

Marketingplan für die Agentur CzechTourism – Tschechische Zentrale für Tourismus in Wien

Hana Chmelova

Bachelorarbeit
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Hana CHMELOVÁ
Osobní číslo: M080002
Studijní program: B 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Marketing

Téma práce: Marketingový plán agentury CzechTourism –
Tschechische Zentrale fuer Tourismus in Wien

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte uvedenou literaturu se vztahem ke zvolenému tématu, tedy v oblasti marketingového plánu.

II. Praktická část

- Zhodnoťte stávající úroveň marketingového plánování agentury.
- Vypracujte marketingový plán na základě analýzy.
- Navrhněte možná řešení a přínos projektu pro agenturu.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

[1] BOECKER, Franz; HELM, Roland. Marketing. 7. Auflage. Lucius & Lucius, 2003. 486 S. ISBN 3-8252-0919-9.

[2] KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane; BLIEMEL, Friedrich. Marketing-Management: Strategien fuer wertschaffendes Handeln. 12. Auflage. Pearson Studium, 2007. 1261 S. ISBN 978-3-8273-7229-1.

[3] KUHLMANN, Christian. Grundlagen des Marketing. 1. Auflage. Vahlen, 2004. 431 S. ISBN 3-8006-3059-1.

[4] RAMME, Iris. Marketing : Einfuehrung mit Fallbeispielen, Aufgaben und Loesungen. 2. Auflage. Schaeffer-Poeschel, 2004. 326 S. ISBN 3-7910-2215-6.

[5] ZERRES, Michael; PEPELS, Werner. Marketingstrategie und Rechtsrahmen : Examenswissen Marketing, Bd. 7. 1. Auflage. Fortis, 1999. 296 S. ISBN 3-933430-47-X.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Šárka Vránová

Vyšší odborná škola ekonomická


Datum zadání bakalářské práce:

23. května 2011


Termín odevzdání bakalářské práce:

19. srpna 2011

Ve Zlíně dne 31. května 2011


PaedDr. Josef Rydlo
v zast. děkanky




doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.
v zast. ředitele ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prozeně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola neověřitelně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledků obhajoby prostřednictvím elektronické databáze disertačních prací, zřizuje spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být těm nejzazším oči pozemních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo změně tak určená, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může se zveřejněnou prací pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnožování.
- (3) Práci, že odevzdaná práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezahrnuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li dílo za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obhospodářského prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě díla vytvořeného žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takovému dílu udělit licenci bez věcného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat odnětí nebo snížení ceny, jeho vůle je soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nezměněna.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (už da jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 19.08.2011

Amelova

⁴ zákon č. 131/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících a právu užitkovém a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Nestčí sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněným zájmem školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení není oprávněna požadovat, aby jim autor školního díla z výdětku jim čestnědůle v souvislosti s užitím díla či poskytnutí licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynakládá, a to podle okolností též do jejich skutečné výše, pokud se přiblíží k výši výdětku čestnědůle školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRACT

Das Ziel meiner Bachelorarbeit ist die Agentur CzechTourism, vor allem dann die Vertretung in Wien, zu analysieren und nachfolgend den Marketingplan zusammenstellen.

Im theoretischen Teil werden die Erkenntnisse des Marketingplanungsprozesses und der Zusammenstellung des Marketingplanes aus der zugänglichen Fachliteratur bearbeitet.

Praktischer Teil wird der Situationanalyse und SWOT-Analyse gewidmet. Auf Grund der durchgeführten Analyse werden die wichtigsten Planziele, Marketingstrategien und Planfortschrittkontrolle definiert.

Schlüsselwörter: Marketingplan, Planungsprozeß, SWOT-Analyse, Marketingstrategie, Planfortschrittkontrolle

ABSTRACT

The aim of my Bachelor thesis is to analyse the agency CzechTourism, especially the representation in Vienna, and following to edit the marketing plan.

The theoretical part will be processed by findings of the marketing planning process and the compilation of the marketing plan from the available literature.

Practical part of my Bachelor thesis is devoted to the situation analysis and SWOT analysis. Based on the analysis must be defined the most important plan objectives, marketing strategies and progress monitoring plan.

Keywords: marketing plan, planning process, SWOT analysis, marketing strategy, progress monitoring plan

DANKSAGUNG

Hiermit hätte ich mich gerne bei der damalige Direktorin der Agentur CzechTourism in Wien Michaela Kratzer für alle die Hilfe bedankt, die Sie mir gewährt hat. Weiter würde ich gerne Damen aus Studentenabteilung für nette Beratung danken und schließlich auch meinen Kollegen aus der Uni, besonders an Petra K., einen großen DANK.

MOTTO

„Durch das, was wir tun, erfahren wir bloß, was wir sind.“

Arthur Schopenhauer

INHALTSVERZEICHNIS

INHALTSVERZEICHNIS	9
EINLEITUNG	10
I THEORETISCHER TEIL	11
1 MARKETINGPLANUNG	12
1.1 ARTEN EINER MARKETINGPLANUNG	12
1.2 DER MARKETING-PLANUNGSPROZEB	13
2 MARKETINGPLAN	15
2.1 BESTANDTEIL EINES MARKETINGPLANS	15
2.1.1 Kurzfassung und Inhaltsverzeichnis	17
2.1.2 Analyse der aktuellen Marketingsituation.....	17
2.1.3 SWOT-Analyse.....	18
2.1.4 Planziele	20
2.1.5 Marketingstrategie	21
2.1.6 Taktische Aktionsprogramme.....	22
2.1.7 Planfortschrittskontrolle	23
II PRAKTISCHERTEIL	26
3 GRUNDINFORMATIONEN ÜBER DIE TSCHECHISCHE ZENTRALE FÜR TOURISMUS – CZECH TOURISM	27
3.1 PROFIL UND MISSION DER AGENTUR	27
3.2 ORGANIZATIONSSTRUKTUR	27
3.2.1 CzechTourism.....	28
3.2.2 CzechTourism in Wien.....	29
3.3 WIRTSCHAFTSWESEN DER AGENTUR CZECHTOURISM	30
3.4 ZUSAMMENARBEIT	30
4 MARKETINGPLAN	31
4.1 ANALYSE DER AKTUELLEN MARKETINGSITUATION.....	31
4.1.1 SWOT Analyse.....	35
4.2 PLANZIELE DER AGENTUR	36
4.3 MARKETINGSTRATEGIE	40
4.4 AKTIONSPROGRAMME	42
4.5 PLANFortschrittkontrolle.....	44
SCHLUSSBETRACHTUNG	45
RESUMÉ	47
LITERATURVERZEICHNIS.....	48
SYMBOL- UND ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	50
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	51
TABELLENVERZEICHNIS.....	52
ANHANGSVERZEICHNIS	53

EINLEITUNG

Marketing wird heutzutage als sehr wichtig betrachtet. Es ist ein wichtiger Teil eines Unternehmens und sollte in seinen vielen Tätigkeiten eingemischt werden, egal in welcher Branche sich das Unternehmen befindet. Leider ist es nicht immer der Fall.

In meiner Bachelorarbeit habe ich mich auf Marketingplanung in der Agentur CzechTourism konzentriert und in der Folge habe ich auch den Vorschlag für den Marketingplan für die Agentur zusammengestellt. Die Arbeit ist auf zwei Teile eingeteilt, fängt mit dem theoretischen und folgt mit dem praktischen Teil.

Im theoretischen Teil habe ich versucht, die wichtigsten Termine zu erklären. Wie es oben geschrieben wird, habe ich mich auf Marketingplanung gewidmet, aber auch auf Bestandteile des Marketingplanes, SWOT-Analyse, Wahl der Strategie und anschließend auf die Kontrolle.

In der Einführung des praktischen Teiles habe ich zuerst die Agentur CzechTourism vorgestellt, ihre Vision, Konzeption, allgemeine Ziele, Marketingstrategie und die Instrumenten zur Erfüllung den Zielen, aber auch die Unternehmensstruktur, und da habe ich auch die Vertretung in Wien vorstellen können. Für diese Vertretung wird folgend der Marketingplan zusammengestellt. Bei der Vertretung in Wien konnte ich die SWOT-Analyse ausarbeiten, die mir demnächst weiter geholfen hat. Der nächste Schritt war die ungefähre Zusammenstellung des Aktionsplans.

Schließlich wird in meiner Bachelorarbeit die Planfortschrittkontrolle definiert, damit wird die Erfüllung des Planzieles kontrolliert, analysiert und bearbeitet. Hier werde ich gerne auch andere Kontrollen wie Erforschung und Umfrage erwähnen, die in der Agentur benutzt werden.

Während meines Praktikums in CzechTourism in Wien werden mir die nötigen Informationen und Unterlagen gewährt, die ich für meine Bachelorarbeit anwenden konnte.

Die Konkurrenz ist in der Branche des Tourismus sehr groß und daher bemüht sich jedes Land um so mehr die Kunden-Touristen zu gewinnen. Meiner Meinung nach macht es diese Agentur sehr gut und die Tschechische Republik wird immer bei Österreichern beliebter.

I THEORETISCHER TEIL

1 MARKETINGPLANUNG

Die Marketingplanung ist der ganze Prozess der Entwicklung und Zusammenstellung eines Marketingplanes.

Marketingplanung erfordert eine sorgfältige Untersuchung aller strategischen Fragen, darunter des geschäftlichen Umfeldes, der Märkte selbst, der Konkurrenz, Aufgabenbeschreibung des Unternehmens und der organisatorischen Fähigkeiten. Der dann entstehende Plan sollte in einer mündlichen Besprechung an alle betroffenen Mitarbeiter weitergeleitet werden, um sicherzustellen, dass er tatsächlich verstanden wird. [1]

1.1 Arten einer Marketingplanung

In der betrieblichen Marketingplanung werden unterschiedliche Arten von Plänen verwendet. Ihre Kenntnis ist wichtige Voraussetzung für eine optimale Planungsdurchführung. Die Marketingpläne können dabei nach verschiedenen Gesichtspunkten gegliedert werden.

Nach der Funktion der Marketingsplanung unterscheidet man **strategische**, **taktische**, **operative** und **dispositive** Marketingsplanung:

Die *strategische* Marketingsplanung besteht in der Festlegung und Formulierung einer Marketingzielsetzung einschließlich eines Leitbildes und einer Strategie zur Zielerreichung. Sie ist Aufgabe des Top-Managements.

In der *taktischen* Planung – und detaillierter in der operativen Planung, der Aufgabe des Mittel- und Lower-Managements, wird die strategische Planung in Zahlen umgesetzt. Dies geschieht in der Regel zunächst für Umsatz, Deckungsbeiträge und Gewinn, anschließend dann für die einzelnen Teilpläne, so u. a. für den Werbe- oder Vertriebsplan.

