

Marketingová komunikácia podnikov cestovného ruchu – tvorba a optimalizácia komunikačného mixu¹

Štefan MAJTÁN* – Viera FRIANOVÁ**

Marketing Communication of Service-base Enterprises in Tourism – Creation and Optimization of Communication Mix

Abstract

Intensification of competition at the market requires paying more attention to marketing communication issues. Marketing communication based on effective communication strategy including the using of optimal communication mix can be considered just as a source of competitive advantage for service-base enterprises in tourism, too. That is why we focused our research on this issue. The article presents partly results and conclusions of theoretical research and also empirical survey of marketing communication of service-base enterprises in tourism from region Liptov. In the last part of the article we present one of the options or ways how to optimize decision-making process of the marketing communication tools choosing or the optimal communication mix compilation. We give the example of the application of multi-criterion valuation of more variants/alternatives. Decision making process is supported by programme Expert Choice.

Keywords: *marketing communication, communication mix, creation, optimization, tourism*

JEL Classification: M31

Úvod

Dôležitú úlohu v činnosti podnikov pri udržiavaní, resp. upevňovaní pozície na trhu zohráva v súčasnom období zostrenej konkurencie práve marketingová komunikácia. Keďže plní viac významných spoločenských funkcií (Jedlička,

* Štefan MAJTÁN, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava 5; e-mail: majtan@euba.sk

** Viera FRIANOVÁ, Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, Katedra manažmentu, Demänová 393, 031 06 Liptovský Mikuláš; e-mail: viera.frianova@aos.sk

¹ Príspevok je výstupom komplexného výskumu realizovaného v rámci riešenia projektu VEGA č. 1/4579/07 *Diagnostikovanie hodnotových vzťahov a trhových aktivít v podniku* na Fakulte podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave.

2000): sociálnu (vytvorený zisk z podnikania zabezpečuje krytie sociálnych služieb), psychologickú (motivuje k dosahovaniu lepších výsledkov, s cieľom plnšie uspokojovať svoje potreby) a ekonomickú (zefektívňuje a zintenzívňuje rozvoj ekonomiky a následne aj celej spoločnosti), jej význam neustále narastá. „Vďaka rastúcej konkurencii na trhu možno práve tento nástroj z hľadiska sledovania jednotlivých marketingových stratégií označiť za najdôležitejší.“ (Kozel, 2006) Marketingová komunikácia uskutočňovaná prostredníctvom rôznych komunikačných techník a s využitím rôznych komunikačných médií je považovaná nielen za nástroj stimulácie predaja každého podniku, podniky cestovného ruchu nevynímajúc, ale aj za nástroj, ktorý je jednak schopný odlišiť určitý podnik od jeho konkurencie, jednak prispieva k firemnému zdraviu podniku. Úspešná a efektívna marketingová komunikácia, ktorá je založená na uplatňovaní optimálneho komunikačného mixu v rámci zvolenej komunikačnej stratégie, predstavuje pre súčasné podniky cestovného ruchu jeden z najvýznamnejších zdrojov ich konkurenčnej výhody na trhu. A to bol azda najvýznamnejší dôvod, ktorý ovplyvnil výber predmetu nášho teoretického, ako aj empirického výskumu.

1. Teoretické východiská skúmanej problematiky

Integrálnou súčasťou marketingového mixu podnikov cestovného ruchu je aj *marketingová komunikácia*, ktorú možno charakterizovať ako dlhodobý a opakujúci sa proces zahŕňajúci aktivity, ktoré sa týkajú prípravy, realizácie a kontroly činnosti podnikov v komunikačnej oblasti. Úlohou marketingovej komunikácie podnikov cestovného ruchu je predovšetkým zabezpečiť komunikáciu poskytovateľov služieb cestovného ruchu so zákazníkmi a s ostatnými cieľovými trhmi, zvyšovať významnosť služieb – pomáhať zákazníkom lepšie sa orientovať na trhu cestovného ruchu, porovnávať a hodnotiť produkty konkrétnych podnikov či širšie komplexné produkty rôznych destinácií cestovného ruchu. Odborníci sa zhodujú v názore, že sprístupnenie atraktívneho produktu cestovného ruchu za primeranú cenu na trhu už v súčasnosti nepostačuje, dopyt po tomto produkte prostredníctvom efektívnej komunikácie je potrebné aj vytvárať. V tejto súvislosti by potom marketingová komunikácia mala ponúknuť také nástroje a formy, ktoré by boli v danej situácii pre podnik vhodné natoľko, aby ich využitím získal žiaduce efekty (či už v oblasti ekonomickej alebo mimoekonomickej/komunikačnej). Keďže podniky cestovného ruchu predstavujú podniky služieb vyznačujúce sa mnohými osobitosťami, v rámci nášho skúmania bolo potrebné zamerať pozornosť práve na tie javy a skutočnosti, ktoré ovplyvňujú marketingovú komunikáciu týchto podnikov. Rozdiely vyplývajúce z vlastností služieb, ktorými sa

