



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



OBCHODNÍ
AKADEMIE
PŘEROV

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

<i>Registrační číslo projektu:</i>	CZ.1.07/1.5.00/34.0498
<i>Název projektu:</i>	OA Přerov – Peníze středním školám
<i>Číslo a název oblasti podpory:</i>	1.5 – Zlepšení podmínek pro vzdělávání na středních školách
<i>Realizace projektu:</i>	02. 07. 2012 – 01. 07. 2014

<i>Autor:</i>	Vladimíra Trnčáková
<i>Období vytváření výukového materiálu:</i>	11/2013
<i>Ročník:</i>	4.
<i>Tematická oblast, předmět (klíčová slova):</i>	Organizační struktura FIF, marketingový analytik
<i>Způsob použití výukového materiálu ve výuce:</i>	Individuální samostatná práce v hodinách prostřednictvím ICT

MARKETINGOVÝ ANALYTIK

Paretovo pravidlo

Běžnou součástí každodenní práce nákupčích je realizovat výběrová řízení, vybírat a řídit dodavatele, nakupovat svěřené položky či koordinovat výši zásob. Ať už jste se někdy zabývali otázkou „**Jak vybrat klíčové dodavatele, komodity, položky či zásoby**“? Jakou sestavu či nástroj jste k tomu použili? Nejspíše to záleželo na tom, co Vám umožní informační systém, jaké máte profesní zkušenosti a znalosti či jak si rozumíte s MS Excelem.

Zkušení pracovníci nákupu používají nástroj, kterému se v odborných kruzích říká ABC analýza. Tuto analýzu by měl znát a používat snad každý nákupčí.

Co je to ABC analýza? Jaké výhody Vám její využívání přinese? Jak ji realizovat? Na to se podrobně podíváme v následujícím textu.

ABC analýza je velice jednoduchý nástroj/metoda, vycházející z pravidla 80/20 italského ekonoma Vilfreda Pareta, která Vám **umožní zefektivnit Vaši práci s nakupovaným sortimentem zboží/služeb**. Přesně matematicky posoudíte, které položky, skupiny zboží, dodavatelé či zásoby jsou pro Vás (Vaše podnikání) důležité a čemu či komu byste především měli věnovat Vaši pozornost.

Paretovo pravidlo říká, převedeno do podmínek nákupu, že například:

- 80 % nákupního obrátu Vám bude tvořit 20% položek,
- 80 % objemu nákupu zrealizujete u 20 % dodavatelů,
- 80 % skladové plochy Vám zabere 20 % skladových položek,
- 80 % výsledků své práce získáte z 20 % času.

Z výše uvedeného vyplývá, že budete-li věnovat pouze 20 % svého času omezenému počtu klíčových/strategických dodavatelů, ovlivní to výsledek Vaší práce z 80 %. Proto je dobré si provést tuto analýzu a soustředit pozornost na klíčové/strategické činnosti, dodavatele, komodity či

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

nakupované položky. Tím ale neříkám, že na ostatní zapomenete. Dále je nutné podotknout, že pokud budete pracovat např. s nákupním obrátem, tak uvidíte, že rozdělení **80/20 neplatí absolutně**.

