

Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta

Studijní obor: Podniková ekonomika a management



NÁVRH KOMUNIKAČNÍ KAMPANĚ UBYTOVACÍHO ZAŘÍZENÍ

Designing of communication campaign for
accommodation facilities

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:
Ing. Ivana JAŠKOVÁ, Ph.D.

Autor:
Bc. Eva STROUHALOVÁ

Brno, 2018



MASARYKOVA UNIVERZITA
Ekonomicko-správní fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Akademický rok: 2017/2018

Studentka:	Bc. Eva Strouhalová
Obor:	Podniková ekonomika a management
Název práce:	Návrh komunikační kampaně ubytovacího zařízení
Název práce anglicky:	Designing of communication campaign for accommodation facilities
Cíl práce, postup a použité metody:	Cíl práce: Vytvořit komunikační kampaň pro konkrétní záměr podniku v oblasti ubytovacích služeb. Postup práce a použité metody: V teoretické části se bude autorka věnovat marketingové komunikaci, tvorbě komunikační kampaně a ověření účinnosti vybraných nástrojů propagace. V praktické části provede výzkum mezi vybranou skupinou stakeholderů podniku a na základě jeho výsledků a analýzy dalších relevantních prvků prostředí navrhne komunikační kampaň s variantním řešením. Pozornost bude věnována i efektivitě plánovaných návrhů. V práci budou použity metody: deskripce, komparace, analýza, syntéza, dotazování a vhodné matematicko-statistické metody.
Rozsah grafických prací:	Podle pokynů vedoucího práce
Rozsah práce bez příloh:	60 – 80 stran
Literatura:	KARLÍČEK, Miroslav a Marcela ZAMAZALOVÁ. <i>Marketingová komunikace</i> . Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2009. 176 s. ISBN 9788024516011. KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. <i>Marketingová komunikace : jak komunikovat na našem trhu</i> . 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 213 s. ISBN 9788024735412. KOTLER, Philip. <i>Moderní marketing : 4. evropské vydání</i> . Translated by Jana Langerová - Vladimír Nový. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 9788024715452. PŘÍKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ. <i>Moderní marketingová komunikace</i> . Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2011. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8. KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. <i>Moderní metody a techniky marketingového výzkumu</i> . 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 9788024735276.
Vedoucí práce:	Ing. Ivana Jašková, Ph.D.

Datum zadání práce: 10. 3. 2017

Termín odevzdání diplomové práce a vložení do IS je uveden v platném harmonogramu akademického roku.

V Brně dne: 7. 6. 2018

Jméno a příjmení autora: Eva Strouhalová
Název diplomové práce: Návrh komunikační kampaně ubytovacího zařízení
Název práce v angličtině: Designing of communication campaign for accommodation facilities
Katedra: podnikového hospodářství
Vedoucí diplomové práce: Ing. Ivana Jašková, Ph.D.
Rok obhajoby: 2018

Anotace

Předmětem diplomové práce „Návrh komunikační kampaně ubytovacího zařízení“ je vytvoření variantního řešení komunikační kampaně pro konkrétní subjekt podnikající v sektoru poskytování ubytovacích služeb. V teoretické části práce je popsána problematika týkající se strategického řízení marketingu a marketingové komunikace, a to jak v obecném pojetí, tak ve vztahu k ubytovacím zařízením. Praktická část je věnována vlastnímu návrhu komunikační kampaně pro specifický podnikatelský subjekt.

Annotation

The subject of the submitted thesis “Designing of communication campaign for accommodation facilities” is creation of a variant solution of communication campaign for a specific business in accommodation services. The theoretical part deals with issues concerning strategic marketing management and marketing communication in both general approach and relating to accommodation facilities. The practical part deals with a proposal of a communication campaign for a specific enterprise subject.

Klíčová slova

Strategické řízení marketingu, marketingová komunikace, komunikační kampaň, marketing ubytovacích služeb

Keywords

Strategic marketing management, marketing communication, communication campaign, marketing of accommodation services

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci *Návrh komunikační kampaně ubytovacího zařízení* vypracovala samostatně pod vedením Ing. Ivany Jaškové, Ph.D. a uvedla v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními předpisy, vnitřními předpisy Masarykovy univerzity a vnitřními akty řízení Masarykovy univerzity a Ekonomicko-správní fakulty MU.

V Brně dne 31. prosince 2018

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Ivaně Jaškové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce, a rovněž za její přístup v pozici vedoucí.

OBSAH

ÚVOD	13
1 TEORETICKÝ ZÁKLAD	14
1.1 MARKETING.....	14
1.2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ MARKETINGU	15
1.3 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ MARKETINGU UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ.....	22
2 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	29
2.1 CÍLE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE	29
2.2 KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE	32
2.2.1 <i>Propagace a propagační mix</i>	33
2.2.2 <i>Integrovaná marketingová komunikace</i>	34
2.3 KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ.....	35
2.3.1 <i>Propagační mix ubytovacích zařízení</i>	37
3 PŘÍSTUPY K TVORBĚ KOMUNIKAČNÍ KAMPANĚ.....	44
3.1 PŘÍSTUP ZVOLENÝ PRO VYPRACOVÁNÍ NÁVRHU KOMUNIKAČNÍ KAMPANĚ.....	45
4 CHARAKTERISTIKA PODNIKU	47
5 METODIKA PRÁCE	48
6 SITUAČNÍ ANALÝZA	50
6.1 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	50
6.1.1 <i>Analýza makrookolí</i>	50
6.1.2 <i>Analýza mikrookolí</i>	56
6.2 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	65
6.3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	68
6.4 SWOT ANALÝZA.....	72
7 CÍLOVÉ PUBLIKUM.....	78
7.1 SEGMENTACE.....	78
7.2 TARGETING A POSITIONING.....	82
8 NÁVRH KOMUNIKAČNÍ KAMPANĚ.....	83
8.1 MARKETINGOVÉ CÍLE A STRATEGIE	83
8.2 KOMUNIKAČNÍ CÍLE.....	84
8.3 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE.....	84
8.3.1 <i>Strategie sdělení</i>	85
8.3.2 <i>Výběr komunikačních nástrojů a médií</i>	85
8.4 ČASOVÝ PLÁN A ROZPOČET KAMPANĚ.....	88
8.5 HODNOCENÍ EFEKTIVITY KAMPANĚ	91
9 DISKUSE.....	93
ZÁVĚR	95
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	96
SEZNAM GRAFŮ	102
SEZNAM TABULEK.....	103
SEZNAM OBRÁZKŮ	104
SEZNAM PŘÍLOH.....	105

ÚVOD

Podnikatelské subjekty čelí na trhu konkurenčnímu prostředí, výkyvům poptávky a mnohým jiným faktorům, které ovlivňují schopnost firmy uplatnit na trhu vlastní produkci. K zajištění trvalého odbytu pro své produkty a služby realizují tyto subjekty rozličné marketingové aktivity s cílem udržet stálé nebo přilákat nové zákazníky a vylepšit svoji tržní pozici. Potenciál uspět mezi konkurencí mají zejména ty firmy, které svoji marketingovou činností řídí strategicky a o odbytu uvažují v širších souvislostech a v delším časovém horizontu.

Mezi podniky, které se pomocí marketingu snaží prosadit na trhu, patří i ubytovací zařízení. Marketing v oblasti poskytování ubytovacích služeb má svá specifika, která je nutné respektovat.

Cílem této práce je správně definovat a vhodně nasměrovat marketingovou činnost konkrétního podniku, který vchází na trh cestovního ruchu jako relativně nový typ podnikatelského subjektu se specifickými vlastnostmi, které mají potenciál uspět ve vysoce konkurenčním prostředí sektoru ubytovacích služeb. Tohoto cíle bude dosaženo prostřednictvím návrhu komunikační kampaně, který bude zahrnovat zejména identifikaci potenciálních zákazníků podniku a nalezení efektivního způsobu, jak je oslovit.

Práce je strukturována do dvou částí, a to do části teoretické a praktické. První část v podobě literární rešerše se věnuje studiu procesu strategického marketingového řízení podniku s následným zaměřením na marketingové komunikační aktivity, a to jak v obecné rovině, tak zejména v oblasti poskytování ubytovacích služeb. Druhá část práce se pak věnuje aplikaci zjištěných poznatků na marketingové řízení vybraného podniku s cílem stanovit perspektivní odběratelské trhy a vhodný způsob komunikace s nimi.

1 TEORETICKÝ ZÁKLAD

Tato kapitola se věnuje teoretickému vymezení oblasti, kterou se diplomová práce zabývá. V rámci uvedení do tématu je nasnadě definovat nejprve obecný rámec ohraničující marketing a proces jeho strategického řízení. Druhá část kapitoly se pak zabývá specifiky strategického řízení, která je nutno respektovat při tvorbě marketingové strategie subjektů cestovního ruchu.

1.1 Marketing

Beránek a Kotek (2003) specifikují **marketing** jako řídicí funkci spočívající v definování cílů zákazníka a nejlepšího způsobu, jak zákaznickovy potřeby a požadavky výnosně a konkurenceschopně uspokojovat.

Americká marketingová asociace definuje marketing jako *činnost, sadu institucí a postupů pro vytváření, sdělení, předání a výměnu nabídek mající hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celkovou společnost* (American Marketing Association, 2017).

Během let svého vývoje prošlo řízení firemního marketingu několika fázemi, označovanými jako **marketingové koncepce**. Tyto koncepce se v různých obdobích střídaly na vrcholu úspěchu v podnikovém řízení, s příchodem dalších však předchozí koncepce nezanikaly, i dnes je tedy možné setkat se v praxi i s těmi nejstaršími. Podle Kapouna (2008) je jednou z těch nejstarších koncepce **výrobní**, která předpokládá, že zákazníci preferují levné a snadno dosažitelné produkty, a projevuje se zvyšováním efektivity výroby a snižováním cen produkce (Beránek a Kotek, 2003). Tato koncepce je však efektivní pouze v případě, že poptávka na trhu převyšuje nabídku (Kapoun, 2008) nebo v rozvojových zemích, kde firmy využívají místní levné pracovní síly (Kotler a Keller, 2013). Další význačnou koncepcí je koncepce **výrobní**, která dává důraz na inovace, kvalitu a výjimečnost produktu a upozaďuje propagační aktivity (Beránek a Kotek, 2003). V případě zavedení této koncepce však firmě hrozí tzv. marketingová krátkozrakost, kdy si výrobce neuvědomuje, že permanentní inovování produktu neodráží skutečné potřeby trhu (Kapoun, 2008). Hromadná výroba, která si vyžaduje i hromadnou distribuci a prodej, může uplatňovat **prodejní** koncepci, tedy tlak na zákazníky vytvářený vnucováním vlastního produktu, např. masivní reklamní kampaní či najímáním podomních prodejců (Kapoun, 2008). Stoličný (2012) zmiňuje i koncepci **sociální**, která vychází z požadavku nezávadnosti činností výrobců, prodejců a spotřebitelů, tj. klade důraz na absenci negativních vlivů těchto činností na kvalitu životního prostředí a na fungování lidské společnosti.

Autoři shodně vypichují tzv. **marketingovou** podnikatelskou koncepci, která oproti dříve zmíněným koncepcím vychází ze znalosti potřeb zákazníka, kterým je přizpůsobován produkt, jeho cena, distribuce a komunikace. Podnik zaměřuje svoji produkci pouze na část trhu, jehož potřeby korespondují s vlastnostmi nabízeného produktu. Další charakteristikou této koncepce je vytváření dlouhodobého vztahu se zákazníkem, což je výhodnější způsob než nutnost získávání stále nových zákazníků (Kapoun, 2008). Marketingová koncepce integruje všechny důležité aspekty obsažené v ostatních koncepcích podnikového řízení, přičemž se orientuje na uspokojování potřeb svých cílových zákazníků. Posun od cíle firmy v podobě maximalizace zisku k vytváření vzájemně výhodných vztahů se nazývá **vztahový marketing** (Stoličný, 2012).

Kotler a Keller (2013) uvádějí ještě další koncept, který pokládají za nejdůležitější, tzv. **holistický marketingový koncept**, který vyzdvihuje důležitost integrace marketingových procesů a aktivit a zahrnuje tedy čtyři oblasti obsahující celou komplexitu marketingu, a to interní, integrovaný, výkonový a vztahový marketing.

Hanzelková (2009) uvádí, že spojujícím prvkem definic marketingu je **uspokojování potřeb zákazníka**. S tímto souhlasí i Stoličný (2012), který navíc umocňuje tento význam marketingu pro oblast služeb oproti výrobní sféře. V odvětvích poskytování služeb se prosazuje marketing orientovaný na zákazníka, tedy přizpůsobení nabídky služeb požadavkům a potřebám zákazníků (Beránek a Kotek, 2003). Uspokojování potřeb zákazníků spočívá v principu vytváření **hodnoty pro zákazníka**, tedy rozdílu mezi ziskem z užívání daného produktu a nákladů na jeho pořízení. Firma má nabízet *správný produkt cílovým zákazníkům za cenu, která je pro ně přijatelná a založená na jejich vnímání hodnoty produktu při vynaložení nákladů, které umožní dosáhnout zisku* (Stoličný, 2012).

Rozpoznání **základních potřeb** zákazníků pak Beránek a Kotek (2003) odvíjejí od analýzy psychologických vlivů působících na nákupní rozhodování, k čemuž využívají Maslowovu motivační teorii (zákazníka motivuje ke koupi očekávání uspokojení pocíťované potřeby). Stoličný (2012) uvádí jako vhodný nástroj definování potřeb zákazníků kromě Maslowovy teorie také Freudovu motivační teorii (lidské chování je výsledkem instinktivních pudů), teorii postojů (rozlišení kognitivní, emotivní a konativní složky jednání) nebo koncepci AIDA (proces nákupního rozhodování procházející fázemi pozornosti, zájmu, touhy a samotného nákupu). Beránek a Kotek (2003) však uvádějí, že pro cestovní ruch je třeba brát v úvahu nejen základní, ale i **turistické potřeby** zákazníků, jimiž jsou:

- potřeba klidu a odpočinku od fyzické a duševní námahy,
- potřeba změny prostředí (oproštění od každodenního stereotypu),
- potřeba uvolnění a chování abstrahovaného od konvencí (být vlastním pánem),
- potřeba kontaktu a komunikace (seznámení s novými lidmi, výměna názorů a zážitků).

Nedílnou součástí firem, které se svou produkcí zaměřují na uspokojování identifikovaných potřeb zákazníka (uplatňují marketingovou koncepci), je strategické řízení marketingu (Zamazalová, 2010).

1.2 Strategické řízení marketingu

Podle Zamazalové (2010) je **strategické řízení (strategický management)** dynamický proces, jehož účelem je sladění misí, cílů, strategií, výkonnosti a ekonomických výsledků. Podle Hanzelkové (2009) se jedná o realizaci celé sekvence procesů a aktivit, které pak konkrétně uvádí např. Kotler a Keller (2013) jako sled těchto kroků:

1. Definice poslání podniku,
2. Strategická situační analýza,
3. Formulace cílů,

4. Formulace strategie,
5. Implementace,
6. Zpětná vazba a kontrola.

Marketingové řízení je pak dle Beránka a Kotka (2003) *vědomá snaha dosahovat požadovaných výsledků směny na cílových trzích*. Proces **strategického řízení marketingu** přirovnává Hanzelková (2009) k obecnému strategickému řízení s tím rozdílem, že tento proces se týká marketingové strategie, coby *dlouhodobých cílů, které chce firma dosáhnout v oblasti marketingu tak, aby pomocí marketingových činností naplnila nadřazené strategické obchodní cíle a dosáhla konkurenční výhody*. Dále tedy bude v této podkapitole věnována pozornost jednotlivým krokům strategického řízení, jak jsou uvedeny výše, vztaženým k oblasti marketingu.

Strategická situační analýza

Po ujasnění **vize** (představy úspěšné budoucnosti firmy) a **poslání** (důvodu existence firmy) navazuje v procesu strategického řízení **strategická situační analýza** (Zamazalová, 2010). Strategická analýza umožňuje systematické zmapování a vyhodnocení všech faktorů relevantních pro formulaci marketingových cílů a marketingové strategie firmy (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017).

Lze rozlišovat více typů analýz dle předmětu zaměření a způsobu zpracování (Hanzelková, 2009), vícero autorů však uvádí za nezbytné součásti strategické analýzy zejména výzkum vnějšího a vnitřního prostředí podniku (Zamazalová, 2010). V rámci **interní** analýzy jsou zkoumány cíle firmy, její systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu apod. (Jakubíková, 2013). Výstupem analýzy vnitřního prostředí podniku je identifikace silných a slabých stránek, které jsou podnikem ovlivnitelné. **Externí** prostředí je zkoumáno ve dvou úrovních jako makroprostředí (politicko-správní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory) a mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost) (Jakubíková, 2013). Vnější prostředí se chová v nezávislosti na předmětném podniku, přesto v rámci analýzy externího prostředí musí firma nepřetržitě sledovat vývoj klíčových makroekonomických veličin a také změny a trendy v mikroprostředí ovlivňující její schopnost dosahovat zisku. Z analyzovaných faktorů je pak třeba vyvodit příležitosti a hrozby, kterým podnik čelí, využít je a profitovat z nich nebo jim efektivně čelit (Kotler a Keller, 2013). Metodami zpracování analýzy vnějšího prostředí mohou být (Hanzelková, 2009):

- analýza společenského okolí, tzv. SLEPT či její mutace,
- analýza odvětví, tzv. Porterova analýza pěti konkurenčních sil,
- analýza konkurence a parametrů jejich marketingových strategií,
- a další externí analýzy, např. analýza vývoje trhu či tržního potenciálu.

Jedna z nejpoužívanějších komplexních analýz prostředí je **analýza SWOT** (Jakubíková, 2013), která představuje sumarizaci dílčích analýz prostředí a tvoří základ pro určení zdrojů konkurenční výhody firmy a její výchozí pozice pro stanovení cílů a strategií (Hanzelková,

2009, Zamazalová, 2010). Cílem SWOT analýzy je identifikace vhodné strategie nebo posouzení relevantnosti aktuální podnikové strategie vzhledem ke změnám v prostředí (Jakubíková, 2013). Struktura SWOT analýzy je naznačena v tabulce 1.

<p style="text-align: center;">S - Strengths - silné stránky</p> <p>interní faktory firmy utvářející silnou tržní pozici firmy (personální či manažerské schopnosti, unikátní zdroje, jedinečná image značky, výhodné dodavatelsko-odběratelské vztahy, tržní dominance apod.), lze je využít pro určení konkurenční výhody</p>	<p style="text-align: center;">W - Weaknesses - slabé stránky</p> <p>konkurenční nevýhody identifikované uvnitř firmy (úkony, které nejsou ve firmě dobře prováděny nebo ve kterých si ostatní firmy vedou lépe, nedostatek schopností, zdrojů, špatná image nebo nevýhodné postavení na trhu apod.)</p>
<p style="text-align: center;">O - Opportunities - příležitosti</p> <p>příznivé situace v okolí podniku, faktory, které mohou zvýšit poptávku po produkci, zajistit větší výnosnost firmy nebo lépe uspokojit její zákazníky (růst firemního potenciálu, existence nového potenciálně cílového tržního segmentu, změny v právní regulaci podnikání apod.)</p>	<p style="text-align: center;">T - Threats - hrozby</p> <p>neříznivé aspekty okolí, trendy a události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků (nebezpečí konkurence, klesající tržní potenciál apod.).</p>

Tabulka 1: SWOT analýza

Zdroj: vlastní zpracování dle Jakubíková (2012) a Beránek a Kotek (2003)

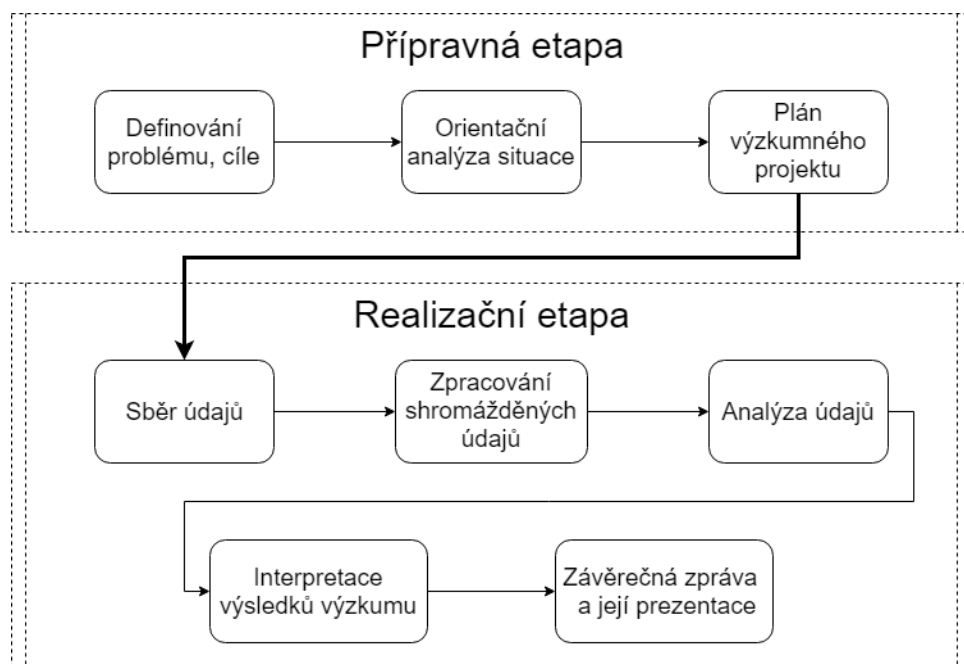
Jednotlivým nalezeným faktorům v každém kvadrantu jsou přiřazeny váhy v rozmezí 1-5, a to na základě různých technik (brainstorming, diskuse, dotazování), u příležitosti hrozeb je váha odvozena také od pravděpodobnosti výskytu. Ze SWOT analýzy pak vychází matice odvozených strategií (někdy nazývaná matice TOWS či Rozšířená SWOT analýza), která slouží k rozboru strategií vyplývajících z kombinací silných a slabých stránek podniku s různými identifikovanými příležitostmi a hrozbami (Jakubíková, 2013). Karlíček (2016) považuje za nejdůležitější výstup této analýzy vztahené k marketingovému prostředí vnímání propagované značky a její konkurence potenciálním zákazníkem, celkový přístup těchto zákazníků k dané produktové kategorii a nejefektivnější média komunikace.

Kromě SWOT analýzy doporučují dále odborníci (Stoličný, 2012, Jakubíková, 2013) rozšířit situační analýzu i dalšími metodami analýzy, jako např. analýzou životního cyklu, modely hodnocení portfolia v podobě **BCG matice** (založena na poměrování tempa růstu a relativního tržního podílu produktů podnikového portfolia) či **modelem General Electric** (analyzuje trh z hlediska jeho přitažlivosti a nasycenosti konkurenty), které umožní objektivní hodnocení úspěšnosti produktů.

Zdrojem informací pro výše uvedené analýzy bývá v oblasti marketingu běžně tzv. **marketingový výzkum** (Hanzelková, 2009). Jedná se o systematické zkoumání a analýzu různých aspektů trhu, marketingových aktivit (vlastních i konkurenčních), chování spotřebitelů, distribučních kanálů apod. Marketingový výzkum lze dělit a) dle zaměření a výstupů na kvalitativní, kvantitativní a teoretický, b) dle časového hlediska na ty, které jsou

orientované na analýzu minulých, současných nebo prognózu budoucích stavů určitých faktorů a c) dle metody získávání informací na primární (přímý kontakt s respondenty) a sekundární (analýza dostupných již publikovaných informací). **Primární výzkum** pak zahrnuje ankety, dotazníková šetření, řízené rozhovory, analýzu primárních dat, měření vybraných charakteristik a vyhodnocení účinnosti reklamních a prodejních kampaní. Nástroji **sekundárního výzkumu** jsou analýza statistických údajů, publikovaných studií či odborných článků (Zelenka, 2010).

Proces marketingového výzkumu podle Kozla (2006) se skládá z osmi kroků, které na sebe navazují, jak je patrné z obrázku 1.



Obrázek 1: Proces marketingového výzkumu

Zdroj: Kozel (2006)

Nejprve je nutné definovat účel výzkumu, tedy blíže popsat problém, který bude pomocí výzkumu řešen. Po překlapaní problému do podoby konkrétních cílů výzkumu přichází fáze formulace hypotéz (předpokladů o povaze zjišťovaných vztahů) a výzkumných otázek. Následuje orientační zjišťování toho, jaké informace jsou dostupné pro řešení daného problému. V další fázi se proces překlápí z přípravné etapy do realizační, a to vyhotovením **plánu výzkumného projektu** neboli plánu realizace a kontroly výzkumu. Tento plán specifikuje (Kozel, 2006):

- typ shromažďovaných údajů - primární či sekundární, kvalitativní či kvantitativní,
- způsob sběru dat
 - metoda - pozorování, dotazování či experiment,
 - typ - osobní, písemný, telefonický nebo elektronický výzkum,
 - technika - kdy, kde, kdo a od koho bude data sbírat,

- vzorek - specifikace respondentů výzkumu,
- metody analýzy dat,
- rozpočet výzkumu,
- přidělení odpovědností,
- časový harmonogram,
- kontrolu plánu.

Po schválení plánu výzkumu začíná samotný sběr dat, která jsou následně zpracována. V rámci zpracování je nutné posoudit **validitu** (přesnost) a **reliabilitu** (spolehlivost a pravdivost) získaných údajů. V této fázi jsou také prováděny dva druhy kontrol, a to **kontrola úplnosti a čitelnosti** (rozhodnutí o případném vyloučení některých odpovědí z výzkumu) a **logická kontrola** (kontrola řádné distribuce a pravdivost získaných dat). Během zpracování získaných dat dochází rovněž k **identifikaci chyb**, ke kterým mohlo dojít při sběru, a to výběrových (plynoucích z dotazování nereprezentativního výběrového souboru) a nevýběrových (způsobujících nepřesnost a zkreslenost výsledků). Další fází zpracování údajů je pak jejich **klasifikace** (určení stupně rozřídění dat). Před přechodem k analýze jsou data ještě zakódována a technicky zpracována do datové matice. V **analytické části** procesu jsou data podrobena zkoumání statistickými metodami tak, aby bylo možné interpretovat její výsledky vzhledem k cíli výzkumu. Používanými metodami analýzy jsou deskripce, měření závislosti a testování závislosti. Na závěr jsou výsledky analýzy zformulovány jako **doporučení** nejvhodnějších řešení stanoveného problému. Je také vhodné připojit míru zodpovězení výzkumných otázek a ověřit hypotézy. Závěrečná doporučení vycházejí z cíle výzkumu (Kozel, 2006).

Formulace cílů

Vypracování důkladné strategické analýzy je předpokladem pro **formulaci (marketingových) cílů**. Strategické cíle, tedy *žádoucí budoucí stavy a výsledky vycházející z poslání firmy, kterých se podnik snaží dosáhnout svojí činností* (Zamazalová, 2010) v určitém časovém období, by měly podléhat metodě SMART, tedy být *Specific* - konkrétní, *Measurable* - měřitelné, *Agreed* - odsouhlasené celým týmem, *Realistic* - realistické a *Timed* - časově ohraničené (Karlíček, 2016). Kotler a Keller (2013) pak dodávají, že je rovněž důležité, aby byly veškeré stanovené cíle vzájemně konzistentní, neboť podle toho, jak jsou cíle nastaveny, řídí pak podnik své marketingové aktivity.

Formulace strategie

Postup určující jakým způsobem podnik svých cílů dosáhne, je předmětem **formulace strategie**, resp. **marketingové strategie**. Strategie shrnuje dlouhodobé cíle, kterých si firma stanovila, a postupy, kterými hodlá vytyčených cílů dosahovat (Hanzelková, 2009, Zamazalová, 2010). Horáková (2003) popisuje definování strategie jako *kontinuální úsilí podniku alokovat existující zdroje co neúčinnějším způsobem*. Királ'ová (2002) definuje marketingovou strategii jako *způsob uplatnění se na trhu* a charakter dalších marketingových aktivit odvíjí právě od takto zvoleného způsobu.

Východiskem pro určení strategie podniku mohou být tři obecné strategie známé pod názvem **Porterovy generické konkurenční strategie**. Jedná se o tři typy marketingových strategií, a to (Kotler a Keller, 2013, Jakubíková, 2013):

- strategie nákladového vůdcovství (*penetration strategy*) - dosažení takových výrobních a distribučních nákladů, díky kterým bude možné stanovit cenu produkce pod úrovní konkurence a tím získat tržní podíl,
- strategie diferenciací (*differentiation strategy*) - zaměření se na dosažení lepšího výkonu v oblasti důležité pro zákazníky, např. zvýšení kvality,
- strategie koncentrace (*concentration strategy*) - zaměření se na jeden nebo více specifických cílových segmentů, u kterých pak firma usiluje o získání výhody v nákladech nebo o diferenciaci.