líšia od výrobkov, a veľké rozdiely medzi jednotlivými podnikmi pôsobiacimi v odvetví cestovného ruchu poskytujúcimi obdobné služby, nesporne vytvárajú vyššie nároky na výber vhodného nástroja komunikácie, média i realizácie samotnej komunikovanej správy (Janečková a Vašítková, 2000). K špecifikám marketingovej komunikácie podnikov cestovného ruchu prispievajú aj určité profesijné, etické a regulačné obmedzenia, obmedzenia znalostí a finančných možností manažérov (hlavne malých podnikov) a v neposlednom rade aj podmienky trhu (existencia lokálneho prevýšenia dopytu po určitých službách často vedie manažment podnikov k mylnému názoru, že sa nemusia snažiť udržiavať svoj podnik a svoje služby v povedomí zákazníkov). Obsah, formy a prostriedky komunikácie, ktoré poskytovatelia služieb cestovného ruchu využívajú pri oslovovaní cieľového trhu, sú často ovplyvňované práve nehmotným charakterom služieb. Vzhľadom na nehmotnosť a ďalšie špecifické vlastnosti služieb cestovného ruchu, ako i na jednotlivé osobitosti podnikov cestovného ruchu, úlohou marketingovej komunikácie je prezentovať okrem bežných vlastností služieb charakteru podniku, cieľového miesta, príp. ceny, najmä jedinečnosť ponúkaných služieb či širšie produktu, ktorá dáva zákazníkovi hlavný dôvod na to, aby si kúpil práve tieto služby, tento produkt (Ďaďo, Petrovičová a Kostková, 2006). Prax potvrdzuje, že priblížiť nehmotný produkt spotrebiteľovi, a tým znížiť jeho neistotu pri výbere a nákupe služby, umožňuje podnikom cestovného ruchu práve realizácia účinnej a efektívnej marketingovej komunikácie založenej na uplatňovaní optimálneho komunikačného mixu v rámci zvolenej komunikačnej stratégie, označovanej aj ako *stratégia marketingovej komunikácie*. Komunikačná stratégia, ktorú si podnik cestovného ruchu vyberie na komunikáciu s určitým segmentom trhu, závisí predovšetkým od druhu propagovanej služby, štádia jej životného cyklu, cieľov komunikácie, identifikácie cieľového trhu, na ktorý má byť komunikácia nasmerovaná, charakteru konkurencie, a v neposlednom rade aj od výšky rozpočtu vyčleneného na komunikáciu. Samotný model procesu plánovania, implementovania a kontroly marketingovej komunikácie podnikov je založený na koordinácii viacerých činností. V súvislosti s tvorbou komunikačnej stratégie by preto podniky cestovného ruchu mali venovať primeranú pozornosť predovšetkým: „... stanoveniu cieľov komunikácie, rozhodnutiu o obsahu, rozsahu a charaktere komunikovanej správy, výberu nástrojov komunikačného mixu a médií mediálneho mixu, tvorbe rozpočtu na marketingovú komunikáciu, a tiež hodnoteniu výsledkov, ktoré sa komunikáciou dosiahli.“ (Janečková a Vašítková, 2000)

Keďže jednotlivé komunikačné prostriedky majú svoje vlastné odlišné cesty, ktorými môže podnik svojim súčasným aj potenciálnym zákazníkom oznamovať všetko, čo považuje za potrebné a dôležité, a zároveň majú svoje výhody aj

nevýhody, v snahe posilniť výhody a eliminovať nevýhody jednotlivých prostriedkov sa pri marketingovej komunikácii využíva ucelený súbor nástrojov označovaný ako *komunikačný* či *propagačný mix*. „*Komunikačným mixom* možno rozumieť súhrn prvkov komunikácie podniku s okolím a spôsob ich kombinácie.“ (Šíbl, 2002) „Cieľom tvorby komunikačného mixu je nájsť optimálnu kombináciu jednotlivých komunikačných prostriedkov a ich využitie spôsobom, ktorý zodpovedá trhovej situácii.“ (Vysekalová a Mikeš, 2007) Podľa Morissona (1995) musí kombinácia zložiek komunikačného mixu spĺňať kritérium konvergencie, kontinuity, koordinácie a kooperácie. Jedno z nebezpečenstiev, ktoré v sebe oblasť propagácie vzhľadom na svoj rozsah skrýva, predstavuje vzájomná dezintegrácia zložiek komunikačného mixu. Preto sa v uvedenej súvislosti hovorí o nutnosti prechodu k tzv. *integrovaným marketingovým komunikáciám*. Proces koordinácie jednotlivých elementov komunikačného mixu, ktorého cieľom je spracovanie kontrolovaného a integrovaného programu efektívnej marketingovej komunikácie, označujeme pojmom *manažment komunikácie*. Pre podnik to znamená uskutočniť rozhodnutia týkajúce sa úlohy a funkcie jednotlivých nástrojov, prostriedkov, foriem, metód a techník komunikačného mixu, vypracovať stratégie pre každý element a realizovať ich dôslednú implementáciu. Úlohou manažmentu komunikácie je definovať, plánovať, organizovať, implementovať, kontrolovať a vyhodnocovať všetky komunikačné aktivity podniku. Tvorbu komunikačného mixu podnikov cestovného ruchu a zastúpenie jednotlivých prvkov v ňom ovplyvňujú viaceré faktory. V prvom rade sú to určité špecifiká samotného odvetvia cestovného ruchu. Metódy komunikácie sú predurčené profesijnými obmedzeniami a zvyklosťami, ktoré sa v danom odvetví, resp. v jeho konkrétnej branži uplatňujú. Ďalej je to trhovú podiel podniku, geografický dosah, resp. úroveň (miestna až medzinárodná) jeho pôsobnosti na trhu cestovného ruchu, intenzita konkurencie pôsobiacej v danom cieľovom mieste či širšie na trhu cestovného ruchu, ako aj úroveň znalostí a skúseností manažérov podnikov cestovného ruchu (Paine, 1993).

Za základné nástroje komunikačného mixu podnikov cestovného ruchu odborníci štandardne považujú: osobný predaj, vzťahy s verejnosťou (PR – *public relations*) a publicitu, podporu predaja a reklamu. Pričom postavenie, resp. poradie každého z uvedených nástrojov je podľa Jedličku (2000) determinované formou komunikácie, ktorá u neho prevláda (t. j. v uvedenom prípade od osobných foriem skôr k neosobným formám). Je potrebné zdôrazniť, že v porovnaní s výrobnými podnikmi, podniky cestovného ruchu využívajú v rámci svojich komunikačných mixov vo zvýšenej miere aj nástroje vzťahovej propagácie. Pričom platí, že „základný kameň dlhodobého vzťahu medzi podnikom a jeho zákazníkmi môže podnik položiť práve pomocou osobného predaja

prostredníctvom osobného kontaktu svojho obslužného personálu so zákazníkmi“ (Királ'ová, 2003). V dôsledku narastania významu niektorých komunikačných prostriedkov či metód v súvislosti s trhovými zmenami (napr. spotrebitelia sú čoraz náročnejší, požadujú interaktívne spôsoby komunikácie a viac informácií), ako aj vplyvom rozvoja nových foriem komunikácie, ktorý je podmienený rýchlym rozvojom informačných a komunikačných technológií, podniky cestovného ruchu vo svojej komunikačnej praxi využívajú komunikačný mix rozšírený o ďalšie nástroje. Sú to napríklad: priamy marketing, výstavy a veľtrhy, sponzoring, miesto predaja a jeho úprava (tzv. vnútorná reklama alebo *merchandising*), internet a multimédiá, ústna komunikácia medzi zákazníkmi navzájom, podniková identita a pod. (Smith, 2005).