Die *dispositive* Marketingplanung, das Marketing-Controlling, beinhaltet schließlich korrektive Maßnahmen. Ausgelöst durch Abweichungen, die die Überwachung durch Vergleich des Erreichten mit dem Geplanten ermittelt hat, werden Maßnahmen getroffen, die entweder der Planerfüllung dienen können, wie etwa verstärkte Werbemaßnahmen zur Erreichung eines Umsatzsolls, oder die bei in der Zwischenzeit veränderten Planungsprämissen auf eine entsprechende Anpassung der bisherigen Planung abzielen. [2]

Planungsmaßnahmen werden nach den ihnen zugrundeliegenden *Planungshorizont* als langfristige, mittel- oder kurzfristige Maßnahmen bezeichnet. Üblicherweise werden dabei Maßnahmen als kurzfristig und kürzestfristig eingestuft, bei denen nur die Wirkungen innerhalb des ersten Jahres bedacht werden, als mittelfristig solche, bei denen die Wirkungen bis maximal drei Jahre im voraus analysiert werden und langfristig schließlich alle üblichen Maßnahmen.

Planungsmaßnahmen können auch danach beschrieben werden, welche *hierarchische* Ebene dafür verantwortlich zeichnet; dementsprechend unterscheidet man zwischen Unternehmensplanung, Division- oder Abteilungsplanung und Ausführungsplanung.

Planungsmaßnahmen können auch nach Maßgabe der Revidierbarkeit der betroffenen Pläne beschrieben werden. Demnach ist zwischen strategischen Plänen einerseits und operativen bzw. taktischen Plänen andererseits zu unterscheiden.

Planungsmaßnahmen können schließlich auch danach beschrieben werden, wie sie mit anderen Planungen koordiniert werden. Allgemein gebräuchlich sind die *Koordinationsprinzipien* Top-Down-, Bottom-Up- und Gegenstrom-Prinzip. [3]

1.2 Der Marketing-Planungsprozeß

Planung ist die gedankliche Vorwegnahme von Entscheidungen, Strategie beschreibt das Verhalten des Unternehmens innerhalb seiner Umwelt. Strategische Planung ist also nichts anderes als der Versuch, die Zukunft eines Unternehmens zu entwerfen und zu weiterführen. Der Begriff „Strategie“ bezeichnet dabei nicht nur die *Planungstätigkeit*, sondern auch ihr *Ergebnis*, das auszuarbeitende Handlungsprogramm für das Unternehmen. Die einzelnen Schritte, mit denen die Marketing-Planung eine Strategie erarbeitet, spiegeln sich im Ablaufschema des **Marketing-Planungsprozesses** wider:

- Voraussetzung aller Entscheidung und damit erster Teil dieses Prozesses ist die *Information*. In der Phase wird das zweckbezogene Wissen zusammengetragen, das den Rohstoff der Strategischen Planung bildet.
- Die *Analyse* untersucht und bewertet anhand der gewonnenen Information die Ausgangsbedingungen der Marketing-Strategie; sie formt das Bild, das Entscheider sich von ihrem Unternehmen, seinem Märkten und seiner Umwelt machen.

- Aufgabe der **Planaufstellung**, des Kernstücks im Planungsprozeß, ist es, die Strategie zu formulieren, d.h. ein Handlungsprogramm für Ressourcen mit den Umweltbedingungen in Einklang bringt. Das schriftliche Ergebnis von Strategie und Analyse ist der Marketing-Plan.
- In der Phase der **Implementierung** (Umsetzung) wird der sorgfältig formulierte Plan der rauhen Wirklichkeit ausgesetzt. Nun hängt er vom tatsächlichen Verhalten der Mitarbeiter ab, nun trifft er auf unvorhergesehene Umweltbedingungen, nun kommt der Moment der Wahrheit.

Ob sich der Plan in der Wirklichkeit bewährt, stellt man während und nach seiner Umsetzung durch Kontrolle fest, d.h. indem man die erzielten Ergebnisse an den vorgegebenen Zielen mißt. Die Erkenntnisse gehen als Erfahrungen wiederum in die Analyse ein, und der Prozeß beginnt von neuem. [4]

Abb.: 1 Planungsprozeß

Quelle: <http://www.innovationen-machen.de/index.php?id=5778>



2 MARKETINGPLAN

Marketingplan ist ein schriftliches Dokument, aus dem man sich ergibt, wie das Unternehmen die derzeitige Marktsituation und weitere Entwicklung einschätzt, welche Ziele es folgt, und mit welchen Strategien und Marketinginstrumenten es die Ziele erreichen will.

Marketingplan wird jährlich erstellt, auch wenn einige Teile enthalten langfristige Ziele, die an langfristigen Strategieplan basieren.

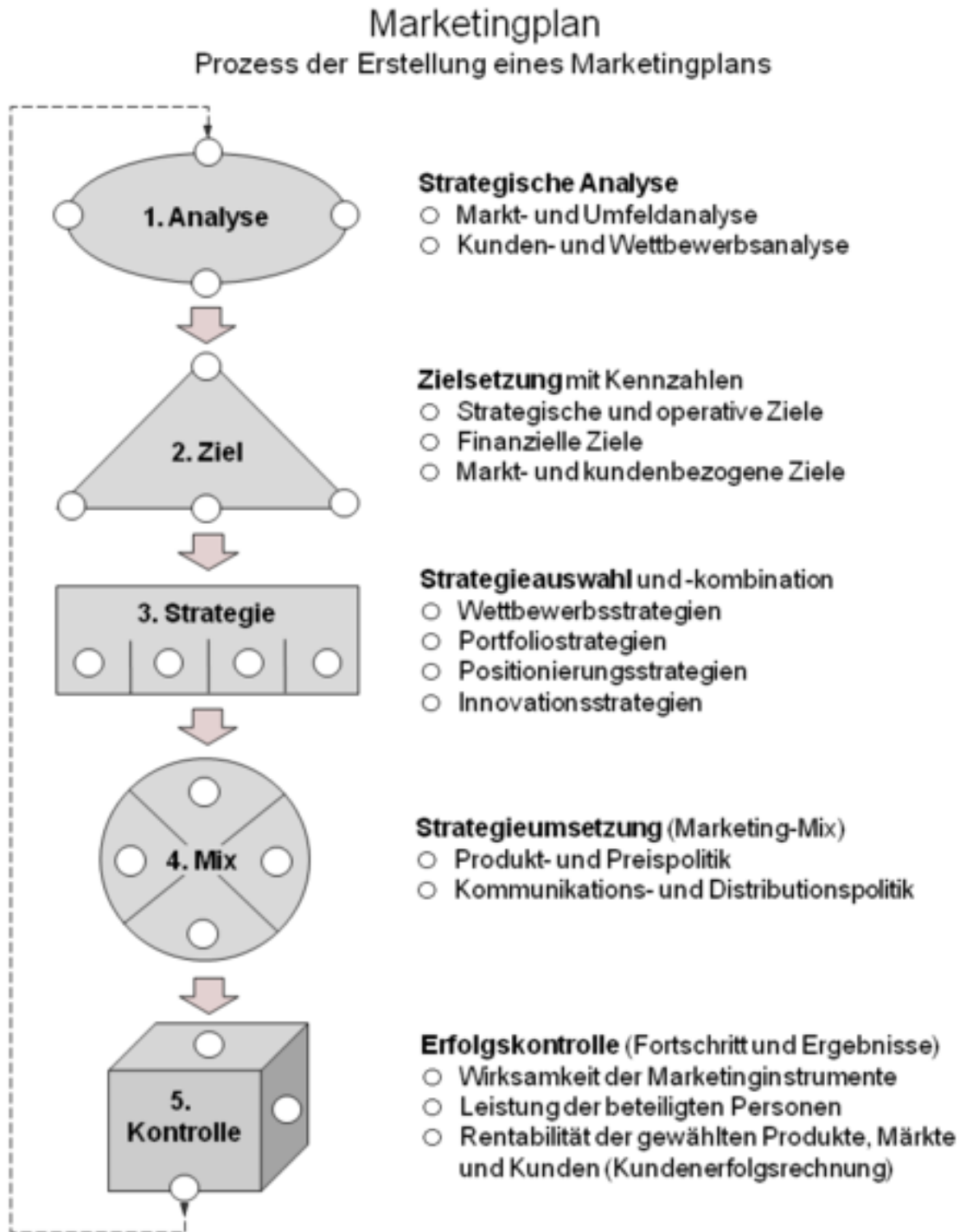
2.1 Bestandteil eines Marketingplans

- I. Kurzfassung und Inhaltsverzeichnis
Umfasst einen Gesamtüberblick über den vorgesehenen Plan zur schnellen Information vor allem für die Geschäftsleitung
- II. Analyse der aktuellen Marketingsituation
Ist eine Lieferung wichtiger Hintergrunddaten über den Markt, das Produkt, die Konkurrenz, das Distributionssystem und das Makroumfeld
- III. Analyse der Chancen, Gefahren und Problemfragen
- IV. Planziele
- V. Marketingstrategie
Festlegung der grundsätzlichen strategischen Optionen in Verfolgung der Planziele – was insgesamt getan werden soll
- VI. Taktische Aktionsprogramme
Eine Festlegung, was im Einzelnen getan wird, wer es tun wird und wie viel es kosten wird
- VII. Ergebnisprognose
Zusammenfassende Darstellung des voraussichtlichen Ertrags und wie er sich zusammensetzt
- VIII. Planfortschrittskontrollen
Darstellung der einzelnen Planüberwachungsmaßnahmen [5]

Abb.: 2 Marketingplan

Quelle:

<http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Datei:Marketingplan.png&filetimestamp=20100724203322>



2.1.1 Kurzfassung und Inhaltsverzeichnis

Der Marketingplan sollte mit einer kurzen Zusammenfassung der wichtigsten Ziele und Vorschläge beginnen, die dann später, im Hauptteil des Planeberichts, detailliert erläutert werden. Anhand dieser Kurzfassung können die vorgesetzten Produktgruppenmanager, der Marketing-Manager und die Topmanager das Wesentliche des Marketingplans schnell erfassen. [5]

2.1.2 Analyse der aktuellen Marketingsituation

Die Umfeldanalyse ist sehr wichtig für das Verständnis des externen Umfeld, in dem das Unternehmen tätig ist, weiter für die Erkennung der Veränderungen und Trends, die rund um das Unternehmen geschieht, sind zu erkennen und möglicherweise den größten Einfluss haben und bestimmen, wie wird die Firma auf diese Änderungen und Trends reagieren.

