound – Česká Cesta. *„Tato „dceřiná“ společnost má za úkol rozšířit metodu PŠL a Outward Bound na trénink týmové spolupráce a prosadit se na trhu vzdělávání. Získané prostředky z těchto komerčních kursů mají zpětně zajišťovat existenci PŠL a především rozvoj její metody.*²⁹ Pokud se ve spojitosti s Českou Cestou mluví o prosazování na trhu vzdělávání, pak právě netradiční metody outdoor management trainingu jsou v tomto ohledu silnou konkurenční výhodou, která pomáhá společnosti v prvních letech působení, kdy je tato metoda zatím méně známá.

Níže popsaná časová řada je zobrazením důležitých milníků v působení České Cesty. Společnost vnímá tyto milníky jako úspěchy při cestě za poznáním a získáváním vlastního know-how. Stručně tedy historie České Cesty tak, jak ji vidí vedení společnosti:³⁰

29. 4. 1993: vznik společnosti Outward Bound - Česká cesta, spol. s r.o., první vzdělávací společnosti pracující metodou management outdoor training

1993: tvorba **konceptu českého pojetí outdoor trainingu** na základě zkušeností Prázdninové školy Lipnice a Outward Bound International

1998: koncepte metody **outdoor assessment centra**

²⁹ *Životopis Prázdninové školy Lipnice* [online]. Praha: Prázdninová škola Lipnice, [cit. 2009-05-09]. Dostupný na WWW: <<http://www.psl.cz/index.php?submenu=2>>.

³⁰ *Kdo jsme / historie* [online]. Praha: Outward Bound – Česká Cesta s.r.o., [cit. 2009-05-09]. Dostupný na WWW: <http://www.ceskacesta.cz/profil-1/kdo_j sme>.

2000: koncepce programů **Teamspirit**, tzv. zábavy s přidanou hodnotou (kratší programy za odměnu, pro motivaci či podporu vztahů s firmou nebo klienty), a jejich jasné odlišení od programů Teambuilding (cílený rozvoj skupiny)

2002: rozvoj projektů na téma **Změna** (podporujících realizaci změny ve firmě klienta a její přijetí pracovníky firmy)

2003: rozšíření záběru činnosti o **kurzy pro školy, neziskový sektor a státní správu**

2004: inovované pojetí vzdělávacích kurzů s tématem **Komunikace**

2005: zcela **nová definice nabídky společnosti**, přehledné rozdělení na jednotlivé produktové řady a jejich hlubší odborné propracování:

- Teambuilding - budování a rozvoj týmů
- Trénink a rozvoj manažerských dovedností
- Vzdělávání a rozvoj manažerských znalostí
- Teamspirit - akce, motivace, zábava
- Neziskový sektor - školy, neziskové organizace, státní správa

2006 – 2008: pokračuje dynamický odborný růst, s řadou klientů se rozvíjí dlouhodobá a intenzivní spolupráce, realizace rozsáhlých komplexních rozvojových projektů.

3.1.3 Současná nabídka produktů společnosti

Dnešní podoba produktové nabídky se vyprofilovala v roce 2005 do pěti skupin a v této podobě je nabízena i dnes. Těchto pět oblastí tvoří nabídkové portfolio, ale není vhodné se na něj dívat jako na skutečnou nabídku produktů společnosti. Spíše se jedná o druhoé rozdělení. Každá z pěti oblastí sice zahrnuje nabídku možných kurzů, ale většinou je konečný produkt (program, kurz, aktivita) trochu odlišný. Je sestavován přesně podle potřeb dané skupiny či jednotlivce, a tím je jedinečný, neopakovatelný.

1. Teambuilding – budování a rozvoj týmů

Anglický pojem teambuilding doslova znamená budování skupiny. V teambuildingu jde především o práci se skupinami, které v reálném životě spolupracují nebo musí

spolupracovat (nejčastěji pracovní či projektové týmy, ale také nejrůznější skupiny, které se chtějí rozvíjet a růst). Každý tým má svou vlastní dynamiku a prochází životním cyklem, v jehož průběhu se mohou objevit nejrůznější problémy, nebo jen nové výzvy, na které skupina není připravená.

Dle jednotlivých potřeb a fází životního cyklu skupiny jsou připravovány kurzy zaměřené na budování týmu v jeho počátcích, rozvoj již zaběhnutého týmu pomocí diagnostických postupů aplikovaných na jednotlivce i celou skupinu, ale i kurzy pomáhající při přerodu týmu do nové podoby, ať již z důvodu stagnace týmu nebo jeho personální obměny. Je možné se setkat také s dobře fungujícími týmy, které potřebují novou motivaci a energii pro nové projekty. I pro takové situace je možné připravit teambuildingový program.

Při budování a rozvoji týmů se využívá metody reálných i simulovaných situací. V těchto situacích jsou účastníci vystaveni emocionálním i racionálním podnětům. Dochází tím k silným zážitkům, které utvářejí jejich vnímání vlastního postavení ve skupině a pochopení významu skupinové spolupráce.

2. Trénink a rozvoj manažerských dovedností

U kurzů tohoto druhu je kladen důraz na rozvoj individuálních řídicích dovedností jak skupin, tak i jednotlivců. Základem je osvojení teoretické základny problému, respektive oblasti rozvoje a její následné užití v praxi. Jediným cílem těchto kurzů není rozvoj vybrané dovednosti (nebo skupiny dovedností), ale také snaha naučit účastníky na sobě samostatně pracovat a rozvíjet se.

Důležitým procesem při přípravě tréninku manažerských dovedností je analýza a rozbor potřeb jednotlivců i skupiny a také charakteristik reálného (pracovního) prostředí účastníků. Znalost individuálních potřeb účastníků umožňuje připravit kurz šitý na míru jejich potřebám a zvyšuje tak efektivitu tréninku a kvalitní výsledky. Požadovaného výsledku ve formě funkčního využívání nabytých dovedností je dosahováno opakovaným tréninkem a využíváním nových zkušeností v reálných projektech.

Rozvoj manažerských dovedností je realizován ve třech oblastech, kterými jsou vedení lidí, stanovování cílů a řízení procesů. Jednotlivé manažerské dovednosti jsou rozvíjeny formou jednorázových tréninkových programů nebo je také vybraný komplex dovedností rozvíjen při dlouhodobých projektech. Tyto dlouhodobé projekty jsou zaměřené na postupný

trénink dílčích dovedností a jejich vzájemné provázání do jednoho celku. V celém průběhu projektu se obsazení skupiny nemění.

3. Vzdělávání a rozvoj manažerských znalostí

Účastníci těchto kurzů si osvojují znalosti potřebné pro práci na řídicích pozicích. Může se jednat o získávání nových znalostí, ale také prohlubování stávajících. Kurzy slouží i k propojení již zažitých praxí s teorií, kterou si účastníci během nich osvojí a lépe tak pochopí, na jakých základech reálné procesy fungují. I v oblasti získávání teoretických vědomostí platí pro Českou Cestu pravidlo, že se musí jednat o formu netradiční, tedy prožitkem, hrou či kreativní aktivitou. Je dokázáno, že metodou modelových situací a praktickým nácvikem si účastníci osvojují nabyté vědomosti rychleji než tradičními metodami vzdělávání.

Nejčastějšími tématy rozvoje manažerských znalostí jsou oblasti vedení lidí, komunikace a řešení konfliktů, týmová spolupráce, budování týmu a jeho vedení, prezentační dovednosti, motivace, řízení změny, vedení porad a mnoho dalších. Tak jako u tréninku manažerských dovedností i zde je možno se setkat s kurzy jednorázovými i s projekty založenými na dlouhodobé spolupráci.

Specialitou v oblasti vzdělávání a rozvoje lidí jsou tzv. assessment a development centra (hodnotící a rozvojová centra), se kterými má Česká Cesta bohaté zkušenosti. Modifikací těchto aktivit jsou outdoor assessment a development centra. Tyto typy „center“ mají základní princip společný, avšak na rozdíl od prvního typu probíhá realizace outdoor centra venku v přírodním prostředí, kde je mnohem více možností konfrontovat účastníky s reálnými úkoly a problémy, které jsou psychicky i fyzicky náročnější než úkoly realizované v interiérech. Úkolem těchto „center“ je posuzování kvalit a sebereflexe klíčových či perspektivních zaměstnanců a pomoc při nasměrování jejich dalšího rozvoje.