Jednotlivé prvky marketingovej komunikácie podnikov cestovného ruchu možno členiť aj z hľadiska veľkosti komunikovanej cieľovej skupiny na tzv. nadlinkové (ATL – *above the line*) a podlinkové (BTL – *below the line*) aktivity. *Nadlinkovou* aktivitou je reklama (v tlači, na billboardoch, webových stránkach a i.). Súčasťou *podlinkových* aktivít sú: všetky formy priameho marketingu, ďalej PR v systémovom chápaní – stotožnenie identity, PR články v kontexte pozitívnej komunikácie, sponzoring, podpora predaja predovšetkým v mieste predaja, veľtrhy a výstavy. Uvedené členenie aktivít má zmysel hlavne pri zisťovaní nákladov na komunikáciu. Kým efektivita nadlinkových aktivít sa prejavuje oslovením širokých vrstiev potenciálnych zákazníkov, výhodou podlinkových aktivít je ich vyššia cielenosť, adresnosť a nižšie náklady. Odborníci zastávajú názor, že reklama, PR a publicita majú v komunikácii podnikov (ale aj združení a destinácií) cestovného ruchu strategickú úlohu. Aktivity podpory predaja majú skôr taktický charakter. Priamy marketing, konkrétne *direct mail*, sa javí efektívny v oboch prípadoch (Királ'ová, 2003). V nových podmienkach prudkého technologického rozvoja, spoločenských zmien a globalizácie sa podľa odborníkov už nestačí spoliehať na využívanie len niektorého, aj keď osvedčeného prostriedku komunikácie, účinným riešením sa javí realizácia už spomínanej integrovanej marketingovej komunikácie. Úspešnosť marketingovej komunikácie podnikov cestovného ruchu je podmienená okrem použitých nástrojov, tvoriacich pokiaľ možno optimálny komunikačný mix, aj konkrétnymi spôsobmi (cestami, kanálmi), akými sa komunikačné oznamy prenášajú k ich príjemcovi (cieľovej skupine/publiku). Proces, ktorý sa zaoberá tým, ako čo najefektívnejšie doručiť komunikačný oznam k cieľovému publiku, označujeme pojmom *mediálne plánovanie* (Solomon, Marshall a Stuart, 2006). Jeho najvýznamnejšou súčasťou je výber komunikačných kanálov a zostavenie mediálneho mixu, ktorému by mal predchádzať mediálny výskum. *Mediálny výskum* sa zameriava na výskum schopnosti a účinnosti rôznych typov médií, teda sledovanosti jednotlivých vytypovaných

médií, a tým aj na zacielenie jednotlivých komunikačných prostriedkov. Voľba médií spočíva v snahe nájsť nákladovo najefektívnejšie médium, ktoré by poskytlo požadovaný počet a typ vystavení cieľovému publiku. Účinok vystavení na cieľové publikum pritom závisí od *dosahu* vystavení, od ich frekvencie a vplyvu² (Kotler a Keller, 2009). Podľa Štarchoňa a kol. (2008) by podniky pri výbere médií mali zohľadňovať: geografickú flexibilitu média, životnosť komunikačného oznamu, typ čitateľov, poslucháčov atď., a ich záujem o médium, kvalitu reprodukcie, množstvo ponúkaných informácií a výšku nákladov – najmä nákladov na dosiahnutie špecifickej vzorky čitateľov, poslucháčov atď., ako sú napríklad náklady na oslovenie tisíc čitateľov (CPT – *cost per thousand*). Najlepšími médiami sú tie, ktoré svojím zameraním dokážu osloviť podnikom vybraný cieľový trh, a zároveň najlepšie zodpovedajú jeho nákupným zvyklostiam.

2. Poznatky o marketingovej komunikácii a komunikačnom mixe vybraných podnikov cestovného ruchu

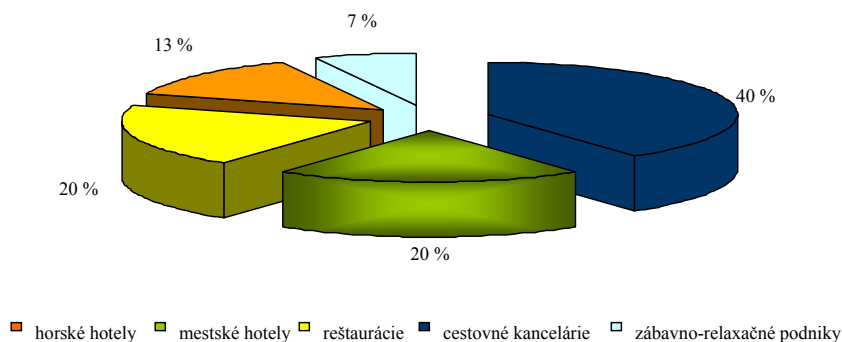
Východiskom na získanie poznatkov o marketingovej komunikácii a komunikačnom mixe vybraných podnikov cestovného ruchu bolo uskutočnenie empirického marketingového prieskumu. Jeho hlavným cieľom bolo zistiť, ako vybrané podniky pristupujú k praktickej realizácii marketingovej komunikácie. Hlavná pozornosť sa pritom sústredila na činnosti súvisiace s prípravou, realizáciou a hodnotením komunikácie. Parciálnymi cieľmi prieskumu bolo: overiť, či prax v danej oblasti korešponduje s poznatkami a závermi teórie, spracovať získané poznatky a na základe nich formulovať závery, návrhy a odporúčania, ktoré by obohatili teóriu, podnietili k realizácii ďalších výskumov, no najmä prispeli ku skvalitneniu podnikovej praxe. Pri primárnom zbere údajov pre potreby prieskumu sme využili metódu dotazníka, metódu riadeného rozhovoru a obsahovú analýzu dokumentov. Využívali sme aj základné metódy teoretického výskumu (najmä analýzu, syntézu, indukciu a dedukciu). Získané údaje sme štatisticky spracovali a vyhodnotili pomocou nástrojov popisnej štatistiky v Exceli. Vzhľadom na konkrétne možnosti sme z opisných charakteristík využili: miery úrovne a polohy (z priemerov aritmetický priemer, zo stredných hodnôt polohy medián a modus), ako aj absolútne miery variability (priemernú absolútnu odchýlku, rozptyl a štandardnú odchýlku). Získané výsledky boli