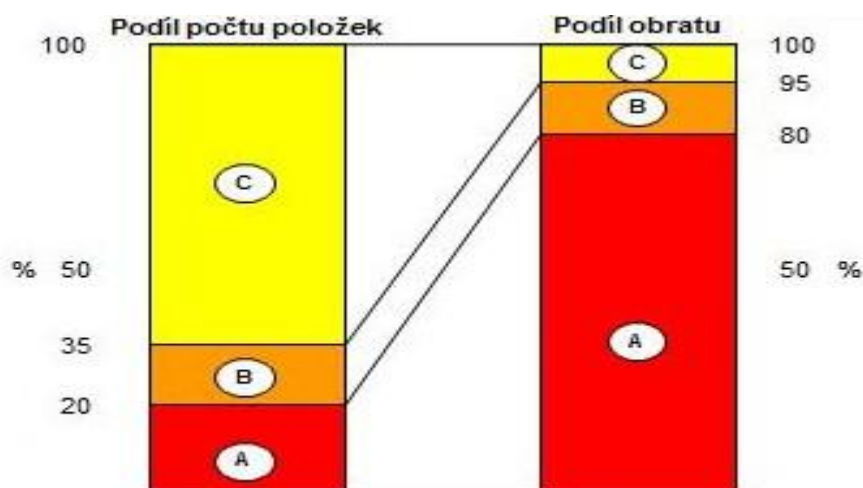
ABC analýza

Paretovo pravidlo v nákupní praxi nestačí, a proto se pro účely detailnějšího rozdělení používá ABC analýza. Ta zařazuje jednotlivé komodity, dodavatele, zásoby či položky (dále jen položky) do tří kategorií dle jejich významu. V závislosti na účelu použití můžete nalézt více variant procentuálního rozdělení položek do jednotlivých kategorií.

Na základě osobních zkušeností mohu doporučit následující rozřazení:

- kategorii A – klíčové/strategické položky mající pro organizaci zásadní význam, přibližně 20 % položek a 80 % nákupního obratu,
- kategorii B – středně důležité položky, přibližně 15 % položek a 15 % nákupního obratu,
- kategorie C – velké množství málo důležitých položek pravděpodobně s nízkým objemem nákupu a možností náhrady, přibližně 65 % zbytek s přibližným 5 % nákupním obrátem.

Rozdělení podílu počtu položek do jednotlivých kategorií a jejich podíl na obrátem znázorňuje následující obrázek.



Obrázek – ABC analýza

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

MJ	nakoupené množství	cena celkem v Kč bez DPH	podíl v %
ks	172	247 825	25,92
ks	128	239 005	25,00
ks	110	161 613	16,91
ks	76	122 908	12,86
ks	112	93 163	9,75
ks	49	46 613	4,88
ks	4	10 225	1,07
ks	4	10 168	1,06
ks	4	9 378	0,98
ks	8	8 874	0,93
ks	4	6 218	0,65
	671	955 991	100,00

Paretovo pravidlo a ABC analýza.

Ukážeme si konkrétní příklad rozdělení nakupovaných položek dle jejich nakupovaného objemu poslouživší nám jako podklad pro realizaci výběrového řízení (VŘ).

Vstupní data jsou závislá na cílech analýzy. V našem případě použijeme tyto údaje:

- číslo a název položky,
- měrná jednotka (MJ),
- nakoupené množství v MJ,
- cena za MJ (v Kč bez či s DPH),
- cena celkem (v Kč bez či s DPH).
- délka sledovaného období.

Dále (pro jiný případ) to může být:

- datum a velikost příjmu,
- datum a velikost výdaje,
- maximální, minimální, pojistná, průměrná či okamžitá zásoba.

Pokud by cílem bylo určení klíčových položek tvořících přibližně 80 % obratu, tak by nám **postačovala aplikace Paretova pravidla**. Budete-li **pracovat s větším množstvím položek** či budete chtít **detailnější členění**, tak doporučuji použít ABC analýzu.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



OBCHODNÍ
AKADEMIE
PŘEROV

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Neumožní-li Vám ji provést Váš informační systém (ERP), pak použijte MS Excel a v případě výběru klíčových položek pro realizaci výběrového řízení můžete postupovat takto:

- nejprve je nutné sečíst několikrát nakupované položky (množství a obrat) tak, aby se každá z nich v seznamu objevila jen jednou,
- jednotlivé položky seřadíme sestupně dle jejich celkového nakoupeného množství,
- provedeme matematický součet všech nakoupených položek,
- určíme % podíl každé položky na celkovém nákupním obratu,
- provedeme rozdělení položek do kategorií dle klíče A 80 %, B 15 %, C 5 %.

Následující obrázek ukazuje výsledek a dále je na něm znázorněno porovnání obou zmiňovaných analýz. Osobně bych do výběrového řízení zařadila A i B položky a na ostatní (položky kategorie typu C) bych požádala o **slevu z ceníku v %**.