4. Teamspirit – motivace, akce a zábava

Teamspiritové programy jsou zaměřené jinak než „rozvojové“. Jejich náplní není rozvoj dovedností nebo znalostí, ale především zlepšování vztahů ve skupině a duševní odpočinek. Formou nejrůznějších aktivit je dosahováno základního cíle teamspiritu – společné zážitky a zábava. Teamspiritové programy jsou nejčastěji realizovány jako odměna nebo motivace lidí a skupin.

Teamspirit prakticky nemá pevně vymezené hranice. Mezi nejčastější formy programů patří sportovní a adrenalinově zaměřené akce, dobrodružné hry v přírodě i ve městě, ochutnávky netradičních činností a mnoho dalších aktivit.

5. Neziskový sektor – školy, neziskové organizace, státní správa

Programy pro neziskový sektor jsou zaměřené na vzdělávání a rozvoj jednotlivců v oblastech sociálních, řídicích a organizačních dovedností. Dále také na rozvoj spolupráce, komunikace a vztahů ve skupině. Cílovými skupinami jsou pedagogové, mládež, pracovníci a členové neziskových organizací a pracovníci ve státní správě. Metodou pro práci s těmito skupinami je kombinace spolupráce, zážitku, hry a pobytu v přírodě.

Kurzy pro mládež jsou svým zaměřením rozdělené do několika skupin - pro nově vznikající školní třídy a jiné zájmové skupiny, pro již fungující skupiny a nakonec programy pro rizikovou mládež. U těchto kurzů také platí, že jsou připravovány s ohledem na potřeby skupiny. Další skupinou kurzů jsou kurzy určené pro pedagogické pracovníky a kolektivy učitelů a jejich cílem je posílení vztahů mezi členy kolektivu, předání znalostí z oblasti zážitkové pedagogiky nebo rozvoj týmových i individuálních dovedností.

3.1.4 Personální fungování společnosti

Personální obsazení České Cesty je řešeno specifickým způsobem. Vedení společnosti v současné době tvoří celkem 6 lidí (v nedávné době jich bylo celkem 14, ale postupným zeštíhlováním z důvodu útlumu činnosti způsobeného hospodářskou krizí docházelo ke snižování až na současný počet). Ředitel a jednatel společnosti v jedné osobě spolu s obchodní ředitelkou se starají o chod společnosti, finanční i marketingové řízení. Pro komunikaci se zadavateli, přípravu a realizaci kurzů jsou k dispozici projektový manažeři. Další důležitý člen podílející se na chodu společnosti je produkční ředitel, který má na starost finální přípravu a logistiku akce.

Hybnou silou České Cesty jsou lektori a instruktoři, kteří zajišťují přípravu a realizaci samotných kurzů a programů. Tito lektori a instruktoři pracují na bázi dlouhodobých smluv. Jsou jimi absolventi vysokých škol nejrůznějších zaměření (ekonomie, psychologie, sociologie, lékařství, rekreologie apod.). Výjimkou nejsou lektori, kteří mají vystudováno i více škol, ani instruktoři, kteří jsou zatím studenty. V České Cestě působí lektori s mnohaletými zkušenostmi, kteří jsou součástí týmu již od samotného vzniku společnosti.

Celý lektorský sbor je vysoce profesionální a někteří lektoři jsou uznávanými osobnostmi v oboru zážitkové pedagogiky. Je zřejmé, že takové profesionality je možné dosáhnout jen neustálým vzděláváním.

3.2 Současná situace společnosti a jejího okolí

3.2.1 Vývoj na trhu vzdělávání a teambuildingu

Situace na trhu komerčního vzdělávání a teambuildingu je v současné hospodářské krizi velice nestabilní. Vyjma několika málo odvětví, která svým zaměřením odolávají přeci jen o něco lépe, (státní správa, farmacie, trh energetiky apod.) je u podniků sledován negativní dopad recese. Podniky se snaží bojovat s těmito negativními vlivy pomocí operativního snižování nákladů. Klíčové činnosti jsou financovány úsporně, procesy jsou nastavovány pouze na udržení životaschopného stavu podniku a rozvojové aktivity jsou pozastaveny úplně. Firmy hledají ve svých rozpočtech aktivity, které mohou vyškrtnout. Takovými aktivitami jsou služební cesty pracovníků, nejrůznější zaměstnanecké výhody a benefity, programy vzdělávání či rozvoje a nejrůznější akce pro zaměstnance (vánoční večírky a rauty). Tento trend samozřejmě neplatí pro všechny subjekty trhu, ale v různé velké míře je možné sledovat nastavování úsporných procesů u většiny podniků na území České republiky i ve světě..

V souvislosti s výše popsányi skutečnostmi dochází k přeměnám v poptávce po produktech společností, které podnikají na trhu teambuildingu, firemních akcí a manažerského vzdělávání. Vzhledem ke klesajícímu zájmu o „zábavnější“ formy teambuildingu a teamspiritu (programy zaměřené na zábavu a relaxaci, které jsou většinou předmětem benefitových programů pro zaměstnance společností) se těžiště přesouvá právě do oblasti vzdělávání. Je nutno poznamenat, že i v oblasti vzdělávání je zaznamenáván pokles poptávky. Z interních průzkumů České Cesty vyplynulo, že propad za první čtvrtletí roku 2009 ve vzdělávání a teambuildingu se dostal na hranici 30 % původního objemu realizovaných projektů.

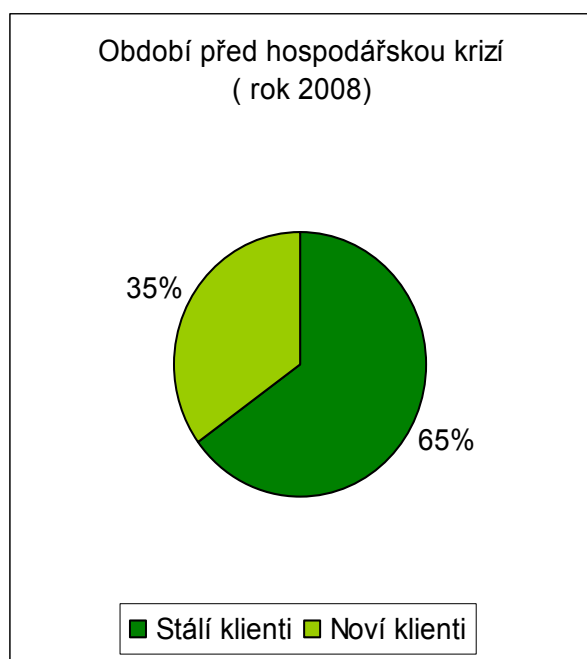
Firmy se při výběru vzdělávacích programů zaměřují zejména na klíčové zaměstnance, jejichž rozvoj může být přínosem při řízení v období krize. Pro podniky je nákladově výhodnější vzdělávání jednotlivých řídicích pracovníků v oblasti tréninku manažerských dovedností a znalostí, než rozvoj pracovních týmů jako celku.

3.2.2 Klienti České Cesty

K lepšímu pochopení situace, ve které se Česká Cesta v současné době nachází, poslouží rozbor složení subjektů na straně poptávky. Česká Cesta má jedinou kancelář s technickým zázemím, která je umístěná v Praze. I přesto jsou jejími zákazníky subjekty z celé České republiky. Rozložení klientů je velice široké a rozmanité, ale velkou většinu poptávky tvoří tzv. institucionální zákazníci (firmy a podniky). Největší část těchto zákazníků tvoří středně velké a velké firmy (100 a více zaměstanců). Není však výjimkou, že Česká Cesta připravuje kurzy a programy pro firmy o 10 zaměstnancích. Pokud by se jednalo o rozdělení podle odvětví, tak i zde se jedná o velice široké spektrum. V zastoupení jsou společnosti z automobilového průmyslu, energetiky, farmacie, bankovního, pojišťovacího a finančního sektoru, telekomunikací, IT společností a další. Současně klienty tvoří skupiny a jednotlivci z neziskového sektoru. Jsou jimi občanská sdružení, školy a státní správa. Subjekty neziskového sektoru tvoří pouze 4% podíl na obrátu společnosti.