² *Dosah* predstavuje počet rôznych osôb alebo domácností vystavených určitému mediálnemu plánu najmenej raz v priebehu špecifikovaného časového obdobia. Frekvencia vyjadruje, koľkokrát bola v špecifikovanom časovom období priemerná osoba alebo domácnosť vystavená komunikačnému oznamu. Vplyv predstavuje kvalitatívnu hodnotu vystavenia v danom médiu.

interpretované slovné, číselne v tabuľkách a graficky. Výberový súbor, v ktorom sa prieskum realizoval, sa vyznačoval svojimi kvalitatívnymi i kvantitatívnymi charakteristikami. Mal normálne rozdelenie, zahŕňal mestské aj horské podniky cestovného ruchu poskytujúce vybrané druhy služieb (zohľadnili sme vzťah podnikov k objektu cestovného ruchu) v regióne Liptov. Tento región sme vybrali na základe zhodnotenia súčasného stavu a perspektív možného budúceho rozvoja cestovného ruchu v danej oblasti (vychádzali sme z dokumentu *Stratégia rozvoja cestovného ruchu Slovenskej republiky do roku 2013*).

Prieskumu sa zúčastnili súkromné, na zisk orientované podniky. Išlo o malé a stredné podniky (kritériom veľkosti bola viazanosť živej práce/počet zamestnancov). Celkový rozsah výberového súboru bol 30 podnikov. Zastúpenie v ňom mali vlastné aj polyfunkčné podniky cestovného ruchu patriace do rôznych branží. Prieskumu sa tak zúčastnilo 12 hotelov a 6 reštaurácií situovaných v horskom prostredí, 6 hotelov situovaných v mestskom prostredí, 4 cestovné kancelárie situované v mestskom prostredí a 2 podniky zamerané na šport, relax a zábavu (skrátene ich označujeme ako zábavno-relaxačné podniky), situované v prímestskej časti Liptovskom Mikuláša (pozri graf 1).

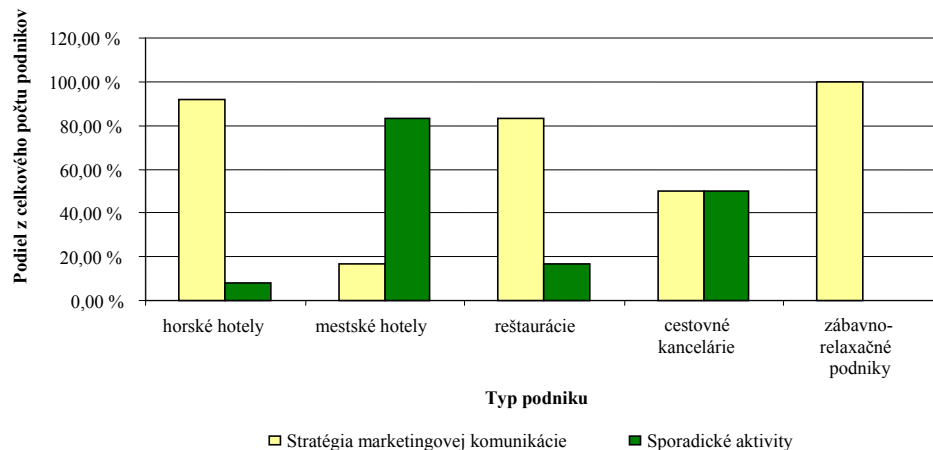
Graf 1
Štruktúra výberového súboru



Prameň: Vlastné spracovanie.

Z výsledkov dotazníkového prieskumu vyplynulo, že 25 podnikov (čo predstavuje 83,33 % z celkového rozsahu výberového súboru) má vypracovanú vlastnú marketingovú stratégiu, vo zvyšných 5 podnikoch (16,67 %) stratégia absentuje. Za určitý posun vpred oproti minulosti možno považovať zistenie, že až 21 podnikov (70 %) sa pri realizácii svojich komunikačných aktivít opiera o vlastnú komunikačnú stratégiu/stratégiu marketingovej komunikácie. Teda len 9 podnikov (30 %) realizuje proces komunikácie prostredníctvom sporadicky uskutočňovaných aktivít, ktoré sledujú skôr dosiahnutie krátkodobých cieľov (pozri graf 2).

G r a f 2

Realizácia marketingovej komunikácie v skúmaných podnikoch

Prameň: Vlastný prieskum.

Z riadených rozhovorov vyplynulo, že uplatňovanie strategického prístupu k marketingovej komunikácii umožňuje podnikom realizovať komunikáciu, ktorá je správne zacielená. Z pohľadu typológie komunikačných stratégií uvádzaných v dostupnej literatúre možno konštatovať, že podniky uplatňujú predovšetkým stratégiu reklamy (vzhľadom na preferované prvky komunikácie), stratégiu ťahu (vzhľadom na spôsob vytvárania dopytu) a stratégiu spolupráce (vzhľadom na jednu zo svojich osobitostí – nevyhnutnosť spolupráce medzi podnikmi cestovného ruchu v mieste ich lokalizácie). Výsledky empirického prieskumu ukázali, že podniky spolupracujú s obchodnými, mediálnymi či inými partnermi, pričom úsilie všetkých zainteresovaných subjektov často vyúsťuje do realizácie spoločnej, resp. jednotnej formy propagácie komplexného produktu (balíka služieb) určitého cieľového miesta/destinácie (napr. rekreačného strediska) prostredníctvom na tento účel vytvoreného subjektu – spoločnej marketingovej centrály. Podniky, ktorých produkty sa môžu vhodne dopĺňať ako aj podniky situované v rovnakej lokalite (napr. v rámci jedného strediska) často využívajú vzájomnú marketingovú podporu dvoch, resp. viacerých produktov, ktorých cieľové skupiny zákazníkov sa prelínajú, a to s cieľom posilniť celkový dosah marketingovej akcie. Marketingoví manažéri jednotlivých produktov sa spájajú a snažia sa vzbudiť záujem o spoločne vytvorenú ponuku. V praxi tak realizujú tzv. *křížovú propagáciu (cross promotion)*, ktorá svojím spôsobom pripomína akýsi vzájomný *product placement*.