Es wird oft über die sog. STEP Analyse geredet. Sie liegt in der Bewertung der Auswirkungen von externen Faktoren.

- S – soziale Faktoren
- T – technische (technisch / technologische) Faktoren
- E – ekonomische Faktoren
- P – politische Faktoren

Marketingumfeld ist sehr dynamisch, es bildet eine endlose Kette von Chancen und Risiken. Die Aufgabe der Vermarkter ist es, die Umfeldfaktoren zu analysieren, ihre Auswirkungen zu identifizieren und mögliche Wege der Anpassung zu vorschlagen. Die Frühreaktion des Unternehmens auf die sich veränderten Umfeldbedingungen ist notwendig, um nicht nur zu überleben, sondern auch um zu prosperieren.

Das Unternehmensumfeld kann man sehr unterschiedlich analysieren. Manche bevorzugen die Umfeldanalyse, die das Umfeld auf von Management kontrolliertes Umfeld und schwer kontrolliertes Umfeld gliedern. Baker und Hart (1989, 1992) beschäftigen sich mit Umfeldfaktoren, die einen Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens in der Konkurrenzanstrengung haben.

Die meisten Autoren der Marketing-Publikationen verwenden die Gliederung laut P. Kotler und G. Armstrong auf der äußeren und inneren Umfeld. Die einzelnen Komponenten des Marketing-Umfeld werden verbindet (Ebenen, Schichten, Faktoren).

Externes Umfeld

Das externe Umfeld des Unternehmens werden in Makro und Mikro Umfeld gegliedert. Makro-Umfeld enthält Faktoren, oder auch Kräfte, die auf das Mikro-Umfeld der allen aktieven Marktteilnehmer wirkt, aber mit unterschiedlicher Intensität und Wirkung.

Zur Beurteilung des externen Umfeld könnte PEST-Analyse verwendet werden. Es werden die politisch-rechtlichen, ökonomischen, technologischen und sozio-kulturellen Faktoren untersucht, die die Aktivitäten des Unternehmens beeinflussen können.

Internes Umfeld

Das interne Umfeld des Unternehmens bilden die Ressourcen (materielle, finanziellen und personellen): Geschäftsmanagement und ihre Mitarbeiter (ihre Qualität), Organisationsstruktur, Unternehmenskultur, zwischenmenschliche Beziehungen, Ethik, materielles Umfeld. Das interne Umfeld bezieht sich auf die Faktoren, die direkt vom Unternehmen geführt und von Manager beeinflusst werden können.

Zur Beurteilung des interne Umfeld kann die VRIO Methode verwendet werden. Sie konzentriert sich auf die Ressourcen des Unternehmens, die sie auf physische (technologische Ausrüstung, Produktion Lage), menschliche (soziales Klima, die Anzahl und Struktur der Mitarbeitern), finanzielle (Kapital zur Verfügung, Rentabilität, Liquidität) und immaterielle (Know-how, Image, Marktkenntnisse) gliedert. [6]

2.1.3 SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse, eine Abkürzung für die englischen Wortpaare Strengths / Weaknesses und Opportunities / Threats, untersucht die Stärken, Schwächen, Chancen und schließlich auch Risiken eines Unternehmens. Meistens werden die Stärken-Schwächen-Analyse und die Chancen-Risiken-Analyse als zwei getrennte Instrumente hergestellt. Bei einer SWOT-Analyse handelt sich um die Stärken und Schwächen des Unternehmens und um die Chancen und Risiken für das gesamte Marketingumfeld eines Unternehmens.

Die SWOT-Analyse ist vor allem dort sehr behilflich, wenn sich ein Unternehmen neu ausrichten möchte oder wenn es sich auf Auslandsmärkten engagieren will. [7]

Tab. 1. SWOT-Analyse

Quelle: [7]

	+	-
Unternehmen	S Strengths = Stärken	W Weaknesses = Schwächen
Markt	O Opportunities = Chancen	T Threats = Risiken

Grundsätzlich muss das Unternehmen die wichtigsten Gestaltungskräfte in der Makroumwelt (demografisch-ökonomische, technologische, politisch-rechtliche und sozio-kulturelle Komponente) beobachten, die sich auf seine Tätigkeit auswirken. Und es muss auch die bedeutendsten Akteure seiner Mikroumwelt im Auge behalten. Also die Kunden, Konkurrenten, Absatzmärkte und Lieferanten, die Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens haben. [5]

Chancen

Bei der Umfeldanalyse geht es in erster Linie darum, neue Chancen dort zu sehen, wo sie noch nicht entdeckt wurden. Chancen zu entdecken, weiterzuentwickeln und einen Profit davon zu gewinnen, gehört zur Kunst des Marketing-Managements.

Eine Marketingchance wird folgendermaßen definiert: Eine Marketingchance ist ein mögliches Marketingvorhaben, bei welchem das Unternehmen mit hoher Wahrscheinlichkeit Kunden profitabel bedienen kann. [5]

Gefahren/Risiken

Eine ungünstige Situation oder Umstellung im externen Umfeld können für das Unternehmen eine Gefahr in der Sinne des Niederganges oder des Misserfolgs bedeuten. Das Unternehmen sollte schnell und entsprechend reagieren, damit die Gefahr abgeschafft oder minimalisiert wird.

Definition: Eine umfeldinduzierte Gefahr ist eine Herausforderung, die dem Unternehmen aus einer ungünstigen Tendenzen oder Entwicklungen des Umfelds erwächst und das Unternehmen sowie die gesamte Branche bedroht, wenn keine Marketingmaßnahmen dagegen ergriffen werden. [5]

Stärken und Schwächen

Stärken und Schwächen beziehen sich auf das Unternehmen selbst. Sie umfassen aber nicht alle Charakteristiken eines Unternehmens, aber nur die, die eine Beziehung zu den kritischen Faktoren des Erfolgs haben. Stärken sind positive Faktoren des Unternehmens, die zum Erfolg der Firma nachhelfen. Dagegen stehen Schwächen als negative Faktoren des Unternehmens, die bestimmte Einschränkungen darstellen und hindern den effektiven Leistungen. Schwächen und Stärken sind relativ. Es ist schön in etwas gut zu sein, wenn die Konkurrenz aber besser ist, ist das immer unsere schwache Seite. [5]

Fragen, die wir oft bei der SWOT-Analyse hören können:

Ist unsere gegenwärtige Strategie geeignet und ausreichend, um auf die zu erwartenden Veränderungen zu reagieren?

Um Chancen zu nutzen oder Risiken zu minimieren – welche Stärken müssen wir ausbauen und an welchen Schwächen müssen wir arbeiten?

Passen unsere bisherigen Stärken und Kompetenzen noch in die Welt von morgen?

Wie könnten wir im Hinblick auf die Chancen am besten unsere Stärken ausnutzen?

Was speziell können wir besser?

2.1.4 Planziele

Die Zielsetzung liegt zugrunde nicht nur für jede Person, sondern ist überlebenswichtig auch für jedes Unternehmen.

Die Zielsetzung setzt bestimmte Kennzahlen voraus. Typische Ziele sind u.a. Umsatzwachstum, Marktanteil oder Gewinn als finanzielle Ziele und z.B. Kundenzufriedenheit, Innovationsfähigkeit, Engagement und Zufriedenheit der Mitarbeiter, Gewinnung von Neukunden oder Image des Unternehmens als markt- und kundenbezogene Ziele.

Bei der Festlegung von Zielen ist das so genannte SMART-Prinzip besonders wichtig. Ziele sollten daher also spezifisch, messbar, erreichbar, attraktiv und zeitbezogen formuliert sein. Alle Ziele müssen aufeinander abgestimmt sein und dürfen sich möglichst nicht widersprechen. [8]

2.1.5 Marketingstrategie

Die Strategie ist Schlußfolgerung aus der Analyse, auf deren Grundlage sie einen künftigen Handlungsrahmen für das Marketing aufstellt. Sowohl für das Gesamtunternehmen als auch für die einzelnen Geschäftsfelder ist diese Strategie mit folgenden Fragen zu umreißen:

- Welche Zielmärkte und –segmente wählt das Unternehmen aus? Mit welcher Value Proposition tritt das Unternehmen im Markt auf? Welche Wettbewerbsvorteile kann es gegenüber seinen Konkurrenten ausspielen? [4]

Die Strategie bestimmt das Marketing-Dreieck, in dem sich das Unternehmen dem Wettbewerb stellt, und den Kurs, den darin verfolgen will. Folgende Elemente machen eine Strategie aus:

- **Zielmärkte:** An welche Kunden richtet sich das Unternehmen? Auf der Ebene des Gesamtunternehmens heißt es dann, geeignete *Geschäftsfelder* auszuwählen oder auch neue aufzubauen. Innerhalb der Geschäftsfelder steht die Entscheidung zwischen Expansion und Beschränkung an. Ebenso gehört die Frage der *Kundenorientierung* hierher und zwar, wie individuell sollen die Leistungen sein, die das Unternehmen jedem einzelnen Kunden anbietet.
- **Positionierung:** Mit welcher *Value proposition*, d.h. mit welchem Nutzenversprechen will das Unternehmen die Kunden gegenüberstehen? Sein Leistungsangebot entscheidet auch, in welcher Position es von den Nachfragern im Vergleich zu seinen Konkurrenten wahrgenommen wird, und welche *Wettbewerbsvorteile* es gegenüber den anderen Anbietern ausspielen kann.
- **Strategiestil:** Wie beabsichtigt das Unternehmen, mit seinen Konkurrenten umzugehen? Zum einen kann es seine Strategie *aggressiv* anlegen und versuchen, mit Kampfpreisen und Werbefeldzügen ihre Argumente direkt anzugreifen. Anbieter mit *defensiven* Strategien versuchen dagegen, eine erreichte Markstellung zu bewahren.

Sie werden nicht von sich aus tätig, sondern erst auf Maßnahmen der Konkurrenz hin. Vom Strategiestil hängt deshalb auch das *Timing* ab, die Wahl des Zeitpunktes wettbewerbswirksamer Maßnahmen. [4]

Diese Entscheidungen unterscheiden sich von Geschäftsfeld zu Geschäftsfeld, da ja jedes von ihnen eine eigene Makraufgabe bearbeitet. Die Strategische Planung des Gesamtunternehmens muß deshalb für jedes einzelne eine eigene Geschäftsfeldstrategie formulieren, gleichzeitig aber verhindern, daß sich die Tätigkeitfelder nicht zu weit auseinandererleben.

Philip Kotler beschreibt die Strategie laut den Unternehmensbemühungen um Marktposition. Es handelt sich um die Marktführer-Strategie, Marktherausforderer-Strategie, Marktfolger-Strategie und um die Strategie Marktlücken zu besetzen. Dieser Ansicht beschreibt eher die Verhaltung eines Unternehmens und seine Bemühungen und Strategie eine bestimmte Marktposition einnehmen, als Methode wie man einige Ziele erreichen kann.