K uvedeným třem základním typům konkurenčních strategií podle Portera pak bývají různými autory doplňovány ještě další typy, např. Stoličný (2012) uvádí následující:

- strategie vedoucí firmy na trhu (*leader strategy*) - snaha o pokrytí všech tržních segmentů širokou nabídkou, prostřednictvím permanentního inovování tak firma usiluje o dominantní postavení na globálním trhu,
- strategie druhé největší firmy na trhu (*challenger strategy*) - za použití různých marketingových nástrojů, jako je cenová či komunikační politika, usiluje vyzývateľ o oslabení postavení vedoucí firmy a převzetí části jejího tržního podílu,
- strategie napodobení velkých firem (*follower strategy*) - firmy nabízejí kvalitní výrobky za nízké ceny díky napodobování či kopírování technologií jiných firem při využití výhody nízkých nákladů na výzkum a vývoj, případně i na výrobu.

V rámci formulování strategie by měla být řešena **segmentace** (rozčlenění trhu na vnitřně homogenní a vně heterogenní části - segmenty, jejichž prvky reagují podobně na tržní podněty), **targeting** (výběr jednoho nebo více segmentů, na které se firma zaměří) a **positioning** (tržní umístění, neboli definování důležitých marketingových atributů produktu, které jej vymezují vůči konkurenci). Podle vnitřního uspořádání podniku a rozsahu portfolia také může dojít k tomu, že každá SBU (*Strategic Business Unit* - strategická obchodní jednotka - vnitřně homogenní část firmy zaměřená na specifickou skupinu zákazníků či produktů) bude mít svoji vlastní strategii (Hanzelková, 2009). Zaměření pouze na užší (cílový) trh se nazývá tzv. **cílený marketing**. Jeho aplikace přináší firmě (oproti tržně nediferencovanému marketingu) několik výhod (Kapoun, 2008):

- produkt přizpůsobený zákazníkovi - za předpokladu správného zacílení existuje implicitní poptávka po produktu, není třeba poptávku vytvářet uměle a tlakem,
- efektivnější distribuce a propagace - volba způsobů distribuce a propagace specificky používaných cílovým segmentem šetří firmě náklady,
- lepší uspokojení potřeb zákazníků - produkt, který lépe odpovídá potřebám zákazníka, si získává stálou klientelu,

- zisk konkurenční výhody - personalizovaný produkt i s patřičným způsobem jeho komunikace a distribuce je konkurenceschopnější než produkt nevyhraněný vůči cílovému trhu.

Formulace strategie v oblasti marketingu zahrnuje více dílčích částí, jako je komunikační strategie, korporátní design, organizování lidských zdrojů v marketingu, finanční a materiálové zajištění marketingu apod. (Hanzelková, 2009). Tato diplomová práce se zabývá tvorbou marketingové strategie zejména v oblasti komunikace, proto bude řešena pouze příslušná část tohoto procesu, tj. komunikační strategie. **Komunikační strategie** zahrnuje výběr vhodného marketingového sdělení, kterým se firma bude snažit zákazníka přesvědčit o svých konkurenčních výhodách, dále kreativní ztvárnění tohoto sdělení a následně volbu způsobu předání sdělení zákazníkům pomocí komunikačních nástrojů a mediálních prostředků. Celý proces je iterativní (jeho části se cyklicky opakují), což zajišťuje jeho vnitřní konzistenci (Karlíček, 2016). Při tvorbě komunikační strategie lze kombinovat několik přístupů odlišujících se obsahem marketingové komunikace (Hanzelková, 2009):

- generická strategie - propagace celé kategorie produktů (nejen vlastní značky), která je vhodná pro stimulaci poptávky po daném zboží (ideální pro monopoly a vedoucí firmy na daném trhu) (např. kampaň směřující k celkové spotřebě BIO produktů nebo mléka apod.),
- preemptivní strategie - kombinace obecného tvrzení o produktu a zvýraznění výjimečnosti vlastní značky (vhodné tehdy, pokud konkurence komunikuje jen vlažně nebo příliš obecně, např. pro trh vysokého školství či podnikového poradenství),
- strategie unikátní prodejní vlastnosti (tzv. *Unique Selling Proposition* – dále USP) - zdůraznění unikátní vlastnosti produktu odlišující jej od konkurenčních (příkladem může být propagace dvoudílných pátých dveří vozu využitá značkou Škoda),
- strategie image značky - primární zaměření na budování jedinečné image značky (vhodné pro trhy s velmi podobnými konkurenčními produkty jako např. oděvní průmysl, kde této strategii využívá firma Benneton prostřednictvím kampaní se silně emocionálními tématy jako rasová diskriminace, válečné konflikty, celosvětové epidemie apod.),
- strategie positioningu - vytvoření tzv. mentálního výklenku (USP, cena, kvalita, způsob použití, apod.), který značku vymeze proti konkurentům, zejména proti vedoucí značce na trhu (např. prodej ošacení extrémních velikostí nebo ruční výroba kosmetiky apod.),
- rezonanční strategie - komunikace vyvolávající u zákazníků relevantní asociace a zkušenosti z minulosti (např. negativní asociace spojené s jednáním bankovních institucí využívané společnostmi Airbank nebo Raiffeisenbank),
- emocionální strategie - komunikace, jež se snaží v zákaznických vyvolat emoce (např. firma Dove, která se snaží přesvědčit o kráse přirozenosti),

- informační strategie - přináší větší množství informací (vhodná pro produkty, jejichž nákupu předchází velmi racionální uvažování, nebo ty, jejichž parametry nejsou příliš známy, jako např. nákup čtyřkolky).

Implementace strategie

Implementace strategie zahrnuje zavedení změn souvisejících s charakterem strategie, ať už změn vnitřního uspořádání firmy, změn produktového portfolia, změn postupu práce apod. (Kotler a Keller, 2013). V této fázi je nutné sestavit harmonogram konkrétních implementačních úkolů. V marketingové strategii jsou úkoly specifikovány formou marketingových aktivit, prostřednictvím nichž bude dosaženo stanovených strategických cílů. Popis těchto úkolů včetně definování zodpovědných osob, časového ohraničení a finančního rozpočtu je pak uveden v taktickém (s platností asi 1 rok) dokumentu nazvaném **marketingový plán** (Hanzelková, 2009). Marketingový plán je prostředkem praktického uskutečňování marketingu, jedná se o ústřední nástroj řízení a koordinace marketingových aktivit (Zamazalová, 2010). Při jeho tvorbě je vhodné vytvořit pro každý nástroj marketingového mixu (viz kap. 2.1) seznam opatření, která je nutné v dané oblasti učinit. Navržený plán musí být podpořen dostatkem finančních zdrojů, materiálu, techniky a personálu (Beránek a Kotek, 2003). Aby byla marketingová strategie efektivně realizovatelná, musí jí odpovídat organizační podmínky firmy, zaměstnanci a vedení firmy musí být o její implementaci řádně informováni a být s ní sžití. Každý zaměstnanec by měl vědět, jaké jsou jeho povinnosti ohledně implementace a případně i kontroly strategie (Hanzelková, 2009).

Zpětná vazba a kontrola strategie

V rámci **kontrolní fáze** je pak hodnoceno, zda je zvolenou strategií stanovených cílů skutečně dosahováno, a případně jsou prováděna potřebná nápravná opatření, tj. přeformulování strategie či úprava nefunkčních aspektů její implementace. Kontrola naplňování marketingové strategie může být podpořena pravidelným reportováním dosažených výsledků v korespondenci s vytyčenými cíli. Jednotlivé strategické činnosti (analýza, definování cílů, formulování strategie, její implementace a zejména kontrola) by měly být i nadále paralelně a kontinuálně opakovány (Hanzelková, 2009). I pokud všechno funguje odpovídajícím způsobem, je společnost nucena neustále sledovat vývoj prostředí a své cíle a strategie mu přizpůsobovat, aby nepřišla o své místo na trhu (Kotler a Keller, 2013).

1.3 Strategické řízení marketingu ubytovacích zařízení

Jednou ze základních komponent cestovního ruchu je služba přechodného ubytování (spojená s doplňkovými službami souvisejícími s pobytem). **Ubytovací služby** jsou poskytovány ubytovacími zařízeními, která využívají marketingových nástrojů ve snaze zaplnit své ubytovací kapacity (Minář, 1996). Ubytovací zařízení je pak oficiálně označeno pro objekty, prostory nebo plochy, kde je veřejnosti poskytováno ubytování (Zelenka a Pásková, 2012). Ubytovací zařízení mohou být členěna podle mnohých kritérií, přičemž pro marketingové účely je používána kategorizace zahrnující hotely, penziony, kempy a individuální objekty (Rygllová a kol., 2011).

Királová (2002) uvádí, že podstatou marketingu ubytovacího zařízení a jím nabízených služeb je orientace na uspokojování potřeb a požadavků hostů za účelem dosažení přiměřeného zisku. To koresponduje s účelem marketingového řízení veškeré produkce - jak

výrobků, tak služeb. Oproti výrobkům je v **marketingu služeb** nutné zohledňovat základní parametry, které služby od výrobků odlišují. Jsou jimi nehmatatelnost (kvalita je posuzována subjektivně), nedělitelnost (neoddělitelnost tvorby služby od její spotřeby), pomíjivost (neskladovatelnost) a proměnlivost (kvalita se liší s každým poskytovatelem) (Cetlová, 2007). Liší se ale i služby mezi sebou. **Služby v cestovním ruchu** mají jistá specifika, která by při zahrnutí výše uvedených charakteristik mohly reprezentovat následující faktory (Minář a kol., 1996):

- existence vhodného místa k provozu služeb cestovního ruchu (např. výskyt atraktivit) a omezená kapacita daného prostoru (lázeňská turistika, kongresová turistika...),
- časová závislost (na ročním období, na datu konání určité akce...),
- komplexní charakter služeb (na zajišťování služeb se podílí mnoho zcela odlišných subjektů, které mezi sebou kooperují),
- poptávka je místně i časově závislá (sezónnost, období prázdnin a svátků...),
- při nákupu služeb jsou více uplatňovány emoce,
- je kladen větší důraz na vnější stránku poskytování služeb (úroveň služeb, image subjektu cestovního ruchu...),
- větší důraz na propagaci mimo sezónu,
- a další.

Beránek a Kotek (2003) pro úspěšný provoz ubytovacích zařízení zdůrazňují nutnost výběru vhodného prostředí pro provoz služeb a znalost jeho okolí, dále respektování nerovnoměrnosti poptávky a vnějších vlivů (přírodních, hospodářských, politických a společenských), které na ni působí. Pro zdárné podnikání v cestovním ruchu je také nutné uvědomit si, že hosté ubytovacích zařízení spotřebovávají zároveň celý komplex služeb (doprava, strava, program během pobytu apod.) a že nekonzumují pouhé surové služby, ale vyhledávají zážitky spojené s cestováním.

Hán a kol. (2016) považuje za smysluplnou a úspěšnou marketingovou strategii ubytovacích zařízení takovou, která vychází ze znalosti vlastní klientely, její charakteristiky a způsobu chování. Na základě těchto znalostí pak mají být vybírány patřičné komunikační a distribuční nástroje a kanály, jazyk apod.

V kapitole 1.2 je přiblížen proces strategického řízení marketingu obecně. Tvorba marketingové strategie pro ubytovací zařízení má určitá specifika, proto je ve zbytku této kapitoly věnována pozornost strategickému řízení marketingu právě v oblasti poskytování ubytovacích služeb. Pro jednotlivé kroky strategického plánování jsou uvedena specifika, která je nutné při smýšlení o strategii ubytovacích zařízení zohlednit.

Strategická situační analýza ubytovacích zařízení

Stejně jako u jiných podniků, i subjekty cestovního ruchu by měly předně stanovit svoji vizi a poslání, ze které bude veškerá jeho činnost vycházet. Beránek a Kotek (2003) spatřují určení kréda (vize) a strategických podniků v odpovědi na otázku *Čeho by chtělo ubytovací zařízení*

dosáhnout?, podle Királ'ové (2002) je však poslání hotelu samotnou příčinou jeho existence. Např. poslání hotelové sítě Marriott zní "Každý host od nás odchází spokojen."

Pokud je identifikován obecný směr, kterým se chce podnik ubírat, je pak nutné určit pozici, ve které se aktuálně nachází, a to pomocí situační analýzy. Tvorba strategie zařízení hotelového typu vyžaduje důsledné rozpoznání všech faktorů, které mohou ovlivnit jeho úspěšnost (Királ'ová, 2002). Pro určení současného stavu, ve kterém se podnik hotelového typu nachází, doporučují Beránek a Kotek (2003) provést tyto specifické druhy analýz:

- analýzu okolí:
 - společenské, právní a hospodářské podmínky (politická a sociální situace, zákonné pracovní podmínky, vládní politika v oblasti cestovního ruchu),
 - hospodářské údaje a trendy (vývoj příjmů cílových segmentů, výše daní, výše směnných kursů, změny cenové hladiny a celková hospodářská situace),
 - sociální údaje a trendy (demografický vývoj cílových segmentů),
 - technologické údaje a trendy (vývoj spotřeby a ceny energií, dopravní sítě, elektronického zpracování dat),
- analýzu tržních podmínek:
 - dodavatelské trhy (změny na trhu pracovních sil, dostupnost a podmínky pro poskytování investičních úvěrů, vývoj cen zemědělských výrobků),
 - odběratelské trhy (změny zvyklostí ve využívání volného času, dlouhodobé trendy v cestovním ruchu, nové možnosti využití volného času, chování konkurence),
- turistickou analýzu místa:
 - turistická nabídka (situace v regionu, dopravní podmínky, přírodní krásy, infrastruktura, turistická zařízení),
 - struktura hostů v místě (věkové složení, sezónní výkyvy poptávky, procentuální obsazení lůžek),
 - konkurenční podmínky (kvalitativní standardy konkurence, nabídka služeb a cenová struktura konkurence, nové trendy a vývojové tendence v ubytovacím průmyslu, investiční činnost, možnosti spolupráce),
- analýzu vlastního ubytovacího zařízení:
 - příležitosti a hrozby (problémy, pozitivní a negativní vlivy okolí na tržby, personál, finance, investice a organizaci jako celek),
 - silné a slabé stránky (výhody a nevýhody umístění, stavu budovy, vybavení, dále faktory týkající se hostů, personálu, řízení a financí).

Rovněž Királ'ová (2002) pro účely prozkoumání aktuální situace doporučuje ubytovacím zařízením analýzu vnitřního prostředí a analýzu vnějšího okolí hotelu (např. SWOT) spojenou s analýzou hostů a konkurence. Přitom **analýza vnitřní** by měla objasnit velikost, kapacitu, lokalizaci, vytíženost, složení hostů, fyzický stav a celkovou atmosféru zařízení, z porovnání těchto faktorů s konkurencí by měly vyplynout specifické přednosti hotelu (Királ'ová, 2002) Beránek a Kotek (2003) pro vnitřní analýzu doporučují zpracovat výzkum čtyř sad faktorů, a to (1) ubytovacího zařízení jako celku (umístění, vzhled, styl řízení, kvalifikace personálu

apod.), (2) ubytovacích služeb (vybavení pokojů, kvalita poskytovaných služeb, spolupráce personálu a respektování potřeb hostů), (3) stravovacích služeb a (4) doplňkových služeb.

Výstupem **vnější analýzy** by měl být přehled o faktorech makroprostředí a mikroprostředí ovlivňujících trh cestovního ruchu. **Makroprostředí** zahrnuje faktory působící na makroúrovni, tedy národní, evropské a celosvětové úrovni. Za vhodný druh analýzy makroprostředí pro hotelové zařízení je považována PEST analýza a její mutace. PEST analýza se skládá z dílčích analýz politických, ekonomických, sociálně-kulturních a technologických faktorů (Jakubíková, 2012). Příklady uvedených faktorů jsou shodné s faktory, které uvádí Beránek a Kotek (2003) v analýze okolí pro ubytovací zařízení (viz seznam doporučených analýz a jejich podstatných faktorů výše).

Při studiu odborné literatury si lze povšimnout, že analýza makroprostředí se u většiny autorů shoduje ve zvolení metody PEST jako nejlepším postupu průzkumu vnějšího prostředí. Ve zvolení analýz k průzkumu mikroprostředí a vnitřního prostředí se však zvolené přístupy jednotlivých autorů mírně liší.

Analýza **mikroprostředí** se soustřeďuje na odvětví, ve kterém se firma uplatňuje, v případě hotelů a obdobných podniků se tedy jedná o odvětví cestovního ruchu. Zkoumána je základní charakteristika, struktura, změnotvorné síly a klíčové faktory úspěchu odvětví. Rovněž je v rámci mikrookolí zkoumáno konkurenční prostředí (Jakubíková, 2012). Analýzou konkurence je třeba zjistit, kdo představuje (i pouze potenciální) konkurenci, jakou mají tahle zařízení strategii, jaké cíle, kdo tvoří jejich klientelu, jaké jsou jejich silné a slabé stránky a jakým způsobem konkurenti reagují na ohrožení. K určení přitažlivosti trhu lze využít Porterovy analýzy pěti sil, která zkoumá daný trh v pěti oblastech, které ovlivňují atraktivitu trhu (Királ'ová, 2002). Těmito oblastmi jsou (Jakubíková, 2012):

- substituty - množství a kvalita možných substitutů, vztah zákazníků k substitutům,
- stávající konkurence - produkce, cenová politika, marketingová strategie, silné a slabé stránky,
- potenciální noví konkurenti - bariéry vstupu, legislativní a technologické překážky, obsazenost trhu a zavedenost firem, distribuční kanály, chování zákazníků,
- vyjednávací síla dodavatelů - množství dodavatelů, specializace dodávek, alternativy k dodávkám, náklady spojené se změnou dodavatele,
- vyjednávací síla odběratelů - množství odběratelů, různorodost nabídky, doplňující služby, náklady na změnu dodavatele.

I pro oblast podnikání v cestovním ruchu je zdrojem pro tvorbu analýz marketingový výzkum jako zprostředkovatel identifikace, sběru, zkoumání a vyhodnocování informací týkajících se problémů, jimž ubytovací zařízení čelí (Királ'ová, 2002).

Formulace cílů ubytovacích zařízení

Marketingové cíle mohou být kvalitativní (posílení pozice na trhu, vedoucí ubytovací zařízení v regionu apod.) či kvantitativní (tržní, ziskové, finanční cíle). Marketingové cíle ubytovacích zařízení by měly zahrnovat tržní zacílení, specifikaci služeb (druhu cestovního ruchu),

na který se subjekt zaměřuje, dále oblast potřeb hostů, které budou pomocí nabízených služeb uspokojovány, a určení efektu, kterého chce subjekt u svých zákazníků a obchodních partnerů dosáhnout (Beránek a Kotek, 2003).

Formulace strategie ubytovacích zařízení

Subjekt cestovního ruchu při snaze strategicky řídit marketingové aktivity definuje svoji strategii obdobným postupem jako jiný běžný podnik. Strategie vychází z vize a poslání firmy a stanovených cílů odvozených na základě situační analýzy. Strategie ubytovacího zařízení identifikuje vhodné tržní příležitosti a specifikuje konkurenční marketingovou strategii. Užší formulace strategie zahrnuje zejména charakteristiku přesného zaměření subjektu v podobě segmentace trhu, targetingu a positioningu, které jsou pro marketingovou strategii zcela stěžejní (Beránek a Kotek, 2003).

Hán a kol. (2016) uvádí, že účastníci cestovního ruchu (a tedy i hosté ubytovacích zařízení) tvoří z velké míry uniformní a homogenní skupinu osob se srovnatelnými potřebami, přáními a reakcemi na marketingové a komunikační aktivity, s čímž se shoduje i Zelenka (2010). Přesto se však trh cestovního ruchu dynamicky mění v důsledku působení mnoha objektivních a subjektivních faktorů, jako jsou politické a společenské změny, právní úpravy, ekonomická situace různých společenských skupin, demografická struktura populace, technologický pokrok (zejména v dopravě), móda, množství volného času a mnohé další (Minář, 1996).

Segmentací trhu cestovního ruchu za pomoci různých kritérií (geografických, psychografických, demografických a sociálně-kulturních či behaviorálních) vznikají tržní segmenty, tedy dostatečně velké skupiny, které jsou vně co nejodlišnější, ale vnitřně co nejsourodější, jako např. rodiny s dětmi, kongresoví turisté, business klienti, páry, senioři apod. (Hán a kol., 2016, Zelenka 2010). Beránek a Kotek (2003) shledávají nejdůležitějšími faktory pro segmentaci zákazníků na trhu cestovního ruchu tzv. **sociologické faktory**, které jsou sestaveny z částí zmíněných kritérií (věk, pohlaví, postavení, povolání, příjem, vzdělání) a cestovní zvyklosti (příčina a účel cestování, počet účastníků, způsob financování, způsob rezervace, použité dopravní prostředky apod.). Kiráľová (2002) vyzdvihuje důležitost kritérií geografických (politické a populační hranice, velikost a podnebí místa bydliště), demografických (kromě věku, pohlaví či rodinného stavu i životní cyklus rodiny a počet jejích členů) a psychografických (životní styl, osobnostní rysy). Za důležité segmentační kritérium v oblasti cestovního ruchu lze považovat také **očekávaný přínos** z cestování, spadající pod skupinu behaviorálních faktorů, které někteří autoři považují za vůbec nejvhodnější způsob segmentace trhu (Kotler a Keller, 2013, MMR, 2017).

Ačkoliv má každý z identifikovaných segmentů své unikátní vlastnosti, disponují všechny stejným tržním chováním a velmi podobnou pocíťovanou obecnou potřebou přechodného ubytování. Pro maximální uspokojení komplexní potřeby zákazníků je nutné znát profil daného segmentu, tj. jeho demografické charakteristiky, životní styl, nároky na ubytování apod. Obecné popisy těchto profilů jsou dnes dostupné v literatuře nebo ve zprávách z veřejných průzkumů (např. výzkumy České centrály cestovního ruchu - CzechTourism), pro získání konkurenční výhody je však pro ubytovací zařízení vhodné zpracovat tyto informace individuálně z dat, jejichž zdrojem mohou být hotelový informační systém či vlastní průzkumy (Hán a kol., 2016). Výstupem efektivní segmentace trhu by měly být skupiny disponující dostatečnou vydatností, měřitelností, přístupností, udržitelností, trvalostí

a konkurenceschopností (Zelenka, 2010), a rovněž dostatečnou odlišitelností reakce na marketingový mix oproti jinému segmentu (Kapoun, 2008).

Po segmentaci nadchází fáze **cílení (targeting)** na dílčí identifikované tržní segmenty, kdy je analyzována jejich výhodnost a atraktivita pro ubytovací zařízení. Následně je vybrán jeden nebo více segmentů, na který bude zaměřená marketingová komunikace a většina dalších procesů (Hán a kol., 2016). Souhrn vybraných oslovovaných segmentů se nazývá **cílovým trhem** (Zelenka, 2010, Morrison, 1995). Z hlediska počtu tržních segmentů, na které se ubytovací zařízení specializují a kterým přizpůsobují svůj marketingový mix, se rozlišují obvykle tři až čtyři hlavní strategie (Hán a kol., 2016, Királ'ová, 2002, Morrison, 1995):

- masový marketing – žádný segment není vyhrazen jako primární, hosté mají relativně podobné charakteristiky a lze jim nabídnout jeden společný produkt (nízká úspěšnost, většinou menší zařízení),
- extenzivní strategie – ubytovací zařízení se zaměřuje na téměř všechny segmenty, pro každý vypracuje specifický marketingový mix; pokud se podnik zaměřuje na úplně všechny segmenty, jedná se o tzv. strategii totální (obě varianty se vyznačují velkou finanční nákladností),
- diferencovaná (selektivní) strategie – představuje zaměření se na menší počet vybraných segmentů a každému z nich nabízí individuální podobu marketingového mixu (nejběžnější strategie),
- koncentrovaná marketingová strategie – podnik se soustředí pouze na jeden vybraný segment.

Hán a kol. (2016) dodává, že marketingové strategie ubytovacích zařízení se liší rovněž dle stádií životního cyklu výrobku/služby, pro každou z fází (zavedení, růst, vyžívání a pokles) je pak nutné strategii upravovat.

Poslední fáze cíleného marketingu je **positioning**, nebo-li tržní umístění, jehož účelem je zaujetí pevné pozice na vybraném trhu (Királ'ová, 2002) a také v mysli zákazníka, přesvědčení o výjimečnosti nabízeného produktu a provázanost pozitivních asociací s logem a značkou (Kapoun, 2008). V této fázi ubytovací zařízení vytváří takové komunikační kanály, prostřednictvím kterých může zvolenému cílovému segmentu poskytnout dostatek informací o své nabídce (Királ'ová, 2002).

Strategie tržního umístění se může odvíjet od různých hledisek. Podle Kapouna (2008) může být positioning zaměřen na poměr ceny a kvality, vlastnosti a přínosnost produktu, praktičnost užití, třídu produktu, specifičnost uživatele produktu, vyhranění oproti konkurenci či kulturní diferenciaci.

Po zvolení patřičné strategie pak ubytovací zařízení přechází k výběru nástrojů a metod její realizace (Hán a kol., 2016).

Implementace strategie ubytovacích zařízení

Jak již bylo popsáno v kapitole 1.2, marketingová strategie nejen u ubytovacích zařízení bývá realizována pomocí **marketingového plánu**, který obsahuje opatření, která je třeba učinit

v každé oblasti marketingového mixu. Ve specifickém případě ubytovacích zařízení se jedná zejména o implementaci nutných opatření ohledně diferenciac nabídky, stavu budovy a vybavení, stavu poskytovaných služeb, poměru ceny a poskytovaných služeb, rezervační sítě a spolupráce se zprostředkovateli, reklamních nástrojů a pracovníků (vzhled, kvalifikace, systém odměňování a školení). Opatření, která jsou shledána jako nezbytná, jsou realizována na základě stanovení důsledků a nákladů v každé oblasti a odpovědných osob, pořadí realizace pak určuje naléhavost každého problému (Beránek a Kotek, 2003, Királ'ová, 2002).

Příkladem oblasti, kterou může být v hotelovém podniku nutné zlepšit, je nízká obsazenost pokojů mimo hlavní sezónu. Odvozený marketingový cíl může být definován jako *zvýšení obsazenosti pokojů v mimosezóně o 5 %*. Opatření, které je třeba učinit v tomto případě, je napříkladně sleva na pobyty delší než 3 noci a reklama v určitém typu médií. Marketingový plán a stanovená opatření podporující implementaci strategie jsou však přijaty až po stanovení nákladů, výnosů, odpovědné osoby a termínu realizace plánu (Beránek a Kotek, 2003).

Zpětná vazba a kontrola strategie ubytovacích zařízení

Kontrola dosahování marketingových cílů sestává ze tří oblastí, kdy probíhá (1) neustálá kontrola uskutečňovaných opatření (při dodržování marketingového rozpočtu), (2) kontrola dosažených výsledků a naplnění souvztažných cílů (při kritickém a zodpovědném posouzení) a (3) neohlášená namátková kontrola (v ubytovacích službách je často sjednávána externě a bez vědomí nižšího personálu). Na základě porovnání cílů a skutečně dosažených výsledků jsou případně marketingové cíle zrevidovány a stanovena nová opatření (Beránek a Kotek, 2003). Ke kontrole účinnosti marketingové strategie hotelů uvádějí Almeida a kol. (2012) faktory měření změny podnikového výkonu, jako obsazenost lůžek, průměrnou cenu za pokoj, hrubý zisk na pokoj apod.

Zařízení, která poskytují služby veřejného stravování a ubytování v České republice, navíc podléhají státní kontrole upravené zákonem. Tyto kontroly jsou prováděné vnějšími kontrolními orgány (Nejvyšší kontrolní úřad, Česká obchodní inspekce, Česká zemědělská a potravinářská inspekce, Hygienická služba a další), které v kontrolovaném objektu zjišťují skutečnosti, které nedostatečně naplňují podmínky ustanovené právními předpisy pro danou oblast poskytovaných služeb (Beránek a Kotek, 2003).

Shrnutí

V procesu strategického řízení marketingu je vhodné postupovat od ujasnění aktuální situace, v níž se podnik nachází, přes stanovení toho, kde by chtěl být, a vymezení způsobu, jakým toho chce dosáhnout, až k realizaci a následné kontrole patřičných kroků, které zajistí dosažení vytýčených cílů. Oblast cestovního ruchu má, stejně jako každá oblast podnikání, svá specifika, která je v tomto procesu vhodné respektovat. Z toho bude vycházet i praktická část diplomové práce, jejíž struktura bude odpovídat postupu strategického řízení marketingu při zahrnutí uvedených doporučení pro ubytovací zařízení.

Pro konkrétní formulaci komunikační strategie, tedy způsobu, jakým chce podnik dosáhnout svých stanovených komunikačních cílů, je však nutné nejprve přiblížit problematiku marketingové komunikace a nástrojů, kterých za účelem zaujetí pozornosti potenciálních zákazníků podniky využívají.