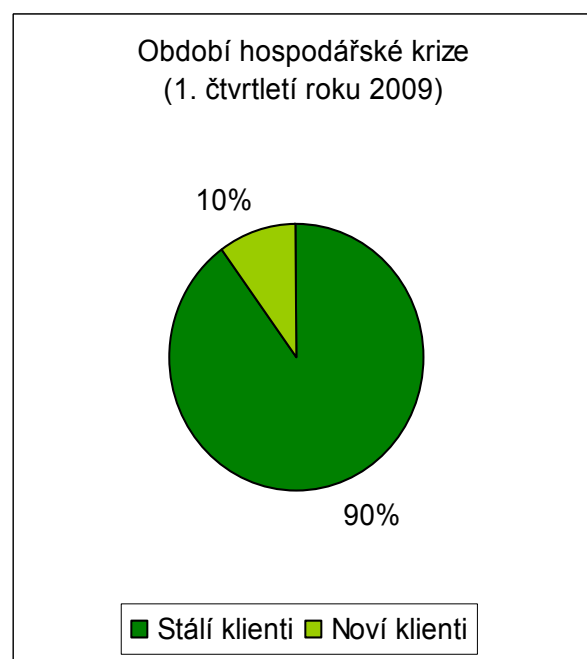
Pro potřeby marketingové komunikace, ale i marketingu v obecné rovině, je potřebné vědět jaké je složení zákazníků z hlediska věrnosti. Věrností rozumíme skutečnost, zda se klient rozhodne pro opětovný nákup produktu. Za věrnost, nebo lépe stálost klienta, můžeme také považovat uzavření dlouhodobé spolupráce (projekt na realizaci více po sobě jdoucích kurzů, nebo jeden kurz na kterém se vystrídá velký počet zaměstnanců).

Obrázek 4: Graf poměru klientů 08



Zdroj: Informace Outward Bound – Česká Cesta, s.r.o.

Obrázek 5: Graf poměru klientů 09



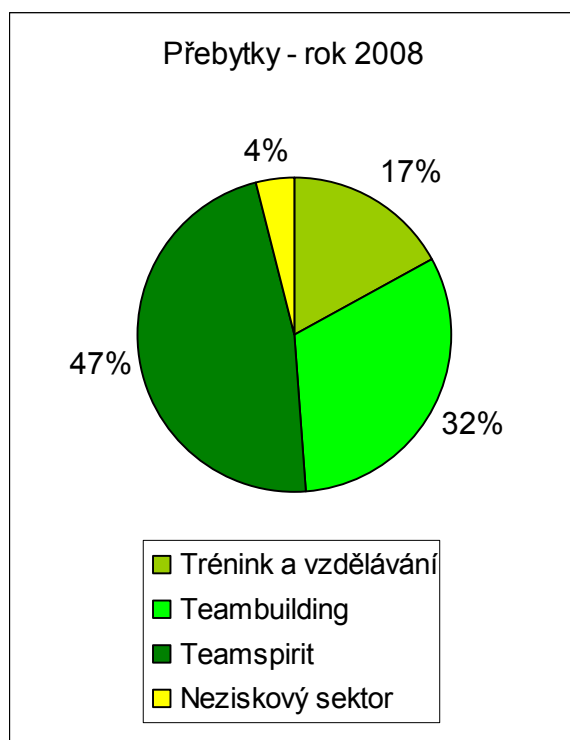
Zdroj: Informace Outward Bound – Česká Cesta, s.r.o.

3.2.3 Nové cíle společnosti

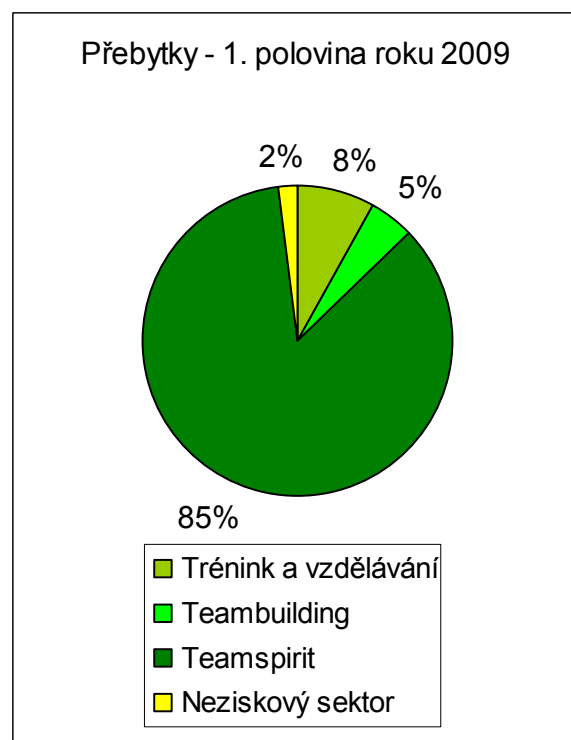
Vedení společnosti Česká Cesta si uvědomuje dopady současné hospodářské situace a v reakci na tyto okolnosti se snaží přehodnotit své aktivity a vytyčuje si nové cíle. Je zcela nevyhnutelné, aby se zaměření nabídky produktů České Cesty co nejvíce ztotožňovalo s poptávkou současného trhu, která je výrazně odlišná od předchozích let. Společnost by chtěla zvýšit objem realizovaných kurzů v oblasti vzdělávání. Trh vzdělávání má však oproti trhu teambuildingu a teamspiritu silnější konkurenční prostředí. Tato skutečnost bude zcela jistě vyžadovat změnu strategie společnosti.

Původní strategie do jisté míry fungovala na poptávkovém modelu, kdy klienti sami poptávali produkty a komunikovali své potřeby, na které Česká Cesta reagovala nabídkou kurzů odpovídajících požadavkům klienta. V roce 2008 tvořili většinový podíl obchodního přebytku (hrubého zisku) společnosti teamspiritové a teambuildingové programy (celkem 79 % přebytku), kdežto oblast vzdělávání a tréninku se podílela na celkovém zisku malou měrou (celkem 17 % přebytku). Zbytek podílu tvořil ve stejném roce kurzy realizované pro neziskový sektor (4 % přebytku).

Obrázek 6: Graf přebytků 08



Obrázek 7: Graf přebytků 09



Zdroj: Informace Outward Bound – Česká Cesta, s.r.o. Zdroj: Informace Outward Bound – Česká Cesta, s.r.o.

Údaje za uplynulé období (1. polovina roku 2009) ukazují, jak výrazným změnám v objemech prodaných produktů došlo. K dispozici jsou pouze údaje o podílech jednotlivých druhů produktů na celkovém obchodním přebytku (v procentech). Teambuilding a teamspirit tvoří celkem 90 % celkového přebytku (z toho jen 5 % tvoří teambuilding). Vzdělávání a trénink se podílejí na celkovém přebytku pouze 8 % a neziskový sektor 2 %.

Z těchto údajů vyplývá skutečnost, že i přes nepříznivé dopady hospodářské krize ve formě snižování benefitových výdajů firem Česká Cesta stále ještě zaznamenává příjmy z těchto druhů aktivit (teamspirit). Současně výsledky nenaznačují příznivé prostředí pro změnu těžiště portfolia produktů.

Hlavními současnými strategickými cíly tedy jsou:

- Snažit se posílit prodej produktů z řad vzdělávání a rozvoj manažerských znalostí, trénink a rozvoj manažerských dovedností a s tím spojenou podporu vnímání České Cesty nejen jako realizátora teambuildingových aktivit, ale také odborníka na vzdělávání.
- Aktivně nabízet produkty namísto pasivního chování a spolehnání se na dostatečnou poptávku.
- Více strukturovat nabídku společnosti a vyzdvihnout hlavní produkty (tzv. vlajkové lodě), které budou reprezentovat zkušenosti společnosti.
- Využít stále ještě trvajících zájmu o teamspiritové aktivity.
- Pečovat o vztahy se současnými klienty.

3.3 Způsob řízení a financování marketingové komunikace

Je zřejmé, že marketingová komunikace každé firmy je úzce spjata s vynakládáním finančních prostředků na ni. Od těchto peněžních zdrojů se pak odvíjí sestavení komunikačního mixu. Společnost financuje své marketingové aktivity z hospodářského výsledku. Tyto aktivity jsou plánovité a sestavují se na období jednoho roku. Společnost v současné době nedisponuje zaměstnancem, který by se zaměřoval na marketing. Marketingové řízení podniku zajišťuje vedení společnosti (jednatel a obchodní ředitelka). Jednou za měsíc se toto vedení seje na krátké poradě, kde zhodnotí uplynulé období a dle potřeby upraví plán

na období následující. Takto pružně reaguje na změny poptávky v průběhu roku, protože produkty, které Česká Cesta nabízí, mají odlišný sezonní charakter. Podnik pro sestavení rozpočtu na komunikaci užívá v určité podobě metodu možností, tedy alokuje finanční prostředky do komunikace ze zůstatku hospodářského výsledku pomocí znalosti výdajů z předešlého roku. Objem financí vydávaný na marketingovou komunikaci činí 2 % z celkových nákladů rozpočtu. Tyto prostředky jsou rozepsány na jednotlivé komunikační nástroje.