Konkurrenz-Strategie von Porter basiert auf der Tatsache, dass der Wettbewerbsvorteil die Grundlage für einen höheren Gewinn ist. Die Strategie der Kostenführerschaft, Differenzierung und Konzentration sind drei Typen von Wettbewerbsstrategien, die einen wichtigen Wert auf die Kenntnisse über unseren Konkurrenten legen.

Die Auswahl der geeignetsten Strategie kommt von den Erkenntnissen aus, die wir bei der Entwicklung der Situationsanalyse, SWOT-Analyse usw. gewonnen haben.

2.1.6 Taktische Aktionsprogramme

Sobald sind die Unternehmenziele und Marketingstrategie des Unternehmens festgestellt, ist es nötig, daß eine Entscheidung treffen wird, wer und welche konkrete Marketingaktivitäten tun müssen werden. Die meisten Aktivitäten werden sich auf die Kommunikation mit seinen Kunden beziehen; es könnten aber auch die Aufgaben/Ziele inbegriffen werden, die aus der Analyse hervorgehen.

Für einzelnen Aktivitäten ist es wichtig, sie aufs genaueste zu beschreiben:

- ♦ Was soll getan werden, welche konkrete Tätigkeiten werden realisiert

- ♦ Welches Ziel repräsentiert konkrete Aktivität, welche Ziele will das Unternehmen erreichen
- ♦ Wer wird für die konkretere Aktivität verantwortlich
- ♦ Feststellung des Zeitplanes – wann konkrete Aktivität anfangen und enden wird
- ♦ Erwartete Marketingkosten feststellen

Tab. 2 Aktionplan

Quelle: [9]

Aktion	Verantwortlicher Mitarbeiter	Anfang	Ende	Kosten

Kostenplan

In einem Kostenplan stellt das Unternehmen erwartete Marketingkosten fest, eventuell auch die Marketingumsätze, z.B. für die Gewährung eines Werbeplatzes in eigener Filiale. Es sind sehr wichtige Informationen, die jeder Marketingplan umfassen sollte. Die Marketingkosten bestehen aus allen Marketingaktivitäten. Falls das Unternehmen Gesamtkosten für das Marketing benötigt, können wir dazu noch die

- Personal-,
- Hilfs- und Betriebsstoffe-,
- Werkzeuge-,
- Zinsen und Abschreibungskosten einbegriffen.

2.1.7 Planfortschrittskontrolle

Der letzte Teil des Marketingplans befasst sich mit der Kontrolle und Monitoring, ob und wie fern der Plan der Wirklichkeit entspricht und ob er eventuell irgendwelche

Änderungen oder Umstellungen benötigt. Meistens werden die Ziele und der Kostenplan für jeden Monat oder fürs Quartal angegeben, damit die Verwaltung konkrete Ergebnisse in jeder Zeit kontrollieren kann.

Die Kontrolle sollte man aber im ganzen Verlauf der Leistung des Marketingzieles und zwar fast in jeder Zeit. Der Marketingplan ist nämlich keine andauernde Angelegenheit, er kann sich nach Bedarf durch die ganze Laufzeit ändern, z.B. in Folge der ökonomischen Umstellungen oder der uneffektive Strategie. In diesem Fall sollte das Firmenmanagement Korrektionschritte vorschlagen, die zur Umstellung des Zieles, Strategie oder Zielmarktes führen werden.

„Die Planfortschrittskontrolle ist ein Prozeß der Auswertung eines erzieltes Resultats bei der Realisierung von den Marketingstrategien und Pläne; sie ermöglicht eventuelle Änderungen der Marketingstrategie, die die Erreichung des Planzieles sichern werden.“
[10]

Die Planfortschrittkontrolle umfasst 4 Stufen:

1. Zielefeststellung
2. Analyse – Auswertung der Zielleistung
3. Auswertung (Analyse) den Ursachen für Planüberfüllung
4. Änderungen [10]

Die Jahresplankontrolle

Der Zweck der Jahresplankontrolle ist die Feststellung, ob es die geplanten Ergebnisse erreicht wurden.

Die Marketing-Mittel dafür sind:

- Verkaufsanalyse
- Marktanteilanalyse
- Finanzanalyse
- Stimmungsanalyse

Die Effektivitätskontrolle

Der Zweck bei dieser Kontrolle ist, die Kosteneffektivität und der Nutzeffekt der Marketingausgaben zu bewerten und erhöhen.

Die Marketing-Mittel dafür sind:

- Effektivität des Verkaufspersonals
- Effektivität der Werbung und der Verkaufsförderung
- Effektivität der Distribution

Die Kontrolle der Strategie

Hier ist der Zweck festzustellen, ob das Unternehmen die möglichst beste Möglichkeiten zu den Märkten, Erzeugnissen und Distributionswegen anwendet.

Die Marketing-Mittel dafür sind:

- Methoden für die Feststellung der Effektivitätsnormen
- Marketing-Audit

II PRAKTISCHERTEIL

3 GRUNDINFORMATIONEN ÜBER DIE TSCHECHISCHE ZENTRALE FÜR TOURISMUS – CZECH TOURISM

3.1 Profil und Mission der Agentur

Tschechische Zentrale für Tourismus – CzechTourism ist eine Beitragorganisation des Ministeriums für Regionalentwicklung der Tschechischen Republik.

Es wurde 1993 gegründet, um die Tschechische Republik als attraktives touristisches Ziel im Ausland und seit 2003 auch auf dem Inlandsmarkt zu fördern. Heutzutage gibt es Vertretung in 25 Ländern, wie z.B. in Benelux, China, Frankreich, Japan, Indien, Mexico, USA, Groß Britanien und natürlich in mehreren europäischen Staaten.

Die wichtigsten Partnern der Agentur bei der Förderung werden dann die heimischen Tourismusregionen, Städte, Gemeinden und Unternehmen.

Im Rahmen der Unterstützung der Einkommenden- und Inlandstourismus konzentriert sich CzechTourism auf spezifische Bereiche des Tourismus, und zwar auf Spa und Thermen, tschechische Gastronomie, Kongress- und Incentive-Tourismus und Golf-Tourismus. Es werden aber auch andere Themen auftreten, wie z.B.: der Reichtum an Geschichte, Abenteuer und Aktivurlaub. [11]

Abb.: 3 Logo CzechTourism

Quelle: [11]

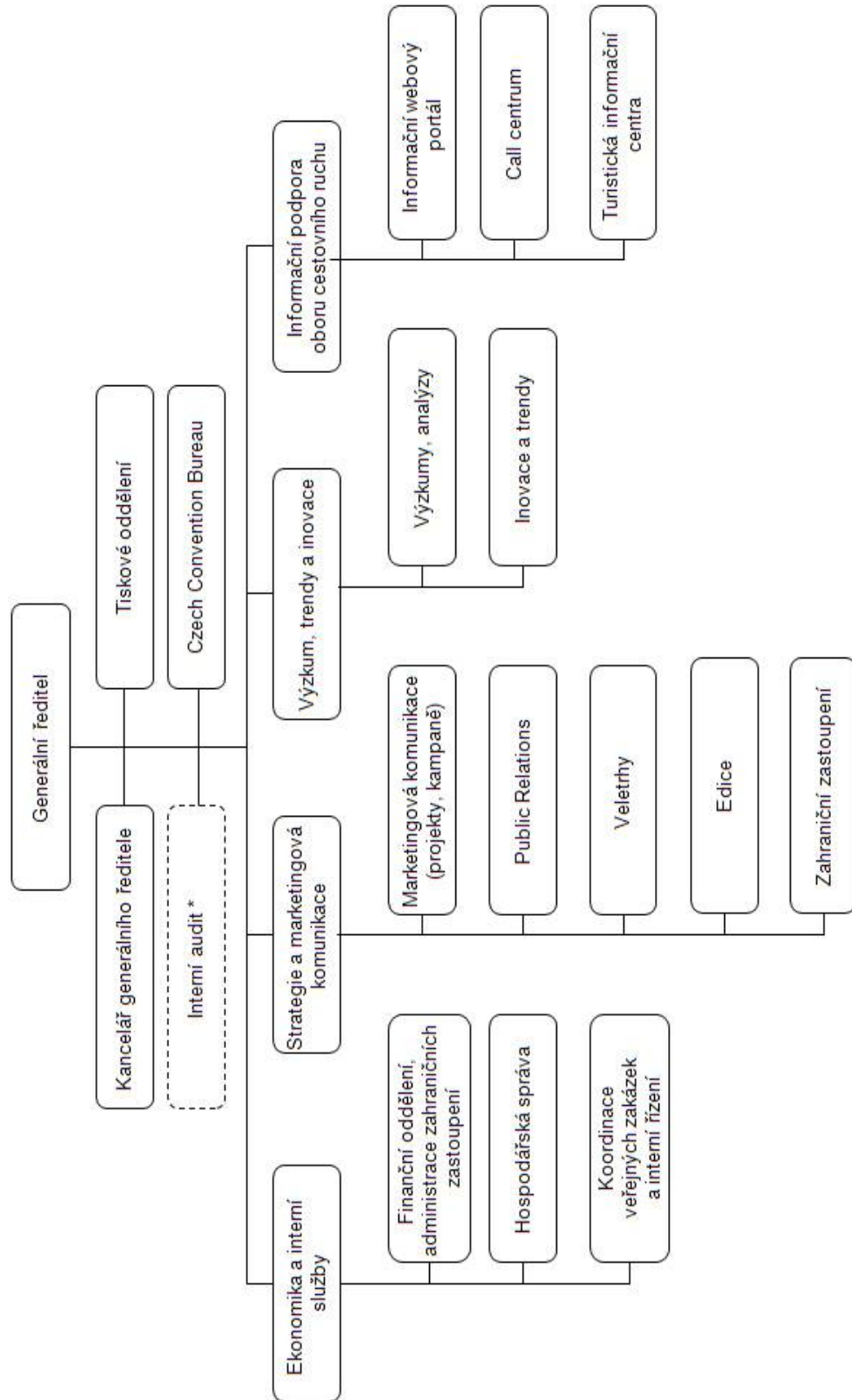


3.2 Organisationsstruktur

Die Organisationsstruktur der CzechTourism in der Tschechischen Republik ist selbstverständlich mehr durchgearbeitet als die Organization in Vertretungsländern, denn wie z.B. in Österreich arbeiten nur 2 bis 4 Personen zusammen.