Název položky	MJ	nakoupené množství	cena celkem v Kč bez DPH	podíl v %	Paretovo pravidlo	ABC analýza
205/55 R16 91V FR Bravuris	ks	172	247 825	25,92%	80,69%	A
205/55 R16 91V XL Polaris 2	ks	128	239 005	25,00%		A
195/55 R15 85 H FR Bravuris	ks	110	161 613	16,91%		A
195/55 R15 85 H Polaris 2	ks	76	122 908	12,86%		A
185/60 R14 82 T Brilliantis	ks	112	93 163	9,75%		B
185/60 R14 82 T Polaris 2	ks	49	46 613	4,88%		B
225/45 R17 91 H FR Polaris 2	ks	4	10 225	1,07%		C
225/40 R18 92 W FR XL Bravuris	ks	4	10 168	1,06%		C
225/45 R17 91 W FR Bravuris	ks	4	9 378	0,98%		C
205/60 R 15 91H Bravuris	ks	8	8 874	0,93%		C
205/60 R15 91H Polaris 2	ks	4	6 218	0,65%	19,31%	C
celkem		671	955 991	100,00%	100,00%	100,00%

Případně můžete vytvořit kontingenční tabulku s následující podobou.

Položka	Data
	Součet z cena celkem v Kč bez DPH
Bravuris 205/55 R16 91V FR	247 825,21
Polaris 2 205/55 R16 91V XL	239 005,04
Bravuris 195/55 R15 85 H FR	161 613,45
Polaris 2 195/55 R15 85 H	122 907,56
Brillantis 185/60 R14 82 T	93 163,03
Polaris 2 185/60 R14 82 T	46 613,45
Polaris 2 225/45 R17 91 H FR	10 225,21
Bravuris 225/40 R18 92 W FR XL	10 168,07
Bravuris 225/45 R17 91 W FR	9 378,15
Bravuris 205/60 R 15 91H	8 873,95
Polaris 2 205/60 R 15 91H	6 218,49
Celkový součet	955 991,60

Uvedený výčet položek je ilustrativní a slouží jako příklad. Paretovo pravidlo či ABC analýzu oceníte, pokud budete mít např. 50, 100 či více položek. Výběrové řízení určením klíčových položek značně zpřehledníte a to především v případě, kdy pro hodnocení nabídek použijete e-aukční software. Nebudete muset tak často posouvat obrazovku dolu či nahoru. Rozhodujícím

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

kritérium, které určilo finální řazení položek/podobu tabulek, byl **objem jednotlivých nakoupených položek** v Kč bez DPH. Pokud však sledujete/porovnáváte obrat v jiných měrných jednotkách, pak **použijete relevantní měrnou jednotku**.

% sleva z ceníku

Oprávněně můžete namítnout, že každý dodavatel může mít jiný ceník. Pokud však C položky nakoupíte jen v malém/zanedbatelném objemu, pak tomuto problému vůbec nemusíte věnovat pozornost (viz níže uvedený příklad). Podstatné je to, že jste si **vyjednali slevu na případné další nákupy** a v budoucnu se s tím již nemusíte zdržovat.

Příklad rozdílného ceníku:

- dodavatel A – cena položky 1 100 Kč bez DPH, sleva 10 % = 110 Kč,
- dodavatel B – cena položky 1 000 Kč bez DPH, sleva 10 % = 100 Kč,
- tj. rozdíl je 10 Kč.

Nakoupíte-li položku jen jednou, dvakrát či třikrát, tak je **rozdíl minimální a nehraje žádnou roli**.

Marketingové mapy cestovních kanceláří

Statut malé cestovní kanceláře může mít svá omezení, ale i výhody. Jakou marketingovou strategii volí tyto subjekty na českém trhu?

Český cestovní ruch nalákal za svých necelých dvacet let existence už mnoho podnikatelů. V současné době na českém trhu operuje necelý tisíc cestovních kanceláří. K tomu je třeba připočítat rostoucí počet cestovních agentur, které jejich zájezdy za provizi nabízejí. Takto nabitý trh volá po marketingových strategiích a intenzivním využití marketingových nástrojů. Časopis „Marketing magazine“ zjišťoval, jaký postup nejčastěji volí menší, specializované cestovní kanceláře ve srovnání s těmi většími, které zákazníkům přinášejí širší nabídku služeb.