V rámci empirického prieskumu sme sa ďalej pokúsili zistiť, akou mierou ovplyvňujú určité faktory (napr. konkrétna situácia, v ktorej sa má nástroj použiť; cieľ komunikácie; predchádzajúce skúsenosti; výška rozpočtu na marketingovú

komunikáciu; náklady na využitie konkrétneho nástroja; očakávaný konečný výsledok/efekt komunikácie) rozhodovanie podnikov o výbere jednotlivých nástrojov či foriem komunikácie (bližšie pozri tab. 1).

T a b u ľ k a 1

Význam faktorov pri rozhodovaní sa podnikov o výbere nástrojov komunikácie

Faktory/popisné charakteristiky	Aritmetický priemer	Medián	Modus	Priemerná odchýlka	Rozptyl	Štandardná odchýlka
Konkrétna situácia	4.10	5.00	5.00	0.96	0.96	0.98
Cieľ komunikácie	3.97	3.50	3.00	0.97	0.97	0.98
Predchádzajúce skúsenosti	3.37	3.00	3.00	1.13	1.90	1.38
Výška rozpočtu	3.87	3.00	3.00	0.98	0.98	0.99
Náklady na využitie daného nástroja	3.43	3.00	3.00	1.19	1.98	1.41
Očakávaný výsledok	4.37	5.00	5.00	0.84	0.83	0.91

Prameň: Vlastný prieskum.

Na základe podnikmi priradeného hodnotenia v rámci stupnice/hodnotiacej škály od 1 do 5 (pričom hodnotenie 1 vystihovalo malý význam, hodnotenie 3 stredný a 5 veľký význam) sme zistili, že pri rozhodovaní o výbere nástrojov marketingovej komunikácie zohráva pre podniky veľký význam jednak konečný výsledok/efekt, ktorý prostredníctvom komunikácie očakávajú dosiahnuť, ako aj konkrétna situácia. Podľa našich zistení, konkrétna situácia, v ktorej sa podnik momentálne nachádza, determinuje nielen rozhodovanie o výbere nástroja komunikácie, resp. širšie o zostavení komunikačného mixu podniku, ale aj ciele, ktoré sa pomocou komunikácie usiluje dosiahnuť. V rámci hodnotenia ďalších faktorov nasledoval vytýčený cieľ, ktorý bol chápaný skôr ako určitá partiálna úloha komunikácie (napr. v duchu modelu AIDA). Ďalším faktorom (výška rozpočtu, náklady na využitie daného nástroja a predchádzajúce skúsenosti) pripisovali podniky stredný význam. Vzhľadom na vypočítané hodnoty ďalších opisných charakteristík štatistického súboru – miery variability je potrebné konštatovať, že v prípade hodnotenia faktorov, ako výška nákladov na použitie konkrétneho nástroja a predchádzajúce skúsenosti, sa v skúmanom súbore prejavila značná variabilita. Najvýraznejšie rozdiely sme zaznamenali v prípade mestských hotelov. Zistenie, že podniky nepripisujú žiadnemu z ponúknutých faktorov nižší ako stredný význam, naznačilo, že nepodceňujú úlohu žiadneho z nich.

Výsledky uskutočneného empirického prieskumu ďalej naznačili, že pre komunikačné aktivity skúmaných podnikov je príznačná veľká rozptýlenosť komunikačných nástrojov. Podniky využívajú všetky dostupné nástroje, prostriedky a formy, ktoré sa vzájomne dopĺňajú a podporujú v záujme dosiahnutia čo najväčšieho synergického efektu. Podľa našich zistení v podnikoch dominuje

využívanie nadlinkových aktivít v porovnaní s podlinkovými aktivitami, čo naznačuje, že tu stále pretrvávajú určité tradičné prístupy. Spomedzi tradičných komunikačných nástrojov podniky využívajú v najväčšej miere reklamu, ktorá vďaka pestrosti využívaných médií nadobúda v jednotlivých podnikoch rozličné podoby a formy. Okrem vonkajšej reklamy (tlačenej, vysielanej, umiestňovanej na webe atď.) je to aj vnútorná reklama. Podniky vo svojich priestoroch umiestňujú nápisy, plagáty, propagačné materiály a ďalšie súčasti miestnej propagácie určenej na vnútornú podporu predaja. Osloviť široké vrstvy potenciálnych zákazníkov sa usilujú aj svojou spoluúčasťou pri organizovaní rôznych podujatí, t. j. prostredníctvom reklamného partnerstva. Výsledky empirického prieskumu však na druhej strane ukázali, že podniky v oblasti komunikácie využívajú, vo väčšej či menšej miere, aj nové či netradičné nástroje (napr. skrytú reklamu, *direct marketing*, *event marketing*), moderné technológie a médiá (napr. internet, e-mail, mobilný telefón), vďaka čomu v danej oblasti nezaostávajú za podnikmi pôsobiacimi vo sfére výroby, resp. v širšom kontexte za „vyspelým“ marketingovým svetom. Najvýraznejší odklon od uvedeného tradičného prístupu sme v rámci skúmaného súboru zaznamenali v prípade zábavno-relaxačných podnikov. Nielenže ich komunikačný mix v porovnaní s ostatnými podnikmi zahŕňa najrozmanitejšie formy podpory predaja, ale tieto podniky sa aj najvýraznejšie angažujú v oblasti sponzoringu a zážitkového marketingu. Vďaka využívaniu uvedeného komunikačného mixu tak možno komunikáciu zábavno-relaxačných podnikov považovať za oveľa adresnejšiu a cielenejšiu, na základe čoho možno predpokladať, že v budúcnosti môže dôjsť k zníženiu nákladov na komunikačné aktivity týchto podnikov. Naše ďalšie zistenia naznačili, že z hľadiska využívania jednotlivých mediálnych prostriedkov patrí prvenstvo printovým médiám (propagačné letáky, tlač, katalógy) a internetu (webové stránky a e-mailová komunikácia).