3.2.1 CzechTourism

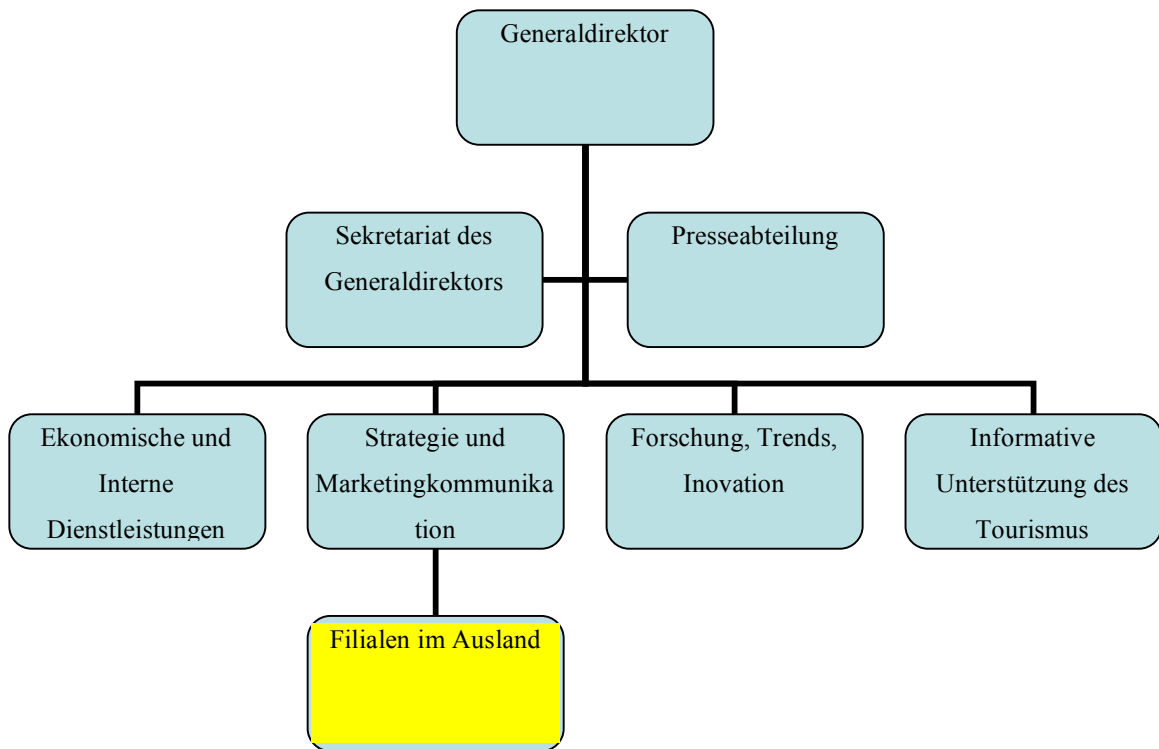
Organizační struktura CzechTourism k 1.1.2011



* mimo systemizaci

Abb.: 4 Organizationstruktur CzechTourism

Quelle: [11]



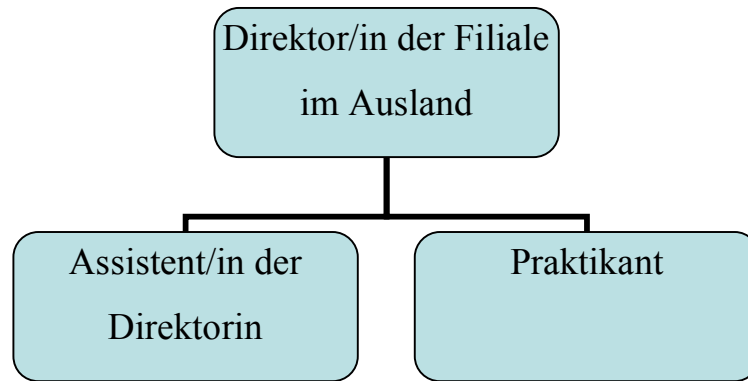
Kurz gefasst um zu sehen, wo die Ausland-Filialen in der Struktur stehen.

3.2.2 CzechTourism in Wien

Alle Filialen in jedem Vertretungsland gehören unter das „Strategie und Marketing-Kommunikation“ Segment. Was ziemlich interessant für mich scheint ist es, dass in jeder Filiale nur tschechisch sprechenden Mitarbeitern arbeiten, die die Fremdsprache des Landes perfekt beherrschen müssen.

Abb.: 5 Organizationstruktur CzechTourism in Wien

Quelle: eigene



3.3 Wirtschaftswesen der Agentur CzechTourism

CzechTourism wirtschaftet in Übereinstimmung mit den Gesetzen und Regeln für eine Ökonomische Führung und für das Wirtschaften einer Beitragsorganisation.

3.4 Zusammenarbeit

CzechTourism arbeitet mit vielen Organisationen, Firmen, Presse usw. nicht nur in Tschechien, sondern auch im Land, wo sie die Vertretung hat.

Die grössten Touroperators/Reisebüros in Österreich für Tschechien sind

Verkehrsbüro (TUI, Ruefa, Terra, Mondial)

Elite tour, Rail Tours Austria, Blaguss, Columbus Reisebüro, Gruber Touristik, Kastler Reiseparadies, Mader Reisen, Scharinger Reisen, Pegasus, Vordereggerreisen, Pedalo Touristik, VIT- Promotion, Dr. Maiers Studienreisen GmbH, Frosch Touristik GmbH (FTI), DERTOUR Austria GmbH, Kratschmar, F. A. M Reisen, BestSellerReisen, Reisebüro Penner.

4 MARKETINGPLAN

Das Ziel meiner Bachelorarbeit ist einen Marketingplan für Tschechische Zentrale für Tourismus mit Vertretung in Wien zu erstellen. Der Marketingplan dieser Agentur wird jedes Jahr neu zusammengestellt und zwar mit der gemeinsamen Thema für alle Vertretung in jedem Land, nur wie man das Thema erfasst und mit der Filiale zusammenbearbeitet, ist die Frage des Direktors in Auslandvertretung.

4.1 Analyse der aktuellen Marketingsituation

Die grundlegende Plattform für Marketingplan Zusammensetzung ist die Analyse der aktuellen Marketingsituation.

Sozioökonomisches Umfeld Österreichs

Österreich ist ein ökonomisch starkes Land, Lebensniveau des Österreichs ist hoch, laut OSN auf dem 14. Platz.

Es gibt keine Naturkatastrophen (ausser Lawinen in den Hoch-Bergen), Terroraktionen, Massenerkrankungen – Epidemie oder anderen Krisen. Das Leben in Österreich scheint ruhig und lebensvoll zu sein.

Zustand der Umwelt ist sehr gut, sehr hoch, Österreicher sortieren den Abfall und schützen ihre eigene Umwelt mit allen Mitteln. Auch die Reisebereitschaft ist bei den Österreicher hoch, laut der Statistik hat fast 90 % in 2010 ausgereist.

Neue Trends in Österreich, die sich schnell verbreiten und sehr eng auch mit dem politischen Umfeld hängen, sind Unterstützung der nationalen Minoritätintegration und des gesunden Lebensstils. Damit bildet sich neues Marktsegment – Produkten und Dienstleistungen, die mit dem gesunden Lebensstil zusammenhängen.

Technologischen Neuheiten innerhalb Österreichs sind zur Zeit die Modernisierung der Eisenbahnkorridore.

Kurze Beschreibung der Tourismus-Markt

Der heutige Trend in Tourismus sind Kreuzschiffthausflüge, Urlaub in Italien und Griechenland, wo auch der Preis bestimmte Rolle abspielt. Die Länge des Urlaubs ist im Durchschnitt etwa 4 Nächte, wobei die Urlauber gleiches Geld oder sogar ein bisschen

mehr ausgeben wollen als in den letzten Jahren, das Geld zu sparen, haben die Österreicher bei allen Extras wie z.B. weitere Ausflüge, Restaurantbesuch, Unterhaltung vor.

Österreicher reisen vor allem auf individueller Basis, ohne Diensleitungen von Reisebüro zu nutzen. Oft – 59,3 % der Österreicher (9 Millio. Einwohner), im Vergleich zu 2010 geht es um Steigerung – verbringen sie den Urlaub in Österreich, wobei sie ihre Familie und Freunde besuchen. Dies kann man auch in Medien aufweisen.

Am häufigsten benutzen sie dabei eigenes Auto, Bus und Bahn besitzen die gleiche Stelle, wobei die Tendenz diese öffentlichen Verkehrsmitteln zu nutzen sinkt. Das Flugzeug wird dort ausgenutzt, wo es die Destination bestimmt. Die Hauptdestinationen innerhalb Österreichs sind dann Wien, Salzburg und natürlich auch Alpen in allen Jahreszeiten.

Der Haupt-Urlaub wird ungefähr 6 Monaten im Voraus geplant, der kurzere dann etwa ein Monat vor dem Ausreisen. Im Österreich wird der Urlaub in der Länge von 5 Wochen bezahlt.

Der Juli und August sind die Urlaubsmonate. Was die lanfristigen Urlaubs betrifft, werden auch die Monate Mai bis September gewählt. Dennoch jeder dritte langfristige Urlaub wird im Sommer (Juni, August) realisiert. Im Nowember wird es minimal verreist. Die kurzfristigen Urlaubs werden ebenfalls durch den ganzen Jahr durchgeführt, im Januar nur minimal.

Geliebte Touristenprodukte: Exkursionen für Studenten, Ausflüge in große Städte/Metropole, Aktivurlaub, Aufenthalt am Meer, Kreuzschiffthfahrten.

Der heutige Trend zeigt, dass man sich in Österreich nur einen Urlaub gönnt, die Frist wird aber verlängert. Die meisten Österreicher reisen mit ihrem Partner, Single Tourismus ist geringer. Die wichtigsten Aspekte des Urlaubs sind Reinheit, Natur, Verhältnis Preis zu Qualität, Sicherheit.

Der Hauptgrund des Urlaubs bleibt dann die Erholung, egal ob aktiv oder passiv.

Charakteristik der Position der Tschechischen Republik in Österreich-Tourismus

Die Tschechische Republik ist für die Österreicher bekannt, was mit der Vergangenheit sehr eng hängt. Die T.R. ist nicht für längeren Aufenthalte beliebt, lieber wird sie nur als Destination für kurzere Zeit ausgewählt. Eine besondere Stelle hat aber Prag und teilweise

Krumau, UNESCO-Denkmäler und Kurorte, von denen gibt es bei uns eine grosse Auswahl.

Die Tschechische Republik, ausser Prag, wird leider immer noch als ein undynamisches Ostland bezeichnet.