Malé a specializované

U malých, specializovaných cestovních kanceláří je základním určujícím prvkem marketingu právě specializace a velikost. Specializace může spočívat v zaměření na zájezdy a pobyty pro určité skupiny osob, tematiku nebo destinaci.



**OBCHODNÍ
AKADEMIE
PŘEROV**

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Pro řadu menších kanceláří je to právě velikost, která je vede ke specializaci na určitý výběr zájezdů. Z hlediska marketingu se malé kanceláře od velkých odlišují omezeným rozpočtem na marketing a komunikaci.

Na rozdíl od velkých aktérů navíc nemohou příliš operovat s cenou a bonusy pro zákazníky. A tak se **soustředí hlavně na to, co ovlivnit mohou - tedy organizaci, péči delegátů v místě pobytu, komunikaci a právě marketing.**

Komunikační téma

Menší cestovní kanceláře sázejí v komunikaci na odbornost. „Jsme odborníci na svou oblast zájezdů, známe region, rozumíme jeho kulturu a zvyklostem, poradíme Vám, kde co najdete, máme kontakty na všechna potřebná místa, od lékaře po zajímavé tipy služeb na místě,“ přesvědčují své potenciální klienty. Těm nechtějí zájezdy jen prodávat, ale zároveň se stát jejich rádci a průvodci v nákupu. „Naše přednosti jsou jasné: větší a podrobnější znalost prostředí, dobré místní kontakty, jako jsou zubař, lékař, doporučení levných nákupů, levnějšího výletu, dále větší péče o klienta i v maličkostech, širší nabídka.

Dobře zorganizovaný souběh těchto předností je pak nejlepším marketingem,“ říká Petr Zemek ze 101 CK Zemek, cestovní kanceláře specializované výhradně na Chorvatsko. Samotná propagace je ale, jak říká, během na dlouhou trať.

Velké cestovní kanceláře těží v komunikaci právě ze své velikosti a šíře svého záběru. Zúročují ji do své propagace jako spolehlivého a stabilního partnera, se kterým se lidé nemusejí bát cestovat. Nositelem sdělení je pro ně i název značky: „Komunikaci nabídky více orientujeme na značku a benefity, které klient získává koupí zájezdu,“ potvrzuje Tomáš Brejcha, ředitel marketingu firmy Čedok.

Přímá komunikace

Ačkoli se o komunikaci se zákazníkem zpočátku často dělí s cestovními agenturami, které jejich zájezdy prodávají, menší cestovní kanceláře se intenzivně věnují i přímé komunikaci se zákazníkem. Většina z nich ji dokonce považuje za hlavní nástroj marketingu. Nemohou si ale dovolit vlastní síť prodejen, kde by jejich zástupci mohli komunikovat se zákazníky, a tak se nejvíce spoléhají na katalogy, direct maily, výstavy, vlastní webové stránky a rozesílání nabídek stálým klientům,“ říká Jaroslav Svoboda z cestovní kanceláře Svobodná cesta.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Petr Zemek se domnívá, že vzdor vzestupu internetu zůstane **tištěný katalog v komunikaci se zákazníkem ještě po dlouhá léta jednoznačně nejpoužívanějším marketingovým prostředkem**. Katalogy jsou ale prý stále nepostradatelným komunikačním kanálem také pro velké kanceláře, jak potvrzuje Tomáš Brejcha. „**Náklady na katalogy tvoří přibližně třetinu marketingových výdajů Čedoku,**“ uvádí.

„Specializované kanceláře v marketingu hledají méně běžné marketingové nástroje, jako jsou například přednášky a výstavy na veletrzích cestovních ruchu, a věří mnohem víc internetu než velké kanceláře,“ vysvětluje tiskový mluvčí ACK a zároveň majitel cestovní kanceláře Marco Polo Jan Papež. Zájem o veletrhy a výstavy potvrzuje i Zemek, podle kterého tím cestovní kancelář získává bezprostřední kontakt s potenciálními zákazníky. Velké cestovní kanceláře jako například Čedok si mohou dovést provozovat i bezplatnou linku.