3.4 Analýza marketingové komunikace

K analýze podniku se často využívá tzv. situační analýza (nebo také strategická analýza). Tato analýza je založená na zkoumání vnějších a vnitřních faktorů, které ovlivňují efektivní fungování podniku. Tyto analýzy jsou součástí takzvaného znalostního managementu. Faktory jsou sestavovány na základě zkušeností řídicích pracovníků, většinou managementu společnosti. Pro analýzu je nejvhodnější užití SWOT analýzy. Tuto analýzu je možné aplikovat na celý podnik, ale je možné se zaměřit pouze na dílčí činnosti (v tomto případě na marketingovou komunikaci). SWOT analýza je rozdělena celkem do dvou faktorových skupin – vnitřní faktory (silné a slabé stránky) a vnější faktory (příležitosti a hrozby).

3.4.1 SWOT analýza marketingové komunikace

Před samotnou analýzou je potřeba stanovit účel, pro který je analýza sestavována. V tomto případě se bude jednat o analýzu zaměřenou na faktory ovlivňující marketingovou komunikaci společnosti v podmínkách současné hospodářské krize.

Tabulka 4: SWOT analýza

Silné stránky (Strength)	Slabé stránky (Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> - Výborné reference z řad klientů - Vedoucí postavení na trhu TB - Netradiční metody a přístupy - Kreativita, nové nápady - Zázemí silné společnosti - databáze klientů 	<ul style="list-style-type: none"> - Nedostatek finančních zdrojů - malá zkušenost s aktivní nabídkou produktů (společnost zvyklá na dostatečnou poptávku)
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> - Podpora do vzdělání z fondů EU - Poptávka po vzdělávání v oblasti krizového řízení - rozvoj projektů v neziskovém sektoru a státní správě 	<ul style="list-style-type: none"> - Silná konkurence na trhu vzdělávání - Bariéra v podobě vnímání České Cesty jen jako teambuildingové společnosti - Z řad potencionálních klientů odmítání nového poskytovatele a zkoušení nových aktivit - Další prohlubování krize

Výsledkem vyhodnocení SWOT analýzy by mělo být určení strategie, která se snaží o maximalizaci využití silných stránek vnitřního prostředí společnosti (nebo eliminuje slabé stránky) a zároveň se zaměřuje na využití příležitostí (nebo potlačení hrozeb) vnějšího prostředí. Tato analýza slouží pouze jako podklad pro komunikační strategii, nikoli jako strategii řízení firmy. Z pohledu marketingové komunikace jsou velice omezené možnosti eliminace slabých stránek a tak se strategie zaměří na posílení silných stránek. V oblasti vnějšího prostředí se strategie bude zaměřovat na využití silných stránek pro potlačení hrozeb.

3.5 Analýza nástrojů marketingové komunikace

Při poměrně nízkém vynakládání investic na komunikaci je sestavování komunikačního mixu určitým kompromisem, kdy se firma snaží tyto prostředky rozdělit co nejefektivněji. Firma se pokud možno zaměřuje na nástroje, které se v minulosti osvědčili a ty se snaží v rámci možností uplatnit.

Vzhledem k prostředí na trhu (před příchodem hospodářské krize), která byla charakteristická dostačující poptávkou po produktech České Cesty, se vedení společnosti nemuselo příliš věnovat marketingové komunikaci. Komunikační aktivity měly často podobu péče o významné klienty, převažovala pasivní komunikace jejímž těžištěm byly internetové stránky a aktivní komunikaci tvořily informační letáky a infomaily. Bohužel komunikační

aktivity v současné době, kdy dochází k výraznému úbytku poptávky, nezaznamenaly výraznou změnu.

Tato setrvačnost je způsobená obtížnou situací, ve které se nyní firma nachází. Velkým úbytkem zakázek oproti plánu se firma dostala do finanční nestability, kterou musí neustále řešit. Řízení má v současné době udržovací charakter a na změnu v řízení marketingové komunikace již nejsou prostředky. Výdaje plynou jen na nejnужnější komunikační aktivity. Nástroje komunikačního mixu, které jsou předmětem analýzy byli využívány v období minulého roku.

3.5.1 Nástroje komunikačního mixu

- **Reklama**

Společnost nepravidelně inzeruje ve vybraných odborných časopisech. Inzeráty jsou zaměřené na propagaci vybraných produktů (speciální nebo nové kurzy v nabídce), ale slouží i k vytváření povědomí o značce. Vybranými odbornými časopisy jsou například „Moderní řízení“, „Personál“ nebo „HR Fórum.“

Do reklamy je možné zahrnout i podporu image společnosti formou potisku na firemních vozidlech. Jedná se o logo České Cesty

Další aktivitou je propagace služeb prostřednictvím reklamních letáků. Tyto letáky jsou umístěné na recepcích partnerských hotelů. Česká Cesta využívá služeb hotelů při realizaci svých kurzů a naopak hotely zařazují do své nabídky doplňkových služeb aktivity, které pro hotel zajistí Česká Cesta.

Možnost reklamy ve formě informačních letáků využívá společnost také na vlastních akcích. Letáky s nabídkou otevřených kurzů jsou rozdávány účastníkům na kurzech, které jsou připravovány na míru zadavateli.

- **Podpora prodeje**

Podpora prodeje hraje velký význam u marketingové komunikace zaměřené na zákazníky z řad firem. avšak Česká Cesta jí nevěnuje příliš velkou pozornost. V plánu vedení společnosti byl program podpory prodeje s názvem „Kontakt management“, který by spočíval v poskytování „kapesného“ na výdaje obchodních zástupců pro účely odměny nebo motivace

klientů (obchodní večere, lístky na hokej, lístky do divadla a další benefity). Tento záměr nakonec nebyl realizován pro zeštíhlovací personální změny v řadách obchodních zástupců.

Vzhledem k velice výraznému poklesu poptávky po produktech společnosti, začala Česká Cesta poskytovat nejrůznější cenová zvýhodnění. Je to již radikální krok jako reakce na finanční nestabilitu. Tato zvýhodnění slouží více pro udržení minimálních příjmů společnosti než o marketingově řízenou podporu prodeje. Informace o této novince byli zákazníkům předány pomocí informačního emailu, který je zasílán pravidelně každý měsíc. Cenová zvýhodnění se zaměřují zejména na podporu věrnosti zákazníků (při realizaci kurzu vzniká 30% sleva z dalšího kurzu), platební výhody (slevy za platbu předem nebo rychlou splatnost po akci), podporu prodeje otevřených kurzů (2 kolegové za cenu 1, 25-50% sleva při opakované účasti téže osoby) a jiná zvýhodnění (kreditový systém pro firmy - za každých 20 účastníků 1 kredit opravňující ke slevě 50% za účast 1 osoby na otevřeném kurzu v r. 2009). Mezi necenové podpory patří produkce fotografií a závěrečné zprávy z akce konané do května 2009 zdarma. Podrobný rozpis zvýhodnění viz. příloha.

- **Osobní prodej**

Osobní prodej jako nástroj marketingové komunikace hraje také významnou roli v aktivitách společnosti. Osobní přístup je základním požadavkem při přípravě většiny kurzů. Projektoví manažeři potřebují vědět jaké jsou potřeby a přání klienta a na druhou stranu zadavatel potřebuje přesně vědět jaké jsou možnosti České Cesty, jako realizátora kurzu. Osobní kontakt dokáže vytvářet dobré mínění o společnosti a vytváří důvěru mezi společností a klientem.

- **Sponzoring**

Na sponzoring jako takový se společnost nezaměřuje. Jednou z činností firmy je však každoroční zasedání v komisi pro udílení ceny HR Excellence Award, která slouží jako ocenění nejlepších projektů a profesionálů v oblasti rozvoje lidských zdrojů, kteří nejvíce přispěli k rozvoji svého podniku, profese a společnosti. Česká Cesta kromě zasedání v komisi financuje hlavní cenu soutěže, tedy sponzoruje část tohoto projektu.

- **Interaktivní marketing**

Podpora interaktivního marketingu je na bázi prezentace na webových stránkách společnosti. Tyto stránky jsou pro Českou Cestu alfou a omegou marketingové komunikace.

Je to prostor pro sdělování informací, místo možného prvního kontaktu s firmou. Internetové stránky jsou také katalogem produktů a zároveň místem objednávky. Aby takové místo plnilo všechny požadavky pro komunikaci se zákazníky, musí být stoprocentně funkční a informace snadno dostupné. To internetové stránky České Cesty splňují. Je samozřejmé, že prezentace firmy na internetu je v dnešní době nutností.