3. Optimalizácia komunikačného mixu podniku cestovného ruchu s využitím programu *Expert Choice*

Ako naznačili výsledky empirického prieskumu, rozhodovanie podnikov cestovného ruchu o výbere nástrojov marketingovej komunikácie možno považovať za náročný proces, a to aj v dôsledku toho, že ide o viackriteriálne rozhodovanie. Vybrať optimálny komunikačný prostriedok či, širšie, zostaviť optimálny komunikačný aj mediálny mix, z hľadiska konkrétnej situácie a komunikačných potrieb podniku znamená uskutočniť pomerne náročný proces hodnotenia a porovnávania viacerých možných variantov podľa vopred stanovených kritérií. Ak podnik v danej oblasti nevyužíva služby externých odborníkov (napr. špecializovaných agentúr), rozhodovanie kompetentných v danej oblasti sa často opiera len

o skúsenosti, vedomosti, schopnosti, príp. intuíciu. S cieľom objektivizovať rozhodovací proces, a zároveň podporiť rozhodovanie podnikov v prípade zložitejších rozhodovacích problémov, akým bezpochyby je aj výber prostriedkov komunikácie, odborníci odporúčajú využívanie exaktných matematických metód, ktoré sú z dôvodu časovej a technickej náročnosti často implementované do počítačových programov (Fotr, 2006). V nasledujúcej časti sa pokúsime prezentovať niektoré z možností, ktoré v danej oblasti ponúka aplikácia počítačového programu *Expert Choice*.

Program *Expert Choice*, určený na podporu multikritériálneho rozhodovania, pomáha pri rozhodovaní o výbere z alternatív, ktoré sú charakteristické hierarchickým rozložením kritérií a priorít pri výbere. Využíva pritom Saatyho metódu analytických hierarchických procesov, ktorá uľahčuje rozhodovanie pri stanovení dôležitosti rôznych cieľov a ich preferencií v rôznych alternatívach riešenia (Fotr, 2006). K základným prvkom programu patria: varianty, kritériá, priority a preferencie. *Varianty* (alternatívy) sú hodnotené možnosti riešenia rozhodovacieho problému, resp. zameniteľné riešenia problému zabezpečujúce rovnaký účel – splnenie zadaného cieľa. Hodnotenie sa realizuje na základe kritérií stanovených pre výber s požadovanými prioritami dôležitosti. Cieľom je na základe výpočtu vzájomných preferencií stanoviť poradie jednotlivých variantov a následne vybrať najvhodnejší (optimálny) variant. *Kritériá* sú všetky vlastnosti, parametre a ostatné údaje jednotlivých variantov, ktoré majú vplyv na rozhodovanie o výbere najvhodnejšieho variantu. Sú to hľadiská, z ktorých sa jednotlivé varianty posudzujú. Spravidla majú hierarchickú štruktúru, vymedzujú sa od všeobecných k detailnejším. Možno ich získať napríklad na základe expertných odhadov, štatistických údajov. *Priority* charakterizujú vzťahy medzi jednotlivými kritériami, teda majú vplyv na celkové hodnotenie jednotlivých variantov. Stanovujú sa podľa dôležitosti jednotlivých kritérií na splnenie cieľa, pričom celkový súčet hodnôt priorít na rovnakej úrovni kritérií je vždy rovný 1, t. j. 100 %. *Preferencie* vyjadrujú vzájomnú výhodnosť (váhu) pri párovaní kritérií medzi dvojicami alternatív. Pri hodnotení variantov hodnotiaci postupne stanovuje veľkosti preferencií jednotlivých dvojíc variantov pre každé hodnotiace kritérium. Program umožňuje hierarchicky členené kritériá a ich priority zaznamenať do modelu. Zároveň zlučuje hierarchické priority do celkových priorít všetkých hodnotených alternatív riešeného problému.

V príklade vychádzame zo záverov, ku ktorým sme dospeli v rámci uskutočneného empirického prieskumu. Podnik služieb voľného času a animácie v cestovnom ruchu (strednej veľkosti) s celoročnou prevádzkou zameraný na pohybovo-športovú, spoločenskú a zábavno-relaxačnú činnosť každoročne zaznamenáva po skončení letnej sezóny výrazný pokles návštevnosti a následne aj

tržieb z predaja. Tento problém sa pokúša dlhodobo riešiť. V snahe osloviť a prilákať vybrané cieľové skupiny zákazníkov, najmä z regiónu Liptova a blízkeho okolia, využíva širokú paletu komunikačných nástrojov, foriem a prostriedkov, ktoré sa podľa našich zistení vyznačujú značnou roztrieštenosťou. Čo je podľa nášho názoru jeden z hlavných dôvodov, prečo podnik mnohé svoje doterajšie aktivity v komunikačnej oblasti hodnotil ako neúspešné. V mnohých prípadoch nielenže zadávateľovi chýbala spätná väzba s príjemcom komunikačného oznamu, ale aj náklady vynaložené na komunikačné aktivity podniku prevýšili ich prínosy. Našou snahou je nielen ponúknuť danému podniku riešenie jeho problému, ale poskytnúť aj inšpiráciu a metodický návod na možný spôsob riešenia obdobných problémov podnikovej praxe.

Postup riešenia bol nasledovný: V prvom kroku práce s programom bolo potrebné do vstupných údajov pridať jednotlivé varianty hodnotenia. Na zjednodušenie sme sa zamerali len na hodnotenie troch komunikačných prostriedkov, a to: reklamy umiestňovanej na banneroch webovej stránky podniku, propagačného materiálu vo forme letáku a inzercie v regionálnej tlači. V druhom kroku bolo potrebné vybrať kritériá, ktoré sa budú sledovať a hodnotiť. Opäť na zjednodušenie sme brali do úvahy len malú časť zo skutočných možných kritérií (cieľom nebolo zahrnúť do hodnotenia všetky možné kritériá, čo by prakticky ani nebolo možné, ale len ponúknuť určitý návrh rozkladu možných kritérií). Treba zdôrazniť, že množina kritérií, ako aj ich štruktúra sa odvíjajú od individuálnych preferencií toho, kto rozhodovanie uskutočňuje. My sme v príklade vychádzali zo záverov uskutočneného empirického prieskumu a z odbornej literatúry (Štarchoň, 2004). Nami zohľadňované skupiny a podskupiny kritérií zachytáva tabuľka 2.