Péče o zákazníka

Zvlášť pro malé cestovní kanceláře se jeví jako klíčová péče o jednu získané klienty. „Orientace na udržení si zákazníků stávajících je pro nás mnohem důležitější, než-li zásadní. I když ti v určitých letech nepoužijí našich služeb, jsou v podstatě stále, naší referencí vůči těm novým.

Ať nás už vědomě nebo nevědomě doporučují v okruhu svých rodin a známých, sledujeme, že hodně nových zákazníků k nám přichází na doporučení těch, kteří s námi již mají zkušenost,“ říká Jan Katolický za Azzurro Tour specializující se na zájezdy do Itálie. Tímto způsobem cestovní kanceláře investují do „**hýčkání stálých zákazníků. Jejich návratnost u nás dosahuje přes 30 %,**“ říká Katolický.

Menší cestovní kanceláře tedy sázejí na individuální přístup ke každému zákazníkovi. „Nechceme být anonymní. Práce průvodce s klientem musí být v přátelském vztahu, stejně jako vztah zaměstnanců ke klientovi,“ říká Svoboda za CK Svobodná cesta. Individuálním zacházením se chce kancelář dostat do povědomí zákazníka.

V péči o zákazníky jsou rozšířené také pravidelné e-mailové zpravodaje a newslettery. Některé agentury lákají stálé klienty do klubových aktivit. Pravidelné klienty pak agentura motivuje formou bonusů k tomu, že doporučují své přátele. „Snažíme se o co nejtěsnější vazbu s klientem, budování důvěry a partnerství. Náš klient již od prvopočátku zná konečnou cenu poskytnuté služby,“ říká Tomáš Fomenko, Communications Manager GTS Travel. „Reference a osobní přístup jsou důležitým nástrojem,“ dodává.



**OBCHODNÍ
AKADEMIE
PŘEROV**

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Diferencovaně a přesně podle cílových skupin

Zaměření malých cestovních kanceláří často předurčuje, na jaké cílové skupiny se zaměří. Jde buď o **zájemce o určitý region a typ zájezdu nebo sociálně-ekonomickou skupinu**.

Nejpočetnější cílovou skupinu u menších kanceláří tvoří střední a nižší střední třída. Až v posledních letech nabízí řada agentur upravený balíček služeb také pro střední a vyšší střední třídu. „Příjmově střední a vyšší třídu v produktivním věku, tedy podnikatele a manažery, oslovujeme krédem, že se snažíme maximálně vyjít vstříc zákazníkovi, sestavit mu zájezd na míru, přizpůsobit se jeho požadavkům, a nikoli naopak. Kde tedy ostatní cestovní kanceláře říkají ne, my říkáme jistě,“ říká Hana Prchalová, marketing manager CK Blue Sky Travel. Příkladem může být flexibilní volba termínu zájezdu, individuální poznávací programy.

Inzerce spíš pro větší

Velké kanceláře mají bezkonkurenční náskok v marketingu už v systému svých vlastních poboček na mnoha místech ČR, díky kterým jsou blíže konkrétnímu zákazníkovi. Další rozdíly jsou potom v masivní propagační kampani ve všech typech médií.

Pro velké kanceláře, jako je Čedok, je tisková reklama důležitým komunikačním kanálem.

„Kampaně v tisku jsou zaměřené především na aktuální produktové informace. V omezené míře využíváme TV, kde volíme různé formy sponzoringu pořadů zaměřené na budování značky společnosti,“ říká Brejcha.

K podpoře image firma využívá také outdoor a rozhlasovou reklamu. Potenciální klienty firma oslovuje i vkládanou inzercí v tisku, distribucí letáků a direct marketingem. Naopak menší cestovní kanceláře tištěná nebo audiovizuální média k propagaci většinou nevyužívají vůbec. Například CK Zemek na začátku prý tištěné inzeráty využívala, v současné době se to ale firmě už nevyplácí.

I u větších kanceláří se ale komunikační mix pro jednotlivé služby liší v závislosti na cílové skupině a způsobu prodeje. „U letenek, kde jde cílová skupina napříč všemi věkovými skupinami a prodej je z velké části online, využíváme ke komunikaci hlavně internet. Pro jazykové kurzy v zahraničí s cílovou skupinou rodiče a ekonomicky aktivní lidé s potřebou komunikovat v cizím jazyce je komunikace rozdělena mezi internet, rádia a tištěná média,“ říká marketingová ředitelka Student agency Iva Svobodová.