Junge Generation interessiert sich eigentlich nur für Prag, in Wien und in Niederösterreich wird in der letzte Zeit auch Brünn angefragt, was natürlich mit der Entfernung zusammenhängt. Brünn ist nur eine Stunde mit dem Auto entfernt und bittet für junge Leute viel Spaß beim Einkaufen, Fortgehen und Adrenalin-Spportarten, aber die Stadt bietet auch aus der historischen Sicht einiges an. Und, was sehr für junge Leute vor allem für die Studenten wichtig ist, Brünn ist wesentlich billiger als Wien und Österreich allgemein.

Abb.: 6 Reiseziele der Österreicher

Quelle:

http://www.statistik.at/web_de/statistiken/tourismus/reisegewohnheiten/020399.html

Kurzurlaubsreisen: Die wichtigsten Reiseziele im Ausland 2010

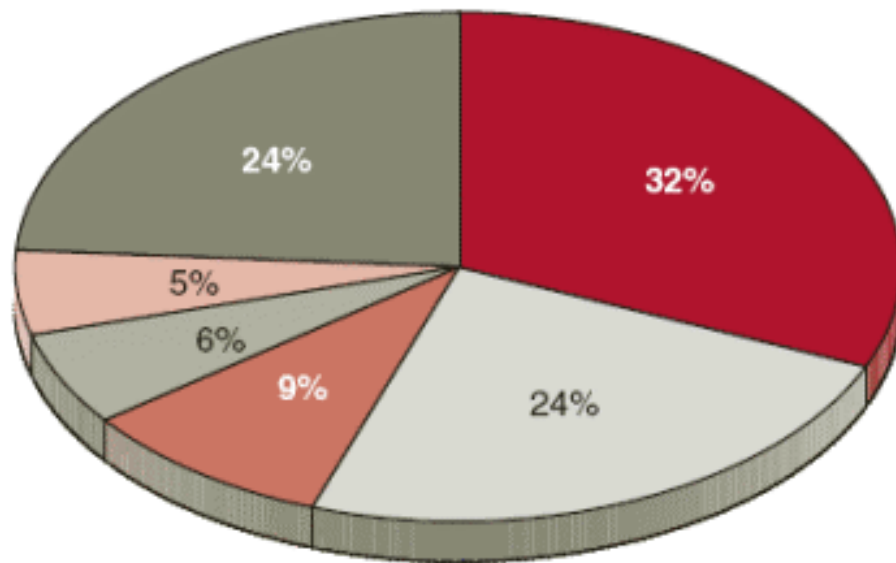
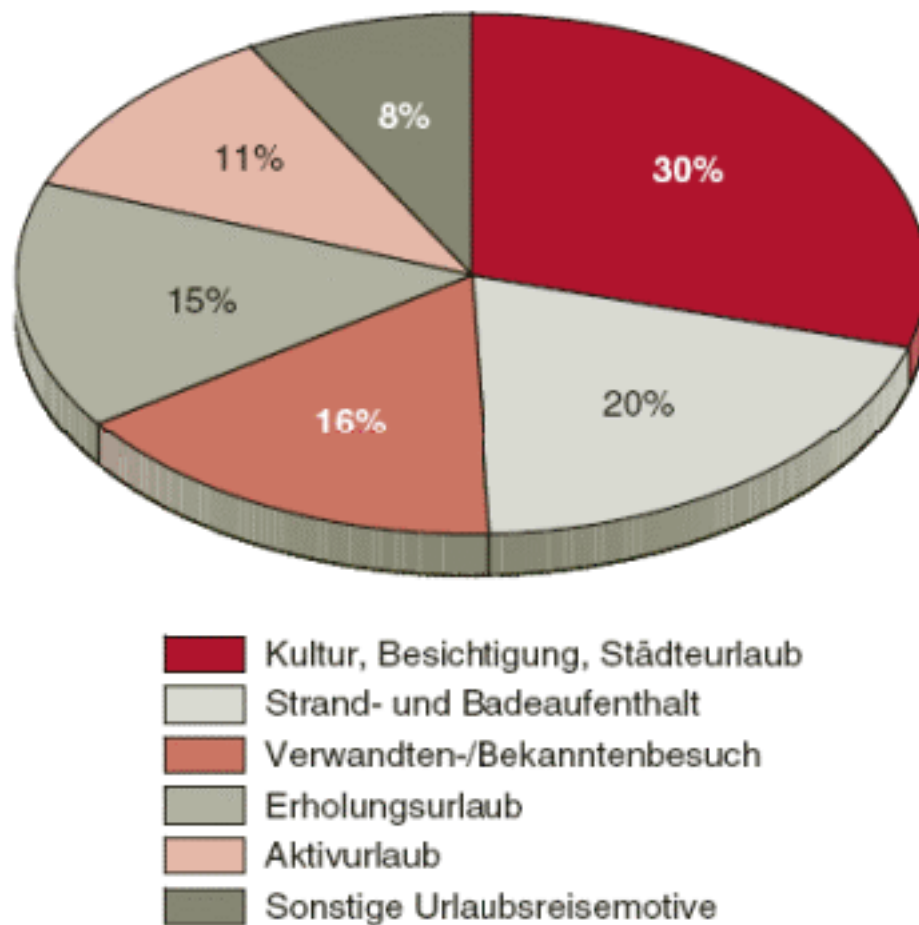


Abb.: 7 Reisemotive

Quelle:

http://www.statistik.at/web_de/statistiken/tourismus/reisegewohnheiten/020399.html

Auslandsurlaubsreisen: Die wichtigsten Reisemotive 2010



4.1.1 SWOT Analyse

Umfeld/Markt Analyse in einigen Punkten

Chancen

- sich auf den Messen im Ausland (Tourismus/Ferienmesse) zu präsentieren
- sich durch weltbekannte Bürger wie z.B. Politiker, Sportler, Sängern zu

- präsentieren
- Promotions zu realisieren
- Kindern und Jugendlichen zu beteiligen

Risiken

- viele Länder als Konkurrenz, vor allem Slowakei, Ungarn, Polen
- steigende Kosten für Marketing-Aktionen
- weitere Weltkrise

Unternehmen Analyse

Stärken

- Prag als beliebte Destination für jeden Alter
- Nachbarnland – Nähe, historische Verbingung
- Gute Qualität des Produktes – Granate, Keramik, Glas
- Gastronomie, Kurorte
- zahlreiche Burgen und Schlösser
- sehr gut durchgearbeitete CzechTourism Webseite
- bei und ist es billiger

Schwächen

- Währung – die meisten EU-Länder haben den Euro
- unvorteilhafte Erfahrungen des Österreicher in Tschechien – Autodiebstahl, Taxi
- Tschechien ist als zurückbleibendes Ostland bezeichnet

4.2 Planziele der Agentur

Die Hauptziele der CzechTourism

Das Grundziel der CzechTourism (weiter nur CT) ist die Präsentation der Tschechischen Republik als touristische Destination wie im Ausland so auch in der Tschechische

Republik. Um dieses Ziel zu erreichen, führt CT im Abstimmung mit der Ministerium für regionale Entwicklung folgende Aufgaben:

- ◆ Gewährleistung, Förderung und Koordinierung der Marketingaktivitäten auf in- und ausländischen Märkten,
- ◆ Förderung der umfassenden Entwicklung des Tourismus,
- ◆ Zusammenarbeit in der Tourismusbranche mit staatlichen und lokalen Regierungen, Fachorganisationen, Finanzinstitutionen, Universitäten, Forschungs- und Beratungsinstitutionen und mit ausländischen Institutionen,
- ◆ Vorbereitung, Organisation und Durchführung von Fortbildungsaktivitäten im Tourismus und Dienstleistungen Bereich zur Durchführung und Behauptung der Wettbewerbsfähigkeit der Tourismus-Organisationen auf dem in- und ausländischen Märkten
- ◆ Schaffung eines günstigen Image von „Tschechische Republik“ als Touristendestination und ihre Durchsetzung auf dem in- und vor allem ausländischen Märkten,
- ◆ Festlegung und Entwicklung der Prioritätsprodukten, die für die Destination „Tschechische Republik“ charakteristisch sind,
- ◆ Unterstützung bei der Herstellung von Touristenprodukten mit umweltfreundlichem Verhalten,
- ◆ Sicherstellung der Zusammenarbeit mit in- und ausländischen Journalisten und Medien,
- ◆ Zusammenarbeit bei der Entwicklung des nationalen Tourismus Information-Systems
- ◆ Herausgabe von Webematerialien über die Tschechische Republik in den jeweiligen Sprachen
- ◆ Public Relation Tschechische Republik mit dem Ziel ihr freundliches Verhalten zu den ausländischen Besuchern fördern und die Bedeutung des Tourismus für die Tschechische Republik unterstreichen,

- ◆ Gründung der Vertretung im Ausland mit dem Ziel die ausländischen Journalisten, Fachleute und die breite Publikum über das Angebot des Tourismus in der Tschechischen Republik informieren

Marketinginstrumente der CzechTourismus

- Förderung, Werbe- und Annonceaktivitäten,
- Messen- und Ausstellungsaktivitäten, Workshops,
- Publikationsaktivitäten und Verlagswesen von nicht periodischen Druckschriften,
- Übersetzung Aktivitäten,
- Sammlung, Verarbeitung, Analyse, Distribution und Präsentation von Informationen,
- Vermittlung im Bereich der Informatik,
- Geschäftsaktivitäten,
- Vortragstätigkeit und Beratungstätigkeit,
- Herstellung von audiovisuellen Medien. [12]

Ziele für 2011

Die Planziele und Instrumenten zu ihrer Erreichung, die ich oben genannt habe, beziehen sich auf die Agentur allgemein ohne Zeitbegrenzung. Daher heissen sie auch Haupt- oder Grundziele. Jetzt würde ich gerne die Ziele nennen, die wichtig für das kommende Jahr 2011 sind.