Úvodní strana webu informuje o společnosti, aktualitách, nabídce kurzů pro firmy a otevřených kurzů, o dění v České Cestě a možnostech získání grantů. Důležitým prvkem je graficky dobře zpracovaný rozcestník podle jednotné vizualizace pro nabídku společnosti. Přes tento rozcestník je možné se dostat k informacím týkajících se dané produktové oblasti. Každá z produktových stránek má své vlastní menu. Produktová stránka informuje o základní charakteristice daného typu kurzu, pro koho je určen, o jeho metodě, o právě otevřených kurzech a také o referencích.

Zde popisované internetové stránky se dají považovat za chloubu marketingové komunikace společnosti. Obsahují přehledně zpracované informace dobře dostupné jejich návštěvníkům (současným i potenciálním zájemcům o produkty České Cesty). Kladně hodnocena je i omezená verze stránek v anglickém jazyce. Je ale potřebné mít celý obsah v anglickém jazyce nikoli jen část. Skutečnost, že personalisté a tréninkoví koordinátoři ve firmách jsou většinou česky mluvící zaměstnanci nevyklučuje možnost, že se potenciálním zájemcem o kurz nemůže stát přímo manažer nebo jiný zaměstnanec společnosti (zpravidla nadnárodní společnost), který si vyhledává poskytovatele vzdělání, o které má zájem. Na první pohled je vidět, že péče o stránky není i přes nepříznivou situaci ve společnosti zanedbána. Česká Cesta si stránky spravuje samostatně pouze za přispění služeb profesionálního grafika, který není zaměstnancem společnosti.

V oblasti internetové reklamy se společnost také snaží zviditelnit mimo své vlastní stránky. Využívá tzv. placeného zápisu na největším internetovém portálu vzdělávání v České republice s názvem Educity. Tento portál shromažďuje a umožňuje vyhledávání institucí a firem, které se zabývají vzděláváním v různých podobách. Podobnou službu do určité míry dokáže splnit i vyhledávač Seznam, kde má taktéž Česká Cesta předplacený zápis. Při správné kombinaci výrazů pro vyhledávání se zobrazí odkaz na stránky České Cesty.

- **Přímý marketing**

Do přímé marketingové komunikace patří hned dvě aktivity společnosti. Jde o direct mailing a telemarketing. V případě direct mailu se jedná o pravidelný, měsíční, informační email (e-bulletin). Obsahem tohoto mailu je aktuální nabídka kurzů a výběr zpráv z dění v České Cestě. Tento mail je interaktivní a je možné se z něho pomocí odkazů dostat přímo na internetovou stránku nabídky umístěnou na webu České Cesty. Samotné tělo emailu je přehledné a nenásilné. Email jako takový má však několik nedostatků. Jednou z nich je absence přímého odkazu na e-bulletin, který by byl umístěný na internetových stránkách společnosti. V případě nesprávného zobrazení emailu v důsledku antivirové ochrany systému zákazníka musí mít příjemce zprávy možnost přístupu k informacím právě přesměrováním na zmíněný e-bulletin na stránkách České Cesty. Další slabinou může být samotný název předmětu. Jeho tvar je „Česká Cesta e-bulletin“. Zdánlivě jednoduchý název může přinést ztrátu informační hodnoty a blokáci příjmu zprávy. Jeden příklad za všechny jasně vypovídá o možném šumu v komunikaci. Personalista zabývající se koordinací tréninků pro zaměstnance v jedné nejmenované nadnárodní společnosti, a který dostává množství informačních emailů, odpověděl na otázku, zda dostává informační emaily od společnosti Česká Cesta takto: „Ano, Českou Cestu znám. Chodí mi jejich bulletiny, ale v současné době nemáme vyhrazené finance na teambuilding, takže je ani neotvírám.“ Česká Cesta je opravdu vedoucí firmou na trhu teambuildingu a s tím je spojené i povědomí o činnosti společnosti. Skutečnost, že e-bulletin obsahuje informace o mimořádném cenovém zvýhodnění na vzdělávání krizového řízení podniku, je v tomto okamžiku nepodstatná. Adresát se tuto informaci nedozví, protože nepovažuje obsah e-bulletinu za zajímavý. Je také škoda, že pro grafickou podobu informačního mailu společnost nevyužívá svého jednotného vizuálu, který je velice pěkně zpracovaný. Tento marketingový nástroj neodpovídá myšlence integrované komunikace i přesto, že je pro tyto účely vhodný.

Nově se společnost začala věnovat aktivnímu telemarketingu. V rámci minimalizace nákladů jej provozuje vlastními silami. Jedenkrát do týdne volají vybraní zaměstnanci klientům, jejichž telefonní čísla má Česká Cesta sesbírané v interní databázi. Účelem telefonického hovoru je nabídka produktů a služeb.

- **Public relations**

Mezi významný nástroj public relations (PR) patří nejrůznější společenské, kulturní nebo i sportovní eventy (události). Mezi takové aktivity patří i každoroční vánoční turnaj

v curlingu, který Česká Cesta pořádá pro klienty – zadavatele zakázek. Jde o specifickou formu poděkování za spolupráci v uplynulém roce. Pro tyto zadavatele je to zpestření a odpočinek v předvánoční době.

S koncem roku jsou také spojené vánoční dárky, které Česká Cesta připravuje pro své významné klienty. V tomto ohledu se společnost snaží spojit nízké náklady s vysokou hodnotou dárku. Dosahuje toho netradičním pojetím (domácí vánoční cukroví, domácí vaječný koňak, ručně dělaný adventní věnec apod.). To se jim daří a každý rok jsou jejich vánoční dárky velice kladně hodnocené.

- **Výstavy a veletrhy**

Česká Cesta se neúčastní žádných veletrhů a výstav. Tomuto komunikačnímu nástroji není věnována pozornost z důvodu vysoké finanční náročnosti participace na těchto akcích.

- **Prodejní místa**

Vzhledem k charakteru produktu společnosti, který je svou povahou služba nikoli výrobek, není prodejním místům v marketingovém mixu věnována pozornost.

3.5.2 Zhodnocení

Komunikační strategie společnosti je vytvářena na základě poznatků a dlouholetých zkušeností a zejména se jedná o plánovitý proces, který je dlouhodobý a je tedy možné mluvit o strategickém pohledu na problematiku marketingové komunikace.

I přes výrazné omezení finančních zdrojů si Česká Cesta uvědomuje význam marketingové komunikace a i nadále se snaží udržet důležité nástroje komunikace funkční a pokud možno s dostatečným efektem. Některé komunikační aktivity jsou pro daný druh činnosti specifické a není tedy třeba rozhodovat o jeho užití jako takovém (například osobní prodej je základem individuálního jednání s klienty, bez kterého by se společnost neobešla). Na druhé straně některé komunikační nástroje nemusejí být pro společnost samozřejmostí a o užití těchto aktivit musí vedení společnosti rozhodovat.

4 Návrh marketingové podpory restrukturalizace produktového portfolia společnosti Outward Bound - Česká Cesta s.r.o.

4.1 Výchozí postavení strategie

Byla již provedena analýza prostředí společnosti a nyní je potřeba určit hlavní důvod pro potřebu změny komunikační strategie. Tím je narušená rovnováha změnou poptávky po produktech společnosti Česká Cesta. Nová strategie musí reagovat na tuto změnu a přizpůsobit se novým podmínkám.

4.1.1 Restrukturalizace produktového portfolia

Důvodem změny komunikační strategie je restrukturalizace produktového portfolia. Doposud bylo rozložení produktů společnosti nastavováno dlouhodobým sledováním poptávky. Vzhledem ke skutečnosti, že Česká Cesta připravuje nejvíce kurzů na míru, tak ani nebylo možné nabízet takové kurzy předem připravené. Kurzy vlastně vznikaly jako reakce na poptávku.

Oslabený trh vzdělávání a teambuildingu si žádá změnu v nabídce společnosti. Tato změna nemusí nutně znamenat rušení současných kurzů, o které není zájem a přípravu kurzů nových, které se lépe prosadí v současné situaci. Jde jen o to, vybrat ze současné nabídky kurzy a programy, které mají prodejní potenciál na současném trhu. I přesto, že hospodářská nestabilita není důsledkem přirozeného ekonomického cyklu, je možné očekávat její stabilizaci a postupný útlum. Změna v produktové nabídce nemusí mít proto trvalý dopad, ale naopak, měla by sloužit pouze k překonání nestabilního období, protože nikdo nemůže předem vědět, jak bude vypadat situace po skončení hospodářské krize.