**OBCHODNÍ
AKADEMIE
PŘEROV**

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Internet

Ačkoli využití internetu v cestovním ruchu u nás podobně jako v jiných zemích raketově stoupá, v **Česku se v současné době prodává po internetu dvacet procent zájezdů**. V zemích původní patnáctky **Evropské unie je to 35 procent a ve Spojených státech 40 procent**. „Trend je jednoznačně v přesunu na internet, a to jak co se týká prodeje, tak i komunikace,“ říká Iva Svobodová.

Doprava, ubytování, pojištění i celé zájezdy se dají pořídit online a zákazníci tento vývoj vítají. Během krátké chvílky mohou porovnat nabídky různých cestovních agentur a získat všechny potřebné informace k cestě.

Internet prý sehrává roli při hledání nových klientů. Všechny oslovené cestovní kanceláře se shodují, že stěžejní je webová prezentace, kterou se pak snaží prostřednictvím různých hlavních serverů propagovat. **Důležité je, aby stránky byly přehledné, navigace jednoduchá, web dobře optimalizovaný pro vyhledávače a klíčová slova správně volená**. Některé cestovní kanceláře jsou přitom samy sobě i agenturou. Na internetu provozují více tematických stránek, kterými oslovují nové klienty.

Trendy

Kromě nástupu internetu se ale převratně nové trendy v marketingu neobjevují. „Cestovní **kanceláře spíše inovují a modernizují staré, zaběhnuté nástroje**. Trendy v turistice obecně jsou **v posledních letech především zvýšený důraz na kvalitu, větší zájem o vyšší standard služeb**,“ říká Jan Papež.

Hana Prchalová se domnívá, že „cestovní kancelář, která chce být i nadále úspěšná, musí jednak aktivně nabízet svůj produkt na internetu a jednak znát dokonale trh nabídky i poptávky a najít svou přidanou hodnotu. Budování komplexního marketingu je cesta, jak být i nadále důležitým hráčem na trhu,“ říká.

„Výběr z nepřeberného množství tištěných katalogů a materiálů pomalu ustupuje, zvláštní význam nabývá u referencí a prověřeného partnerství,“ myslí si Tomáš Fomenka z GTS Travel. Také podle Kateřiny Rotterové, Managing Director agentury Destination Marketing, která podporuje cestovní kanceláře v komunikaci, bude „trendem v zahraničí i u nás cílený, one to one marketing“, tzn. příprava specializovaných nabídek pro určité klienty, reklama na komunitních webech. Větší vliv bude mít optimalizace webových stránek pro vyhledávače, PPC, affiliate marketing,



**OBCHODNÍ
AKADEMIE
PŘEROV**

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

online PR a virální marketing nebo i video reklama.“

Jak ale přiznávají mnozí, hlavním vymezením vůči konkurenci je a bude stále cena, slevy za včasný nákup zájezdu. Výhodou by měla i do budoucna být rovněž specializace cestovní kanceláře na určité destinace a nabídka produktů šitá na míru jednotlivým cílovým skupinám. Hodně zákazníků přichází na doporučení známých.

Zdroje:

AUTOR NEUVEDEN. *Paretovo pravidlo a ABC analýza* [online]. [cit. 28.11.2013]. Dostupný na WWW: <http://www.eaukcebenefico.cz/paretovo-pravidlo-a-abc-analyza/>

AUTOR NEUVEDEN. *ABC analýza – tu by měl znát každý nákupčí* [online]. [cit. 28.11.2013]. Dostupný na WWW: <http://www.eaukcebenefico.cz/abc-analyza-tu-by-mel-znat-kazdy-nakupci/>

DOUBRAVOVÁ, Johana. *Marketingové mapy cestovních kanceláří* [online]. [cit. 28.11.2013]. Dostupný na WWW: <http://strategie.e15.cz/prilohy/marketing-magazin/marketingove-mapy-cestovnich-kancelari-468801>