2 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

Při tvorbě komunikační kampaně je stěžejním krokem volba nástrojů a médií, pomocí kterých bude realizována komunikační strategie. Je tedy účelem této kapitoly, aby tuto oblast přiblížila a rovněž identifikovala individuální doporučení týkající se oblasti cestovního ruchu, kterou se diplomová práce zabývá.

Stoličný (2012) uvádí obecnou definici **komunikace** jako sociální interakci prostřednictvím sdělení (přenosu informací), které je předáváno verbálními a nonverbálními kanály za pomoci nástrojů (fyziologických či technických). Komunikace ve sféře marketingu však toto vymezení přesahuje.

Marketingovou komunikaci lze vnímat jako *řízené informování a přesvědčování cílových skupin, pomocí kterého naplňují firmy a další instituce své marketingové cíle* (Karlíček, 2016), tedy jako **činnost**, kterou firma provádí v rámci svých marketingových aktivit. Lze ji také chápat jako *kontinuální proces komunikace mezi firmou a potenciálním zákazníkem ..., vlastními zaměstnanci, zájmovými skupinami a veřejností* (Zelenka, 2010). Kotler a Keller (2013) vnímají marketingovou komunikaci spíše jako **prostředek**, *kterým se firmy snaží informovat, přesvědčovat a upomínat spotřebitele ... o výrobcích nebo značkách, jež prodávají*, čímž tomuto pojmu vymezují konkrétnější rozměr.

Komunikační proces je chápán jako dlouhodobý proces řízení a usměrňování chování zákazníků ve všech fázích jejich rozhodování o nákupu (Kotler, 1998). Za pomoci různých komunikačních médií předává firma sdělení o svých produktech nebo o sobě samé a o výhodách spolupráce s ní (Zelenka, 2010). Podnik se snaží zvolit takové médium, které umožní dosažení maximálního efektu, přičemž každé médium má své výhody a nevýhody (Királ'ová, 2002). Jednotlivým komunikačním nástrojům a médiím budou věnovány následující podkapitoly.

2.1 Cíle marketingové komunikace

V hierarchii cílů, které firma sleduje při své propagaci, se nachází na nejvyšší pozici firemní cíle, dále cíle marketingové a následně komunikační cíle a v závěru cíle každého nástroje propagačního mixu, jak je naznačeno na obrázku 2. S postupem od vrcholu každý další stupeň rozvíjí a konkretizují nadřazený cíl. Cíle musejí být vzájemně v souladu a odpovídat příslušným strategiím dané úrovně, které mají stejný vztah jako cíle (firemní strategie, marketingová strategie atd.). V rámci každého jednoho stupně musí být stanoveny priority cílů dané kategorie, každý cíl disponuje vlastním harmonogramem a rozpočtem a všechny odpovídají pravidlu SMART (viz kap. 1.2) (Pelsmacker, 2003).



Obrázek 2: Hierarchie cílů podniku

Zdroj: vlastní zpracování dle Pelsmacker (2003)

Před začátkem tvorby komunikační kampaně je nutné na základě provedených analýz stanovit účel, jaký mají marketingové aktivity splňovat, a kampaň tomuto účelu přizpůsobit. **Komunikační cíle** určují, co a kdy má být marketingovou komunikací dosaženo, a sjednocují představy a úsilí všech, kteří se na ... kampani podílejí (Karlíček, 2016). **Primárním cílem komunikace** je oslovit cílovou skupinu a přesvědčit potenciální zákazníky k využití nabízených služeb (Beránek a Kotek, 2003). Tento proces prochází třemi fázemi, a to kognitivním stadiem (poznávání, získávání informací), afektivním (či emocionálním) stadiem (formování postojů) a konativním (behaviorálním) stadiem (vykonání nějaké akce) (Kotler a Keller, 2013, Pelsmacker, 2003). Jedním ze zástupců tohoto průběhu komunikačního procesu je model AIDA (Beránek a Kotek, 2003):

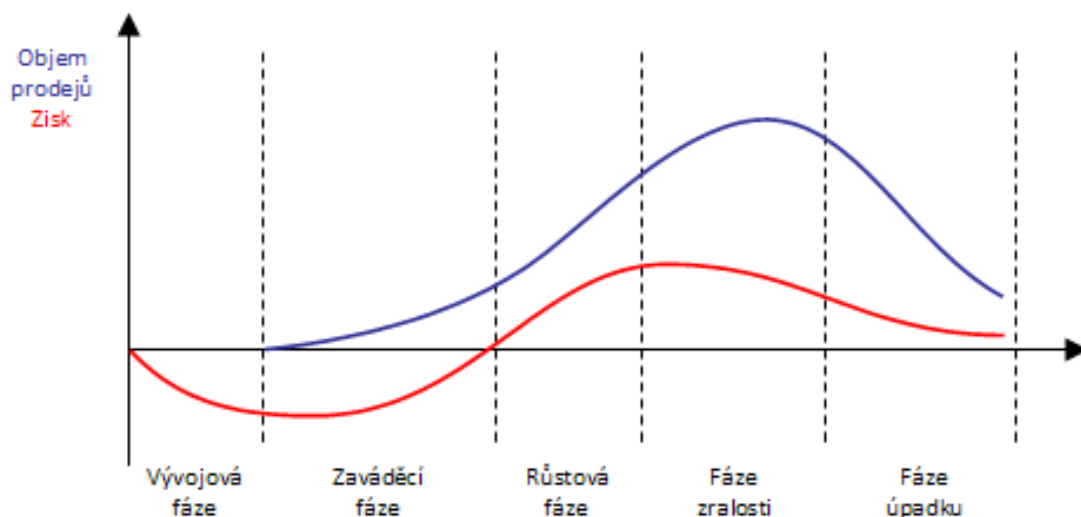
- *Attention* - pozornost, kterou musí reklama upoutat,
- *Interest* - zájem o produkt (či samotnou reklamu), který je reklamou vzbuzen,
- *Desire* - touha, jež značí rostoucí zájem (v tomto kroku je důležitá srozumitelnost a důvěryhodnost reklamního sdělení),
- *Action* - akce, nebo spíše reakce na reklamu (nemusí nutně znamenat přímo koupi, potažmo rezervaci, ale stačí i pouhé zapamatování služby nebo úmysl později nabídku blíže prozkoumat).

Kromě tohoto základního modelu existují i další mikromodely reakcí spotřebitelů na marketingovou komunikaci, např. Model hierarchie účinků, který je podrobnější než AIDA, a zahrnuje celkem 6 fází reakcí spotřebitelů (povědomí, znalost, sympatie, preference, přesvědčení a nákup) (Kotler a Keller, 2013). Pelsmacker (2003) uvádí jako cíle marketingové komunikace (kromě elementárního cíle v podobě efektivního způsobu předání marketingového sdělení cílové skupině) různé druhy efektů komunikační kampaně na nákupní proces. Tyto efekty lze znázornit pomocí modelu DAGMAR (*Defining Advertisement Goals for Measured Advertising Results* - definice cílů reklamy k měření jejich výsledků), který představuje hierarchický model efektů komunikačního procesu, jimiž zákazník zpravidla prochází. Těmito efekty jsou (Pelsmacker, 2003):

1. potřeba či přání produktu nebo značky - vytvoření nákupního motivu v mysli zákazníka a přijetí předmětné kategorie produktu jako vhodného prostředku uspokojení tohoto motivu (nezbytný cíl v případě technologicky inovovaných produktů, aby zákazník porozuměl přínosu produktu),
2. povědomí o značce - asociace fyzických charakteristik komunikovaného produktu či značky s kategorií potřeb (zapamatování - spontánní vybavení značky, rozpoznání - identifikace značky a přiřazení k příslušné produktové kategorii),
3. znalost značky - osvojení podstatných charakteristik a přínosů dané značky, rozlišení vlastností komunikované značky od konkurenční,
4. postoj ke značce - přijatá hodnota značky zákazníkem, neboli zvýšení pocíťovaných preferencí ke značce oproti jejím konkurentům (důležitý cíl zejména v situaci, kdy má zákazník stejné povědomí o několika značkách v kategorii a rozhoduje se mezi nimi na základě vlastního hodnocení),
5. nákupní záměr - spojovací krok mezi příznivým postojem a skutečným nákupem, nutné zejména pokud je zákazník na nákupu vysoce zainteresován a existuje patrné nákupní riziko (nejvhodnějšími nástroji jsou v tomto případě reklama a podpora prodeje),
6. usnadnění nákupu - ujištění zákazníka o neexistenci překážek k nákupu, jakými může být například distribuce (odklon hrozby zveřejněním seznamu prodejních míst, důslednou komunikací v místě prodeje),
7. nákup - stimulace k okamžitému zvýšení obrátu firmy (snížení cen, různé prémie, kupony), ideálním prostředkem takového sdělení je interaktivní médium nabízející možnost přímé reakce,
8. spokojenost - komunikace zaměřená na existující zákazníky jako potenciální šířitele ústní reklamy, utvrzení o správném nákupním výběru, přesvědčení k opakovanému nákupu,
9. loajalita - mentální pozitivní vztah mezi zákazníkem a značkou prezentovaný nejen opakovaným nákupem, ale především silnými pocíťovanými preferencemi.

Uvedené cíle by bylo také možné kategorizovat dle uvedených fází komunikačního procesu na cíle kognitivní (1., 2., 3. cíl), afektivní (4. a 8. cíl) či konativní, tedy k akci vybízející cíle (5., 6., 7. a 9. cíl) (Pelsmacker, 2003). Stejné rozdělení lze použít i na klasifikaci samotných postojů ke značce, kdy kognitivní postoje představují názory a znalosti zákazníka o značce, afektivní postoje jsou pozitivní či negativní pocity, konativní postoje pak představují tendenci zákazníka jednat (Karlíček, 2016).

Výběr cílů marketingové komunikace se odvíjí také od **stádia životního cyklu** značky a produktu, jenž se skládá z pěti fází, jak je naznačeno na grafu 1. První vývojová fáze představuje hledání nápadů a podnětů, poptávka již může, ale nemusí existovat. Ve fázi uvedení na trh se realizuje první prodej, podnik musí vynaložit značné finanční prostředky na marketingové aktivity, ty jsou zhodnoceny ve fázi růstu, kdy podnik realizuje vysoké tržby a zisk. Fáze zralosti je způsobena vstupem konkurence s výhodnější cenovou nabídkou na trh. Tomu podnik čelí snížením ceny na úroveň konkurence, což snižuje zisk. V důsledku toho je společnost opět nucena vynakládat vyšší prostředky na propagaci. Pokud v tomto bodě nezavede podnik inovace nebo se nezaměří na nové tržní segmenty s dostatečným potenciálem nákupu, nastává téměř nevyhnutelně fáze úpadku, kterou provází snižování prodeje a zisku, což může vést až ke ztrátě. V takovém případě odebere podnik tento produkt z nabídky (Királ'ová, 2002).



Graf 1: Životní cyklus produktu

Zdroj: Királ'ová (2002)

Za nejpodstatnější kategorie komunikačních cílů považuje Karliček (2016) stimulaci prodeje, zvýšení povědomí o značce, ovlivnění postojů a loajality zákazníků a vytvoření či rozšíření trhu. Po definování cílů je stěžejním předpokladem tvorby komunikační kampaně výběr vhodných nástrojů, které budou k naplnění stanovených cílů nasazeny (Királ'ová, 2002).

2.2 Komunikační nástroje

Marketingové nástroje popisuje Zelenka (2010) jako *všechny kontrolovatelné faktory externího a interního působení v rámci marketingu (součásti marketingového mixu, interní metody a postupy, plánování, strategie apod.)*. **Marketingovým mixem** pak Morrison (1995) i Zelenka (2010) označují všechny kontrolovatelné faktory sloužící k realizaci primárního cíle marketingové strategie, tedy k uspokojení potřeb zákazníka. Stoličný (2012) popisuje marketingový mix jako vhodný a přiměřený souhrn nástrojů, jejichž pomocí je cíleno na zvýšení zájmu o firmu a její produkci tak, aby bylo dosaženo co nejvyšší efektivity prodeje. Sestavení marketingového mixu je dle Morrisona (1995) součástí formulace marketingové strategie, tudíž musí vycházet z marketingových cílů, o jejichž dosažení firma pomocí rozdělení svého rozpočtu mezi jednotlivé nástroje marketingového mixu usiluje (Beránek a Kotek, 2003).

Zelenka (2010) uvádí, že mezi **součástí marketingového mixu** se běžně řadí tzv. **4P** (**P**roduct - produkt, **P**rice - cena, **P**lace - způsob distribuce, **P**romotion - propagace). Někteří autory (např. Janečková, 2000) je však uváděno **7P** (kromě předchozích navíc **P**eople - lidé, **P**resentation - prezentace a **P**rocess - proces). Toto rozšíření je dle Stoličného (2012) vhodné zejména ve sféře služeb. Ačkoliv vymezení 4P bývá v literatuře konzistentní, definice 7P se místy liší, např. Hanzelková (2009) namísto *Presentation* uvádí *Planning* - plánování, Stoličný (2012) namísto *Presentation* dosazuje *Physical evidence* - materiální prostředí.

Kotler (1998) podotýká, že správné užití marketingového mixu vyžaduje pohled ze strany zákazníka, nikoliv prodávajícího. Zákazník namísto 4P klasického marketingového mixu vnímá **4C** (**C**ustomer Value - hodnota pro zákazníka namísto *produktu*, **C**osts - zákaznickovy

náklady namísto *ceny*, *Convenience* - pohodlí zákazníka namísto *umístění* a *Communication* - komunikace namísto *propagace*).

Jednotlivé součásti marketingového mixu pak mohou být dále děleny na **propagační mix** (kombinace prostředků marketingové komunikace), **výrobní mix** (kombinace produktů firmy) a **distribuční mix** (kombinace distribučních kanálů) (Zelenka, 2010). Pro tuto práci bude stěžejní právě propagační mix zahrnující charakteristické nástroje používané pro propagaci produktu.

2.2.1 Propagace a propagační mix

Stoličný (2012) poukazuje na nesprávné vnímání termínu **propagace** jako pouhé reklamy, což je zvyk pozůstávající z dob socialismu. Sám vykládá anglický pojem *promotion* jako souhrn nástrojů, kterými je nabízena potenciálním zákazníkům firma, její značka či produkt, za účelem uspokojení zákaznických potřeb, přičemž uspokojení potřeb zákazníka vede dále k uspokojení potřeb firmy, tj. budování dobrého jména firmy, její růst, rozvoj a zisk. Vše pak autor shrnuje pod trvalé budování vztahů se zákazníky osobním kontaktem. Středobodem těchto vztahů je dialog firmy se zákazníkem, díky kterému firma kontroluje a koriguje své kroky. Pelsmacker (2003) uvádí rozdělení marketingové komunikace na osobní (adresována konkrétní osobě - nabývá převážně přímé formy komunikace) a masovou (komunikace směřovaná mnoha neadresným příjemcům najednou - většinou nepřímá forma komunikace).

Nástroje marketingové komunikace se dělí na **nadlinkové**, jejichž náklady lze relativně přesně vyčíslit, a **podlinkové**, tedy takové aktivity, jejichž náklady lze pouze odhadnout (Stoličný, 2012). Dále lze rozlišovat **osobní** komunikaci, která probíhá přes komunikační kanály, které zajišťují přímou komunikaci mezi lidmi (tváří v tvář, hromadné proslovy, telefonní hovor apod.), a komunikaci **neosobní**, která probíhá s vyloučením osobního kontaktu (především hromadná sdělovací média) (Zamazalová, 2010).

Za metody realizace propagace, tedy za součásti **propagačního mixu** (také **komunikačního mixu** či **mixu marketingové komunikace**), neboli nástroje efektivní komunikace se zákazníky, jsou dle Kotlera (1998), Pelsmackera (2003), Stoličného (2012) považovány zejména:

- reklama (inzerce) - jakákoliv placená forma neosobní prezentace a propagace, většinou využívána k masové komunikaci prostřednictvím médií (televizní a rozhlasové vysílání, tisk, billboardy apod.),
- podpora prodeje - soubor krátkodobých stimulů povzbuzujících zákazníka k vyzkoušení produktu nebo jeho nákupu (např. snížení cen, věrnostní programy, soutěže apod.),
- sponzorování - poskytování fondů, zboží, služeb či know-how za účelem dosahování komunikačních cílů (zvýšení povědomí o značce, posílení značky nebo firemní image apod.) prostřednictvím sponzorovaných subjektů ve sféře sportu, umění, vědy, vzdělání a dalších; jedná se i o sponzorování nebo organizaci akcí pro klienty, zaměstnance či zprostředkovatele,

- public relations - prostředky komunikace s okolím podniku, programy pro zlepšení, udržení nebo ochranu image firmy nebo její produkce (jedná se o tiskové konference, diskuse v médiích apod.),
- komunikace v místě prodeje nebo nákupu - využívá nástrojů jako obrazovka s promítáním, reklama v obchodě, způsob nabízení zboží, písemná prezentace, uspořádání prodejního místa apod.,
- veletrhy a výstavy - umožňují kontakt mezi dodavateli, odběrateli a jejich agenty (uplatnění nachází zejména na trhu průmyslových výrobků),
- přímá marketingová komunikace - využívání osobních prostředků kontaktu pro bezprostřední předávání zpráv (potenciálním) zákazníkům a sběr informací pro průzkumy (např. přímé zásilky na adresáta s možností zpětné vazby, telemarketing, reklama s žádostí o odpověď apod.),
- osobní prodej - osobní jednání prodejců s potenciálními zákazníky za účelem prezentace a prodeje,
- interaktivní marketing - využívání médií jako Internet či extranet umožňujících interaktivní komunikaci s různými subjekty a propojení komunikace s přímým prodejem (např. elektronický obchod).

Součástí nástrojů posledního zmíněného interaktivního marketingu je **internetový marketing**, který představuje největší složku marketingových aktivit v oblasti informačních technologií (Stoličný, 2012). Jedná se o komplexní marketingové činnosti realizované v prostředí Internetu. Nástroji internetové komunikace jsou zejména reklama, public relations, podpora prodeje a přímý marketing, portfolio internetových nástrojů se však rychle rozšiřuje a vytváří i nové obory, jako marketing ve vyhledávacích, affiliate marketing či virální marketing (Zamazalová, 2010). Reklama na internetu se vyskytuje ve dvou hlavních podobách, jako **brandová reklama** (důraz na sdělení reklamy, posílení značky a působení reklamy) a **click rate** (smyslem je motivovat čtenáře, aby na reklamu kliknul a byl přesměrován k internetové nabídce). Jedním z druhů internetové reklamy je tzv. **kontextová reklama**, která se zobrazuje po zadání předem určených klíčových slov, a tak souvisí s kontextem (obsahem), jenž si internetový uživatel prohlíží nebo hledá (Stoličný, 2012).

Efektivitu zvolených marketingových nástrojů je třeba kontrolovat. Dle Stoličného (2012) zpětná vazba napomáhá posoudit vhodnost a výnosnost zvolených marketingových aktivit. Marketingovou činnost lze kontrolovat třemi druhy výzkumu (Stoličný, 2012), a to výzkumem trhu, komunikačním výzkumem nebo výzkumem použitých prostředků reklamy a PR.

2.2.2 Integrovaná marketingová komunikace

Sladění nástrojů komunikačního, ale i celého marketingového mixu posouvá firmu směrem k **integrované marketingové komunikaci** (Kotler, 1998). Stoličný (2012) vykládá integrovanou marketingovou komunikaci (*Integrated Marketing Communication* – dále IMC) jako jeden z nástrojů k ovládnutí a řízení marketingu. Americká marketingová asociace popisuje IMC jako *“plánovací proces navržený pro zajištění, že všechny kontakty zákazníka*

... se značkou ... budou pro danou osobu relevantní a v průběhu času konzistentní” (Kotler a Keller, 2013).

Účelem IMC je propojení jednotlivých komunikačních segmentů uvnitř i vně firmy, tj. veškeré firemní aktivity a sdělované informace (Stoličný, 2012). Kombinované marketingové nástroje však musejí být konzistentní, tedy musejí působit stejným směrem, a to bezkonfliktně, aby společně vytvářely synergický efekt. Důležitá je i vzájemná interakce jednotlivých prvků, která znásobuje jejich celkový účinek (např. značka je silnější, je-li podpořena reklamou a vhodnými distribučními kanály). Zákazník je tak schopen lépe a rychleji porozumět jednotlivým sdělením přijímaných prostřednictvím různých marketingových aktivit (Pelsmacker, 2003).

Zdroji integrované marketingové komunikace jsou (Zmazalová, 2010):

- firemní komunikace - sladění stylu veškerých komunikačních aktivit a jednotlivých značek či výrobků,
- firemní identita - specifická filozofie či politika firmy, která vede její zaměstnance i veřejnost k profilaci firmy od jejích konkurentů,
- firemní kultura - souhrn materiálních i nemateriálních hodnot, jimiž se firma řídí,
- vizuální styl firmy - dlouhodobý a nezaměnitelný obraz firmy, prostředek jednoznačné identifikace mezi konkurencí (logo, barva, styl písma, interiér prodejny, reklamní předměty, oblečení zaměstnanců apod.),
- firemní image - dojem, který firma vyvolává pro veřejnost, je základem důvěry, loajality a dobré reputace firmy.

V integraci, synergii a interaktivitě mezi prvky marketingového i propagačního mixu a v homogenní komunikaci tkví dle Pelsmackera (2003) úspěch celého marketingu. Přínos IMC spočívá předáváním konzistentního sdělení všem cílovým skupinám všemi vhodnými kanály, což činí komunikaci efektivnější. Rovněž Hanzelková (2009) uvádí, že vzhledem k definici tržního segmentu, jehož vnitřní homogenita předpokládá stejné reakce na tržní podněty, by měla být komunikační strategie jednotná a pokud možno dlouhodobě konzistentní pro každý tržní segment (případně i pro každou SBU).

2.3 Komunikační nástroje ubytovacích zařízení

Ubytovací zařízení rovněž jako jiné provozy stanovují své komunikační cíle, kterých se snaží dosáhnout za použití vhodných komunikačních nástrojů. V případě hotelového provozu zastupuje komunikační cíl typicky přilákání potenciálních hostů, vytvoření nebo posílení image nebo poskytnutí informací o hotelu (tedy zvýšení povědomí či změnu postoje hostů anebo stimulaci k nákupu) (Kirářová, 2002).

Marketingový mix v hotelovém průmyslu vychází z **8P**, které představují obměnu klasického 4P specifikovanou přímo pro cestovní ruch, což je sektor podnikání, ve kterém je nutné respektovat jisté charakteristické rozdíly (Beránek a Kotek, 2003, Minář, 1996, Morrison, 1995):

- **Product** - produkt: ubytovací zařízení tvoří podstatnou část toho odvětví cestovního ruchu, které uspokojuje potřeby zákazníků především nabídkou nehmotných služeb; jedná se zejména o ubytování, stravování, osobní (donáška zavazadel, praní prádla apod.) a doplňkové (sportovní a wellness) služby; hotel se může specializovat na poskytování služeb, které jsou jeho silnou stránkou (vycházející z umístění, druhu poskytovaných služeb, typu hostů apod.), a získat si tak nezaměnitelnou image a konkurenční výhodu,
- **Price** - cena: cena poskytovaných služeb zohledňuje náklady ubytovacího zařízení a odpovídající zisk, je určována mnoha faktory, jako sezónnost, umístění hotelu, kvalita poskytovaných služeb apod.; cena, kterou je však ochoten zaplatit host, plně závisí na tom, jak zkonsumované služby splnily jeho očekávání; cena je často diferenciována podle období, typu distribuční cesty, podle obratu, věku hostů (dítě, dospělý) apod.,
- **Place** - místo, distribuce: nabídka ubytovacího zařízení je prezentována potenciálním zákazníkům zvolenými distribučními cestami, které mohou být přímé (pouze vlastní, individuální způsoby získávání zákazníků) nebo nepřímé, tj. kooperace se zprostředkovateli (cestovní kanceláře a agentury, přepravní společnosti, rezervační systémy apod.),
- **Promotion** - propagace: zákazníci do hotelu většinou nepřijíždějí náhodou, ale reagují na pobídky, kterým byli vystaveni; ubytovací zařízení se snaží sestavit takový propagační mix, který učiní jejich nabídku atraktivní a přiláká nové zákazníky,
- **People** - lidé: lidský faktor působí v hotelu jak na straně nabídky, tak na straně poptávky služeb cestovního ruchu; pracovníci ubytovacích zařízení musejí být kvalifikovaní, komunikačně zdatní, schopní řešit krizové situace, odolní vůči stresu apod., neboť přístup personálu často stavějí hoteloví hosté na první místo,
- **Partnership** - spolupráce: vzájemná spolupráce vícero subjektů v oboru může přinést snížení nákladů a urychlení návratnosti investic; v hotelovém průmyslu spolupracují především jednotlivé hotely spojované do řetězců (úspora nákladů může spočívat např. ve společné přípravě propagačních materiálů), nebo ubytovací zařízení kooperují s okolními atraktivitami, což zvyšuje návštěvnost obou subjektů,
- **Packaging** - sestavování balíků služeb: kombinace výrobků a služeb nabízená za souhrnnou cenu a sestavená tak, aby přesně odpovídala přáním a požadavkům zákazníka, což pro něj vytváří jistý komfort (šetření času, financí a úsilí při zajišťování jednotlivých služeb) a záruku kvality; z pohledu poskytovatelů služeb je pak výhodou zvýšení poptávky po službách, možnost přilákání nových segmentů zákazníků apod.,
- **Programming** - programování: Je důležité pro vytváření či zvyšování zájmu o určité balíky služeb i mimo sezónu jejich hlavního prodeje.

Laškarin (2012) pro hotelový management doporučuje klasický mix 4P obohacený pouze o faktory *People* a *Performance*. Oproti tomu Epuran a kol. (2015) prezentují ve své studii nový přístup k marketingovému mixu, kdy namísto tradičních 4P používají 4E: Celková **zkušenost** (*Experience*) namísto pouhého produktu, **všudypřítomná** nevtíravá a dostupná nabídka (*Everyplace*) namísto rušivé distribuce, místo ceny **výměna** hodnot (*Exchange*)

a propagaci nahrazuje vzbuzení inspirace, vášně a emocí, díky kterým zákazník přilne k produktu nebo službě tak silně, že jej sám **dobrovolně propaguje** (*Evangelism*). Tento přístup má vymezit moderní pojetí marketingové koncepce vůči koncepcím prodejního typu.

Důslednou komunikaci směrem k potenciálním klientům ubytovacích zařízení rozhodně není radno podceňovat, neboť až tři čtvrtiny hostů jsou při výběru ubytování ovlivněny jeho marketingovými aktivitami, zatímco pouze čtvrtina hostů tento vliv na své rozhodnutí neguje (Širbu, 2014).

2.3.1 Propagační mix ubytovacích zařízení

Způsob komunikace s hosty je v zařízení hotelového typu určován nejen charakterem, počtem a koncentrací hostů, ale i zákazníky požadovanými informacemi, charakterem a stádiem životního cyklu produktu, pozicí hotelu na trhu, složením komunikačního mixu, konkurencí, strategií a finančními možnostmi hotelu (Királ'ová, 2002). Beránek a Kotek (2003) považují za stěžejní složky propagačního mixu ubytovacího zařízení podporu prodeje, reklamu a public relations. Kromě klasických nástrojů propagačního mixu uvedených v kapitole 2.2.1 uvádí Hán a kol. (2016) i **další moderní nástroje komunikace** a metody realizace marketingových strategií ubytovacích zařízení, jako mobilní marketing, komunikace prostřednictvím sociálních sítí, internetu a informačních a komunikačních technologií, Királ'ová (2002) k těmto nástrojům přidává ještě komunikaci prostřednictvím webových stránek.

Podpora prodeje

Podpora prodeje je v hotelnictví uskutečňována přímo v daném zařízení i mimo něj. **Vnitřní podpora prodeje** začíná u prodejního přístupu, kvalifikace a celkového vystupování pracovníků, kteří jsou v přímém kontaktu s hosty. Např. podpora prodeje pro pracovníky recepcce může představovat další vzdělávání v oblastech jako profesionální zacházení s hostem, technika prodejního rozhovoru, chování při reklamaci apod. Další složkou vnitřní podpory prodeje je tzv. *In-House-Promotion* představující upoutávky na poskytované služby přímo v místě prodeje (např. hotelové prospekty, jídelní lístky, reklamní dárky, drobné předměty s logem společnosti, atraktivní prezentace služeb pomocí plakátů apod.). **Podpora prodeje mimo ubytovací zařízení** sestává z přímé a nepřímé varianty. Přímá podpora prodeje je zajišťovaná prostřednictvím osobních kontaktů s hosty (zasílání informací a nabídek kontaktům z kartotéky hostů). Nepřímá varianta podpory prodeje je realizovaná skrze zprostředkovatele, kterým je ubytovací zařízení propagováno věcnými (informační materiály, prospekty, reklamní dárky, vizitky apod.) nebo osobními (např. organizace seminářů pro zprostředkovatele, účast na veletrzích cestovního ruchu) prostředky (Beránek a Kotek, 2003). Poměr hotelových rezervací vygenerovaných na základě nepřímé osobní propagace je však oproti vlivu reklamy či osobního doporučení relativně nízká (Almeida, 2012).