T a b u ľ k a 2

Štruktúra kritérií hodnotenia

Náklady	Pôsobenie a dosah	Testovateľnosť a spätná väzba	Ostatné
náklady na oslovenie náklady na výrobu	časové pôsobenie geografické pôsobenie dosah na cieľ. skupinu	testovateľnosť spätná väzba	predchádzajúce skúsenosti zameranie dôveryhodnosť

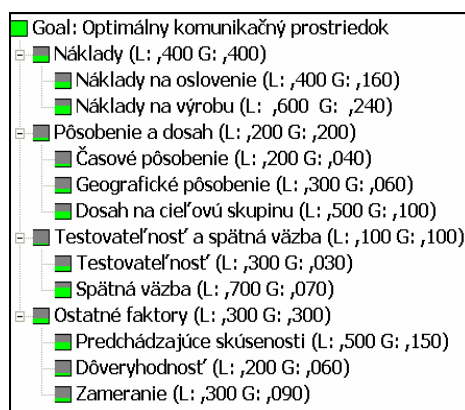
Prameň: Vlastné spracovanie.

Následne sme stanovili hierarchiu jednotlivých kritérií, teda ku každému kritériu sme priradili určitú prioritu/váhu (t. j. vyjadrili sme relatívnu dôležitosť každého kritéria v porovnaní s ostatnými). Do procesu stanovenia priorít jednotlivých kritérií vstúpila analýza vykonaná prostredníctvom programu Expert Choice. Program ponúka možnosť výberu z viacerých metód hodnotenia (slovné, číselné

alebo grafické), pričom ich princíp je rovnaký. Voľba konkrétnej metódy závisí od kvality dostupných dát, ako aj od možnosti objektívneho ohodnotenia priorít. V príklade sme využili Saatyho metódu párového porovnávania. Po ukončení párového porovnávania hlavných kritérií program vypočítal váhy hlavných kritérií v prvej skupine. Analogicky sme postupovali pri všetkých podskupinách kritérií. Vytvorili sme tak spolu 5 Saatyho matíc (jednu pre hlavné kritériá, štyri pre kritériá druhej úrovne). Za kritérium s najvyššou prioritou boli považované náklady (40 %), ďalej nasledovali ostatné faktory (30 %), pôsobenie a dosah (20 %), a nakoniec testovateľnosť a spätná väzba (10 %). V modelovom príklade sme postupne ohodnotili všetky podskupiny kritérií v rámci jednotlivých skupín. Hodnoty priorít jednotlivých kritérií možno uviesť vo forme rozhodovacieho stromu (bližšie pozri obr. 1).

O b r á z o k 1

Ukážka kritériálneho rozkladu vo forme rozhodovacieho stromu s váhami kritérií



Prameň: Výstup programu Expert Choice.

V ďalšej etape sme z pohľadu zvolených kritérií vyhodnotili jednotlivé varianty riešenia (bližšie pozri tab. 3).

Použitú klasifikáciu kritérií možno označiť ako kvalitatívnu (z dôvodu nemožnosti údaje objektívne zmerať sme použili bodovaciu stupnicu od 1 do 3), a zároveň minimalizačnú (najlepšie hodnoty majú najnižšie hodnoty, napr. nízke náklady na oslovenie majú hodnotu 1). Hodnotenie sme uskutočnili na základe individuálnych preferencií, ktoré boli ovplyvnené jednak výsledkami teoretického výskumu danej problematiky, jednak intuíciou. Predpokladáme, že podniky by jednotlivé kritériá hodnotili predovšetkým na základe svojich praktických skúseností. Ideálne by bolo, keby pri hodnotení využívali názory odborníkov, napríklad špecializovaných agentúr.

T a b u ľ k a 3

Hodnotenie jednotlivých kritérií v rámci posudzovaných variantov

Hodnotenie kritérií v rámci variantov	Reklama na webe	Propagačný leták	Inzercia v reg. tlači
Náklady na oslovenie ¹ (40 %)	priemerné (2)	nízke (1)	priemerné (2)
Náklady na výrobu (60 %)	Nízke ² (1)	nízke až priemerné (1,5)	nízke (1)
Časové pôsobenie (20 %)	dlhodobé (1)	krátkodobé (3)	strednodobé (2)
Geografické pôsobenie (30 %)	úplné (1)	obmedzené (2)	obmedzené (2)
Dosah na cieľovú skupinu (50 %)	osloví masu (3)	osloví vybraný trh. Segment ³ (2)	osloví vybraný trh. segment (2)
Testovateľnosť (30 %)	vysoká (1)	obmedzená (2)	obmedzená (2)
Spätná väzba (70 %)	sprostredkovaná/ takmer priama (2)	nízka (3)	nízka (3)
Predchádzajúce skúsenosti (50 %)	veľmi dobré (1)	dobré (2)	priemerné (3)
Dôveryhodnosť (20 %)	nízka (3)	priemerná (2)	vysoká (1)
Zameranie (30 %)	na predaj (1)	na predaj (1)	na predaj (1)

¹ *Nákladmi na oslovenie* chápeme náklady na dosiahnutie špecifickej vzorky čitateľov, divákov a pod., v našom príklade zvažujeme výšku priemerných nákladov dosahu reklamy na tisíc ľudí populácie.

² *Náklady na výrobu bannerovej reklamy* sú nízke, ale prepojenia webových stránok môžu byť značne nákladné.

³ *Propagačný leták* v závislosti od geografického umiestnenia ponúka možnosť osloviť vybraný trhový segment, teda umožňuje čiastočné zacielenie.

Prameň: Vlastné spracovanie.

Program pri hodnotení využíva opäť Saatyho metódu, na základe ktorej najskôr vyhodnotí čiastkové utility pre každé kritérium hodnotenia, následne ich násobí váhou príslušného kritéria a tak umožňuje získať čiastkové vážené hodnotenie (čiastkovú normovanú utilitu). Hodnotenie pozostávajúce jednak z čiastkového hodnotenia – vyjadrenia čiastkovej utility voči jednotlivým kritériám, jednak z celkového hodnotenia – vyjadrenia celkovej utility jednotlivých variantov, vyústilo do stanovenia poradia výhodnosti posudzovaných variantov.

Za najvhodnejší komunikačný prostriedok podniku vzhľadom na situáciu, v ktorej sa nachádza, program vyhodnotil reklamu umiestňovanú na banneroch webovej stránky podniku.