Restrukturalizace produktového portfolia znamená změnu v nabídce společnosti jako reakce na současnou poptávku. Poptávka opět určuje směřování společnosti, ale v trochu jiné podobě, než před příchodem nestability. Nyní je nutné na klienty aktivně působit a podporovat prodej. Marketing ve své obecné podobě a zejména marketingová komunikace je prostředkem jak dosáhnout přesvědčení současných i potencionálních klientů o potřebě vzdělávání v současné době omezených finančních zdrojů.

Těžiště produktového portfolia (podle analýzy za uplynulé období) je zakotveno v teamspiritových aktivitách. Naopak k velice výraznému poklesu došlo u teambuildingových akcí. U vzdělávání a tréninku je to přibližně 50% pokles. Je velice těžké odhadnout, jak se situace bude nadále vyvíjet.

4.2 Tvorba marketingové komunikační strategie

4.2.1 Určení cílových příjemců

Určení příjemců marketingové komunikace je důležitým požadavkem pro vytvoření marketingové komunikace. Vzhledem k tendenci, jakou má vývoj složení klientů České Cesty z hlediska věrnosti zákazníka, se bude komunikační strategie zaměřovat zejména na klienty, kteří opakovaně spolupracují nebo spolupracovali se společností (v oblasti kurzů na míru i v oblasti otevřených kurzů) nebo na klienty, kteří alespoň jednou využili služeb České Cesty. Tito klienti mají alespoň základní povědomí o České Cestě. Na tomto segmentu klientů bude strategie postavená z důvody výsledků analýzy, kde došlo v období hospodářské nestability o úbytek nově získávaných klientů. Nyní je z celkového počtu současných klientů 90 % věrnými zákazníky.

I přesto, že se mluví o obchodním vztahu mezi klientem a Českou Cestou, skutečná komunikace neprobíhá s celou firmou nebo jiným subjektem, ale s tzv. zadavateli. Zadavatelem je fyzická osoba, nebo skupina osob, která je kontaktní osobou mezi Českou Cestou a klientem. Mezi zadavatele patří personalisté, koordinátoři vzdělávání, manažeři, vedoucí oddělení nebo týmů a v neposlední řadě asistenti a sekretářky lidí na uvedených pozicích. S celým výčtem těchto pozic se setkáme většinou u velkých firem. U malých podniků je zpravidla zadavatelem přímo ředitel.

4.2.2 Komunikační strategie

Komunikační strategie musí vycházet z cílů, které vyplývají z analýzy. Seznam cílů pro připomenutí:

- Snažit se posílit prodej produktů z řad vzdělávání a rozvoj manažerských znalostí, trénink a rozvoj manažerských dovedností a s tím spojenou podporu vnímání České Cesty nejen jako realizátora teambuildingových aktivit, ale také odborníka na vzdělávání.

- Aktivně nabízet produkty namísto pasivního chování a spoléhání se na dostatečnou poptávku.
- Více strukturovat nabídku společnosti a vyzdvihnout hlavní produkty (tzv. vlajkové lodě), které budou reprezentovat zkušenosti společnosti.
- Využít stále ještě trvajících zájmu o teamspiritové aktivity.
- Pečovat o vztahy se současnými klienty.

Pomocí marketingové komunikační strategie se stanoví, jakým způsobem nebo pomocí jakých nástrojů bude dosaženo naplnění výše popsaných cílů. Vzhledem ke skutečnosti, že vycházíme ze současných postupů společnosti, není nutné sestrojovat od základu úplně novou strategii. Je výhodnější v současné nestabilní situaci příliš neexperimentovat a fungující prvky komunikace nevyhazovat z komunikačního mixu. Nová formulace cílů je tedy vodítkem jak obměnit současnou komunikační strategii. Změna současné komunikační strategie je do velké míry také omezena nedostatkem finančních zdrojů. Finanční možnosti jsou největším omezujícím faktorem, který brání rozvoji marketingové komunikace společnosti.

Marketingová komunikační strategie, která se snaží přizpůsobit současným proměnlivým podmínkám se dá označit za krátkodobou. I pro celé marketingové plánování platí krátkodobost. V očekávání dalšího vývoje se pak operativně mění procesy pro žádaný efekt.

4.2.3 Marketingový komunikační mix

Tento komunikační mix navazuje na analýzu nástrojů komunikace a dle potřeb se snaží popsat nové aktivity, nebo obměnit či doplnit stávající.

Z pohledu omezených možností a také cílů, které jsou kladené na tuto strategii jsem se rozhodl umístit těžiště komunikačního mixu do třech silných nástrojů komunikace – podpora prodeje, interaktivní komunikace a přímý marketing. Tyto nástroje považuji za nejdůležitější stavební kameny při komunikaci s institucionálním zákazníkem.

- **Reklama**

Jako nástroj reklamy je možné chápat také název společnosti a jeho logo. Společnost dlouhodobě bojuje s povědomím zákazníků o značce spojené s činností společnosti. Česká Cesta je totiž mnoha zákazníky vnímána jako profesionál na teambuilding a teamspirit, ale se vzděláváním a tréninkem si jej spojuje málo lidí. Vhodnou komunikací je možné změnit toto rozšířené povědomí a získat tak pověst profesionála na trhu teambuildingu i trhu vzdělávání. Takovéto výrazné změny by však bylo možné dosáhnout pouze ucelenou reklamní kampaní, kterou není z čeho financovat. Pokud se však chce společnost rozvíjet a prosazovat na trhu vzdělávání musí počkat a ve správný čas změnu provést.

Česká cesta ukazuje, že reklama v daném oboru není nejdůležitějším nástrojem marketingové komunikace. Naopak společnost musí nalézat vhodné příležitosti, které budou efektivně využité v jiných nástrojích komunikace. Je to způsob, jak vhodnější cestou alokovat finanční zdroje a za minimálních nákladů dosáhnout co možná největšího efektu.

- **Podpora prodeje**

V oblasti podpory prodeje je na místě využívat cenová zvýhodnění, která mají dobrou schopnost podpory prodeje. Je ale vhodné zahrnout tento nástroj mezi využívané aktivity i z jiného důvodu než jen z nedostatku finančních zdrojů a to zejména z důvodů udržení vztahu se zákazníkem.

Mimo cenové podpory prodeje je možné využít nejrůznějších věrnostních programů. Věrnostní program je založený na intenzivním kontaktu se zadavatelem vzdělávání. Zadavatelem je ve většině případů pouze zaměstnanec, pro kterého důležité hlavně dodržet náplň práce – zajistit trénink, školení. Jakmile se dostane do stádia výběru mezi dvěma poskytovateli, kteří jsou schopni nabídnout stejnou hodnotu služby, je zřejmé že motivace pro výběr právě našeho produktu je ta správná podpora prodeje. Programy podpory prodeje mohou být založené na nejrůznějších formách benefitů. Například při zajištění 5 libovolných projektů Českou Cestou dostane koordinátor jako dárek dvě vstupenky do divadla. Pokud bude vybrán vhodný benefit padnoucí přímo na zadavatele, je pravděpodobné, že dříve nebo později bude nutné lístky do divadla pro zadavatele zajistit.

Další možnou aktivitou pro koordinátory a personalisty může být účast na odborných seminářích, které mohou být pro ně opravdu zajímavé. Na takovýchto seminářích je možné

jako doplňkovou aktivitu zařadit propagaci nového zaměření České Cesty, nabídky nových otevřených kurzů apod. Tato propagace však nesmí příliš zasahovat do programu semináře či přednášky a pokud možno musí být nenásilnou formou, například pomocí osobních rozhovorů s účastníky akce. Dalším vítaným přínosem těchto seminářů je zvýšení pozitivního vnímání České Cesty nejen jako specialistu na teambuilding, ale také na vzdělávání a trénink manažerských dovedností.

- **Osobní prodej**

V osobním prodeji je především důležité udržovat důvěru mezi klientem a Českou Cestou. Je nutné dbát zvýšenou pozornost také potenciálním potřebám klienta a dokázat rozpoznat možnosti další spolupráce.

- **Sponzoring**

Sponzoring nepatří mezi nástroje komunikace, které by bylo vhodné podporovat v době nedostatku finančních zdrojů. Zároveň není možné odmítnout účast na prestižní akci, kterou soutěž HR Excellence Award zajisté je. Sponzorování tady není prostředkem propagace. Tato aktivita vychází z dlouholeté participace na této akci a není vhodné odmítat tuto účast. Zasedání v odborné komisi je více otázkou cti, než propagace.