Királ'ová (2002) uvádí specifický druh tohoto propagačního nástroje, kterým je *Cross Promotion* neboli **křížová podpora prodeje**. Jejím účelem je poskytnout hostovi kromě služby, o kterou má host zájem, také informace o souvisejících poskytovaných službách. Prostředníky při předávání těchto dodatečných informací může být buď personál nebo tiskoviny v prostoru hotelu (stojany s informacemi o nových službách, o prodeji drobného zboží, visačky propagující room service apod.).

Z nástrojů podpory prodeje vyzdvihuje Királ'ová (2002) **direct mail** jako jeden z nejvhodnějších nositelů komunikačního sdělení vysílaného hotelem. Jako jeden z mála nástrojů má direct mail i měřitelnou efektivnost v případě, že host zašle odpověď. Tento způsob propagace je vhodný pro prezentaci hotelových pokojů a nových služeb, ale i na zlepšení vztahů s hosty a jinými stakeholdery. Kromě toho může být použit jako děkovaný dopis s pozvánkou k další návštěvě. Tento způsob komunikace je však velmi osobní, a proto vyžaduje vysoké finanční náklady. Királ'ová (2002) upozorňuje na nutnost správného načasování rozesílky, ideálně před delším volnem. Epuran a kol. (2015) však tuto variantu propagace hotelových služeb odmítají s odkazem na negativní dopad komunikace, kterou hosté shledávají jako obtěžující. Namísto této formy komunikačních nástrojů zdůrazňuje internetovou komunikaci.

Reklama

Reklama zahrnuje prostředky komunikace, které působí na dálku, bez osobní komunikace, prezentují nabízené služby a snaží se zákazníka přesvědčit o jejich přednostech (Beránek a Kotek, 2003).

Reklama v cestovním ruchu nabývá všech běžných podob, jako televizní nebo rozhlasová reklama, inzerce v tisku, internetové formy reklamy apod. Velkou účinností při propagaci cestovního ruchu má prezentace na specializovaných veletrzích (Hán a kol., 2016). Konkrétně hotelový průmysl využívá kromě zmíněných i billboardy, mapy pro hosty, označení, menu, ubrousky, kartičky na klíče, nahraná oznámení a jiné (Királ'ová, 2002). Z výzkumu Almeida a kol. (2012) vyplývá, že předchozí znalost ubytovacího zařízení z reklamy má významný vliv na vytvoření přímé rezervace (za předpokladu první návštěvy daného zařízení), tedy rezervace nezatížené provizí zprostředkovatele. Podle Beránka a Kotka (2003) je obvykle reklama zaměřena na jedinečnost nabídky a využívá obdobných prostředků jako podpora prodeje (dopisy, prospekty, plakáty apod.), ty jsou však v tomto případě šířeny výhradně neosobní formou.

Reklama vyžaduje důkladné plánování zejména v oblastech (Beránek a Kotek, 2003):

- subjektu zpracování reklamy - tvorba reklamy vlastními silami a prostředky ubytovacího zařízení nebo svěřením jejího vypracování odborníkům,
- specifikace reklamního sdělení - sdělení by mělo vycházet z reklamních cílů a vyzdvihovat kromě vlastních silných stránek také USP podniku nebo jednotlivých nabízených služeb,
- definice oblastí, kam bude reklama směřována - geografické oblasti, cílové segmenty potenciálních zákazníků,
- harmonogramu reklamní kampaně - začátek a trvání reklamní kampaně musí odpovídat reklamnímu cíli a sdělení, musí zastihnout zákazníka v době, která bude co nejefektivnější k přesvědčení cílové skupiny o využití nabízených služeb,
- volby reklamních prostředků a nositelů reklamy - nástroje (prospekt, reklamní dopis, inzerát, plakát či jiné) a média (časopis, noviny, leták cestovní kanceláře apod.) nejvhodnější pro doručení reklamního sdělení cílové skupině,

- reklamního stylu - způsob použití výrazových prostředků (textu a obrazu) a celková podoba reklamy (text, grafika, tón sdělení apod.) je zásadní pro posílení účinku reklamního sdělení; reklamní styl by měl odrážet image podniku, dodržovat *Corporate Identity* (jednotný vzhled), prezentovat charakter a místní příslušnost zařízení.

Specifickou variantou reklamy je **ústní reklama** předávaná mezi hosty a potenciálními zákazníky. Na tuto formu reklamy nemá ubytovací zařízení žádný přímý vliv, nevynakládá na ni žádné finanční prostředky, ale má velice významný dopad na úspěšnost podniku. Nejefektivnějším chováním pro dosažení pozitivní ústně předávané reklamy je zajištění a udržování vysoké kvality poskytovaných služeb (Beránek a Kotek, 2003). Kotler a Keller (2013) řadí ústní reklamu na úroveň samostatného plnohodnotného prvku komunikačního mixu. Na ústní reklamu například kladou větší důraz malé hotely s omezenými finančními možnostmi, větší hotely naopak spoléhají ve větší míře jiné formy reklamy (Milohnić, 2012).

Typy reklamy lze (kromě mnoha jiných hledisek, jako subjektu vysílatele a příjemce či druhu použitého média) rozlišovat podle typu sdělení, které je komunikováno. Těmito typy jsou transformační sdělení (pozitivní smyslová asociace s nabízeným produktem) a informační sdělení (snížení nebo odstranění pocíťovaného problému provázeného negativními emocemi). Dalším možným dělením je členění reklamní kampaně na selektivní (podpora konkrétní značky) a druhovou (podpora celé kategorie produktů). Dále lze také rozlišovat reklamu tematickou (formuje dobré jméno značky či produktu) a akční (stimuluje k okamžité koupi) (Pelsmacker, 2003).

Public relations

Ekonomickou úspěšnost hotelu z části tvoří také plánované, rozvážné a vytrvalé vytváření a udržování pozitivního postoje mezi hotelem, jeho stakeholdery a okolím. Public relations (zkráceně PR) představuje otevřenou informovanost, systematickou péči o vzájemné vztahy se stakeholdery a udržování kontaktu s masmédií (jedná se zejména o regionální tisk; médii mohou být předávány informace o větších rekonstrukcích, změnách ve vedení, gastronomické akce, ekologická opatření apod.) (Királ'ová, 2002). Cílem takové komunikace je vytvoření důvěry k danému zařízení a vzbuzení sympatií k němu, budování jeho image. Konkrétně se v sektoru ubytovacích služeb jedná o nástroje jako nástěnka s informacemi zlepšujícími spolupráci zaměstnanců, výroční zprávy, rozhovory a reportáže, ale i den otevřených dveří nebo party pro významné zprostředkovatele (Beránek a Kotek, 2003). Terrier a Marfaing (2015) uvádějí, že oblast cestovního ruchu, stejně jako mnoho jiných sfér podnikání v poslední době, je ovlivněna ekologickou iniciativou. Kromě výhod v podobě snížení nákladů, které může hotelu přinést zavedení některých ekologických opatření, je zodpovědné chování ubytovacího zařízení vůči prostředí, ve kterém se nachází, také lákadlem pro potenciální hosty. Proto by podniky tohoto typu neměly v komunikaci směrem k veřejnosti opomenout vytvářet dojem vyšší přidané hodnoty svých služeb a prezentovat se jako společensky zodpovědná firma.

Mobilní marketing

Díky nárůstu množství a využívání tzv. chytrých telefonů je pochopitelné, že se rychle rozvíjejí nástroje **mobilního marketingu**. Ty umožňují zejména vyhledávání, získávání a prezentaci dat na přenosných internetových platformách, ale i zprostředkování platebních transakcí nebo sběr dat o zákaznících. Některé z těchto nástrojů jsou efektivní i v oblasti marketingu ubytovacích zařízení (Hán a kol., 2016). Mobilní marketing se rozvíjí paralelně

s rozvojem chytrých telefonů, úspěšní hoteliéři sledují moderní trendy a nové formy marketingu využívají. Studie dokazují, že třetina uživatelů chytrých telefonů preferuje toto zařízení před osobním počítačem, a to i když se nacházejí v jeho blízkosti. Nezbytností webové prezentace je tak zohledňování prohlížeče mobilních zařízení, popř. i chytrých televizí, jejichž používání k přístupu na internet rovněž přibývá (Laškarin, 2012).

Aktuální efektivní a často používanou metodou mobilního marketingu je tzv. **geotargeting**, oslovující zákazníky, kteří se nacházejí v předem vymezeném prostoru (např. lokalizační SMS). Dalším nástrojem jsou **cílené SMS**, které představují reklamní SMS zasílané prostřednictvím mobilních operátorů osobám, které odpovídají jistým předem určeným parametrům. Řada větších hotelů v ČR má zřízenou vlastní **mobilní aplikaci**, která poskytuje online data o daném zařízení, např. volných pokojích, většinou tyto aplikace obsahují i funkci přímé rezervace. Některé dokonce umožňují i mobilní platební transakce, které se kromě využití v mobilních aplikacích realizují např. také formou placených SMS. Dalším komunikačním nástrojem mobilního marketingu jsou tzv. **chytré plakáty** obsahující QR kód nebo NFC čip, po jehož nasnímání chytrým mobilním zařízením je uživateli zprostředkován přímý přístup ke zdroji reklamních sdělení (např. k hotelovému nebo turistickému průvodci) (Hán, 2016).

Informační a komunikační technologie

Hán a kol. (2016) uvádějí, že informační a komunikační technologie (*Information and Communication Technologies* - dále ICT) jsou v hotelovém managementu nepostradatelným marketingovým a komunikačním nástrojem. Za důležitou součást elektronického obchodování s ubytovacími službami pak považuje prodejní nástroj *Online Travel Agent* (dále OTA) či Internetové rezervační systémy (dále IRS). OTA fungují jako velké celosvětové databáze hotelů a umožňují provádět online hotelové rezervace přes speciální systém dostupný na síti Internet. Za přednosti takového způsobu obchodování ze strany klienta považuje autor rychlost, přehlednost, spolehlivost, pohodlný přístup z domu, místní a časovou nezávislost. Systémy obvykle umožňují vyhledávat v databázi hotelů a filtrovat je dle různých kritérií, jako jsou umístění, vybavení, počet hvězdiček apod. Důležitou součástí těchto systémů je tzv. *Customer Review* neboli hodnocení hotelu klientem, jenž v něm byl ubytován; to pak ovlivňuje pořadí hotelu v interním žebříčku systému OTA.

OTA lze dělit podle několika kritérií. Některé systémy OTA např. vyžadují komunikaci s pracovníkem daného systému, jiné poskytují možnost rezervace online bez dalšího kontaktu s pracovníkem OTA. Dále lze OTA dělit dle typu koncového klienta na ty, které poskytují služby cestovním kancelářím a agenturám, a na ty, které se zaměřují na koncového (ubytovaného) zákazníka. Dle nabízené ceny a postupu platby lze OTA dělit na ty požadující od hotelu provizní ceny (Booking.com, HRS.com, ...) a na ty, které pracují na základě netto cen (Lastminute.com, Travelocity.com,...), přičemž první z uvedených typů se vyznačuje zaplacením hosta přímo v hotelu a následným splacením provize hotelem Agentovi. U netto cen platí naopak klient Agentovi a hotel dostane od Agentu zaplacené až po odjezdu hosta. Některé OTA poskytují obě možnosti provedení platby (Expedia.com...) (Hán a kol., 2016).

Spolupráce s OTA je pro ubytovací zařízení marketingově většinou velmi výhodná, neboť poměr rezervací pocházejících z těchto zdrojů převyšuje ostatní druhy rezervací. Nevýhodou této spolupráce je však nemalá provize, kterou hotel OTA musí platit, proto je trendem

zaměření hotelových marketingových aktivit na přímý prodej prostřednictvím vlastních webových stránek hotelu a zlepšování internetového marketingu (Hán, 2016).

Webové stránky

V České republice jsou webové stránky ubytovacích zařízení stále primárním zdrojem internetových rezervací, jak dokládá tabulka 2. Pro hotelové webové stránky platí (stejně jako pro webové stránky jiných podniků), že musejí být atraktivní, aktuální a obsahově zajímavé, kromě počítačové grafiky mohou využívat i videozáznamu, aby zaujaly návštěvníky. Před vytvořením stránek je nutné specifikovat účel jejich provozu, podobu a obsah (pouze pro hosty nebo i pro ostatní stakeholdery), funkčnost (informování, rezervace nebo přímý prodej) a přínos pro podnik i hosta. Základním obsahem pro hosty by měly být informace o ubytovacím zařízení a jeho provozovateli a kontakt na ně, informace o pokojích a nabízených službách (doplněné fotografiemi), ceník, objednávkový formulář, aktuality o plánovaných akcích a novinkách z tisku, získaná ocenění, zajímavosti apod. Část webu pro zaměstnance (pokud existuje) by měla být navíc doplněna o poslání a strategii hotelu včetně cílů, principy podnikové kultury a aktuality (Királ'ová, 2002).

	Specializované stránky na zprostředkování ubytování (např. Booking.com, Trivago)			Stránky cestovní kanceláře či agentury			Stránky konkrétního ubytovacího zařízení		
	v tis.	% ¹⁾	% ²⁾	v tis.	% ¹⁾	% ²⁾	v tis.	% ¹⁾	% ²⁾
Celkem 16+	600,2	6,9	33,7	681,9	7,8	38,3	692,6	8,0	38,9
Pohlaví									
Muži 16+	350,9	8,3	35,3	372,2	8,8	37,4	391,9	9,2	39,4
Ženy 16+	249,3	5,6	31,8	309,6	7,0	39,5	300,7	6,8	38,3
Věková skupina									
16–24 let	56,3	6,3	32,9	38,8	4,3	22,7	39,9	4,5	23,3
25–34 let	162,1	11,8	37,2	166,6	12,1	38,2	160,0	11,6	36,7
35–44 let	195,3	11,2	36,0	197,6	11,4	36,5	226,8	13,1	41,9
45–54 let	105,8	7,5	31,1	151,0	10,7	44,4	144,6	10,3	42,5
55–64 let	61,4	4,6	30,5	85,0	6,4	42,2	76,9	5,8	38,2
65+	19,3	1,0	21,5	42,8	2,2	47,8	44,3	2,3	49,4
Vzdělání (25+)									
Základní	11,1	1,5	37,7	8,1	1,2	29,4	12,1	1,7	41,4
Střední bez maturity	65,5	2,3	22,2	102,4	3,6	34,7	91,3	3,2	31,0
Střední s maturitou + VOŠ	197,9	7,2	29,4	255,9	9,3	38,1	263,7	9,6	39,2
Vysokoškolské	269,3	18,2	44,0	276,1	18,7	45,1	285,5	19,3	46,6
Ekonomická aktivita									
Zaměstnaní	511,6	10,4	34,9	579,3	11,8	39,5	594,6	12,1	40,5
Nezaměstnaní	6,3	3,5	39,8	4,0	2,2	25,2	6,7	3,7	41,7
Ženy na RD*	17,1	4,8	28,5	21,5	6,0	35,8	19,5	5,5	32,5
Studenti	44,2	6,3	35,3	24,4	3,5	19,5	24,5	3,5	19,6
Starobní důchodci	19,6	0,9	19,6	46,0	2,0	45,9	42,4	1,8	42,3
Invalidní důchodci	1,3	0,5	11,9	6,7	2,7	63,7	4,9	2,0	46,8

¹⁾ Podíl z celkového počtu jednotlivců v dané socio-demografické skupině

²⁾ Podíl z celkového počtu jednotlivců v dané socio-demografické skupině, kteří si sjednali na internetu ubytování/dopravu v posledních 12 měsících

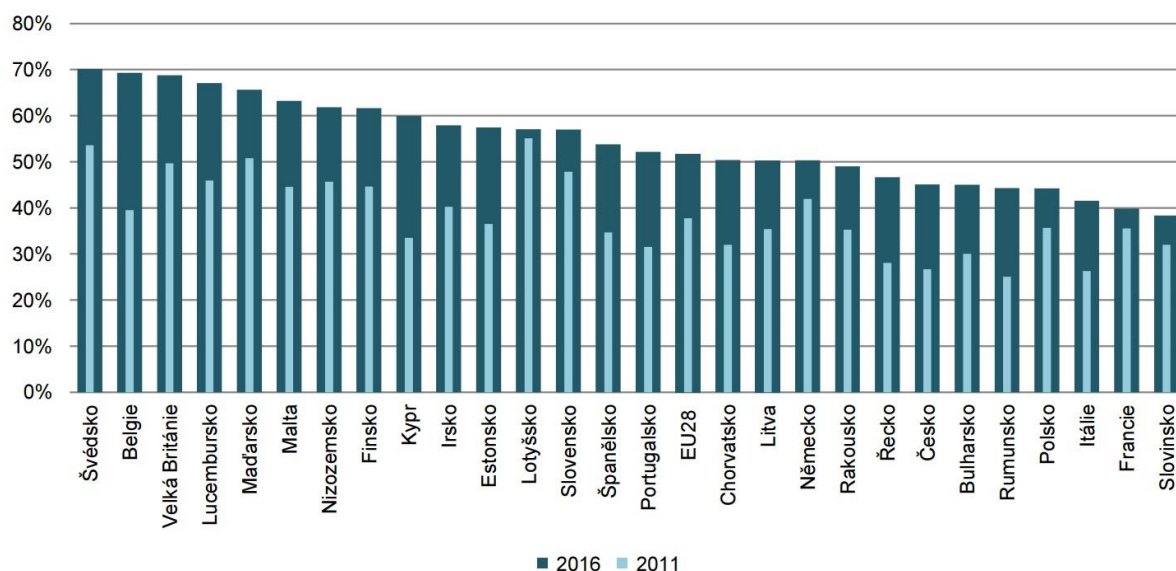
* zahrnuje i ženy na MD a ženy v domácnosti

Tabulka 2: Demografické složení jednotlivců, kteří si v roce 2017 sjednali ubytování od právnických osob přes Internet

Zdroj: Český statistický úřad (2017)

Sociální sítě

Sociální sítě jako Facebook, Instagram, YouTube, Twitter apod. poskytují provozovatelům ubytovacích zařízení prostor pro podrobnější, otevřenější a méně formální prezentaci svých služeb a dalších aktivit (např. aktivit společenské odpovědnosti podniku) a pro sdílení zkušeností a zážitku svých hostů. Díky možnosti sdílení fotografií a audio-vizuálních záznamů se sociální sítě stávají bohatým zdrojem referencí, které jsou při výběru ubytovacího zařízení jedním z nejdůležitějších faktorů. Velkou výhodou je, že na sdílené reference může ubytovací zařízení i reagovat, což například na recenze v systémech OTA nelze. Nevýhodou však je, že sociální sítě neobsahují funkce vyhledávání a filtrování ubytovacích zařízení, a bez předchozí znalosti je pravděpodobnost zobrazení této prezentace relativně nízká (Hán a kol., 2016). Ubytovací zařízení by svoji aktivitu na sociálních sítích rozhodně neměly podceňovat, neboť počet osob, které jsou na sociálních sítích aktivní, neustále roste, jak je patrné z grafu 2.



Graf 2: Nárůst uživatelů sociálních sítí ve věku 16-74 let v zemích EU mezi lety 2011 a 2016

Zdroj: Český statistický úřad (2017)

Je také vhodné stimulovat vlastní návštěvníky ke sdílení turistických zážitků na sociálních sítích. Atraktivní fotografie z cest sdílené na Facebooku nebo Instagramu jsou pro tuzemce jedním z nejvýznamnějších podnětů inspirace při výběru cílové destinace (CzechTourism (a), 2017). Aktuálním trendem je také propagování destinace prostřednictvím tzv. influencerů, tedy přispěvatelů sociálních sítí, jejichž aktivity sleduje velké množství diváků. Jedná se o zejména o blogery a youtubery, kteří jsou pozváni do určité destinace, aby se zde seznámili s místními atrakcivami a následně je na sociálních sítích doporučili k návštěvě (Hertz, 2018, Bílek, 2018).

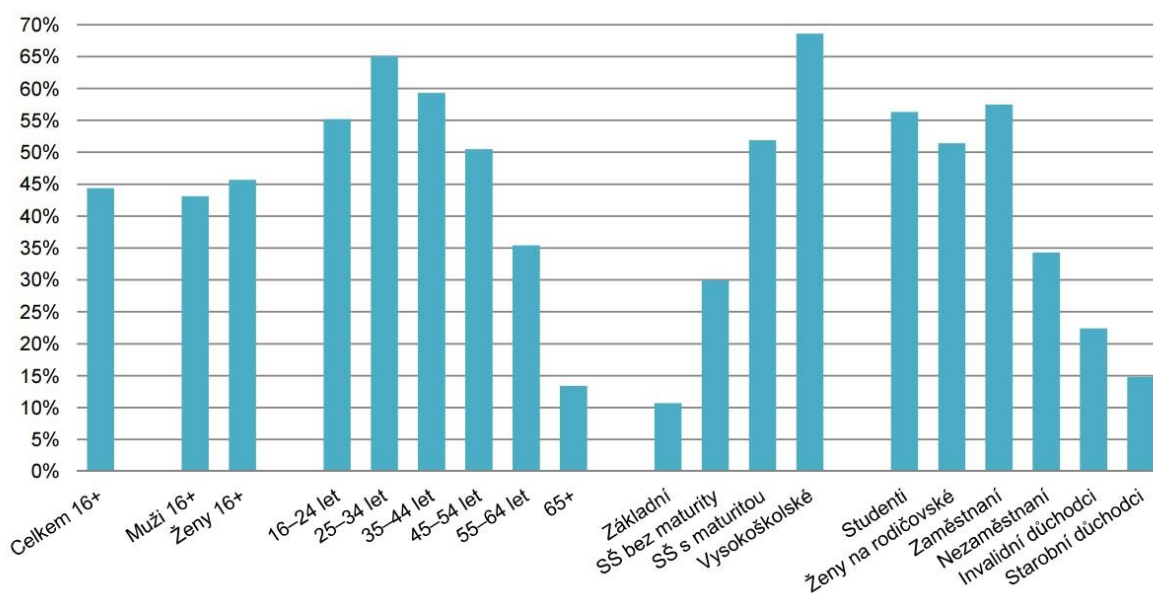
Další internetové nástroje

Další metodou využitelnou pro realizaci marketingové strategie hotelu je tzv. **remarketing** (nebo retargeting), což reprezentuje distribuci specifických informací těm uživatelům, kteří již v minulosti o informace tohoto typu projevili zájem (např. zobrazování informací o dříve navštívené stránce v podobě reklamního banneru na reklamních místech nasmlouvaných

partnerů na internetu). Tento způsob marketingové komunikace zastupuje funkci, kterou v ubytovacím zařízení může prezentovat CRM systém (Hán, 2016).

V současné době se nástroje internetového marketingu rozvíjejí velmi rychlým tempem a poskytovatelům ubytovacích služeb přináší Internet mnoho možností, jak oslovit potenciální klienty (Bílek, 2018). Rozmach internetových marketingových nástrojů je stimulován zejména stoupajícím množstvím uživatelů Internetu. V roce 2016 dosahoval průměrný počet domácností s připojením k Internetu v zemích Evropské unie 85,4 % a tento počet neustále roste (Český statistický úřad, 2017).

Almeida a kol. (2012) však uvádějí, že důležitost komunikace ubytovacích zařízení je často jejich provozovateli podceňována, když se tyto podnikatelé raději drží klasický nástrojů jako reklama, ústní doporučení a dobré recenze. Rozmach Internetu jako informačního kanálu je stimulován především jeho dostupností a dále pohodlím a rychlostí získávání informací z tohoto zdroje. Jako zdroj informací o cestování a ubytování využívá Internet téměř 50 % všech pravidelných uživatelů Internetu v zemích Evropské unie. Demografické charakteristiky českých uživatelů Internetu, kteří jej využívají při vyhledávání turistických informací, popisuje graf 3. Přímou k nákupu ubytovacích služeb pak v České republice Internet využívá 37,4 % jeho pravidelných uživatelů (průměr Evropské unie dosahuje dokonce 41,5 %) (Český statistický úřad, 2017).



Graf 3: Demografické složení občanů ČR vyhledávajících na Internetu informace o ubytování a cestování (za rok 2017)

Zdroj: Český statistický úřad (2017)

Shrnutí

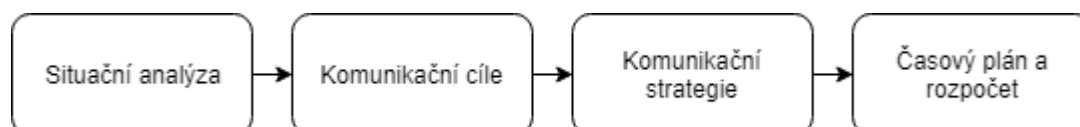
Stěžejní částí komunikační strategie je volba komunikačních nástrojů vhodných pro předání sdělení, kterým chce firma zapůsobit na své klienty (potenciální i stálé). Vhodnost těchto nástrojů je u různých druhů podnikání odlišná. Po přiblížení konkrétního způsobu formulace komunikačních cílů a strategie pro podnik působící v oblasti cestovního ruchu lze přistoupit ke zvolení metody, podle které bude návrh komunikační kampaně postupovat.

3 PŘÍSTUPY K TVORBĚ KOMUNIKAČNÍ KAMPANĚ

Bylo specifikováno, jaké kroky jsou nezbytné k formulaci komunikačních cílů a komunikační strategie, které jsou nezbytnými kroky k sestavení komunikační kampaně. Nyní budou přiblíženy konkrétní přístupy k sestavení takové kampaně a následně bude zvolen jeden finální, podle kterého se bude řídit praktická část diplomové práce.

Přístup dle Karlička

Postup tvorby komunikační kampaně popisuje Karliček (2016) jako proces složený ze čtyř navazujících kroků znázorněných na obrázku 3.



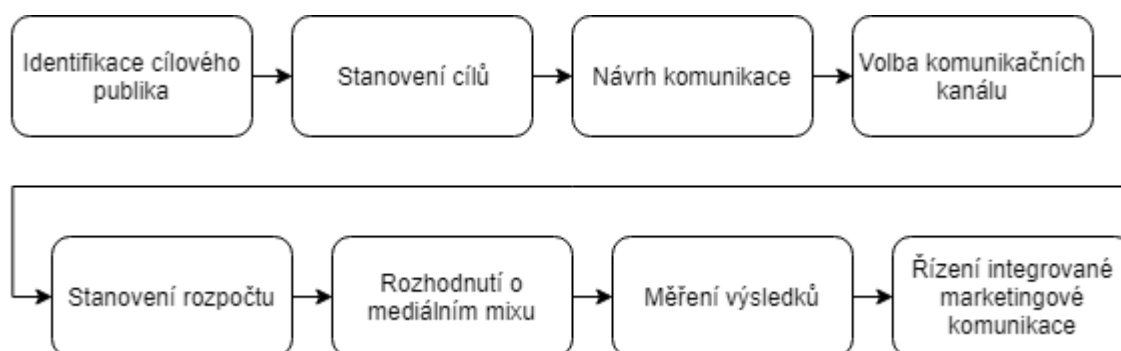
Obrázek 3: Fáze komunikačního plánování

Zdroj: Karliček (2016)

Důsledná analýza trhu umožňuje určit jeho problémy a příležitosti, které jsou pro firmu určující, a rovněž odpozorovat trendy vývoje trhu, což podmiňuje princip strategického řízení marketingu. Stanovení komunikačních cílů je stěžejním předpokladem efektivnosti kampaně, neboť cíle určují předmět a harmonogram komunikace (viz kap. 2.1). Před naplánováním rozpočtu a harmonogramu je vytvořena vhodná komunikační strategie, která popisuje způsob naplnění daných cílů (viz kap. 1.2) (Karliček, 2016).

Přístup dle Kotlera a Kellera

Kotler a Keller (2013) uvádějí 8 kroků, ze kterých sestává příprava efektivní komunikace. Tyto kroky jsou znázorněny na obrázku 4.



Obrázek 4: Příprava efektivní komunikace

Zdroj: Kotler a Keller (2013)

Z uvedených kroků je právě návrh komunikace stěžejní složkou přípravy komunikační kampaně, kterou se tato kapitola zabývá; většina ostatních kroků byla přiblížena v jiné části teoretické rešerše. Návrh komunikace tvoří tři samostatné kroky, jsou jimi (Kotler a Keller, 2013):

- strategie sdělení - stanovení apelů, témat a myšlenek předávaných marketingovou komunikací,
- kreativní strategie - způsob vyjádření sdělení (informační či transformační motivy),
- volba zdroje sdělení - volba osoby, která bude sdělení předávat (komunikátor).