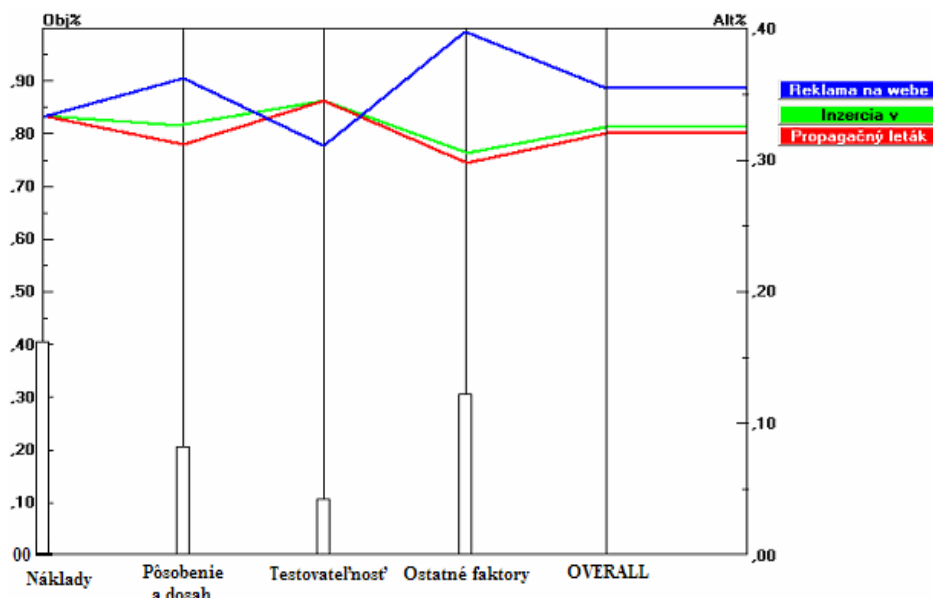
S výraznejším odstupom ďalšie poradie patrí inzercii umiestňovanej v regionálnej tlači, a napokon propagačnému letáku (výsledky sú pomerne tesné). Bližšie pozri obrázok 2.

V rámci komplexnej analýzy program ponúka možnosť modelovania a simulovania rôznych situácií, ako aj zmien celkového hodnotenia zmenou hodnôt jednotlivých kritérií. Okrem citlivostnej analýzy umožňuje zoradiť varianty z rôznych aspektov a zobrazit' i rozloženie hodnôt čiastkových funkcií utility aj pre jednotlivé skupiny kritérií (v jednotlivých uzloch).

Výsledné hodnoty utility umožňuje zobrazit' vo forme rozsiahlej škály stĺpcových či čiarových grafov.

Obrázok 2

Rozloženie hodnôt preferencií na prvej úrovni rozkladu kritérií



Prameň: Výstup programu Expert Choice.

Záver

Výsledky nášho skúmania naznačili, že proces marketingovej komunikácie podnikov cestovného ruchu je neustále ovplyvňovaný nielen novými trendmi v danej oblasti (využívanie nových nástrojov komunikácie, moderných médií atď.), ale aj stále silnejúcou potrebou zefektívnenia tohto procesu. Empirický prieskum na jednej strane ukázal, že v kontexte identifikácie nástrojov komunikačného mixu podnikov, ako aj rastúcej snahy zvyšovať mieru efektivity využívania jednotlivých nástrojov a nových prístupov v manažmente, dochádza v daných podnikoch k určitému vývoju. Na druhej strane, mnohé odporúčania odborníkov zatiaľ nenachádzajú plné uplatnenie v komunikačnej praxi podnikov. Teda podniková prax v oblasti marketingovej komunikácie vo viacerých oblastiach, viac či menej, zaostáva za teóriou. Tak je to aj v prípade zostavovania komunikačného mixu, ktoré predstavuje náročný rozhodovací proces vyžadujúci objektívne posúdenie viacerých variantov z pohľadu celého radu faktorov. V tejto súvislosti podnikom odporúčame využívať dostupné programové nástroje. Ako príklad uvádzame program Expert Choice, ktorý ponúka široké možnosti využitia nielen pri strategickom plánovaní či rozhodovaní podnikov o strategických nástrojoch, formách alebo prostriedkoch komunikácie, ale napríklad aj pri optimalizácii zdrojov a nákladov na marketingovú komunikáciu.

Literatúra

- ĎAĎO, J. – PETROVIČOVÁ, J. – KOSTKOVÁ, M. (2006): Marketing služieb. Bratislava: Epos. ISBN 80-8057-662-9.
- FOTR, J. a kol. (2006): Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje. Praha: Ekopres. ISBN 80-86929-15-9.
- HP (2004): Building an Expert Choice Model. Arlington, Virginia: Hewlett Packard, Inc.
- JANEČKOVÁ, L. – VAŠTÍKOVÁ, M. (2000): Marketing služieb. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-995-0.
- JEDLIČKA, M. (2000): Propagačná komunikácia podniku. Trnava: MAGNA. ISBN 80-85722-09-76.
- KIRÁĽOVÁ, A. (2003): Marketing destinace cestovního ruchu. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-56-4.
- KOTLER, P. – KELLER, K. L. (2009): Marketing management. 13th ed. New York: Prentice Hall. ISBN 978-0-13-6000998-6.
- KOZEL, R. a kol. (2006): Moderní marketingový výskum. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0966-X.
- MORISSON, A. M. (1995): Marketing pohostinství a cestovního ruchu. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-08-2.
- PAYNE, A. (1993): The Essence of Services Marketing. New Jersey: Person. ISBN 978-01-328-4852-7.
- SMITH, M. (2005): Integrated Marketing Communications. Glasgow: University of Strathclyde.
- SOLOMON, M. R. – MARSHALL, G. W. – STUART, E. W. (2006): Marketing očima světových marketing manažerů. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1273-X.
- ŠÍBL, D. (2002): Veľká ekonomická encyklopédia. Bratislava: Sprint. ISBN 80-89085-04-0.
- ŠTARCHOŇ, P. a kol. (2008): Marketingová komunikácia 2007. Teória a slovenská prax. Bratislava: UK v Bratislave. ISBN 978-80-223-2448-9.
- VYSEKALOVÁ, J. – MIKEŠ, J. (2007): Reklama: jak dělat reklamu. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2001-2.