- **Interaktivní marketing**

Přemýšlet nad alternativou, že internetové stránky jsou pro společnost přepychem by bylo naprosto scestné. Vlastní internetové stránky jsou základem marketingové komunikace i malých podniků, které o nich ani nepřemýšlejí jako o nástroji marketingové komunikace. Jak bylo popsáno v analýze, webová prezentace České Cesty plní hned několik důležitých úloh – informuje, nenásilnou formou přesvědčuje, pobízí k dodatečnému zájmu a v neposlední řadě také podněcuje k projevu zájmu a to vyplněním objednávkového formuláře. Grafické zpracování má dvě roviny projevu. První rovina je dojem. Stránky jsou z grafického hlediska neagresivní, dostatečně barevné a přehledně organizované. V průběhu celého prohlížení obsahu jsou stránky jednotně formátovány jak po stránce barevnosti, tak po stránce zarovnání a formátu písma. Tato úprava působí velice profesionálním dojmem. Texty jsou na každé straně doplněné ilustrační fotografií v záhlaví textu. Informační stránku obsahu hodnotím také pozitivně. Formou menu u každé produktové řady je možné dopátrat se potřebných informací. Toto rozdělení navíc umožňuje doslova „naštouchat“ stránky informacemi. A právě informace jsou důležitým aspektem komunikace.

Možností využití kapacit web společnosti je publikace odborných článků. Odborné články by bylo možné zaměřovat na témata, která se vyskytují například v otevřených kurzech, ale i v kurzech připravovaných na míru. Články by byli takovou ochutnávkou kurzů a zároveň by prezentovali nejen zmíněné kurzy, ale také odbornost a profesionalitu lektorů České Cesty. Tato sekce by velice vhodně podporovala cíl zvýšení zájmu o vzdělávání a trénink. Odbourávala by bariéry, které jsou zakořeněné u zákazníků, kteří vnímají Českou Cestu jen jako poskytovatele teambuildingu. Tuto sekci by bylo nutné propagovat cestami internetového prostředí. Zejména pomocí infomailů. Další výhodou takovýchto článků je možnost fulltextového vyhledávání na internetové síti. Uživatelé internetu, kteří se zajímají o danou problematiku, nebo jen hledají potřebné informace mohou narazit právě na článek umístěný na stránkách České Cesty, a pak už je jen otázkou dodatečného zájmu návštěvníka, zda se bude dále zajímat o informace vztahující se k nabídce České Cesty.

Oblast mírné kritiky sklidila jazyková nesourodost obsahu stránek. Informace v anglickém jazyce jsou sice rozsáhlé, ale zdaleka nepokrývají kompletní obsah webu. Perfektně navržené grafické rozdělení do pěti oblastí zájmu České Cesty se přepnutím do anglické verze jako mávnutím kouzelného proutku téměř vytratí a zůstane jen neaktivní šedý pruh, který měl na úvodu pestrou barevnost. Bylo by vhodné na tomto nedostatku zapracovat. S Globalizací trhů přichází i do střední Evropy mnoho cizojazyčně mluvících manažerů nadnárodních divizí. Byla by škoda, aby si vybrali konkurenci.

V oblasti internetové reklamy vidím možnost úspor nákladů vydávaných na komunikaci. Česká Cesta hospodářskou krizí do značné míry ztratila příliv nových klientů. Do získávání už tak malého počtu nových zákazníků není vhodné vkládat finance. Společnost by měla přesunout finance z placených zápisů jak na stránkách Seznamu, tak i na stránkách Educity a využít je efektivněji, například je vložit do podpory prodeje. Při obnově finančního zdraví společnosti je možné se vrátit k této formě propagace.

- **Přímý marketing**

Nejdříve bude věnována pozornost direct mailům. Návrhy v tomto směru jsou vlastně jen reakcí na nedostatky vytknuté v analýze. Jedním z nich je absence přímého odkazu na e-bulletin, který by byl umístěný na internetových stránkách společnosti. V době úbytku klientů a prodeje vůbec není možné dopustit zbytečnou ztrátu potenciálního klienta. Informační bulletin je záležitost nenákladná, tak proč jí nevěnovat dostatek pozornosti. Informační brožury a katalog produktů společnosti je sestaven velice chytře a kreativně. Proč tedy není

tato kreativita vidět i na informačních mailech. Budeme-li předpokládat, že informační email může být z nějakého důvodu neotevřen, pak je třeba tento důvod vhodným způsobem podstrčit. Názorná ukázka jak využít maličkosti jako důvodu pro přečtení mailu. Personalista ví, že příští měsíc dostane zase bulletin od České Cesty, ale zase nebudou finance, takže zase nebude důvod otevírat infomail. Ale pokud personalista ví, že s každým bulletinem České Cesty přijde zajímavá soutěž třeba jen o lístky na novou premiéru filmu, bude se na infomail možná i těšit. Informační hodnota bulletinu stoupá a zvyšuje se šance na úspěch v podobě další objednávky, nebo třeba jen vznikne „fáma“, která začne kolovat po podniku: „Věděla jsi, že ta Česká Cesta, jak nám připravovali ten bezva stmelovací víkend, dělá také vzdělávací kurzy?“ S problémem vnímání e-bulletinu také souvisí jeho název, který je umístěný v předmětu mailu. Je to vlastně první informace pro člověka, kterému infomail přišel. Už jen jeden řádek textu umístěný v předmětu mailu, by měl příjemce přesvědčit, aby jej otevřel. Text musí být poutavý a něčím výjimečný. Název „Rozvoj Vašeho manažera v době krize“ zní atraktivněji než „Česká Cesta e-bulletin“.

Alternativou informačních mailů jsou tradiční papírové dopisy, respektive papírové informační letáky. Nezapadnou ve spamovém koši, ani se nebudou příjemci špatně zobrazovat. A pokud budou mít netradiční podobu jsou schopny předat důležitou informaci s mnohem větším efektem než elektronická komunikace. Podoba informačního dopisu, který dostane personalista do ruky musí být opravdu výjimečná.

Druhou stránkou přímé komunikace je telemarketing. Podstata telemarketingu oproti jiným druhům přímé komunikace je v jeho osobitosti. Společnost budující úspěch na vztazích a osobním přístupu by měla tento druh aktivity rozšiřovat. Přístup, jakým se společnost snaží provozovat telemarketing je navíc vhodný. Osobitosti a důvěrnosti je dosaženo tím, že klienty oslovují skuteční zaměstnanci České Cesty nikoliv zaměstnanci callcentra v bezejmenné agentuře. Telefonická nabídka prostřednictvím pracovníků České Cesty má větší šanci na úspěch i přesto, že se nejedná o masovou záležitost. Úspěch zde není měřen počtem vytočených telefonních čísel, ale mírou přiblížení se k zákazníkovi.

- **Public relations**

Mezi významný nástroj public relations (PR) patří nejrůznější společenské, kulturní nebo i sportovní eventy (události). Tyto aktivity jsou finančně nákladné a měli by se stát předmětem úspor společnosti. V období hospodářské krize nebude mít zrušení společenské události tak citelný dopad. Podniky a jejich zaměstnanci již přijali hospodářskou krizi za

skutečnou realitu a je možné počítat s jejich tolerancí neuskutečnění tradičního curlingového turnaje. Samozřejmě curlingový turnaj je plánovaný až na konci roku, tak je potřebné finanční situaci vyhodnotit v dostatečném předstihu a podle toho jednat. Pokud by finanční potíže i nadále přetrvávali, nebo se dokonce více prohloubili, je nutné informovat o zrušení akce s dostatečným předstihem.

S vánočními dárky, které jsou určeny jen významným klientům je nutné počítat. Jsou to právě tzv. VIP klienti, kteří přinášejí společnosti životadárné příjmy. Dokonce by bylo příhodné na přání k vánočnímu dárku doplnit i poděkování za důvěru a věrnost i v krušných dobách krize kapitalismu. Netradiční dárek, jak je zvykem České Cesty (například domácí slanina na konopném provázku s nápisem „NA HORŠÍ ČASY“), bude jistě s úspěchem přijat i v nelehké době.

ZÁVĚR

Postup, jakým byla tato práce sestavována, byl přínosem při snaze pochopit zákonitosti marketingové komunikace. V přípravné fázi, kdy bylo nutné z rozsáhlé teorie v tomto oboru vytáhnout opravdu to nejdůležitější, se jasně ukázalo, jak zajímavý je tento obor. Znalosti z obecné části byly pak snadno využitelné při analýze vybrané firmy, o které je možné tvrdit, že se snaží aplikovat v rámci svých možností marketingové myšlení.