Přístup podle Smitha

Plán marketingové komunikace lze tvořit na základě různých přístupů. Podle Smitha (2000) však odlišné přístupy spojují společné základní prvky, které musí obsahovat každý z nich, neboť se jedná o obecné kroky, které provázejí tvorbu každého plánu, nejen komunikačního. Iterativní proces tvorby plánu lze shrnout akronymem SOSTAC, který zahrnuje následující kroky (Smith, 2000):

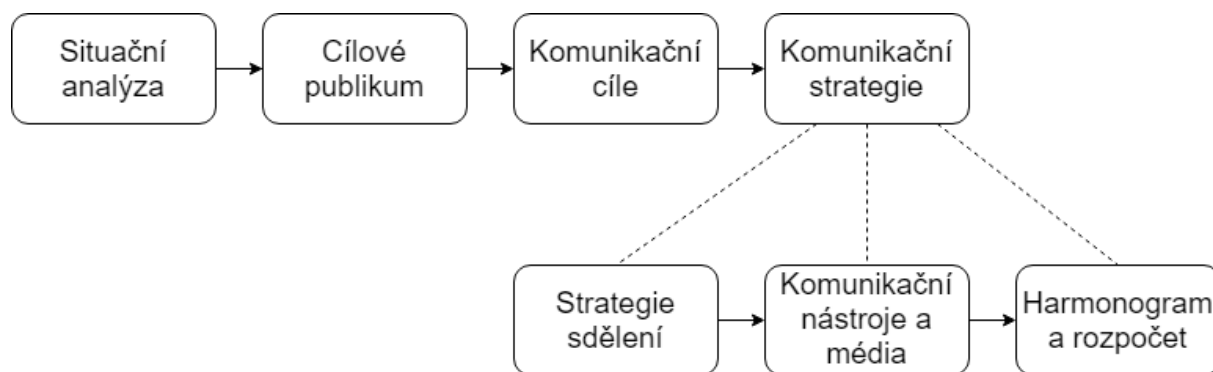
- *Situation* - analýza situace, ve které se podnik nachází - analýza PEST, tržní analýza, analýza konkurence a další analýzy shrnuté ve výsledné SWOT, součástí analýzy by měla být i segmentace trhu,
- *Objectives* - mety, neboli žádoucí cílové stavy prezentované kritérii úspěchu a neúspěchu včetně časového plánu jejich naplnění, lze je chápat jako cíle komunikace popisované v kapitole 2.1,
- *Strategy* - strategie, tedy způsob, jakým se podnik do cílového stavu dostane - segmentace, targeting, positioning, volba nástrojů (nadlinkových či podlinkových), integrace marketingových nástrojů,
- *Tactics* - taktika specifikující podrobnosti strategie - volba jednotlivých komunikačních nástrojů, rozpočet a časový harmonogram, znázorněný např. Ganttovým diagramem,
- *Action* - implementace, či zahájení činností, kterými lze plán naplnit, včetně podrobných projektových plánů, opět lze využít Ganttův diagram, ale je nutné jej rozpracovat pro každý nástroj komunikace zvlášť,
- *Control* - kontrola zahrnující měření, monitorování a úpravy plánu - je nutné určit způsob sledování a vyhodnocování výsledků.

3.1 Přístup zvolený pro vypracování návrhu komunikační kampaně

Při komparaci výše uvedených přístupů byla analyzována použitelnost každého z nich na situaci zvoleného podniku. Avšak žádný z přístupů nebyl shledán dostatečně vydatným či vhodně uspořádaným k aplikaci. U přístupu Karlíčka chybí vymezení cílového publika, které autorka považuje za zcela stěžejní část návrhu komunikační kampaně. Přístup Kotlera a Kellera byl shledán jako dostatečně podrobný, avšak obdobně, jako tito autoři, popisuje Pelsmacker (2003) tvorbu reklamní kampaně. Po bližší komparaci těchto dvou přístupů byly na závěr oba dva zavrhnuty jako přístupy aplikovatelné lépe na vytváření návrhu reklamní kampaně, tedy pouze rozpracování jedné části celé komunikační kampaně. Model SOSTAC je velmi vydatný a obecně široce aplikovatelný přístup, který se ve velké míře shoduje s postupem strategického řízení popsáním v kapitolách 1.2 a 1.3. Po důkladném zvážení

autorky však definování cílového publika až po stanovení cílů komunikace nebylo shledáno zcela vyhovujícím, kdy vhodnější varianta představuje prohozené pořadí těchto kroků.

Z výše uvedených důvodů byly popsány přístupy rozděleny na samostatné části a syntézou vhodných kroků návrhu a jejich seřazením dle vlastního úsudku dospěla autorka k vlastnímu modelu návrhu tvorby komunikační kampaně, jenž je znázorněn na obrázku 5.



Obrázek 5: Vlastní přístup autorky k návrhu tvorby komunikační kampaně

Zdroj: vlastní zpracování

Přístup vytvořený autorkou sestává ze situační analýzy podniku a následné segmentace a targetingu v procesu definování cílového publika komunikace. Dalším krokem je stanovení cílů komunikace, které vycházejí z marketingové strategie firmy. Poslední fáze, tedy formulace komunikační strategie, zahrnuje tři samostatné kroky, a to určení formy a tónu sdělení pro každý cílový segment, následný výběr komunikačních nástrojů a médií, jimiž bude sdělení předáváno cílovému publiku, a závěrečný harmonogram průběhu kampaně, tedy nasazení jednotlivých nástrojů včetně rozpočtu.

Shrnutí

Ačkoliv existují rozličné přístupy k sestavení komunikační kampaně dostupné v odborné literatuře, pro účel tohoto konkrétního případu nebyl žádný z nich shledán zcela vhodným. Syntézou uvedených publikovaných přístupů a následným výběrem a vhodným seřazením jednotlivých kroků tvorby kampaně byl vytvořen originální přístup, který bude aplikován na vyřešení účelu diplomové práce.

4 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Subjektem, pro nějž je komunikační kampaň v rámci diplomové práce navrhována, je ubytovací zařízení Apartmány Arte provozované společností J&H Brychta, s.r.o. Ubytovací zařízení bylo otevřeno v květnu roku 2018 a dosud je jeho jediným způsobem propagace inzerce ubytování na stránkách Booking.com a vlastní webová stránka.

Jedná se o ubytovací zařízení v podobě tří samostatných apartmánů umístěných v historické budově na Náměstí Svobody v Brně. Podle kategorizace CZ-NACE spadá zařízení pod kategorii 55.10.9. - Ostatní podobná ubytovací zařízení. Podle Výkladového slovníku cestovního ruchu (Zelenka a Pásková, 2012) by bylo možné zařadit Apartmány Arte pod kategorii zvanou apartmánový komplex, což je druh ubytovacích zařízení, kde jsou hosté ubytováni v apartmánech. Apartmá je pak charakterizováno jako ubytování sestávající z jednoho nebo více pokojů s místem pro sezení v propojení s jednou nebo více ložnicemi a s vlastním hygienickým zařízením (Zelenka a Pásková, 2012).

Apartmány svým umístěním a vybavením spadají pod úroveň čtyřhvězdičkových ubytovacích zařízení, ale oficiální certifikaci nepodléhají. Vybaveny jsou zařízením odpovídajícím běžným hotelovým pokojům dané úrovně (Wi-Fi, plazmová TV, křesla, vlastní koupelna s WC apod.), rozměrem dosahují pokoje velikosti 40 až 50 m².

Oproti klasickým hotelovým zařízením jsou Apartmány Arte, podobně jako mnohá apartmánová ubytovací zařízení, odlišná v tom, že hosté se během pobytu nesetkávají s žádným personálem. Přístup do apartmánů je umožněn na základě vstupních kódů, které host obdrží elektronicky. Veškerá komunikace hosta s personálem tedy probíhá elektronicky, případně telefonicky. Personál vzdáleně obsluhující Apartmány Arte tvoří pracovníci ubytovacího zařízení Hotel Arte spadajícího pod stejnou společnost.

S tímto typem ubytování je také spojená eliminace dalších obvykle poskytovaných služeb v ubytovacích zařízeních. Apartmány Arte nemají prostor pro vlastní restauraci, stravování si tedy hosté zajišťují zcela individuálně (v apartmánech není vlastní ani sdílené kuchyňské vybavení ani vyhrazený prostor vhodný pro přípravu pokrmů). Rovněž nejsou poskytovány žádné doplňkové služby jako wellness nebo zábavní zařízení. Zůstává však zachována služba úklidu zajišťovaná opět pracovníky z Hotelu Arte, který se nachází v blízkosti centra města.

Umístění Apartmánů v samém centru historické části města komplikuje dopravní dostupnost. Na Náměstí Svobody nemají povolený vjezd soukromá vozidla, hosté se tak k Apartmánům dostanou pouze pěšky, městskou hromadnou dopravou či prostřednictvím taxi služby. Vlastní vozidlo musejí hosté zanechat mimo centrum nebo využít jednoho z parkovacích domů v blízkém okolí.

Shrnutí

Podnik, který je předmětem diplomové práce, tedy Apartmány Arte, byly stručně charakterizovány s poukázáním na nejdůležitější faktory, které mohou ovlivnit jeho působení na trhu ubytovacích služeb. Podrobnější rozbor bude objektem situační analýzy, jako prvního kroku praktické části práce. Celý postup sestavení komunikační kampaně podle metody definované v předchozí kapitole je nyní třeba specifikovat z hlediska technik použitých k naplnění účelu diplomové práce, a to v rámci upřesnění metodiky práce.

5 METODIKA PRÁCE

Cílem práce je vymezení marketingových komunikačních aktivit, které jsou vhodné pro ubytovací zařízení typu apartmán při jeho vstupu na trh. K dosažení tohoto cíle je nutné nejprve určit obecné tržní podmínky podnikání v cestovním ruchu v lokalitě Brno, ze kterých budou vycházet veškeré poznatky o potenciálních příležitostech a rizicích, které je při strategickém řízení marketingu nutné zohledňovat. Dále je vhodné identifikovat faktory, které pro podnik představují největší potenciál konkurenceschopnosti, a naopak i taková omezení, která firmu oproti konkurenci znevýhodňuje. Na základě znalosti těchto parametrů podnikání může být postupně zpřesňována a vyjasňována strategie firmy neboli nejefektivnější způsob uplatnění se na trhu.

Teoretická část práce se věnovala zpracování literární rešerše v oblasti strategického řízení marketingu a marketingové komunikace a specifikaci těchto procesů pro oblast poskytování ubytovacích služeb. V závěru rešerše byly prezentovány přístupy různých autorů k tvorbě komunikační kampaně. Autorka se na základě syntézy poznatků z těchto přístupů rozhodla pro vlastní formu postupu tvorby návrhu kampaně, který integruje ty části popsaných přístupů, které jsou relevantní pro účely aplikace modelů na zvolený podnik. Postup tvorby komunikační kampaně tedy bude sledovat tyto kroky:

- vyhotovení situační analýzy a identifikace relevantních faktorů,
- identifikace potenciálních cílových skupin,
- definice komunikačních cílů,
- návrh komunikační strategie
 - strategie sdělení,
 - výběr vhodných nástrojů a médií k předání sdělení,
 - naplánování harmonogramu kampaně včetně jejího rozpočtu.

Situační analýza podniku se skládá ze dvou částí, analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Faktory prostředí budou analyzovány pomocí (1) výzkumu sekundárních dat pocházejících z tematické literatury a odborných článků a (2) marketingového výzkumu v podobě dotazníkového šetření, k jehož vyhodnocení budou použity základní statistické metody jako deskripce a měření závislosti. Pro analýzu konkurence bude využito webových stránek jednotlivých zástupců a jejich prezentace na rezervačních portálech (Booking.com, Hotel.cz, AllApartmentsBrno.com a dalších).

Analýza vnějšího prostředí sestává z dílčích analýz makroprostředí a mikroprostředí. Průzkum makroprostředí bude zrealizován pomocí metody PEST. Analýza mikrookolí bude vyhotovena na základě doporučení autorů Beránka a Kotka (viz kap. 1.3) vztahujících se k faktorům působícím na trhu cestovního ruchu, které je třeba zkoumat při analýze ubytovacích zařízení. Tento přístup vyhovuje nejlépe i z toho důvodu, že pro obecně doporučené přístupy analýzy mikrookolí (např. Porterův model pěti sil) neexistuje dostatek potřebných informací. K průzkumu mikrookolí tedy bude použita analýza tržních podmínek

a turistická analýza místa včetně konkurenčních podmínek v místě působení zvoleného podniku. Analýza vnitřního prostředí se bude skládat z průzkumu relevantních faktorů doporučených k analýze ubytovacích zařízení vybraných na základě syntézy poznatků z rešeršní části. V závěru situační analýzy budou všechny identifikované faktory představující silné či slabé stránky nebo příležitosti a hrozby sumarizovány v souhrnné SWOT analýze.

Vzhledem k tomu, že návrh kampaně se řídí principy cíleného marketingu, bude na základě situační analýzy provedena **segmentace**, kdy budou za pomoci segmentačních kritérií identifikovány skupiny potenciálních zákazníků, které disponují patřičnými předpoklady k vytvoření cílového trhu. Následně bude z těchto segmentů vybrána jedna či více cílových skupin, na které podnik zaměří své marketingové aktivity, ve fázi procesu zvané **targeting**.

Výstupy **positioningu**, tedy stanovení pozice, kterou bude chtít podnik zaujmout vůči jednotlivým cílovým segmentům, budou překlopeny do **cílů**, které má marketingová komunikace naplnit.

Ve fázi **formulace strategie** pak bude identifikován způsob, jakým bude stanovených komunikačních cílů dosaženo, a to prostřednictvím vymezení formy sdělení, které bude jednotlivým cílovým skupinám předáváno, a výběru vhodných komunikačních nástrojů a kanálů.

Na závěr bude vytvořen **harmonogram** komunikační kampaně v podobě Ganttova diagramu a bude odhadnut **finanční plán** kampaně.

Shrnutí

Kapitola metodika práce se věnovala přehledu technik, které budou využity v postupu vytváření návrhu komunikační kampaně. Po uvedení způsobu, jakým bude řešen cíl diplomové práce, lze přistoupit k samotné praktické části.

6 SITUAČNÍ ANALÝZA

Na základě syntézy poznatků z teoretické rešerše týkajících se strategické analýzy podniku obecně (kap. 1.2) a konkrétně pro ubytovací zařízení (kap. 1.3) bude s ohledem na potřeby podniku situační analýza Apartmánů Arte zahrnovat:

- analýzu vnějšího prostředí,
- analýzu makrookolí,
- analýzu mikrookolí
 - analýzu trhu cestovního ruchu,
 - analýzu konkurence,
 - analýzu vnitřního prostředí.

Cílem analýzy vnějšího prostředí je přitom identifikovat především příležitosti a hrozby plynoucí podniku z jeho okolí. Vnitřní analýza by pak měla odhalit silné a slabé stránky podniku. Ze silných stránek by měly být zdůrazněny zejména faktory, které mají potenciál představovat jedinečnou prodejní vlastnost (USP) podniku. Poznatky z analýz v podobě příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek budou hromadně zrekapitulovány v souhrnné SWOT analýze na konci kapitoly.

6.1 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí má za účel definovat příležitosti a hrozby, které vyplývají z okolí podniku. Je členěna na analýzu makrookolí a mikrookolí.

Makroprostředí zahrnuje vlivy, které na podnik působí z globálního hlediska, tedy na národní, evropské a celosvětové úrovni. Vlivy makrookolí budou analyzovány metodou **PEST**, která zahrnuje výzkum politicko-právních, ekonomických, sociálně-kulturních a technologických faktorů.

Analýza **mikrookolí** se zabývá podmínkami odvětví, ve kterém působí zvolený podnik, tj. odvětvím cestovního ruchu. Pro průzkum faktorů mikroprostředí budou použita doporučení autorů Beránka a Kotka (2003) pro analýzu ubytovacích zařízení (viz kap. 1.2.1). Analýza se skládá ze dvou částí, a to **tržní a turistické analýzy** a také **analýzy konkurence** zvoleného podniku.

6.1.1 Analýza makrookolí

V rámci makroprostředí budou zkoumány externí faktory působící na podnik v oblasti politické, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické.

Politické faktory

Z faktorů politicko-právního prostředí je pro každou destinaci zcela stěžejní její vnímaná bezpečnost. Mír v zemi a příznivé politické klima jsou nevyhnutelnými předpoklady rozvoje

cestovního ruchu (Jakubíková, 2012). Z hlediska celkového výkonu nemá bezpečnostní krize, která svět v posledních letech postihuje formou množících se válečných konfliktů a teroristických útoků, na rozsah cestovního ruchu příliš velký dopad. Výrazně se však proměňuje návštěvnost jednotlivých destinací. Zatímco místa zasažená konflikty turisty rapidně ztrácejí, návštěvnost roste v doposud méně preferovaných destinacích, které se vyznačují vysokou mírou bezpečnosti (Tůma, 2017). Česká republika je dlouhodobě považována za bezpečnou a politicky stabilní zemi. V žebříčku *Global Peace Index* patřila ČR do TOP 10 nejbezpečnějších oblastí světa. Díky tomu posiluje nejen příjezdový cestovní ruch, tedy příjezdy cizinců do ČR, ale i domácí cestovní ruch neboli cestování rezidentů po domovině (Tůma, 2017, Ryglová, 2011).

Z hlediska **legislativních podmínek** je podnik ovlivňován mnoha předpisy, které se vztahují k provozu ubytovacího zařízení. Z hlediska národní zákonné úpravy se na provoz ubytovacích zařízení vztahují zejména tyto předpisy (Jakubíková, 2012, Vesecký, 2018, Ryglová, 2011):

- zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání,
- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu,
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí,
- zákon č. 348/2005 Sb., o rozhlasových a televizních poplatcích,
- zákon č. 326/1999 Sb., o pobytu cizinců na území České republiky,
- zákon č. 565/1990 Sb., o místních poplatcích,
- zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví,
- Obecné nařízení EU o ochraně osobních údajů (GDPR),
- a další.

Množství právních předpisů, které výrazným způsobem omezuje podnikatelské prostředí v ubytovacích službách, se může stát příčinou neschopnosti podniků flexibilně reagovat na inovace v nabídce cestovního ruchu (Tůma, 2017).

Vzhledem k problematice řešené v rámci diplomové práce, tedy nalezení vhodných marketingových aktivit pro zvolený podnik, je třeba věnovat pozornost i právní regulaci v odvětví marketingové komunikace, na kterou je při tvorbě kampaně třeba brát zřetel. Uvedené předpisy je tedy třeba doplnit i o následující legislativní dokumenty, týkající se úpravy zmíněné oblasti v České republice (Kopečková, 2016, ÚOOÚ, 2017, Karlíček, 2016):

- zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy,
- zákon č. 231/2001 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání,
- zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele,
- zákon č. 480/2004 Sb., o některých službách informační společnosti,
- a další.

Kromě těchto předpisů je rovněž nutné respektovat další případná nařízení, která zákon umožňuje vytvářet v rámci přenesené působnosti jednotlivých obcí, jako např. specifickou úpravu šíření reklamy na určitém území. Taková úprava se může týkat vymezení veřejně přístupných míst, druhů komunikačních médií či akcí, kde se reklama nesmí vyskytovat.

Tento druh nařízení platí např. pro území Pražské památkové rezervace (Kopečková, 2016, Jäger, 2008).

Cestovní ruch není stále vnímán jako plnohodnotné odvětví národního hospodářství ČR (Jakubíková, 2012). Ministerstvo pro místní rozvoj vydalo na období 2014-2020 **Koncepci státní politiky cestovního ruchu** v České republice. Tento strategický dokument má za cíl *zvyšovat konkurenceschopnost celého odvětví cestovního ruchu na národní i regionální úrovni, udržení jeho ekonomické výkonnosti i jeho pozitivních dopadů na sociokulturní a environmentální rozvoj České republiky* (MMR, 2014). V aktuálním období je hlavním účelem koncepce zavedení systému řízení a financování cestovního ruchu, rovněž ale vymezení postavení MMR a agentury CzechTourism. **Ministerstvo pro místní rozvoj** je ústředním orgánem státní správy ve věcech cestovního ruchu, jeho kompetence a odpovědnost však nejsou jasně vymezeny. Klíčovou institucí v oblasti státní politiky cestovního ruchu je agentura **CzechTourism**, která zosobňuje nástroj propagace České republiky. Tato instituce však není legislativně zakotvena, rovněž jako vyhotovování Koncepce, ačkoliv právě ta představuje způsob nakládání s finančními prostředky a marketingovými nástroji, které MMR spravuje. Obdobná situace se týká i v případě základního finančního nástroje ministerstva v podobě **Národního programu podpory cestovního ruchu**. Současná nedostatečná právní úprava cestovního ruchu představuje z pohledu uplatňování politiky cestovního ruchu pro stát riziko v podobě nesystémového prostředí s vysokým potenciálem nehospodárnosti, neefektivity a neúčelnosti veřejných výdajů. Snaha odstranit tuto situaci byla ve vytvoření **zákona o podpoře rozvoje cestovního ruchu**, ten však dosud nebyl přijat (Chaloupka, 2016).

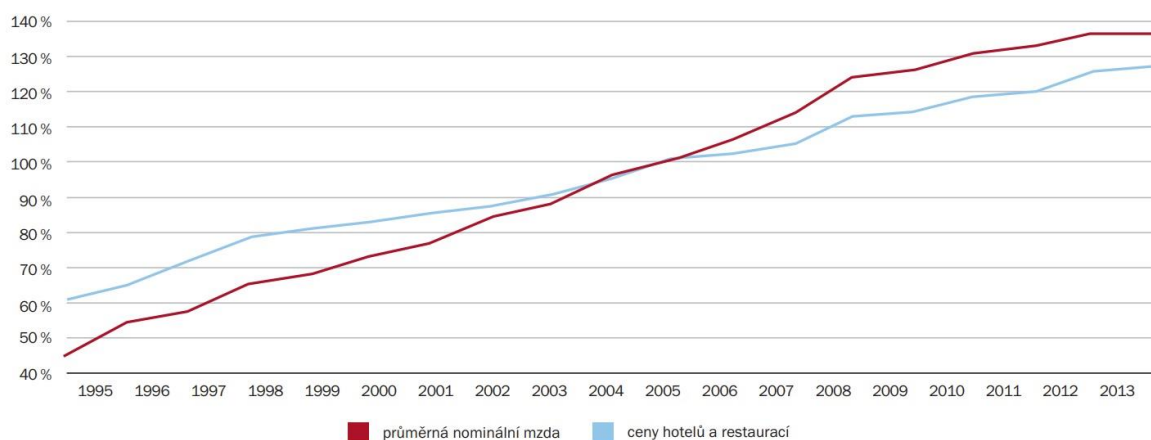
Česká republika je členem **Evropské unie** a v rámci volného pohybu osob a zrušené vízové povinnosti pro cizince ze států schengenského prostoru a z některých dalších států jsou odstraněny některé významné překážky příjezdového cestovního ruchu. Pokud by Česká republika z Evropské unie vystoupila (tzv. Czexit), byla by sice stále součástí schengenského prostoru, ale nelze vyloučit možnost, že by mohla (dobrovolně či nedobrovolně) i toto uskupení opustit. Znovuzavedení vízové povinnosti, která byla zrušena se vstupem do EU, by mohlo výrazně snížit poptávku cizinců po ubytování na území ČR (Parlamentní Listy, 2015).

Ekonomické faktory

Ekonomická situace v ČR vykazuje aktuálně **rostoucí trend hospodářského cyklu** (Bartušková, 2017), což by mělo podle Jakubíkové (2012) pozitivně ovlivňovat cestování. Stejně účinky by měl mít i **rostoucí trend HDP a pozitivní ekonomický růst**, což jsou charakteristiky, které aktuálnímu stavu české ekonomiky odpovídají (Kurzy.cz, 2018). Česká ekonomika již překonala hospodářský útlum, který byl důsledkem světové krize, která postihla hospodářství před deseti lety (Tůma, 2017).

Mzdy a platy Čechů také neustále mírně rostou, což je předpokladem pro vyšší výdaje na volný čas (ČSÚ (b), 2018). Kupní síla obyvatel roste, a to neúměrně rychleji než ceny hotelových služeb, jak je vidět v grafu 4 (Tůma, 2017). Tomu odpovídají i údaje Českého statistického úřadu, ze kterých vyplývá, že **spotřební výdaje českých domácností v sektoru dovolených stabilně rostou** (s výjimkou let 2009 a 2010, kdy výdaje tohoto druhu klesly z důvodu celosvětové ekonomické krize), což dokazuje tabulka 3 níže. Je ovšem nutné dodat,

že tuzemská rekreace se na celkové částce výdajů za dovolenou podílí pouze z jedné třetiny oproti rekreaci zahraniční (ČSÚ, 2017).



Graf 4: Srovnání vývoje průměrné mzdy a ceny ubytovacích a stravovacích služeb v ČR (v % mezd a cen roku 2005)

Zdroj: Tůma (2017)

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Spotřební výdaje na dovolenou [mil Kč]	37 228	38 669	40 209	42 425	35 111	34 210	34 479	35 429	36 392	37 389	37 427	40 405

Tabulka 3: Výdaje na konečnou spotřebu domácností podle účelu - sektor Dovolená s komplexními službami

Zdroj: ČSÚ (a) (2018)

Vysoké mzdy a nízká nezaměstnanost na jedné straně značí potenciální růst koupěschopné poptávky, na druhé straně však představuje i nárůst mzdových výdajů, který se týká i sektoru ubytovacích služeb (Tůma, 2017).

Zákonná úprava v oblasti daní představuje relativně velkou hrozbu pro sektor ubytovacích služeb způsobenou možným **zvyšováním daně z přidané hodnoty**. Ačkoliv patří ubytovací služby do seznamu zboží a služeb, které podléhají snížené sazbě DPH, trend tohoto zdanění je rostoucí, za poslední desetiletí se právě tato snížená sazba DPH zvýšila o 10 procentních bodů, zatímco základní sazba zůstala téměř nezměněna. Při pokračování tohoto trendu hrozí navyšování nákladů podniků (Gola, 2016).

Sociálně-kulturní faktory

Z demografického vývoje v České republice má pro cestovní ruch zásadní význam **úroveň vzdělanosti**. Vzdělanost obyvatelstva ČR je diferencovaná zejména podle trvalého bydliště. Ve větších městech se koncentrují lidé s vysokoškolským vzděláním, a naopak zde řídnu řady středoškolsky vzdělaných s maturitou. Těch je největší koncentrace v nejmenších obcích

státu. Obecně však všechny úrovně středního a vysokého vzdělání rostou na úkor základního nebo žádného vzdělání, což je výrazným ukazatelem ekonomické vyspělosti (ČSÚ, 2014). Nárůst počtu středoškolsky a zejména vysokoškolsky vzdělaných obyvatel má pak pozitivní dopad na návštěvnost historických měst a památek v republice (CzechTourism (a), 2017).

Nejpočetnější věkovou skupinou v ČR jsou lidé v rozmezí věku 40-45 let, a to u obou pohlaví. Obecně se však za širší **nejvydatnější věkový segment** dají považovat všechny skupiny mezi 25 a 72 lety věku. Specifickým pro Českou republiku je mírně vyšší počet mladých mužů nad počtem mladých žen, tento trend se projevuje ve všech věkových kategoriích, a to až do věkové hranice 57 let, kdy nadále postupně počet žen převažuje počet mužů (ČSÚ, 2017).

Přirozený přírůstek či úbytek obyvatelstva dlouhodobě kolísá kolem nuly, od roku 2010 nepřekročil meziroční přírůstek ani úbytek 5 000 občanů. **Počet obyvatel ČR** permanentně mírně **narůstá**, aktuálně se pohybuje kolem 10,5 mil. obyvatel. Z údajů Českého statistického úřadu rovněž vyplývá, že od roku 2013, kdy byla v České republice vůbec nejnižší sňatkovost za sledované období, opět počet sňatků postupně roste. Stejný vývoj zaznamenává i porodnost. Navíc postupně klesá rozvodovost, která v roce 2016 dosáhla nejnižší úrovně za posledních 20 let (ČSÚ, 2017). Z těchto faktorů lze usoudit, že v blízké budoucnosti bude pomalu **narůstat cestování rodin s dětmi**.

Technologické faktory

Ve všech odvětvích se stále prohlubuje **automatizace a robotizace procesů**. I v sektoru ubytovacích služeb lze očekávat, že v blízké době budou některé lidské zdroje nahrazeny technologickými prvky, které zajistí stabilitu, přesnost a spolehlivost poskytovaných služeb (Tůma, 2017). Automatizace a umělá inteligence má významný vliv na trendy ve vývoji poskytovaných služeb. Mezi nejnovější patří chatboty pro vyhledávání a rezervaci ubytování a letenek či propagace pomocí virtuální a rozšířená reality nebo 360° videí (Bílek, 2018).