Tab. 3 Ziele und Instrumente für 2011

Quelle: CzechTourism Wien

Ziel	Instrument
Steigerung der Besucherzahl	Marketing-Kampagne
Partnern-Mobilisierung zur Förderung des Fremdenverkehrs	Strategische Planung, Handeln, Beziehungsaufbau mit dem Publikum
Beobachtung Tourismus-Trends	Forschung, Analyse

Die Hauptziele der Vertretung in Wien

- Zusammenarbeit mit Touroperatoren
 - Beteiligung an individuellen Messen mit der Präsentation der Tschechischen Republik von den einzelnen österreichischen Touroperatoren
 - Schulung über die Tschechische Republik
 - Enjoy Duben Aktion
- Werbung in Fachzeitschriften
 - PR Artikel, Pressemitteilung
- Messen für Fachöffentlichkeit und breite Öffentlichkeit
 - 8. – 9. 1. Ferienmesse Graz
 - 13. – 16. 1. Ferienmesse Wien
 - 28. – 30. 1. Tourist Linz
 - 5. – 6. 2. Reisetrend Innsbruck
 - 18. 3. Reisesmesse Kastler Linz
 - 14. – 17. 4. Freizeit Klagenfurt
 - 16. – 18. 11. Seniorenmesse Wien
 - 18. – 20. 11. Ferienmesse Salzburg
- Workshops
 - 17. 5. MICE Wien (meetings, incentives, conventions, events)
- Veranstaltungen für die Öffentlichkeit
 - Road Show Czech Specials (kleine Vorlage im Anhang)
 - Weihnachtsmärkte im December, Eisenstadt
- Veranstaltungen für die Presse
 - Press Tip – Ostmähren, Südmähren, Mittelmähren, südböhmen, Prag, Krumau, (Burgen und Schlosser, Sportaktivitäten)
 - 23. - 24. 2. – Press Trip nach Prag (Kultur)

- Präsentation den Regionen – Ostmähren, Südmähren, Mittelmähren, Südböhmen, Hochland, Pilsen, Trebicz, Luhacovice usw.

4.3 Marketingstrategie

Das Thema Tourismus hat als Autor und Garant der Zielenerfüllung von „*Konzept der staatlichen Politik für den Tourismus in der Republik für 2007-2013*“ die Ministerium für regionale Entwicklung in Kompetenz und CzechTourism hat sie als Instrument zur Erfüllung der Ziele der nationalen Tourismuspolitik.

Das Konzept definiert eine Reihe von Maßnahmen, die zur Verwirklichung der grundlegenden Ziele der nationalen Politik im Tourismus Bereich. Die Maßnahmen sind vor allem die zunehmende Wettbewerbsfähigkeit und der zunehmende wirtschaftliche Beitrag der Tourismus-Sektor in der in der Tschechischen Republik, die Verringerung der Arbeitslosigkeit, regionale Entwicklung, Entwicklung von den kleinen und mittleren Unternehmen und der Umweltschutz.

Die Prioritäten sind:

- Wettbewerbsfähigkeit der nationalen und regionalen touristischen Produkten
- Ausbau und Verbesserung der Infrastruktur und touristischen Dienstleistungen
- Tourismus Marketing und Entwicklung der human Ressourcen
- eine Organisationsstruktur des Tourismus erstellen

a) Marketing und externe Dienstleistungen

Aktivitäten in dieser Kategorie bilden in der Tat die sichtbarste aber auch teuerste Aktivitäten der Organisation und zusammen mit der Forschung sind aus der Sicht des Gründers und Kunden der Grund ihrer Existenz. Dazu gehören vor allen Messen und Ausstellungen, Workshops, Roadshows, Präsentationen, Pressekonferenzen und Familien Trips, Verlagstätigkeiten, Werbe- und Marketing-Partnerschaft mit den Regionen.

All diese Marketing-Instrumenten werden verwendet, um nationale Produkte, regionale Produkte und deren Kombinationen zu fördern.

Die Priorität ist es, in dieser Tätigkeit die effektivsten Lösungen für Erhöhung und Verbesserung der Qualität der Incoming-Tourismus zu finden, sowohl im Hinblick auf aktuelle Bedürfnisse, so wie von den Regionen und dem privaten Sektor wahrgenommen sind, als auch aus der Perspektive der zukünftigen Ziele in Rahmen der identifizierten Trends.

Letzten Aktivitäten in diesem Bereich sollte man rückgängig im Hinblick auf die erreichten Auswirkungen in Bezug auf definierte Ziele neu bewerten. Das Fehlen dieses Feedbacks würde das höchste Risiko für diese Fonds werden. Für diese Zwecke wird es, nach Art der Tätigkeit, 5-10% der Gesamtmittel ausgegrenzt. Um die Bedeutung der Aktivitäten in dieser Kategorie in Bezug auf Kunden und vor allem im Vergleich mit der „Konkurrenz“ zu den Nachbarstaaten zu bewahren, ist es notwendig, mit einer progressiven Erhöhung des Budgets für sie (die Tätigkeiten), im Interval von 10-20% zu rechnen.

b) Medien und Kommunikation

Die Arbeit mit den Informationen ist *der Kernpunkt dieser Aktivität*. Der Ziel wird dann Image der Branche zu schaffen, das zu seine Wahrnehmung als eine wichtige Quelle von Einkommen, ein Stabilisator der Arbeitslosigkeit, ein Faktor der Landschaftsentwicklung behilflich wird und schafft für ihm rückgängig eine finanzielle Zufuhr für seine weitere Entwicklung.

Informationsbeschaffung erfolgt sowohl innerhalb der Organisation, aus eigenen Quellen als auch aus Regionen und verwandten Gebieten. Der Bericht muss genug attraktiv sein, einen internen Konflikt/Chance enthalten und eine Beziehung zur anderen aktuellen Ereignissen in der Gesellschaft haben.

Der Gefahr ist eventuelles Erliegen der „Bestellungs-“ Form der Berichterstattung, die zu einer Abwertung der sonst wertvollen und verlässlichen Informationen führen kann. Im Budget wird nicht mit einem progressiven Wachstum gerechnet, es wird reichen, die Marktpreise für die Informationen zu überwachen, d.h. etwa 5% Wachstum im Jahresvergleich.

c) Trends- und Marktforschung - Market Intelligence & Trends

Dieser Bereich der Organisation wird die schnellste Entwicklung in der Zukunft erleben, und es könnte auch eine Gelegenheit sein, das Einkommen der Organisation zu erhöhen.

Dies wird eine Informationskampagne verlangen, die die Verschiebung in den Zielen der Organisation erklären wird, dass die Organisation von einem Anbieter die für die Steuerzahler „freien“ Dienstleistungen gewährt, zu einem Anbieter geworden ist, der zwar grundlegenden Dienstleistungen kostenlos anbietet, aber für eine anspruchsvollere und hoch qualifizierte Arbeit eine Gebühr verlangt. Richtig ausgeführte Kampagne, bzw. ein Misserfolg der Kampagne wird aus dieser Sicht das größte Risiko darstellen. In diesem Bereich rechnen wir mit einer Kostenerhöhung auf bis zu 70-100%.

d) Wirtschaft und Interne Dienste

Interne Dienstleistungen und wirtschaftliche Aktivitäten wie ein perfekter Service für die oben genannten, müssen auf einer erhöhten Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften, Büro- und EDV-Anlagen, mobile Informationstechnologien, die elektronische Verarbeitung und Speicherung von Informationen, etc. reagieren. Ihres hinter den anderen unterstützenden Maßnahmen Zurückbleiben würde das Risiko für die gesamte Funktionalität der Organisation bedeuten und das ist wahrscheinlich das größte Risiko von allen.

In Bezug auf die Chronologie oben genannten Tätigkeiten gilt logisches Modell

C - A - B - C / D

,

die alle durch unterstützt werden

Dieses Modell ist im Hintergrund des jährlichen Marketingplan des CzechTourism. [13]

4.4 Aktionsprogramme

Die Aktionsprogramme ändern sich jedes Jahr nur ganz wenig. Viele Aktionen, vor allem Messen und Ausstellungen, haben in Österreich eine lange Tradition. Die Wiener Messe wurde 1921 eröffnet und 1923 hat sie eine unwiderrufliche Staatliche Auszeichnung bekommen. CzechTourism im Vertretung in Wien nimmt den Teil an allen bedeutenden

Ferien-, Familien- und Seniorenmesse in den ganzen Österreich, die häufig von der Öffentlichkeit besucht werden.

Es wurde auch viele Präsentationen im Haus der CzechTourism in Wien stattfinden, dazu werden nicht nur die Räume sondern auch das Schaufenster ausgenutzt.

Tab. 4 Aktionsprogramme für 2011

Quelle: Czechtourism Wien

Planaktionsprogramm 2011, Wien				
Januar	8. - 9.	Graz	Ferienmesse	Messe
	13. - 16.	Wien	Ferienmesse	Messe
	28. - 30.	Linz	Touristmesse	Messe
Februar	5. - 6.	Innsbruck	Ferienmesse	Messe
	23. - 24.	Wien CZ	Region Liberec Prag und Skreta	Präsent. Press tip
März	15. - 18.	Wien	Senior Aktuell	Messe
	30.	Wien Linz	Historische Städte Kastler Paradies	Präsent. Präsent. für TO
April	4. - 7.	Linz, Salzburg	CZ mit Corp Touristique	Präsent. für Fachöff.
	12.	Wien	Znaimabend	Präsent. für Fachöff.
	14. - 17.	Klagenfurt	Ferienmesse	Messe
	15. - 23. 18.	CZ Wien	Rosenberg Jahr Südböhmen	Press tip Präsent. für Fachöff.
Mai	6.	CZ	Cz für Touroperator	Präsent. für TO
	20.	CZ	Cz für Studenten	Präsent.
	25.		Ostmähren	Fam tip
Juni	8.	Wien	Region Pilsen	Präsent.
	17. - 19.		Mittelmähren	Fam tip
	23.		Mittelmähren	Präsent.
Juli	1.	Wien	Abend für Agents	Präsent. für Fachöff
	25. - 27.	Salzburg	Tschechischer Musik Festival	
August		Wien	Hochland	Präsent.
		CZ	Hochland	Fam tip
September	1. - 2.	Salzburg	Festival der Biervielfalt	Messe
	16. - 20.	CZ	Enjoy	Press+ Fam tip
	23. - 24.	Innsbruck	Cz für Reisebüros	Schulung
	30.	Wien		Präsent.
Oktober	5. - 7.	Wien	Miramare Luhacovice	Präsent.
	23. - 31.		Janackovo Brno in Schaufenster	Präsent. *
	28. - 31.	CZ	Südböhmen	Press tip
November	2.	Wien	Znaimabend	Präsent.
	8. - 10.	Wien	Luhacovice a. s.	Präsent.
	9. - 12.	Wien	Senioren Messe	Messe
	18. - 20.	Klagenfurt	Familien- und Brauchtumsmesse	Messe
Dezember	1.	CZ	Hochland	Press tip
	8. - 12.	Eisenstadt	Weihnachtsmärkte	Präsent.

4.5 Planfortschrittkontrolle

Damit alles richtig funktioniert und der Marketingplan abläuft wie geplant, ist es nötig ein Messsystem und ein System der regelmässigen Kontrollen erstellen, der die Erfüllung des Planzieles kontrollieren und überprüfen wird.