Marketingová komunikace je doslova jako živoucí organismus s mnohými vzájemnými vazbami, které tento organismus drží v jednom celku. Na marketingovou komunikaci je důležité hledět jako na celek, jelikož se tak opravdu chová. Z analýzy marketingových nástrojů vyplynula zajímavá skutečnost. Marketingové nástroje nabízejí spoustu možností jak podporovat prodejní činnosti firem. Při analýze komunikace společnosti Outward Bound – Česká Cesta jsem došel k překvapivému zjištění. Aby firma dokázala úspěšně prodávat své produkty nemusí nutně využívat všechny nástroje komunikace. Avšak právě správný výběr a užití těch nástrojů, které jsou schopné zajistit potřebný efekt, je možné považovat za úspěšné řízení marketingové komunikace.

Česká Cesta se samozřejmě nejvíce zaměřuje na svou hlavní činnost, kterou je příprava a realizace kurzů na míru, ale dokáže také řídit důležité procesy v řízení firmy mezi které patří i plánování marketingové komunikace. Dosahování stanovených cílů se společnost snaží kontrolovat a operativně reagovat na změny v naplánovaném procesu komunikace. Firma s poměrně malým personálním zajištěním v tomto směru řídí komunikační aktivity dobře propracovanou komunikační strategií. Pohled na tuto firmu se dá shrnout do jedné věty. Jedná se o subjekt jehož cílem je přiblížení se zákazníkovi a nabízení přesně takových produktů, aby uspokojil jeho potřeby.

Návrh komunikační strategie podle předpokladů zkomplikovala současná ekonomická situace, která ovlivnila fungování České Cesty. V důsledku poklesu prodeje musela společnost sáhnout i na náklady marketingové komunikace a v takové situaci se jen těžko hledají možnosti rozvoje. Cíle bylo dosaženo alespoň formou doporučení a možných zlepšení současných aktivit společnosti v oblasti komunikace. Význam práce také spatřuji v ovlivnění pohledu vedení společnosti na důležitost marketingové komunikace pro podnik.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] KOTLER, P. *Marketing management*. 2. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-08-2.
- [2] DE PELSMACKER, P.; GEUENS, M.; VAN DEN BERGH, J. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0254-1.
- [3] SVĚTLÍK, J. *Marketing – Cesta k trhu*. 2. vydání. Zlín: EKKA, 1994. ISBN neuvedeno.
- [4] FORET, M. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer press, 2003. ISBN 80-7226-811-2.
- [5] BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.
- [6] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 149. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [7] CLOW, K. BAACK, D. *Reklama, propagace a marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1769-9.

ELEKTRONICKÉ DOKUMENTY

- [8] *Kdo jsme / historie* [online]. Praha: Outward Bound – Česká Cesta s.r.o., [cit. 2009-05-09]. Dostupný na WWW: <http://www.ceskacesta.cz/profil-1/kdo_jsme>.
- [9] *O Outward Bound International* [online]. Praha: Outward Bound – Česká Cesta s.r.o., [cit. 2009-05-09]. Dostupný na WWW: <http://www.ceskacesta.cz/profil-1/kdo_jsme/OBI>.
- [10] *Kurt Hahn* [online]. Wikipedie – Otevřená encyklopedie, aktualizováno 24.4.2009 [cit. 2009-05-09]. Dostupný na WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Kurt_Hahn>.

- [11] *Životopis Prázdninové školy Lipnice* [online]. Praha:Prázdninová škola Lipnice, [cit. 2009-05-09]. Dostupný na WWW: <<http://www.psl.cz/index.php?submenu=2>>.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Marketingový mix 4P	10
Tabulka 2: Vztah mezi 4P a 4C	11
Tabulka 3: Rozdíly klasické a integrované komunikace	15
Tabulka 4: SWOT analýza	46

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Model komunikace.....	13
Obrázek 2 Matice známosti a oblíbenosti.....	17
Obrázek 3 Pět pilířů produktové nabídky společnosti Outward Bound – Česká Cesta, s.r.o... 33	
Obrázek 4 Graf poměru klientů 08	41
Obrázek 5 Graf poměru klientů 09	41
Obrázek 6 Graf přebytků 08	42
Obrázek 7 Graf přebytků 09	42

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 - Ukázka cenové podpory prodeje společnosti

Příloha č. 2 - Ukázka vizualizace úvodní strany webu společnosti

Příloha č. 3 - Ukázka propagačních materiálů společnosti

PŘÍLOHA Č. 1: UKÁZKA CENOVÉ PODPORY PRODEJE SPOLEČNOSTI

Mimořádná cenová nabídka

Nabídka slev se týká všech poptávek, které obdržíme **po 4.5.2009**. Některé slevy není možné vzájemně kombinovat. V takovém případě z možných slev společně vybereme tu, která pro vás bude nejvýhodnější.

KVĚTEN last minute

- sleva 25% z ceny programu všech akcí konaných v květnu 2009, poptávaných po obdržení tohoto e-bulletinu

Opakovaná spolupráce v r. 2009: sleva 30%

- po realizaci akce v r. 2009, vám poskytneme slevu 30% z každé další akce během r. 2009
- sleva se vztahuje na akce pořádané **pro stejnou skupinu účastníků**
- společností, se kterými má OB-ČC uzavřenou dlouhodobou smlouvu s garantovanými cenami služeb, v tomto případě poskytneme individuálně stanovené sazby slev – informujte se u nás

Doplňkové služby zdarma

- od května do srpna 2009 - fotografie a závěrečná zpráva z akce zdarma
- sleva na fotografie se nevztahuje na služby profesionálních fotografů

Sleva za expresní splatnost

- při splatnosti 10 pracovních dní poskytujeme dodatkovou slevu 3 % formou dobropisu
- tuto slevu lze kombinovat s jinými slevami

Sleva za zálohovou platbu

- při uhrazení zálohy 60% z ceny před začátkem akce poskytujeme dodatkovou slevu 3 % formou dobropisu
- tuto slevu lze kombinovat s jinými slevami

Firemní kredity na otevřené kurzy

- při realizaci akce v r. 2009 získáváte kredity na účast na otevřených vzdělávacích kurzech České cesty
- za každých 20 účastníků získáte 1 kredit opravňující ke slevě 50% za účast 1 osoby na otevřeném kurzu v r. 2009
- kredity lze uplatnit u jednodenních a dvoudenních otevřených kurzů

Výhodné cenové podmínky u otevřených vzdělávacích kurzů v r. 2009

- 2 kolegové za cenu 1
- opakovaná účast téže osoby sleva 25 - 50% ze základní ceny kurzu

PŘÍLOHA Č. 2: UKÁZKA VIZUALIZACE ÚVODNÍ STRANY WEBU SPOLEČNOSTI

 [úvodní stránka](#) | [english](#) [kdo jsme](#) | [kontakt](#) | [FAQ](#)

rozvoj týmů

trénink

vzdělávání

teamspirit

nezisk. sektor

Aktuální nabídka otevřených kurzů České cesty. * Pro podrobné informace

profil společnosti



Společnost Outward Bound – Česká cesta rozvíjí firmy, týmy a jednotlivce. Ve spolupráci s našimi klienty vytváříme řešení, která vedou k naplnění jejich potřeb v oblasti procesů, vzdělávání a motivace. Základem naší práce je aktivní přístup a respekt.

aktuální nabídka pro firmy



22.4.2009

- [> Jaké je to být novinářem? Vyzkoušejte si to v reálném prostředí. - Pro děti!](#)
- 18.4.2009
- [> Mimořádná cenová nabídka](#)
- 18.4.2009
- [> Produkční služby](#)

nabídka otevřených kurzů



22.5.2009

- [> Motivace](#)

centrum služeb



Poptávkový formulář, konzultace, hotely, sportovní a programové služby, sportovní půjčovna, dárky pro zaměstnance atp. Vstup na chráněný prostor pro klienty.

- [> vstup pro registrované](#)

podpora získávání grantů



18.4.2009

- [> Získávání grantů](#)

více z České cesty



18.4.2009

- [> SIS – pracovní setkání zaměstnanců a lektorů OB-ČC](#)
- 18.4.2009
- [> LePra aneb lezecká praxe](#)
- 18.4.2009
- [> ProSem aneb produktový seminář](#)

PŘÍLOHA Č. 3: UKÁZKA PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ SPOLEČNOSTI