Zákazníci vyvíjejí na služby cestovního ruchu stále vyšší požadavky ohledně **bezpečnosti a technologického komfortu** (Jakubíková, 2012). Technologická vybavenost dopravních a ubytovacích služeb v podobě bezplatného Wi-Fi připojení a interaktivní TV je již považována za standard. Aktuálním trendem jsou tzv. chytré pokoje, které lze kompletně ovládat chytrým telefonem (smartphonem) (Tůma, 2017). **Smartphony** představují také prostředek pro využívání profesionálních turistických průvodců, které si každá turistická atrakce nebo destinace může vytvořit pomocí specializovaných platforem, jako např. SmartGuide. Existuje i množství dalších **aplikací**, které turistům usnadňují cestování, jedná se o služby typu sestavení cesty na míru, sdílení recenzí, interaktivní plánování výletů do okolí, nebo tzv. cestovatelská seznamka a mnohé další (Bílek, 2018). Velkým usnadněním pro zahraniční turisty jsou aplikace překladačů hlasových záznamů (Jedličková, 2015). Aplikace tohoto typu by mohly odbourat obavy z cestování do ČR, které přináší jazyková bariéra ve větší míře např. turistům z Číny, kteří tvoří velký segment potenciálních návštěvníků (Poštolková, 2015).

Trendem v oblasti cestovního ruchu je i **práce s jinými smysly než pouze se zrakem**. Pro propagaci turismu je kromě vizuální podoby navštěvované destinace vhodné připojit např. i zvukovou nahrávku. Autentické záznamy zachycující atmosféru daného místa sdílené na sociálních sítích jsou inovací, která přitahuje pozornost zákazníků (BVV, 2018).

Roste role informačních a komunikačních technologií v rozhodovacím procesu o výběru destinace z pohledu kreativity, autentičnosti a zdravého životního stylu (Jedličková, 2015). Za výrazný technologický trend lze považovat neustále rostoucí počet uživatelů Internetu. **Internet je dle CzechTourism (2017) nejčastějším zdrojem informací** pro české turisty cestující po své domovině. O tom, které místo v České republice navštíví, se Češi rozhodují mj. na základě tematických webových stránek jako *amazingplaces.cz* nebo *hedvabnastezka.cz* nebo fotografií přátel sdílených na **sociálních sítích** (CzechTourism, 2017). V současnosti je pro provozovatele ubytovacích zařízení nutné aktivní působení a také efektivní práce s daty na **referenčních a rezervačních portálech**, jako jsou *TripAdvisor* nebo *Booking*. Přínosy těchto aktivit mají podobu vyšší spokojenosti a loajality zákazníků, nižších provozních nákladů, vyšší obsazenosti pokojů a dalších výhod (Tůma, 2017).

Z evropských domácností spadajících do nejvyššího kvartilu příjmových skupin vlastní internetové připojení téměř 98 % (v ČR dokonce 99,4 %). Počet uživatelů Internetu stoupá také s jejich vzděláním. Zatímco uživatelů se základním vzděláním je v Evropské unii průměrně pouze kolem 63 %, středoškolsky vzdělaných uživatelů Internetu je 87 % a vysokoškolsky vzdělaných dokonce 98 %. Obdobnou tendenci (přímou úměru mezi užíváním Internetu a mírou dosaženého vzdělání) vykazuje pak i ČR, jak dokládá tabulka 4. Bez ohledu na vzdělání však množství jednotlivců starších 16 let používajících Internet s rostoucím věkem výrazně klesá, jak lze odvodit z dat uvedených ve zmíněné tabulce. Z těchto dat lze také vyčíst další podstatné informace, například že ačkoliv u všech skupin obyvatel rozdělených na základě jejich ekonomické aktivity používání Internetu stále roste, počet aktivních uživatelů Internetu ve skupině starobních důchodců stále velmi výrazně zaostává za všemi ostatními skupinami. Prvenství si v tomto případě dlouhodobě drží studenti (Český statistický úřad, 2017).

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
						% ¹⁾
Celkem 16+	69,5	70,4	74,2	75,7	76,5	78,8
<i>Celkem 16-74</i>	73,4	74,1	79,7	81,3	82,2	84,6
Pohlaví						
Muži 16+	72,3	73,1	77,3	77,9	78,2	81,6
Ženy 16+	66,8	67,9	71,3	73,5	74,8	76,0
Věková skupina						
16–24 let	96,2	96,9	98,0	97,0	96,3	99,0
25–34 let	92,9	91,8	95,8	95,4	94,5	96,7
35–44 let	89,0	91,2	92,2	93,9	94,8	96,9
45–54 let	79,4	81,2	84,4	86,7	89,7	91,6
55–64 let	56,0	58,0	64,0	68,0	69,0	75,3
65+	16,8	19,0	26,7	28,4	32,5	33,6
Vzdělání (25+)						
Základní	22,3	22,4	24,3	30,4	30,9	34,7
Střední bez maturity	56,8	58,4	60,8	62,6	65,9	68,2
Střední s maturitou + VOŠ	81,5	82,8	83,6	84,2	86,7	86,1
Vysokoškolské	91,4	90,8	95,0	94,1	94,1	95,0
Ekonomická aktivita						
Zaměstnaní	87,7	88,7	90,7	92,0	92,6	95,1
Nezaměstnaní	60,8	66,3	75,7	73,7	68,7	72,3
Ženy na RD*	84,8	89,4	94,6	93,9	94,1	94,7
Studenti	99,6	98,9	99,7	99,0	98,6	99,7
Starobní důchodci	22,6	24,2	31,1	33,1	35,0	37,0
Invalidní důchodci	47,0	43,8	55,7	50,4	56,9	62,8

Tabulka 4: Vývoj používání Internetu mezi jednotlivci ve věku 16-74 let v ČR
Zdroj: Český statistický úřad (2017)

Vývoj používání internetu není jen obecným faktem, ale úzce souvisí i s odvětvím cestovního ruchu. Podle studie marketingových aktivit v hotelnictví provedené v Rumunsku se více než polovina klientů běžného hotelu čtyřhvězdičkové úrovně setkává poprvé s informacemi o ubytovacím zařízení na Internetu (Sîrbu, 2014). Podle Staňkové (2011) je v ČR Internet obecně nejvyužívanějším kanálem pro hledání informací o cestovním ruchu, nezanedbatelné procento turistů se však stále obrací i na služby cestovních kanceláří a vyhledávají pobyty v rámci organizovaného cestovního ruchu.

Závěry vyplývající z analýzy makrookolí

Na základě analýzy PEST byly odhaleny některé podstatné skutečnosti, které se z globálního hlediska dotýkají oblasti, v níž působí předmětný podnik. Z **politických** podmínek se jedná zejména o zjištění, že Česká republika má jedinečný potenciál pro rozvoj cestovního ruchu z důvodu vnímání destinace jako velmi bezpečné. Významným politickým faktorem je taktéž volný přeshraniční pohyb osob vyplývající z členství ČR v Evropské unii. Analýza **ekonomických** faktorů odhalila, že se české hospodářství nachází ve fázi expanze, což se projevuje na zvýšení kupní síly obyvatelstva, a tím i spotřebních výdajů na dovolené. Průzkum **sociálně-kulturních** faktorů ukazuje na zvyšování vzdělanosti obyvatelstva, které je v přímé úměře s návštěvností historických památek. Další demograficky významný fakt pro trh cestovního ruchu je ten, že koupěschopnou poptávku může tvořit věkově velmi široká skupina, a to v rozmezí věku 25-72 let. Z odhadu budoucího vývoje je pak možné očekávat větší počet cestujících rodin s dětmi. Nejvýznamnější **technologické** trendy jsou postupná automatizace procesů, rozvoj používání chytrých telefonů a vývoje specializovaných aplikací usnadňujících cestování. Výrazným rysem současnosti je pak neustále rostoucí význam Internetu jako komunikačního média, a to i pro oblast ubytovacích služeb. Míra používání Internetu pak roste v přímé úměře se vzděláním a příjmem.

6.1.2 Analýza mikrookolí

Analýza mikroprostředí je složena ze dvou částí, a to **analýzy odvětví**, které v tomto případě představuje trh cestovního ruchu, a **analýzy konkurence**, která je zpracována podle doporučení Beránka a Kotka (2003) pro analýzu konkurenčních podmínek.

Analýza trhu cestovního ruchu a turistická analýza místa

Podíl cestovního ruchu na HDP České republiky se pohybuje těsně pod hranicí 3 % a stále se zvyšuje (Chaloupka, 2016). Podle České centrály cestovního ruchu CzechTourism ročně navštíví ČR kolem 30 milionů zahraničních návštěvníků, jejichž počet neustále roste. Z toho přibližně třetina během pobytu využívá služeb místních ubytovacích zařízení všech druhů (ČTK, 2016). **Návštěvnost cizinců** v českých hromadných ubytovacích zařízeních je dokonce vyšší než počet domácích pobytů rezidentů ČR (ČSÚ (d), 2018). I návštěvnost předmětné destinace, tedy Brna a okolí, podléhá rostoucímu trendu, jak ukazuje tabulka 5, ačkoliv **návštěvnost tuzemských a zahraničních turistů je v tomto regionu vyrovnanější**. Průměrný počet přenocování v této oblasti se dlouhodobě pohybuje na úrovni 1,8 dne (ČSÚ (c), 2018). Obsazenost pokojů i nabízených lůžek se v Jihomoravském kraji pohybuje okolo 35 % (ČSÚ, 2017).

Rok	Počet hostů celkem	Z toho		Průměrný počet přenocování
		rezidenti	nerezidenti	
2012	569 908	309 942	259 966	1,8
2013	614 475	321 628	292 847	1,8
2014	646 590	334 970	311 620	1,8
2015	666 046	355 149	310 897	1,8
2016	728 330	373 132	355 198	1,8
2017	870 884	439 876	431 008	1,8

Tabulka 5: Hosté a přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních na území Brna a okolí
Zdroj: ČSÚ (c) (2018)

Složení zahraničních návštěvníků Česka zahrnuje zejména **cizince ze sousedních zemí**, tedy zejména Němce (až z 60 %), Slováci a Poláci. Ubytování využívají nejvíce právě hosté z Německa (20 % všech ubytovaných cizinců), ale ve vysoké míře také Slováci (ČTK, 2016). Česká republika se však stává atraktivní destinací i pro vzdálenější země, roční nárůst návštěvníků z **Ruska, Číny a Jižní Korey** se aktuálně pohybuje mezi 28 a 38 % (CzechTourism (a), 2018). Tento přírůstek je ve velké míře způsoben také tím, že turisté z Číny nebo Korey obvykle cestují s celou rodinou (manželský pár s jedním dítětem a s oběma páry rodičů) (Poštolková, 2015). Dlouhodobě do ČR přijíždí i velké množství turistů **USA** a ze **Spojeného království**, v roce 2017 z těchto zemí přicestoval dohromady více než 1 milion návštěvníků, jak je patrné z tabulky 6. Rostoucí popularita Česka je způsobena zejména reputací bezpečné a konkurenceschopné země (CzechTourism (a), 2018).

	Země původu	Počet hostů	% podíl	Průměrná doba pobytu (dny)	Počet přenocování	% podíl	Meziroční změna v %
1	Německo	1 954 833	19,2 %	3,9	5 728 553	21,8 %	3,9 %
2	Slovensko	688 490	6,8 %	3,0	1 387 956	5,3 %	7,2 %
3	Polsko	578 465	5,7 %	3,1	1 193 805	4,5 %	6,9 %
4	Rusko	551 191	5,4 %	5,7	2 573 070	9,8 %	35,3 %
5	USA	539 023	5,3 %	3,4	1 309 002	5,0 %	4,6 %
6	Čína	491 648	4,8 %	2,5	746 727	2,8 %	38,2 %
7	Spojené království	470 576	4,6 %	3,5	1 196 162	4,6 %	-0,7 %
8	Jižní Korea	417 438	4,1 %	2,6	656 737	2,5 %	28,2 %
9	Itálie	392 861	3,9 %	3,7	1 076 814	4,1 %	6,0 %
10	Rakousko	292 420	2,9 %	3,0	576 767	2,2 %	3,1 %

Tabulka 6: TOP 10 zemí původu zahraničních návštěvníků ČR s nejvyšším počtem využití hromadných ubytovacích zařízení v roce 2017

Zdroj: CzechTourism (a) (2018)

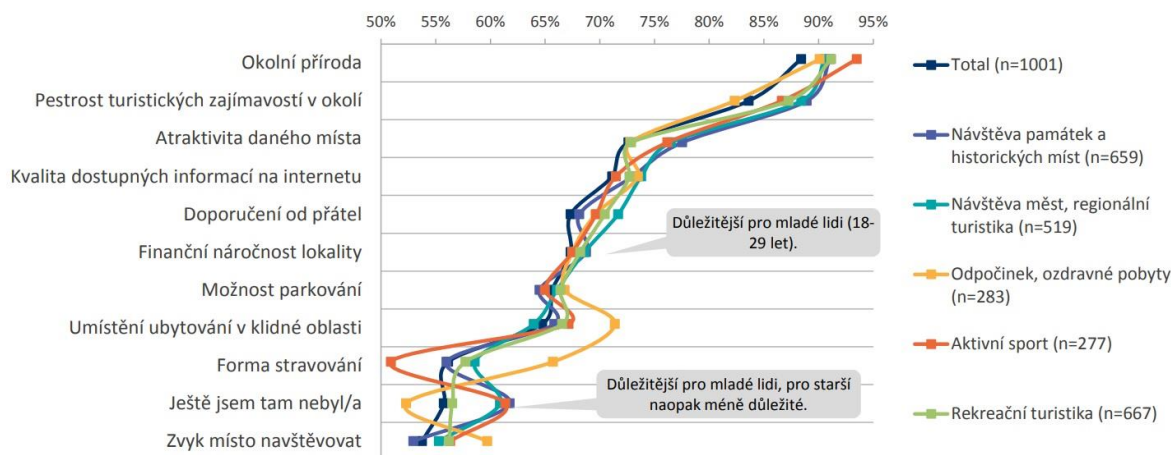
Lákadlem pro turisty ze zahraničí jsou často **kongresové akce**. Česko se dostalo na 23. místo v žebříčku destinací kongresového cestovního ruchu Mezinárodní asociace ICCA, což je doposud jeho nejlepší umístění (Brno je v obdobném žebříčku kongresových měst na 228. pozici, což je pro město, které není hlavním městem státu, velmi dobré umístění). Kongresových akcí v ČR se v roce 2017 účastnilo více než 1,3 milionu zahraničních delegátů. Jihomoravský kraj je v tomto sektoru po Praze druhým nejvyhledávanějším regionem, za tímto účelem sem v roce 2017 přicestovalo přes 200 tisíc hostů (CzechTourism (b), 2018). Pro kongresové turisty je specifické, že zatímco běžný turista ze zahraničí utratí na území ČR za den jen kolem 2,5 tis. Kč, účastník kongresové akce až 9 tis. Kč (bez započtení registračního poplatku) a na území se zdrží 3,72 dne (ČTK, 2016, CzechTourism (b), 2018).

Z průzkumu Staňkové (2011) vyplývá, že nejčastěji preferovaným typem dovolené je pobytový nebo poznávací zájezd, při kterém turisté vyhledávají zejména odpočinek a poznávání nových lokalit a místní kultury. S tím se shoduje i Tůma (2017), který uvádí, že hlavním účelem cestování rezidentů po ČR je návštěva památek a historických míst. Dále je pak velmi populární rekreační turistika, ale návštěva regionálně významných měst a památek je hned v závěsu na třetím místě. Méně oblíbené jsou cesty spojené s aktivním sportem nebo ozdravné pobyty. Čeští turisté na cestách po domovině nejčastěji vyhledávají **historické památky**, a to zejména zachovalé hrady, zámky a panská sídla a **památky UNESCO**. Při regionální turistice projevují Češi největší zájem o **historická města, tradiční nebo folklórní události a gastronomické zážitky**. Tyto prvky okolí představují největší

lákadla pro stimulaci cestovního ruchu v dané oblasti, lze je označit za USP destinace. Turisté jejich návštěvou stráví většinou jeden den. Návštěva historických památek se často pojí s poznáním přilehlého města a jeho historického centra. Lidé vítají turistické trasy na procházky po okolí a památky, neboť spojení návštěvy více historických míst najednou je velkým lákadlem. Pokud cestují turisté za historickými památkami, pak je druhým nejdůležitějším faktorem rozhodujícím o výběru destinace okolní příroda (CzechTourism (a), 2017). Potenciál udržitelného cestovního ruchu lze předpokládat u atraktivních nebo systémově destinačně řízených lokalit, mezi které bude v budoucnu patřit Praha, vybraná místa ze seznamu UNESCO, některá lázeňská střediska a dynamicky rostoucí regiony jako Lipensko nebo Dolní Morava (Tůma, 2017).

Češi i cizinci ve velké míře cestují za **sportovními a kulturními akcemi**, např. v roce 2015 se zde konalo mistrovství světa v hokeji, mistrovství světa ve fotbale do 21 let, a MOTO GP tyto akce měly markantní podíl na návštěvnosti ČR (ČTK, 2016). Největšími akcemi na území ČR jsou akce Colours of Ostrava, Velká pardubická, Czech Truck Prix a Bohemia Jazz Fest, které přináší ročně regionům, kde se akce konají, celkem kolem 300 milionů Kč, z čehož přibližně dvě třetiny pocházejí od zahraničních návštěvníků. V **Brně a okolí** je největší z těchto akcí MOTO GP navštěvované ze zahraničí nejvíce Němci a Rakušany (CzechTourism (b), 2017). Významnou brněnskou akcí je rovněž festival Ignis Brunensis s přehlídkou ohňostrojí. Nejvyšší návštěvnost na jednom ohňostroji se pohybuje až okolo 200 tisíc diváků (IgnisBrunensis.cz, 2017). Festival Ignis Brunensis doprovází program konaný přímo na náměstí Svobody, který dosahuje návštěvnosti až 20 tisíc účastníků (IgnisBrunensis.cz, 2016). Dalšími významnými kulturními akcemi v Brně jsou hudební festival Majáles (největší Majáles v ČR), Brněnská muzejní noc (až 150 tisíc návštěvníků ve dvaceti městských galeriích a muzeích, která jsou otevřená přes noc), Letní shakespearovské slavnosti (série shakespearovských inscenací na špilberském jevišti), Den Brna (připomínka obléhání města Švédy v roce 1645), Mezinárodní folklorní festival (včetně řemeslného jarmarku na náměstí Svobody) a Brněnské Vánoce (tradiční vánoční jarmarky na náměstí Svobody, na Moravském náměstí a na Zelném trhu) (Brno, 2018). Z volnočasových aktivit vzdálenějších od centra jsou v Brně nejatraktivnější Zoologická zahrada, Hvězdárna a planetárium Brno, Technické muzeum, Brněnská přehrada a hrad Veveří (Brno, 2018).

Turisty, kteří provozují regionální turistiku anebo navštěvují historické památky, lze charakterizovat jako družné a bezstarostné, ale zčásti také jako zodpovědné. Lze je popsat jako vzdělanější, většina z nich má maturitu nebo diplom z vysokoškolského studia. Většinou cestují s partnerem nebo s celou rodinou, případně s přáteli, výlet si plánují většinou sami, ale někdy využívají i asistence zprostředkovatelů cestovního ruchu (Staňková, 2011, CzechTourism (a), 2017). K návštěvě ubytovacího zařízení mohou motivovat speciální nabídky zvýhodněných cen např. v podobě nabídky na slevových portálech jako *Slevomat.cz*. Pro většinu turistů je při výběru cílové destinace zcela stěžejní okolní příroda a v závěsu pestrost turistických zajímavostí v okolí. Přehled dalších relevantních faktorů znázorňuje graf 5 (CzechTourism (a), 2017).



Graf 5: Důležité faktory při výběru navštěvovaného místa nebo regionu

Zdroj: CzechTourism (a) (2017)

Čeští účastníci cestovního ruchu preferují mezi nabídkou ubytovacích zařízení nejčastěji hotel nebo apartmán, případně penzion, v rámci mezinárodní klasifikace jsou preferována zařízení se třemi nebo čtyřmi hvězdami. Méně komfortnímu ubytování poskytovanému hostely, ubytovnami apod. se Češi spíše vyhýbají (Staňková, 2011).

Turistické informační centrum (TIC) sestavilo v centru Brna dvě turistické trasy, které provádějí turisty po nejpřitažlivějších místech středu města. Tyto trasy zahrnují **nejvýznamnější brněnská místa a historické pamětihodnosti** koncentrované v centru města. Kromě toho disponuje nejbližší okolí centra dalšími významnými budovami. Nejvýznamnější prvky města jsou (Brno, 2018):

- Hrad Špilberk - založený v polovině 13. století králem Přemyslem Otakarem II., byl obléhán Švédy v roce 1645, součástí jsou kasematy a pevnostní žalář, který byl v 18. století světoznámou Evropskou věznicí, každoročně se zde konají mnohé kulturní akce, v parku kolem hradu se nachází několik pomníků,
- Vila Tugendhat - stěžejní dílo světové funkcionalistické architektury z roku 1930, jediná brněnská památka zapsaná na Seznamu světového kulturního a přírodního dědictví UNESCO,
- Jurkovičova vila - jedno z vrcholných děl středoevropského secesního folklorismu z přelomu 19. a 20. století,
- Výstaviště - vznikalo od roku 1928,
- Stará radnice - nejstarší dochovaná světská stavba v Brně,
- Nová radnice - v areálu bývalého dominikánského kláštera z počátku 13. století,
- Petrov (chrám svatého Petra a Pavla) a park s kolonádou Denisovy sady - raně gotický kostel z přelomu 13. a 14. století s typickými novogotickými věžemi z počátku 20. století,
- Minoritský klášter - minoritský řád zde působí nepřetržitě již více než 800 let, v blízkosti se nachází HaDivadlo a Muzeum hraček v prostorách Měnských brán z 16. století,
- Zelný trh - založen počátkem 13. století, starý jako město samo, nachází se zde divadlo Reduta, divadlo Husa na Provázku, Moravské zemské muzeum, Labyrint pod Zelným trhem, kašna Parnas z konce 17. století, sousoší Nejsvětější Trojice,

- Šilingrovo náměstí - nedaleko se nachází Dům umění města Brna, kostel sv. Michala a Moravská galerie,
- Komenského náměstí - kromě evangelického Červeného kostela se zde nachází i Besední dům (sídlo brněnské filharmonie), Uměleckoprůmyslové muzeum a socha T.G. Masaryka,
- Kapucínské náměstí - stojí zde kostel Nalezení sv. Kříže s barokní kapucínskou kryptou,
- Římské náměstí - nedaleký kostel sv. Maří Magdaleny ze 17. století,
- Malinovského náměstí - dominantou je Mahenovo divadlo z konce 19. století, první kompletně elektricky osvětlené divadlo v Evropě,
- Jakubské náměstí - doménou je pozdně-gotický chrám sv. Jakuba Většího z 15. a 16. století, pod nímž se nachází největší kostnice v ČR,
- Moravské náměstí - s barokním kostelem sv. Tomáše, sochou Markraběte Jošta Lucemburského, Moravskou galerií situovanou v Místodržitelském paláci, nachází se zde i Nejvyšší správní soud se sochou Spravedlnosti, fontána Mírnosti a model města z doby, kdy bylo obléháno Švédy, nedaleko se nachází Janáčkovo divadlo,
- Náměstí Svobody,
- a další.

Náměstí Svobody, kde se ubytovací zařízení nachází, je hlavním a patrně nejstarším náměstím města Brna. Má význam z historického hlediska, neboť první zmínky o něm pocházejí již ze 13. století, a nachází se na něm několik významných budov. Za nejpozoruhodnější lze považovat renesanční Dům pánů z Lipé, novorenesanční Kleinův palác, nebo právě novorenesanční dům U čtyř mamlasů, který je přímo sídlem podniku, který je předmětem diplomové práce. Kromě historických budov se na náměstí nachází i 3 monumenty, a to morový sloup ze 17. století, bronzová kašna a časostroj v podobě černého žulového menhiru (CzechTourism, 2018). Přímo na náměstí se konají divadelní a hudební přehlídky, letní festivaly, velikonoční a vánoční trhy a mnohé jiné kulturní, gastronomické, a dokonce i sportovní akce (Brno, 2018).

Brno se v současnosti obrací na **mladé turisty** a prezentuje se jako sexy město (Bílek, 2018). Mladé účastníky cestovního ruchu by mohly nalákat atraktivita v podobě klasických pánských holičství, podniků s kvalitní kávou a originálním občerstvením nebo služby jako bikesharing (Horáková, 2016). Populární mezi mladými turisty jsou i projížďky města na vozítkách segway (Jedličková, 2015).

Doprava v Brně je zajišťována městskou hromadnou dopravou, jejíž součástí je kromě trolejbusů, autobusů a tramvají rovněž i lodní doprava v rámci Brněnské přehrady. Automobilová doprava v centru města je omezená, možnost parkování je jen na vyhrazených místech nebo v parkovacích domech a je placená. Mezinárodní vlakovou a leteckou dopravu zajišťují brněnská vlaková nádraží a letiště v Tuřanech. Městem procházejí dvě značené mezinárodní cyklistické trasy, významnou je Jantarová stezka (vedoucí z Vídně do Krakova), město je protkáno sítí cyklostezek (Brno, 2018).

Závěry vyplývající z analýzy odvětví

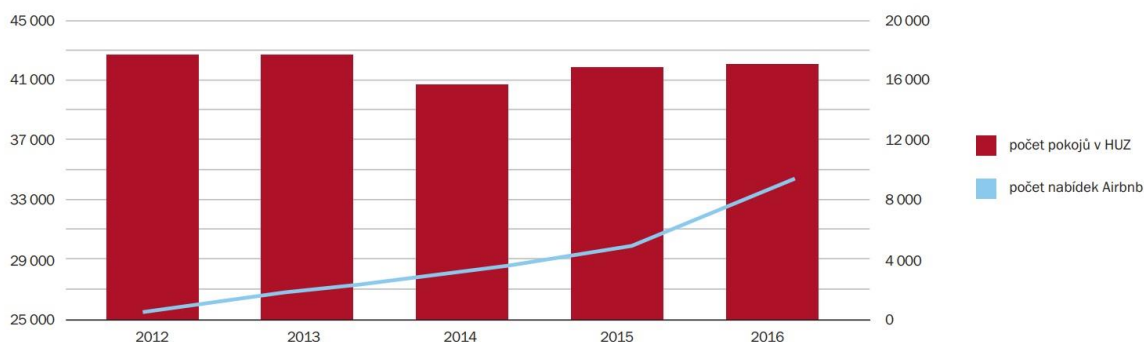
V destinaci Brno a okolí je návštěvnost cizinců a tuzemců téměř vyrovnaná. Z **cizinců** tvoří dlouhodobě největší část příjezdového cestovního ruchu turisté z Německa, dále pak ze Slovenska a z Polska. Ze vzdálenějších zemí se nejčastěji o návštěvníky z USA, Spojeného

království, aktuálně nejvíce roste počet turistů z Ruska, Číny a Jižní Korey. **Důvodem návštěvy** této destinace bývají pro cizince nejčastěji kongresové akce, pro tuzemce pak návštěva historických památek či rekreace, dalším častým motivem je účast na kulturních, sportovních, folklorních či gastronomických akcích. Z **charakteristiky návštěvníků** Brna lze uvést, že jej navštěvují spíše vzdělanější lidé, cestují většinou s partnerem nebo přáteli, důležitým kritériem při volbě destinace je pro ně okolní příroda a koncentrace turistických atraktivit. Brno, a zejména pak jeho historické centrum, se může pochlubit dostatečnou **koncentrací turistických atraktivit**, zahrnující dva hrady, množství kostelů a také architektonických památek včetně jedné památky UNESCO. Z hlediska turismu je také podstatné, že v Brně funguje na velmi dobré úrovni městská hromadná doprava.

Analýza konkurence

Česká republika disponuje kvalitními předpoklady a místní trh cestovního ruchu je tvořen subjekty, které se naučily flexibilně reagovat na změny tržní situace, kterým se umí rychle přizpůsobit (Chaloupka, 2016). V současnosti je v České republice asi 9 000 subjektů aktivně podnikajících v oblasti poskytování ubytovacích služeb. Ačkoliv tento počet mezi roky jen mírně kolísá, lze zaznamenat stálý růst jejich tržeb, který lze vysvětlit také permanentním růstem přidané hodnoty. Roste také jejich výsledek hospodaření (po zdanění) a celková aktiva, a to i přes rostoucí tendenci průměrných mezd i nákladů na služby a spotřeby energií a materiálu (ČSÚ, 2017). Z toho vyplývá, že **ubytovací průmysl je pro podnikatele velmi přitažlivým odvětvím.**

Donedávna byly fixní náklady pro **vstup do odvětví** ubytovacích služeb velmi vysoké. Tato situace se v posledních letech výrazně mění s rozmachem služeb tzv. **sdílené ekonomiky**. Jedná se o druh podnikání, který souvisí s pronájmem, výměnou anebo sdílením majetku. Tento druh získávání dodatečného příjmu se projevil i v oblasti krátkodobého ubytování, jehož důležitým znakem je, že dochází ke sjednání ubytování mezi dvěma fyzickými osobami (Český statistický úřad, 2017). Obliba trendu sdílené ekonomiky se projevila nárůstem nabídek tohoto typu na sociálních sítích i rozvojem nových specializovaných ubytovacích platform, jako *CouchSurfing* nebo *Airbnb*, který je již největším poskytovatelem ubytování na světě (jeho rozmach lze vyčíst z grafu 6) (Tůma, 2017). Nabídky ubytovacích služeb na těchto platformách a sociálních sítích využilo v roce 2016 více než 430 tisíc Čechů (Český statistický úřad, 2017). Konkurenční výhodou těchto platform je především nabídka nového, autentického druhu cestování (Tůma, 2017). Pro poskytovatele těchto služeb je pak lákadlem nízká finanční zátěž provázející krátkodobý pronájem vlastní nemovitosti nebo její části. Finanční správa však ubytování poskytované přes internet na podobných platformách shledala povinným k placení daně z příjmu. Ministerstvo financí rovněž plánuje sloučení ubytovacího, rekreačního a lázeňského poplatku do jedné položky povinné pro všechna ubytovací zařízení bez ohledu na délku, místo a účel pobytu. Cílem této novely je zamezení zvýhodňování provozovatelů ubytování přes *Airbnb*. Tento poplatek by měl činit celkem 21 Kč na den, avšak od roku 2021 by se měl zvýšit na 50 Kč na den, což by v souvislosti s povinností platit daň z příjmu z poskytování ubytovacích služeb byla podstatná překážka vstupu konkurentů tohoto typu do odvětví (ČTK, 2017).