Die Grundkontrolle der Erfüllung des Marketingplanes wird jeden Monat die Direktorin und ihre Assistentin machen. Betrachtet aufgrund den monatlichen Kontrollen werden:

Der Zeitplan der Erfüllung und seine Einhaltung,

ob die Richtung der Tätigkeiten führt zur Erfüllung des Planzieles,

die wirklichen Leistungen mit dem Plan vergleichen – im Rahmen dieses Vergleiches wird beobachtet: Entwicklung der Besucherzahl einzelnen Tagen, die Zufriedenheit der Besuchern.

Ausserdem werden ständig die Zeitschriften und Magazine durchkontrolliert und jede Erwähnung der Tschechischen Republik wird ordentlich markiert und in der Tabelle eingetragen. Dies wird jeden Monat von der Vertretung in Wien zur Zentrale nach Prag geschickt, wo diese Informationen analysiert werden.

Die grössten Medien, die durchkontrolliert werden:

I. Allgemeine Tageszeitung

Der Standard, Kurier, Kronen Zeitung, Die Presse, Österreich, Huete, Wiener Zeitung

II. Magazine für Tourismus

Traveller, T.A.I., T.I.P., Bus + touristik, Hotel + Touristik, Travel Express, ReiseAktuell

Bei der Erfüllung des Planes kann zum Situationwechsel kommen, also wir müssen damit rechnen, dass der Plan nicht ganz in Erfüllung kommt. Bei den festgestellten Abweichungen werden jede zwei Monate diese Abweichungen analysiert und falls es nötig wird, werden einige Änderungen des Planes gemacht oder es wird der Aktionsplan so geändert, damit die Ziele erfüllt werden.

SCHLUSSBETRACHTUNG

Meine Bachelorarbeit habe ich in CzechTourism – Tschechische Zentrale für Tourismus mit Vertretung in Wien geschrieben, wo ich auch mein Praktikum gemacht habe, also 4 Monaten verbracht. Für die Arbeit haben wir mit der Direktorin das Thema „Marketingplan“ gewählt. Mein Ziel war also die Zusammenstellung des Vorschlages für den Marketingplan fürs kommende Jahr 2011.

In der Tourismus-Branche wird die Konkurrenz immer größer., daher ist auch sehr wichtig die Marketingplanung, und alles was damit hängt, richtig ausnutzen, damit man neue Kunden-Touristen und grossere Konkurrenzfähigkeit gewinnt.

Die Bachelorarbeit ist in zwei Teile geteilt, teoretischer und praktischer Teil. Das Ziel des teoretischen Teiles wurde die Fachliteratur zu der Problematik Marketing und Marketingplanung durchlesen. Diese Erkenntnisse aus der Literatur sollten mir bei der Lösung des praktischen Teiles helfen.

Der zweite Teil widmete ich der Charakteristik von der Agentur CzechTourism. Die Charakteristik von der Vertretung in Wien ist nicht viel anders, eher einfacher. Neben der Grundbeschreibung der Agentur habe ich die wichtigsten Ziele, Marketingstrategien und Marketinginstrumente zur Erfüllung der Zeile beschrieben. Die Zeile, Strategien und Instrumente ändern sich jedes Jahr nicht so viel, weil die festgestellte Ziele eher langfristig sind. Dank der Analyse der Marketingsituation der Agentur konnte ich den Marketingplan vorschlagen und zusammenstellen. Der Kostenplan/Budget habe ich nicht ausgearbeitet, denn er jedes Jahr fast gleich ist und weil sich die Situation in der Vertretung am Anfang des Jahres deutlich ändern sollte. Die Direktorin wurde nämlich umgesetzt.

Die CzechTourism Agentur macht ihre Arbeit sehr gut, vor allem finde ich wichtig die Arbeit mit den Kindern und Jugendlichen. Sie repräsentiert unsere Republik hervorragend, daher habe ich keine grosse Empfehlungen zur Thema Marketing, sondern nur was die Kommunikation innerhalb der Vertretung in Wien angeht. Hier sollte der Teamgeist mehr eintreten.

Während meines Praktikums in der Agentur CzechTourism mit Vertretung in Wien werden mir alle wichtigen Informationen und Unterlagen gewährt, die ich für meine Bachelorarbeit anwenden konnte und damit auch ihr Ziel erfüllen konnte.

Zum Schluss meiner Arbeit werde ich gerne sagen, dass ich froh bin, die Chance zu bekommen, dieses Praktikum im Ausland zu machen. Es hat mir eine Menge Erfahrung auf dem Weg zu meinem beruflichen Leben gebracht.

RESUMÉ

In meiner Bachelorarbeit habe ich mich auf Marketingplanung in der Agentur CzechTourism konzentriert und in der Folge habe ich auch den Vorschlag für den Marketingplan für die Agentur zusammengestellt. Die Arbeit ist auf zwei Teile eingeteilt, fängt mit dem theoretischen und folgt mit dem praktischen Teil.

Im theoretischen Teil habe ich versucht, die wichtigsten Termine zu erklären. Wie es oben geschrieben wird, habe ich mich auf Marketingplanung gewidmet, aber auch auf Bestandteile des Marketingplanes, SWOT-Analyse, Wahl der Strategie und anschliessend auf die Kontrolle.

In der Einführung des praktischen Teiles habe ich zuerst die Agentur CzechTourism vorgestellt, ihre Vision, Konzeption, allgemeine Ziele, Marketingstrategie und die Instrumenten zur Erfüllung den Zielen, aber auch die Unternehmensstruktur, und da habe ich auch die Vertretung in Wien vorstellen können. Für diese Vertretung wird folgend der Marketingplan zusammengestellt. Bei der Vertretung in Wien konnte ich die SWOT-Analyse ausarbeiten, die mir demnächst weiter geholfen hat. Der nächste Schritt war die ungefähre Zusammenstellung des Aktionsplans.

Schließlich wird in meiner Bachelorarbeit die Planfortschrittkontrolle definiert, damit wird die Erfüllung des Planzieles kontrolliert, analysiert und bearbeitet. Hier werde ich gerne auch andere Kontrollen wie Erforschung und Umfrage erwähnen, die in der Agentur benutzt werden und die ich auch selber gemacht konnte.

Während meines Praktikums in CzechTourism in Wien werden mir die nötigen Informationen und Unterlagen gewährt, die ich für meine Bachelorarbeit anwenden konnte, nicht nur die von der Vertretungsfiliale aber auch weitere Infos über CzechTourism.

Die Konkurrenz ist in der Branche des Tourismus sehr groß und daher bemüht sich jedes Land um so mehr die Kunden-Touristen zu gewinnen. Meiner Meinung nach macht es diese Agentur sehr gut und die Tschechische Republik wird immer bei Österreichern beliebter.

LITERATURVERZEICHNIS

- [1] *Marketingplanung* [online]. [cit. 2011-05-10]. Verfügbar unter WWW: <<http://www.onpulsion.de/lexikon/3070/marketingplanung/>>.
- [2] ZERRES, Michael P., PEPELS, Werner. *Examenswissen Marketing, Bd. 7: Marketingstrategie und Reichstrahlen*. 1. Ausgabe. Fortis, 1999. 296 S. ISBN 3-933430-47-X.
- [3] BÖCKER, Franz, HELM, Roland. *Marketing*. 7. Ausgabe. Lucius & Lucius, 2004. 486 S. ISBN 3-8252-0919-9.
- [4] KUHLMANN, Christian. *Grundlagen des Marketing*. 1. Ausgabe. Vahlen, 2004. 431 S. ISBN 3-8006-3059-1.
- [5] KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane, BLIEMEL, Friedhelm. *Marketing – Management: Strategien für wertschaffendes Handeln*. 12. Ausgabe. Pearson Studium, 2007. 1261 S. ISBN 978-3-82-737229-1.
- [6] *Marketingová situační analýza a predikce vývoje* [online]. [cit. 2009-10-09]. Verfügbar unter WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj/1001663/55094/#b1>>.
- [7] RAMME, Iris. *Marketing: Einführung mit Fallbeispielen, Aufgaben und Lösungen*. 2. Auflage. Schäffer-Poeschel, 2004. 326 S. ISBN 3-7910-2215-6.
- [8] *Marketingplan: Aufbau eines Marketingplans* [online]. [cit. 2011-06-20]. Verfügbar unter WWW: <http://de.wikipedia.org/wiki/Marketingplan#Aufbau_eines_Marketingplans>.
- [9] WESTWOOD, J. *Jak sestavit marketingový plán*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. 120 s. ISBN 80-7169-542-4.
- [10] KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Grundlagen des Marketing*. 5. Ausgabe. Pearson, 2010. 1176 S. ISBN 978-3-86894-014-5.
- [11] *CzechTourism* [online]. [cit. 2011-05-11]. Verfügbar unter WWW: <<http://www.czechtourism.cz/>>.

- [12] *Česká centrála cestovního ruchu – CzechTourism* [online]. [cit. 2008-05-21]. Verfügbar unter WWW: <<http://www.czechtourism.cz/informace-o-czechtourism/statut/>>.
- [13] *Vize strategie CzT v horizontu 5let v kontextu priorot, rizik a zdrojů* [online]. [cit. 2011-05-11]. Verfügbar unter WWW: <<http://www.czechtourism.cz/informace-o-czechtourism/strategie-czechtourism/>>.
- [14] *ProMarketing.cz – efektivní marketing pro malé a střední firmy* [online]. [cit. 2008-02-04]. Verfügbar unter WWW: <<http://www.promarketing.cz>>.
- [15] *SWOT (Update: 2009-01-15)* [online]. [cit. 2011-04-25]. Verfügbar unter WWW: <<http://www.hochleistungsorganisation.com/swot.html>>.
- [16] *Planungsprozeß* [online]. [cit. 2011-04-25]. Verfügbar unter WWW: <<http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/planungsprozess/planungsprozess.htm>>.
- [17] WINKELMANN, Peter. *Marketing und Vertrieb*. 7. Ausgabe. Oldenburg, 2011. 588 S. ISBN 978-3-486-59208-5.

SYMBOL- UND ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

u.a. unter anderen

bzw. beziehungsweise

d.h. das heisst

Millio. Millionen

usw. und so weiter

sgn. so genannte

TO Tour Operators

z.B. zum Beispiel

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb.: 1 Planungsprozeß	14
Abb.: 2 Marketingplan	16
Abb.: 3 Logo CzechTourism	27
Abb.: 4 Organizationstruktur CzechTourism	29
Abb.: 5 Organizationstruktur CzechTourism in Wien	29
Abb.: 6 Reiseziele der Österreicher	34
Abb.: 7 Reisemotive.....	35

TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1. SWOT-Analyse.....	19
Tab. 2 Aktionplan	23
Tab. 3 Ziele und Instrumente für 2011.....	38
Tab. 4 Aktionsprogramme für 2011.....	43

ANHANGSVERZEICHNIS

P I CzechSpecials CD