Graf 6: Vývoj počtu pokojů v hromadných ubytovacích zařízeních ve srovnání s počtem nabídek Airbnb v ČR

Zdroj: Tůma (2017)

Za **stávající konkurenci** předmětného podniku lze považovat zejména čtyři subjekty obdobné kvalitativní a cenové kategorie v centru města Brna. Jsou jimi hotel Royal Ricc a další tři apartmánová ubytovací zařízení, a to Square Apartments, Coco Chanel Boutique Apartment a Retro Consistorium Apartmán. Byly zvoleny jak apartmány, tak i klasický hotel, neboť u návštěvníků Brna obecně zatím nebyla shledána žádná významná preference jednoho z těchto dvou odlišných druhů ubytování. Většina hotelů čtyřhvězdičkové úrovně v historickém centru města nabízí ubytování za prakticky dvojnásobnou cenu než apartmánová zařízení. Komplexnost nabízených služeb však představuje kompenzaci za zvýšenou cenu pobytu, je-li host pro hosta tato nabídka dostatečně atraktivní. Jednotlivým konkurentům bude nyní věnována bližší pozornost.

Hotel **Royal Ricc** disponuje 30 dvoulůžkovými pokoji (včetně královského apartmá) situovanými v renovované historické budově barokního slohu v blízkosti Zelné trhu v centru Brna. Součástí je i hotelová restaurace s kapacitou 30 osob, díky které může hotel hostit i společenské a firemní akce, svatby a další oslavy. Restaurace zajišťuje zejména vydatné domácí snídaně v podobě švédských stou; na akce, které se zde pořádají, má připraveno speciální jídelní menu na objednání. Jídelní i vinný lístek zahrnuje i typickou moravskou gastronomii. Hotel zajišťuje svým hostům i další placené služby jako parkování, čistírnu, masáže, room service apod. Nabídka hotelu zahrnuje i *romantický balíček*, kdy je služba ubytování kombinovaná s občerstvením, kyticí a donáškou snídaně na pokoj; nabízí se i možnost rezervace pokoje pro svatební noc s adekvátní výzdobou. S kachlovými kamny v pokojích, vitrážemi a kazetovými stropy se prezentuje jako romantické a zároveň luxusní ubytovací zařízení v největší blízkosti turistických atrakcí centra města. Pro hosty je tento čtyřhvězdičkový hotel výrazný zejména díky autentickým starožitným dekoracím, které vytvářejí specifickou atmosféru. Pozitivně je hodnocen přístup personálu recepce, která funguje nepřetržitě a bohatá snídaně, za kterou jsou hosté ochotni si připlatit. Negativně je vnímána nutnost příplatku za jedinou možnost parkování v podzemních garážích. Cena běžného dvoulůžkového pokoje se snídaní je rovna dvojnásobku ceny jednoho z apartmánů Arte. Hotel ke své **propagaci** využívá webových stránek, které jsou však ve velmi zanedbaném stavu a atraktivitou neodpovídají moderním trendům. Stejně jako profil na sociálních sítích Facebook a Instagram je webová stránka neaktualizovaná od poloviny roku 2016, což je zvláště markantní ze zastaralého obsahu sekce *Akce*. Webové stránky obsahují interaktivní prvky jako rezervační formulář nebo mapu, ty jsou však nefunkční. Pozitivem webových stránek je možnost virtuální prohlídky veškerých prostor hotelu včetně

přilehlého okolí. Hotel využívá kontextové reklamy na Google.com, kde se reklama přiléhavě zobrazuje u hesla *ubytování Brno střed*, je vidět také proaktivní přístup k prezentaci na Google Maps. Pokoje jsou nabízeny přes klasické rezervační a referenční portály jako Booking.com, Expedia.com, Agoda.com, TripAdvisor.cz apod.

Square Apartments je sestava čtyř pokojů (6-10 lůžek na čtyřech manželských postelích a dvou rozkládacích pohovkách) se sdílenou kuchyní situovaná v nižším poschodí stejné budovy jako předmětný podnik, toto zařízení však funguje již od konce roku 2016 a je tak již (oproti Apartmánům Arte) lépe zavedeným podnikem. Okna mají přímý výhled na Náměstí Svobody, jeden z pokojů má i svůj balkon. Všechny pokoje včetně plně vybavené kuchyně a pokoje s posezením jsou nadstandardně prostorné, celková výměra apartmánu přesahuje 200 m². Provozovatel Apartmánů svým hostům nabízí parkování zdarma v prostoru dvorního traktu budovy, což je pro ubytování v samém centru města raritní a velmi žádané. Je možné ubytovávat i domácí zvířata. Zákazníky je oceňován zejména osobní přístup majitele apartmánu, který je při příjezdu osobně uvítá a předá některé informace o historii budovy a zařízení pokojů a doporučí nejlepší místa k návštěvě. Tento přístup má velkou zásluhu na množství recenzí s vysokou úrovní hodnocení. Vybavení apartmánů odpovídá čtyřhvězdičkovému standardu, ačkoliv pokoje nejsou klimatizovány. Cena pro dvě osoby je rovna ceně nejmenšího pokoje z Apartmánů Arte. Square Apartments se prezentují především jedinečností svého umístění ve spojení s prostorným a klidným ubytováním. Apartmány své služby **propagují** prostřednictvím kontextové reklamy na Google.com a využívají rezervačních portálů jako Booking.com, Hotel.cz, Agoda.com apod. Podobně jako většina apartmánových zařízení inzeruje svoji nabídku také na Airbnb.com. Toto zařízení však nemá zřízen vlastní web. Absence webových stránek může vyvolávat mírnou nedůvěru.

Coco Chanel Boutique Apartment je apartmán v sousedství menšího nákupního centra, které se nachází v blízkosti Zelného trhu, je tak situován velmi blízko významných památek, jako jsou Stará radnice nebo Petrov. Zařízení poskytuje služby od března 2018, je umístěno v nejvyšším patře zrekonstruovaného historického domu bez výtahu. Apartmán má podobu podkrovního bytu (jedna ložnice a obývací pokoj) s vlastní kuchyní, koupelnou a malou terasou s výhledem na věž Staré radnice, maximální kapacita je 6 osob (manželská postel a dvě rozkládací pohovky). Prostor k posezení je nadstandardně velký, celková výměra je 140 m², zařízení apartmánu je luxusní a velmi moderní. Vybavením a kvalitou odpovídá toto ubytovací zařízení pětihvězdičkové úrovni ubytovacích služeb. Recenze hostů dosahují nejvyšší možné úrovně hodnocení. V přízemí budovy, v nákupním centru nebo na Zelném trhu se nacházejí kvalitní stravovací zařízení, v nákupním centru je multiplexové kino. Lze zde využít placené garážové parkování, apartmán však nabízí hostům i zajištění letištního transferu. Zařízení cílí na hosty, kteří hledají luxus a pohodlí při návštěvě památek města. Cena pro dvě osoby se pohybuje na stejné úrovni jako cena největšího pokoje z Apartmánů Arte. Do Coco Chanel však nesmějí mazlíčci. V **propagaci** je velkým nedostatkem, že zařízení nemá vlastní webové stránky, což mírně snižuje jeho důvěryhodnost. Nevlastní ani profil na žádné ze sociálních sítí. Službu ubytování nabízí přes Booking.com, Airbnb.com, Agoda.com a jiné méně užívané rezervační portály.

Retro Consistorium Apartments se skládá ze dvou ložnic s maximální celkovou kapacitou 6 osob (dvě manželské postele a rozkládací pohovka). Je situován ve stejné budově jako Coco Chanel Boutique Apartment, což mu přináší stejné výhody daného umístění, funguje jen o čtvrt roku déle než tento jeho konkurent. Jeho výměra je však oproti Coco Chanel poloviční, i když má apartmán dvě ložnice, tím se stává srovnatelnějším s velikostí Apartmánů Arte,

kteře i tak z uvedených apartmánových zařízení nabízejí pokoje nejmenší rozlohy. I přes relativně menší prostor apartmánu Retro Consistorium a zařízení, které působí poněkud stroze, lze zařadit apartmán do úrovně čtyř hvězd. Provozovatelem apartmánu je majitel ristobaru Retro Consistorium, který se nachází v přízemí stejné budovy. Oproti ostatním konkurentům má tedy tento apartmán výhodu v tom, že může hostům nabízet i stravovací služby. I přesto však vybavení apartmánu zahrnuje vlastní moderní kuchyňku s menším sedacím prostorem. Cena pro při využití ubytování dvěma osobami je stejná jako cena nejmenšího pokoje z Apartmánů Arte. Recenze zákazníků se pohybuje těsně pod úrovní nejvyššího možného hodnocení. Ubytovací zařízení se **prezentuje** na stejných webových stránkách jako ristobar, je však výrazně upozaděno ve srovnání s propagací stravovacího zařízení (jedná se o celkově nenápadnou poslední položku v menu; prezentace apartmánu je umístěna na samém konci webové stránky v prostoru odpovídajícím zhruba desetina jeho celkového rozsahu). Webová stránka je celkově zpracována moderně, ale ne ideálně z hlediska použitelnosti. Propagace cílí zejména na hosty ristobaru a turisty cestující za gastronomií. Ristobar má dokonce i svou vlastní mobilní aplikaci, ta však nabídku ubytování žádným způsobem ani nezmiňuje, stejně jako profil na Facebook.com, který se věnuje plně jen propagaci restauračního zařízení. K další propagaci svých služeb využívá Retro Consistorium Apartments portály jako Booking.com, Airbnb.com, Hotely.cz apod.

Závěry vyplývající z analýzy konkurence

Významným obecným poznatkem vyplývajícím z analýzy konkurence je shledaná **vysoká atraktivita trhu** cestovního ruchu, a to jak v celé České republice, tak i konkrétně v oblasti Brna a okolí. To představuje nejen nutnost intenzivního soupeření mezi objekty poskytujícími služby v tomto sektoru, ale navíc i silnou hrozbu vstupu nových konkurentů. Jedním z nejvýznamnějších rysů konkurence v ubytovacích službách je aktuální rozmach služeb **sdílené ekonomiky** (zejména prostřednictvím platforem jako *Airbnb*), které představují velmi autentický druh cestování, který je mezi turisty často vyhledáván.

Některé podstatné skutečnosti lze vyvodit také z **průzkumu konkurenčních podniků** v lokalitě, kde jsou Apartmány Arte situovány. Překážkou úspěšného uchycení na trhu by pro předmětný podnik mohla být zejména vybavenost a rozsah služeb poskytovaných již zavedenými ubytovacími zařízeními. Obecně však lze konstatovat, že ani jeden z analyzovaných konkurentů se nevěnuje plně a důsledně propagaci svých služeb, mnoho možností efektivní propagace zůstává konkurencí zcela nevyužito. Vzniká zde tedy prostor pro získání tržního podílu i pro nově vstupující subjekt při správně realizované cílené komunikaci s potenciálními zákazníky.

6.2 Analýza vnitřního prostředí

Apartmány Arte jsou nově zřízeným provozem se specifickými vlastnostmi apartmánu. Na rozdíl od klasických ubytovacích zařízení hotelového typu nedisponuje předmětný podnik vlastním stravovacím zařízením a neposkytuje žádné doplňkové služby. Specifikem tohoto typu ubytování je také omezený kontakt s personálem, který v tomto případě přichází do styku s hosty pouze výjimečně. Proto jsou faktory běžně hodnocené ve vnitřní analýze ubytovacích zařízení v případě tohoto podniku výrazně omezeny. V analýze vnitřního prostředí tak budou zkoumány zejména faktory týkající se fyzického prostředí ubytovacího zařízení a stav poskytovaných služeb.

Fyzické prostředí

Z hlediska vhodnosti **umístění** jsou Apartmány Arte situovány v naprosto ideální lokalitě. Hlavní náměstí s blízkostí všech podstatných historických památek mají velký potenciál k přilákání velkého segmentu hostů. Výhodou je rovněž koncentrace stravovacích a zábavních zařízení v nejbližším okolí. V sousedním domě je obchodní centrum, přímo na náměstí se nachází vícero podobných budov a podniků. **Dopravní dostupnost** je z hlediska městské hromadné dopravy vcelku výhodná. Zastávka Náměstí Svobody je pravidelně obsluhována dvěma tramvajovými linkami denně od 5 do 23 hodin. Vzdálenost od hlavního vlakového nádraží je 500 metrů, od brněnského letiště 10 km. Náměstí Svobody povoluje vjezd vozidlům taxi služeb, co se však týče dostupnosti osobním automobilem, je průjezdnost omezena zákazem vjezdu do historického jádra města, kde se apartmány nacházejí. Možnost parkování mají hosté v jednom z parkovacích domů v centru, nejbližší z nich se nachází ve vzdálenosti 300 metrů od náměstí Svobody.

Budova, kde se apartmány nacházejí, má historický význam, což je pro hosty přitažlivé. Budova však není **označena** ukazatelem navigujícím hosty k Apartmánům, vchod se nachází až ve dvorním traktu budovy a existuje riziko, že jej hosté budou chvíli hledat. Samotné pronajímané pokoje jsou zrekonstruovány, avšak **vzhled veřejně přístupných prostor** domu není zcela reprezentativní, což ostře kontrastuje s luxusním zařízením apartmánů. Navíc se apartmány nacházejí ve čtvrtém patře, přičemž **budova nemá výtah**. To lze považovat za významnou překážku při ubytování rodin s kočárky, starších osob či hostů s dlouhodobým pobytem, u kterých lze očekávat objemnější zavazadla.

Ubytovací zařízení se skládá ze tří pokojů čtyřhvězdičkové úrovně kvality:

- Apartmá č. 1 má dvě ložnice s manželskými postelemi a koupelnou a s větším prostorem pro posezení v jedné z ložnic, dohromady zahrnuje vybavení celkem 5 křesel a dva stolky, výměra apartmánu činí 78 m²,
- Apartmá č. 2 je pro svých 45 m² nejmenším z nabízených pokojů, má jednu ložnici se dvěma pohodlnými křesly bez stolu,
- Apartmá č. 3 sestává z velké ložnice s balkonem, kromě vlastní koupelny zahrnuje i vanu s vířivkou, která je umístěna přímo v pokoji, dále dvě křesla a stůl, celková výměra apartmánu je 50 m².

Vybavení všech pokojů dále zahrnuje šatní skříň, klimatizaci, velkoplošnou televizní obrazovku u každé postele a Wi-Fi připojení a výhled na náměstí. Všechny pokoje mají vlastní koupelnu se sprchovým koutem, toaletou a bidetem. Pokoje jsou **po rekonstrukci** ve vynikajícím stavu. Televize s plochou obrazovkou a **kódové zámky** u každého z pokojů, jakožto i u vchodových dveří, dodávají apartmánům rys vysoké modernosti. Čistotu zaručuje pravidelný úklid zajištěný personálem z partnerského hotelu Arte, který se nachází nedaleko od centra města. Použité barvy v apartmánech jsou světlé a příjemné, pokoje jsou laděny do odstínů béžové, mramorové obložení koupelny je tmavší. Zařízení pokojů je minimalistické s výraznými prvky v podobě velkých křišťálových lustrů a svítidel, které budí dojem **luxusu**, který majitelé zamýšleli. Atmosféru **maximálního komfortu** podporují i světlé koberce s vysokým vlasem, velká pohodlná křesla a vysoké pohodlné postelové matrace (nejsou zde rozkládací gauče).

Charakter poskytovaných služeb

Apartmány Arte kladou důraz na **komfort** svých návštěvníků. Ačkoliv jsou Apartmány situovány na rušném náměstí, díky umístění ve čtvrtém poschodí a zvukové izolaci jsou pokoje klidné a tiché. Speciální zámky, které dokáží otevřít jen vlastníci vygenerovaného kódu (recepční a host) plní funkci vysoké bezpečnosti, ačkoliv pro konzervativní návštěvníky by mohly být příčinou pocíťované nejistoty a jisté nedůvěry.

Hosté se během svého pobytu, pokud platí kartou předem, **nemusejí** díky provozu vzdálené recepce **setkat s žádným zaměstnancem**. Kód od pokoje je mu předán pomocí SMS zprávy a veškeré potřebné informace k pobytu obdrží elektronickou formou před příjezdem do Apartmánů. V tomto případě zcela odpadá vliv, který má na zákazníky ubytovacích zařízení personál, jenž bývá důležitým určovatelem celkového dojmu z ubytování. Na jedné straně přináší tento faktor hostům jistou anonymitu a volnost, na druhé straně však může mít za následek snížení pocitu komfortu hostů, pokud se nemají v případě potřeby na koho obrátit. Hostům je sice k dispozici telefonní číslo, na kterém mohou kdykoliv kontaktovat recepčního partnerského hotelu, avšak to, že se s danou osobou nesetkali a nevědí, kam jejich hovor míří, může opět u některých vzbuzovat nejistotu a obavy.

Jiná situace nastává, pokud hosté platí za svůj pobyt **osobně**. Potom je nutné, aby se před příjezdem dostavili do partnerského hotelu Arte, který se nachází 1,5 km od Apartmánů. V takovém případě může být nejistota hostů vyvrácena při přímém kontaktu s recepčním, který na místě absolvují (při předpokladu, že se recepční chová přátelsky a nápomocně). Tato situace však může snížit pozitivní dojem z ubytování tím, že vyvolává nutnost vzdálit se na vlastní časové (a případně i finanční) náklady od místa pobytu kvůli povinnosti zaplatit za rezervaci.

Kromě ubytování neposkytují apartmány svým hostům **žádné další služby**, což vynahrazují svou lokalizací, která předpokládá uspokojení všech dalších potřeb zákazníků v maximální blízkosti ubytování. Majitelé Apartmánů nepovolují ubytování s mazlíčky.

Vchod do budovy se denně ve 22 hodin uzamyká a hosté musejí při průchodu použít klíč. Ten se sice nachází na každém pokoji, problém však nastává při pozdním příjezdu hostů, kdy už je vchod uzamčen. Předání klíče může proběhnout na recepci partnerského hotelu, ten však zavírá ve 23 hodin, takže příjezd v době mezi 22. a 23. hodinou je doprovázen nutností vyzvednutí klíče, po 23. hodině je však zcela znemožněn.

Webové stránky mají pěknou formu, ale doposud mají jen velmi stručný a nepříliš užitečný obsah, což je důsledkem krátké doby, po kterou jsou v provozu.

Závěry vyplývající z analýzy vnitřního prostředí

Apartmány Arte jsou beze sporu umístěny ve velmi atraktivní lokalitě pro provoz služeb cestovního ruchu, a to zejména z hlediska koncentrace turistických atraktivit. Ze srovnání Apartmánů s lokální konkurencí, která těží ze stejné výhody umístění, vyplývají však pro podnik některé nedostatky, které budou potenciální klienti při výběru ubytování hodnotit. Tato úskalí by mohla představovat relativně malá výměra pokojů a dále absence personálu, možnosti stravování, parkování v blízkosti a dalších služeb. Vysoký potenciál konkurenceschopnosti však tkví ve vysokém komfortu a luxusním vybavení, které Apartmány nabízejí. Po vytvoření rezervace by pak mohla nastat problematická situace při platbě

v hotovosti či pozdním příjezdu. Propagace ubytovacího zařízení zatím není nijak propracovaná, avšak při uplatnění vhodné komunikační strategie by mohla přinést podniku velký úspěch vzhledem k tomu, jak málo se marketingové stránce řízení podniku věnuje konkurence.

6.3 Dotazníkové šetření

Vzhledem k cíli diplomové práce, který představuje návrh komunikační kampaně pro konkrétní ubytovací zařízení, byl shledán nedostatek informací v oblasti efektivit komunikace prostřednictvím různých nástrojů a kanálů. V rámci strategické analýzy byl tedy proveden i marketingový výzkum ve formě dotazníkového šetření.

Jako **existující problém** lze definovat stav, kdy poskytovatel ubytovacích služeb není schopen určit, na jaké komunikační kanály by se měl zaměřit při snaze získat zákazníky pro nově nabízené služby (v podobě apartmánů v centru města). **Účelem** výzkumu je tedy identifikace konkrétních zdrojů, ze kterých čerpají hosté informace o ubytovacích zařízeních, která hodlají navštívit. Jedná se o hosty takových ubytovacích zařízení, která odpovídají standardu poskytovaných služeb na úrovni čtyř hvězd. Sekundárním účelem dotazníku je pak získání základny potenciálních zákazníků, které bude možné kontaktovat s nabídkou nových služeb.

Cílem výzkumu je deskripce rozhodovacího procesu při výběru ubytovacího zařízení dané úrovně v cílové destinaci.

Formulovaný cíl a účel výzkumu lze překlomit do **výzkumných otázek**, které zní:

VO1: Z jakých zdrojů čerpají hosté informace při plánování návštěvy ubytovacího zařízení vyšší úrovně kvality poskytovaných služeb?

VO2: Jakými cestami je vhodné oslovit potenciální návštěvníky apartmánů v centru města?

Orientační analýza je v tomto případě plně pokryta situační analýzou, která byla provedena, avšak nepodala konkrétní odpovědi, které by postačily ke splnění cíle a vyřešení problému výzkumu. Z analýzy však lze dovodit alespoň obecnou část řešení problému, a to v podobě konstatování, že nejčastějším médiem, prostřednictvím kterého jsou hledány informace o ubytovacích zařízeních, bude síť Internet. Cíl výzkumu však zůstává nezměněn.

Plán výzkumného projektu prezentuje tabulka 7.

Plán výzkumného projektu	
Typ shromažďovaných údajů	Primární, kvalitativní
Způsob sběru dat:	
Metoda	Dotazování
Typ	Písemné dotazování
Technika a vzorek	Dotazování budou hosté partnerského hotelu Arte prostřednictvím dotazníků distribuovaných recepčními hotelu
Metody analýzy dat	Deskripce, měření závislosti
Rozpočet výzkumu	Cena je zanedbatelná (pouze náklady tisku), tvorba, distribuce, sběr, analýza i vyplnění dotazníků jsou dobrovolné a nehrazené činnosti
Přidělení odpovědností:	
Distribuce a sběr dat	Recepční hotelu Arte
Zpracování, interpretace a analýza dat	Autorka diplomové práce
Časový harmonogram sběru dat	08/2017 – 02/2018
Kontrola plánu	Vedoucí diplomové práce

Tabulka 7: Plán výzkumného projektu

Zdroj: vlastní zpracování

Nástrojem sběru dat je **dotazník**, který byl implementován do formuláře Doklad k ověření totožnosti hosta, jenž je v hotelu Arte používán pro registraci návštěvníků. Na žádost majitele obou ubytovacích zařízení (Apartmánů i Hotelu Arte) byla do dotazníku zakomponována možnost získat od respondentů, kteří mají o ubytování v centru zájem, a stávají se tak potenciálními zákazníky Apartmánů Arte, kontaktní adresu pro zaslání obchodní nabídky. Dotazník má tedy ve své finální verzi podobu tří otázek ve dvou jazykových mutacích (čeština, angličtina), které znějí:

1. Jak jste se dozvěděli o hotelu Arte? - *otevřená otázka*,
2. Měli byste zájem o ubytování přímo v centru Brna? - *uzavřená otázka*,
3. Hotel Arte připravuje nové apartmány na hlavním náměstí v Brně. Můžeme Vám o nich zaslat informativní email? - *uzavřená otázka*.

Podobu Dokladu k ověření totožnosti hosta s obsaženým dotazníkem lze nalézt v příloze A.

V průběhu sběru dat bylo získáno celkem 50 kompletních odpovědí. **Zpracovány** byly veškeré získané odpovědi, čímž bylo zamezeno případným výběrovým chybám. Logická kontrola však odhalila problém v podobě neochoty distributorů dotazníků ke sběru odpovědí, jakožto i neochoty respondentů k jejich poskytování. Nicméně vzhledem k tomu, že v těchto

případech nedocházelo k zaznamenávání žádných dat, není výsledný soubor nijak zkrácený, pouze je počet odpovědí výrazně nižší, než by potenciálně mohl být.

Odpovědi na otevřenou otázku (č. 1) byly klasifikovány dle konkrétních variant odpovědí, neboť variabilita odpovědí byla velmi vysoká. Další dvě otázky byly uzavřené s možností volby odpovědi *ano*, *ne* či *nezodpovědět*. K technickému zpracování dat docházelo průběžně, neboť Doklad k ověření totožnosti je dokumentem, který musí zůstat ve správě hotelu, a originály nejsou uchovávány na jednom místě. Zpracovávání odpovědí po ukončení výzkumu by tedy představovalo velmi náročný proces. Vzhledem k jednodušší struktuře dat byla pro jejich technické zpracování zcela dostačující datová matice v tabulkovém procesoru MS Excel.

Tabulku kódování dat lze nalézt v příloze B, datovou matici pak v příloze C.

V rámci prvního stupně třídění je možné deskriptivní metodou analýzy přiřadit jednotlivým variantám odpovědí četnosti (grafy četností odpovědí na jednotlivé otázky lze nalézt v příloze D). Druhý stupeň třídění pak umožňuje přiřadit k jednotlivým odpovědím zájem či nezájem daného respondenta o nabízené služby ubytování v apartmánech v centru města. Metodou měření závislosti tedy budou analyzována data z otázky 1. a 3. vůči odpovědím na 2. otázku (tabulky 8 a 9).

Zájem o ubytování v centru Brna	Ano		Ne		Nezodpovězeno	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
Zdroj informací o hotelu Arte						
Booking	19	63 %	3	43 %	4	31 %
Expedia	1	3 %	0	0 %	0	0 %
HRS	1	3 %	0	0 %	0	0 %
www.hotelarte.cz	0	0 %	0	0 %	1	8 %
Osobní doporučení	1	3 %	0	0 %	1	8 %
Google vyhledávání	1	3 %	0	0 %	0	0 %
Již byl ubytovaný	1	3 %	0	0 %	0	0 %
Internet	4	13 %	3	43 %	4	31 %
Trivago	1	3 %	0	0 %	0	0 %
Hotel.de	0	0 %	0	0 %	1	8 %
Mapy	0	0 %	0	0 %	2	15 %
Nezodpovězeno	1	3 %	1	14 %	0	0 %
Suma	30	100 %	7	100 %	13	100 %

Tabulka 8: Kontingenční tabulka závislosti mezi zdrojem informací o ubytování a postojem k nové nabídce ubytování

Zdroj: vlastní zpracování

	Zájem o zaslání obchodní nabídky	Ano		Ne		Nezodpovězeno	
		Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
Zájem o ubytování v centru Brna	Ano	13	43 %	1	13 %	3	25 %
	Ne	16	53 %	6	75 %	7	58 %
	Nezodpovězeno	1	3 %	1	13 %	2	17 %
	Suma	30	100 %	8	100 %	12	100 %

Tabulka 9: Kontingenční tabulka závislosti mezi postojem k nové nabídce ubytování a zájmem o zaslání obchodní nabídky

Zdroj: vlastní zpracování

Z deskriptivní analýzy dat lze vyvodit, že dotázaní **hosté preferují při vyhledávání informací o ubytování zejména stránky Booking.com**. Poměrně často byla také volena možnost **“Internet”**, která může zastupovat jak Booking, tak i webové stránky hotelu, nebo výsledky vyhledávání na stránkách Google.com apod. Dále se ve výzkumu objevovaly odpovědi detekující používání dalších rezervačních portálů, webových srovnávačů ubytovacích služeb, webových stránek ubytovacího zařízení a další. Oproti Bookingu a Internetu však byly tyto možnosti v absolutní minoritě. Ze získaných dat vyplývá, že většina dotázaných má **k možnosti ubytování v samém centru města pozitivní postoj**. Avšak zájem o zaslání obchodní nabídky má jen asi třetina hostů.

První kontingenční tabulka ukazuje vztah mezi množstvím respondentů, kteří mají či nemají zájem o ubytovací služby, a jimi používanými zdroji informací. Lze odvodit, že většina respondentů, u nichž nabídka vzbudila zájem, hledali informace o navštíveném ubytovacím zařízení na stránkách Booking.com. Avšak vzhledem k tomu, že polovina všech respondentů použila stránky Booking, není podíl těchto turistů na všech, které nabídka zaujala, až tak vypovídající. Negativní odpověď u druhé otázky se vyskytovala jen v malé míře, častější bylo nezodpovězení otázky. Proto z podílu hostů, které nabídka nezaujala, rovněž nelze spolehlivě dovodit, zda je mezi jejich negativním postojem a zdrojem, ze kterého čerpali informace, nějaký vztah. Druhá kontingenční tabulka však jistou vypovídací hodnotu má, kdy téměř polovina hostů, kteří projevíli zájem o nabídku ubytování, souhlasila se zasláním informačního emailu.

Interpretace výsledků a vyvození závěrů

Při **interpretaci** výsledků je nutné respektovat omezení výzkumu v podobě realizace dotazníkového šetření v ubytovacím zařízení, které se mírně odlišuje od podniku, který je předmětem diplomové práce. Je potřeba zohlednit zejména to, že respondenti byli návštěvníky hotelu, tedy hromadného ubytovacího zařízení, zatímco předmětný podnik spadá pod kategorii individuálních ubytovacích zařízení, i když oba typy ubytování by měly dosahovat obdobné kvality (ne však rozsahu) poskytovaných služeb.

I při zohlednění mírného zkreslení byl však jednoznačně potvrzen velký potenciál informační hodnoty, kterou má pro zákazníky forma **internetové prezentace**. Rovněž je pozoruhodné,

že hosté, které zaujala nabídka ubytování v centru, v téměř polovině případů souhlasili i se zasláním přímé obchodní nabídky, což lze pokládat za průkazné projevení zájmu o tento typ ubytování.

Závěry vyplývající z dotazníkového šetření

Marketingový výzkum poskytl spíše **podpůrné výsledky** než hodnoty, které by samy o sobě měly velkou vypovídací hodnotu, a to zejména z důvodu nízkého počtu respondentů. Výsledky výrazně ovlivnila četnost používání stránek Booking.com mezi hosty hotelu Arte, kde byla data sbírána. I toto zkusnění je však podnětem k tomu, aby poskytovatel hotelových služeb nezanedbával svoji prezentaci na tomto rezervačním portálu. Stránky Booking jsou uživateli velmi oblíbené. Jsou srozumitelné, poskytují mnohé možnosti vyhledávání a filtrování nabídek ubytování v destinacích po celém světě. Jejich výhodou je i rozsáhlá databáze uživatelských recenzí.

Závěrem lze uvést odpovědi na výzkumné otázky.

VO1: Z jakých zdrojů čerpají hosté informace při plánování návštěvy ubytovacího zařízení vyšší úrovně kvality poskytovaných služeb?

Marketingový výzkum přinesl odpověď na tuto výzkumnou otázku v podobě identifikace webového portálu **Booking.com** jako významného zdroje informací pro zákazníky ubytovacího zařízení klasifikovatelného v úrovni poskytovaných služeb na čtyři hvězdy. V závěsu byl zjištěn nezanedbatelný vliv i u ostatních internetových prezentací.

VO2: Jakými cestami je vhodné oslovit potenciální návštěvníky apartmánů v centru města?

Pro tuto výzkumnou otázku lze učinit závěr v podobě doporučení zaměřit se na **internetovou propagaci**. Rovněž je však vhodné nepodceňovat přímou marketingovou komunikaci, o kterou byl ze strany zákazníků projevěn zájem.

6.4 SWOT analýza

Z provedených analýz relevantních faktorů vnějšího a vnitřního prostředí zvoleného podniku a z dotazníkového šetření provedeného mezi skupinou potenciálních zákazníků vyplývají některé skutečnosti, kterým by měl podnik věnovat svoji pozornost, aby optimalizoval svůj provoz, zefektivnil svoji činnost nebo se vyhnul některým rizikům. Tyto faktory mohou být nyní souhrnně analyzovány metodou SWOT, která napomáhá odvození aktuální situace, v níž se podnik nachází, a návrhu dalších variant vývoje, kterými by bylo možné se ubírat. Pro přehlednost jsou identifikované podstatné příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky shrnuté v tabulkách 10 a 11 níže:

Silné stránky		Slabé stránky	
Faktory	Váhy	Faktory	Váhy
Absence personálu	3	Absence kuchyňky a nabídky stravovacích služeb	3
Pohodlnost apartmánů	4	Relativně malá výměra pokojů ve srovnání s konkurencí	3
Umístění v historické budově	4	Absence možnosti parkování v objektu	3
Kódové zámky	3	Neosobní přístup	5
Luxusní vybavení (lustry, postele, vířivka)	4	Absence personálu	4
Vynikající stav pokojů po rekonstrukci	5	Maximální kapacita pokoje jsou 4 osoby	2
Zvuková izolace pokojů	3	Nerovnoměrnost kvality mezi pokoji	1
Umístění v historickém centru města	4	Špatné označení budovy, vchodu a cesty k apartmánům	4
		Absence výtahu	3
		Kódové zámky	3
		Nutnost cestovat při osobní platbě	5
		Obtížnost či nemožnost nočního příjezdu	4
		Absence jakýchkoliv doplňkových služeb	3
		Zákaz mazlíčků	1
Prezentace na internetu a sociálních sítích	4		

Tabulka 10: SWOT analýza - silné a slabé stránky

Zdroj: vlastní zpracování

Příležitosti		Hrozby	
Faktory	Váhy	Faktory	Váhy
Rostoucí návštěvnost bezpečných destinací	5	Neflexibilita v důsledku legislativních omezení	3
Zavádění systému řízení a financování cestovního ruchu	3	Nedostatečné právní zakotvení cestovního ruchu	2
Pozitivní vývoj makroekonomických veličin	3	Czexit	2
Rostoucí mzdy, nízká nezaměstnanost	3	Rostoucí mzdy, nízká nezaměstnanost	2
Rostoucí výdaje domácností ČR na dovolenou	5	Nárůst zahraniční rekreace	5
Rostoucí vzdělanost	4	Zvyšování DPH	3
Zvyšující se počet obyvatel ČR	3	Rychle se měnící technologické trendy	4
Nárůst cestování rodin s dětmi	2	Oblíbenost rekreační turistiky	4
Automatizace procesů a umělá inteligence	3	Vyhledávání míst s hezkou okolní přírodou	5
Technologicky vyspělé nástroje usnadňující cestování	5	Silná existující konkurence v ubytovacích službách	4
Zvyšující se počet zahraničních návštěvníků (Rusko, Čína, Jižní Korea)	5	Atraktivní trh pro nové konkurenty	4
Rostoucí návštěvnost Brna	5	Rozmach služeb sdílené ekonomiky	5
Oblíbenost cestování po historických památkách	4	Zvýšení ubytovacího, rekreačního a lázeňského poplatku	3
Vyhledávání folklorních a gastronomických zážitků	4	Zákaz vjezdu osobních automobilů do historického centra	4
Návštěvnost sportovních a kulturních akcí	4	Vzhled veřejných prostor budovy	4
Kongresové akce v Brně	5		
Prezentace Brna jako sexy města	3		
Turistické trasy vedoucí přes náměstí Svobody	3		
Dobrá dostupnost MHD	3		
Rostoucí počet uživatelů Internetu	2		

Tabulka 11: SWOT analýza - příležitosti a hrozby

Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivým faktorům byly přiřazeny váhy na základě subjektivního posouzení jejich důležitosti, naléhavosti, pravděpodobnosti výskytu či míry vlivu. Váha faktorů slouží pro snazší orientaci v tabulkách, rovněž však dává základ pro formulaci strategií vytvářených v rámci **rozšířené SWOT analýzy**. Ta představuje takové kombinace silných či slabých stránek s příležitostmi či hrozbami, které pro podnik představují návrhy dalšího zaměření, tedy některé možné strategie vývoje. Strategie kombinující faktory s vyšší vahou jsou pak pro firmu relevantnější. Z provedené SWOT analýzy byly vydedukovány následující možné strategie řízení marketingu.

Strategie MAXI-MAXI (S-O)

Strategií, které vycházejí z maximalizace silných stránek podniku za účelem využití nabízejících se příležitostí, bylo v tomto případě shledáno nejvíce.

Vysoký potenciál přináší zejména silná stránka *umístění ubytovacího zařízení v historické budově* a zároveň *umístění v historickém centru města*, obojí s váhou 4. Zdůrazněním této vlastnosti ve spojení s příležitostí *spočívající v oblíbenosti cestování po historických památkách* (váha 4) by podnik mohl dosáhnout úspěchu při zaměření na účastníky cestovního ruchu vyhledávající právě tento typ turistiky. V tomto případě by pak přínosy bylo možné ještě zvýšit při využití další příležitosti v podobě *turistických tras vedoucích přes náměstí Svobody* (váha 3).

Další silnou stránkou, která podniku umožňuje využít více existujících příležitostí, je *luxusní vybavení pokojů* (váha 4), částečně kombinované i s *pohodlností apartmánů* s váhou 4. Při shledání *rostoucích mezd a nízké nezaměstnanosti* (váha 3) a současně *rostoucích výdajích domácností ČR na dovolenou* (váha 5) lze předpokládat, že při zaměření se na propagaci kvality, komfortu a jedinečného vzhledu pokojů by apartmány mohly přilákat bonitní klienty, kteří mají o takový typ ubytování zájem i za cenu zvýšených výdajů na pobyt.

Vysoký potenciál úspěchu nabízí i zdůraznění *vynikajícího stavu pokojů po rekonstrukci* (váha 5) v rámci marketingové komunikace. Při *rostoucí návštěvnosti Brna* (váha 5) je pravděpodobné, že turisté budou hledat hezká, nová a „nevybydlená“ ubytovací zařízení, což opět koresponduje i s *rostoucími výdaji domácností ČR na dovolenou* (váha 5) a *rostoucími mzdami* (váha 3) potenciálních návštěvníků. Spojení této silné stránky (a případně i *luxusního vybavení pokojů* s váhou 4) s příležitostmi v podobě *technologicky vyspělých nástrojů usnadňujících cestování* (váha 5) a *rostoucím počtu uživatelů Internetu* (váha 2) by pak mohlo po stránce marketingu přispět v např. v internetové prezentaci vzhledu apartmánů pomocí moderních nástrojů jako 360° prohlídka pokojů apod.

Kódové zámky (váha 3) mohou představovat výhodu pro využití příležitosti *narůstajícího cestování rodin s dětmi* (váha 2), kdy rodiče budou raději, pokud nebude existovat riziko, že fyzický klíč jejich dítě někde ztratí nebo se s ním dostane ven z pokoje bez dozoru. Použití kódových zámků může rovněž zvýšit pocit bezpečí, který je zejména při cestování s dětmi vyhledáván. *Rostoucí vzdělanost* (váha 4) a širokodimenzionální *automatizace procesů* (váha 3) pak poskytují vyšší pravděpodobnost, že technické dovednosti spojené s použitím kódových zámků nebudou pro návštěvníky představovat větší problém v užívání pokoje.

Dále by v rámci strategie MAXI-MAXI mohla marketingová komunikace spojit silnou stránku v podobě *zvukové izolace pokojů* (váha 3) s příležitostí, kterou skýtá *narůst cestování rodin s dětmi* (váha 2). Lze předpokládat, že zejména rodiny cestující s menšími dětmi budou preferovat zvukovou izolaci, která zajistí jejich potomkům klidný spánek.

Strategie MAXI-MINI (S-T)

Způsoby řízení marketingu, které se zaměřují na překonání existujících hrozeb pomocí využití silných stránek, jsou následující.

Umístění v historické budově (váha 4) je natolik exkluzivní silnou stránkou, že s ní lze čelit hrozbám v podobě *silné existující konkurence v ubytovacích službách* (váha 4) a *vysoké atraktivitě odvětví pro vstup nových konkurentů* (váha 4). Pro potenciální nové konkurenty bude velmi těžké vyrovnat se této výhodě apartmánů Arte, neboť získat ubytovací jednotku v prostorách historické budovy a zajistit stavební povolení k její rekonstrukci do podoby použitelné pro provoz ubytovacího zařízení není jednoduché a představuje to prvotní náklady, které není každý provozovatel schopen zpočátku podnikání vynaložit. Tyto hrozby (zejména

silnou existující konkurenci) pak lze částečně eliminovat i propagaci dalších silných stránek, jimiž jsou *vynikající stav* (váha 5), *luxusní vybavení* (váha 4) a *pohodlnost pokojů* (váha 4).

Skutečnost, že jsou apartmány vybaveny *kódovými zámky* (váha 3), by mohla uspokojit zvyšující se nároky na bezpečnost ubytování, a s předstihem se tak částečně vyrovnat *rychle se měnícím technologickým trendům* (váha 4), které představují hrozbu pro každý podnik.

Strategie MINI-MAXI (W-O)

Možných strategií, které předpokládají maximální využití příležitostí vycházejících z okolí podniku za současné minimalizace slabých stránek, bylo nalezeno hned několik.

Například příležitost v podobě *dobré dostupnosti MHD* (váha 3) by mohla vyrovnat *absenci parkování* (váha 3) v blízkosti ubytovacího zařízení, která aktuálně pro podnik představuje nevýhodu. Tato strategie představuje prezentaci Apartmánů jako společensky odpovědného podniku, který podporuje snižování vypouštění výfukových plynů do ovzduší a propagaci cestování pomocí hromadných dopravních prostředků. Uvedená příležitost by mohla pomoci minimalizovat také další slabou stránku, kterou představuje *nutnost cestovat do jiného ubytovacího zařízení, pokud chce host platit hotově*, s váhou 5. Uvedení trasy od apartmánů až do cílového místa pomocí brněnské MHD, a to včetně uvedení ceny jízdného a nejbližších míst prodeje jízdních dokladů, by mohlo přinést klientům, kteří preferují hotovostní platbu, jisté zadostiučinění, které by pomohlo odvrátit negativní pocity spojené s nutností přemístění se kvůli platbě. K eliminaci této slabé stránky by pak bylo možné využít také zavedení některých *nových technologicky vyspělých nástrojů usnadňujících cestování* (váha 5) a platbu za ubytování plně zautomatizovat zavedením striktně bezhotovostních plateb pomocí internetových nástrojů či specializovaných aplikací.

Využití příležitosti zavedení některých z *nových technologických nástrojů usnadňujících cestování* (váha 5) by bylo možné eliminovat i další slabé stránky, zejména nedostatečnou *prezentaci na internetu* s váhou 4. Tento krok by následně umožnil i patřičné využití příležitosti, kterou skýtá *rostoucí počet uživatelů Internetu* (váha 2). Tato strategie by měla zahrnovat vytvoření atraktivních prvků zejména internetové prezentace podniku, jako je zvukové i obrazové přenesení do prostor ubytovacího zařízení, účast v aplikacích pro sdílení uživatelských recenzí apod. Detailní navigace (i v rámci samotné historické budovy) a přiblížení fungování provozu ubytovacího zařízení pomocí dostupných technologií by mohlo odstranit i problémy spojené s *absencí personálu* v apartmánech (váha 4) nebo *špatným označením budovy, vchodu a cesty k apartmánům* (váha 4).

Další příležitosti, jejich využití by mohlo vyrovnat slabou *prezentaci na internetu* (váha 4), jsou skutečnosti jako *turistické trasy vedoucí přes náměstí Svobody* (váha 3), *návštěvnost sportovních a kulturních akcí* (váha 4) či *vyhledávání folklorních a gastronomických zážitků* (váha 4). Všechny tyto příležitosti poskytují prostor k prezentaci podniku, ať už ve spolupráci s brněnským TIC, nebo s organizátory jednotlivých zmíněných akcí v Brně.

Strategie MINI-MINI (W-T)

Skupina strategií MINI-MINI představuje souvztažnost pravděpodobnosti uskutečnění některých hrozeb s existencí různých identifikovaných slabých stránek. Navržené strategie by měly co nejvíce omezit dopad takových hrozeb na podnik.

Jednou z takových strategií pro zvolený podnik by mohlo být explicitní vyzvání hostů k tomu, aby využili stravovací služby nabízené konkurenčními ubytovacími zařízeními při pobytu v apartmánech Arte. Tato strategie by měla snížit negativa spojená s *absencí kuchyňky a nabídky stravovacích služeb* (váha 3) a vyrovnat se s hrozbou, kterou představuje *existující silná konkurence v ubytovacích službách* (váha 4). Je-li vzato v úvahu, že mnohá ubytovací zařízení s restaurací poskytují stravovací služby i veřejnosti (nejen vlastním hostům), bylo by vhodné například sestavit pro vlastní klienty seznam nejbližších ubytovacích a restauračních zařízení poskytujících snídani, včetně ceny těchto služeb. Hosté apartmánů se tak vyhnou pocitu nutnosti využít stravovací služby nabízené zařízením, ve kterém jsou ubytováni, a budou si moci objektivně vybrat z možností, které se jim nabízejí.

Shrnutí

V rámci situační analýzy bylo identifikováno množství faktorů, které ovlivňují podnik, jenž je předmětem diplomové práce. Nejvýznamnějšími z nalezených silných stránek podniku bylo luxusní a pohodlné vybavení pokojů, které jsou aktuálně po rekonstrukci ve vynikajícím stavu a velmi výhodná lokalizace Apartmánů v historické budově v centru města. S provozem zařízení se však pojí i některé významné slabé stránky spojené zejména s absencí personálu, se špatným označením cesty k pokojům a s obtížnostmi, které představuje pozdní příjezd či platba v hotovosti. Z hlediska příležitostí byly shledány široké možnosti, kterých by podnik mohl ve své strategii využít. Jedná se o zejména o vysoký potenciál destinace Brno spočívající v její bezpečnosti a atraktivitě díky koncentraci turistických atraktivit a také kongresových, kulturních a sportovních akcí. Další příležitost spočívá v rozrůstající se skupině potenciálních zákazníků, což vyplývá z rostoucích příjmů obyvatelstva ČR a ze zvyšujícího se počtu turistů ze zahraničních zemí. Pozitivem je také zvyšování výdajů tuzemských domácností na dovolenou. Hrozbami, kterým podnik musí věnovat při formulaci strategie pozornost, je pak hlavně nárůst turismu směřujícího z tuzemska do zahraničí a zvyšující se oblíbenost rekreační turistiky s vyhledáváním ubytování situovaného v přírodě. Do budoucna je také potřeba počítat s rozrůstající se konkurencí.

Po porovnání faktorů za pomoci SWOT analýzy bylo možné nastínit některé strategie dalšího vývoje podniku. Z nich lze uvést příklady s největším potenciálem úspěchu, který vychází mj. z váhy faktorů, které tyto strategie zohledňují. Pokud má být komunikace efektivní, měla by být zaměřena na atraktivitu ubytovacího zařízení a lokality, v níž se nachází, z hlediska kulturně-historického významu. Vysoký potenciál má také využití široké škály internetových nástrojů pro propagaci ubytovacích služeb. Při rostoucích výdajích na cestování by také bylo vhodné zaměřit se na propagaci luxusu a pohodlí, které Apartmány nabízejí.

7 CÍLOVÉ PUBLIKUM

Po provedení situační analýzy lze přistoupit k procesu segmentace, následného targetingu a positioningu. Jak bylo popsáno v kapitolách 1.2 a 1.3, jedná se o rozčlenění trhu na vnitřně homogenní a vně heterogenní segmenty a následný výběr cílového segmentu, na který firma změní své marketingové aktivity a stanovení pozice, které chce svojí nabídkou v mysli cílového segmentu zaujmout. Tento proces je východiskem k provádění cíleného marketingu, tedy marketingu zaměřeného na specifickou skupinu zákazníků, což je velmi efektivní metoda marketingového řízení.

7.1 Segmentace

Na základě analýzy vnějšího prostředí je možné segmentovat trh pomocí různých kritérií, přičemž východiskem jsou doporučení pro segmentaci zákazníků trhu cestovního ruchu uvedená v kap. 1.2. Pro účel zvoleného podniku se jedná zejména o některá kritéria sociologická (Beránek a Kotek, 2003), konkrétně věk, příjem, povolání, vzdělání a cestovní zvyklosti (účel cestování, počet účastníků, způsob rezervace, použité dopravní prostředky apod.). Důležitá jsou i některá další geografická, demografická, psychografická a behaviorální kritéria v podobě geografické hranice místa bydliště zákazníků, rodinného stavu a životního cyklu rodiny, životního stylu a očekávaných benefitů z pobytu (jinými slovy zákazníkem pocíťovaných USP nabízené služby) (Királ'ová, 2002, MMR, 2017). Segmentací postavenou na těchto kritériích lze dojít k identifikaci některých tržních segmentů, které jsou dostatečně vydatné, měřitelné, přístupné a udržitelné a mají tak potenciál stát se cílovou skupinou. Byly shledány celkem čtyři takové segmenty, které nesou následující pracovní názvy:

- A. vzdělání aktivní senioři na cestě po historických památkách,
- B. zaměstnanci vyšší platové třídy na pracovní cestě,
- C. mladí lidé, které lákají moderní, zábavné a trendy produkty a služby,
- D. cizinci vyhledávající autentické zážitky odlišných kultur.

Každý z výše uvedených segmentů disponuje jinými vlastnostmi a preferencemi, přesto je všechny spojuje jedna charakteristická potřeba, a to přechodného ubytování. Některá z kritérií, která jsou z hlediska heterogenity segmentů výrazná, jsou uvedena v tabulce 12. Uvedená kritéria a další charakteristické rysy identifikovaných segmentů jsou obsahem podrobné specifikace jednotlivých skupin ve zbytku kapitoly.

Segmentační kritérium	A	B	C	D
Věk [let]	65-75	35-50	20-30	30-45
Rodinný stav	v manželství, vdova/ec	svobodný/á, v manželství	svobodný/á, novomanželé	v manželství s dětmi do 18 let
Příjem [Kč] (+/- 20%)	15 000	min 30 000	15 000	20 000
Vzdělání	střední a vyšší	vysokoškolské	střední a vyšší	střední a vyšší
Povolání	starobní důchodce	zaměstnanec na vyšší pozici, podnikatel	student, zaměstnanec	zaměstnanec, podnikatel
Účel pobytu	poznávací	pracovní	zábavný	poznávací
Délka pobytu [noci]	2-3	3-4	1-2	2-4
Počet spolucestujících	1	0	1-4	1-4
Zdroj informací	CK/CA, osobní doporučení, internet	internet, zaměstnavatel	sociální sítě, internet	internet

Tabulka 12: Vybraná segmentační kritéria identifikovaných potenciálních cílových skupin

Zdroj: vlastní zpracování

A. Vzdělání aktivní senioři na cestě po historických památkách

Pro tuto skupinu potenciálních zákazníků je velmi důležitá bezpečnost, kterou od návštěvy Brna očekávají. Ať už se jedná o české nebo zahraniční turisty, cestovatelé vyššího věku budou preferovat destinace s minimálním výskytem bezpečnostních rizik, a to i za cenu snížení míry nevšednosti získaných zážitků. Zvýšený zájem lze očekávat zejména ze strany turistů, pro které obnáší cesta do České republiky jen minimum překážek, tudíž je vhodné zaměřit se na segment návštěvníků, kteří nepotřebují ke vstupu do země vízum, a zejména na ty, jejichž domovina není od ČR příliš vzdálena, největší potenciál mohou mít v tomto případě návštěvníci z Německa, Polska a Slovenska, především však samotní Češi. Při vyhledávání destinace vhodné k navštívení lze u tohoto segmentu předpokládat zájem o tematické weby specializované na poznávání historicky významných míst. Proto by měl být maximálně využit potenciál vyhledávaných atraktivit, jako jsou historická centra měst, dochovaná panská sídla a památky UNESCO. Vzhledem nižší četnosti užívání Internetu touto skupinou je však také vhodné využít i jiné zprostředkovatele nabídky, jako např. cestovní kanceláře či agentury. Cestovatelé tohoto typu budou mít zájem o kulturně-historické a přírodní zajímavosti v cílové destinaci. Lze předpokládat i nezanedbatelný vliv osobního doporučení přátel a blízkých osob daného segmentu.

Podle regionálního rozmístění obyvatel s různými úrovněmi vzdělání by měl být cílový segment z geografického hlediska charakterizován jako obyvatelé větších měst. Vzděláním by měli potenciální zákazníci dosahovat alespoň středoškolského vzdělání s maturitou, lépe však vysokoškolského vzdělání. Lze předpokládat, že aktivní senioři, kteří pro účely této diplomové práce představují osoby v penzijním nebo předdůchodovém věku s vyšším fondem volného času, by mohli spadat do věkového rozmezí 65-75 let s relativně dobrým fyzickým stavem. Vzhledem k tomu, že v této věkové kategorii převažují ženy, je vhodné cílit

komunikaci právě na ně, i když je vysoká pravděpodobnost, že budou cestovat v páru, a to jako manželé bez dětí. V Brně stráví nejspíše 2-3 noci. Starší účastníci cestovního ruchu pro cestování na větší vzdálenosti ve vyšší míře používají typicky hromadné dopravní prostředky, které poskytují co největší pohodlí a nabízejí možnost sledování okolní krajiny namísto povinnosti soustředit se na řízení. Nelze však vyloučit ani příjezd vlastním automobilem. Od ubytování budou očekávat především komfort, klid a čistotu.

Za silné stránky Apartmánů Arte, které pro daný segment působí jako USP, lze považovat již zmíněnou bezpečnost a dále pak jedinečnost lokality z hlediska koncentrace historických památek a situování apartmánů v historické budově. Problémem by mohla být zejména absence osobního přístupu a kódové zámky, případně i čtyři patra schodů. Největší nebezpečí pro apartmány představuje nepřímá konkurence v podobě klasických hromadných ubytovacích zařízení, jako je např. hotel Royal Ricc.

B. Zaměstnanci vyšší platové třídy na pracovní cestě

Lidé charakterizovaní jako zaměstnanci vyšší platové třídy mohou (s ohledem na čas, který se předpokládá k dosažení perspektivního profesního postavení) spadat do věkové kategorie mezi 35 a 50 lety. Tento věkový rozsah zahrnuje i skupinu nejpočetnějších obyvatel ČR, která je omezena věkem 40-45 let, během dalších pěti let by tedy tento segment měl mít pro výnosnost zvoleného podniku velmi vysoký potenciál. Jedná se zejména o tuzemské a zahraniční vysoce postavené zaměstnance nebo delegáty, kteří se v Brně účastní nějaké kongresové či veletržní akce nebo pracovní cesty. Vydátnost segmentu spočívá zejména v jeho finančních možnostech, kdy kongresoví účastníci na svých cestách utrácí denně průměrně třikrát větší obnos než běžný turista, přičemž se v destinaci zdržují po celou dobu konání kongresové akce, jejíž průměrné trvání je 3-4 dny.

Tento segment bude na svých cestách vyhledávat spolehlivost, reprezentativní vzhled, jednoduchost a komfort. V noci budou vyžadovat absolutní klid pro plnohodnotný spánek. Pokud budou očekávat luxus, budou mít tito hosté velmi vysoké nároky. Při cílení na tuto skupinu by rozhodně neměla být podceňována práce s referenčními portály, velký vliv na volbu ubytování bude mít ústní doporučení kolegů. Pozornost by také měla být věnována prezentaci ubytovacích služeb na webových stránkách.

Tito návštěvníci jsou zvyklí cestovat vlastním automobilem, proto by pro ně mohla být jednou z důležitých preferencí dobrá možnost parkování v blízkosti ubytovacího zařízení. Většinou cestují sami, pokud cestují s kolegy, spí každý ve svém vlastním pokoji. Tito návštěvníci během pobytu nedisponují velkým fondem volného času, preferují rychlou a snadnou dostupnost všech potřebných služeb.

Hlavními přednostmi ubytovacího zařízení, které je předmětem diplomové práce, jsou pro tuto cílovou skupinu výhodné umístění v centru z hlediska rychlé a snadné dostupnosti místa konání pracovních schůzek a koncentrace služeb všeho druhu, dále pak luxusní a pohodlné zařízení pokojů. Nedobrý dojem však bude dělat omezená možnost parkování a nereprezentativní vzhled veřejných prostor budovy, kde se apartmány nacházejí. Konkurencí budou v tomto případě apartmány s vysokým uživatelským hodnocením a blízkostí parkoviště, jako Coco Chanel Boutique Apartment.

C. Mladí lidé, které lákají moderní, zábavné a trendy produkty a služby

Segment mladých účastníků cestovního ruchu může představovat věková skupina v přibližném věkovém rozmezí 20-30 let, mezi které spadají mj. vysokoškolští studenti, mladé bezdětné páry a svobodní jedinci cestující s přáteli.

Mladé turisty charakterizuje větší míra používání nejvyspělejších technologií a silnější ovlivnění moderními marketingovými nástroji. Tento segment účastníků cestovního ruchu vyhledává mobilní aplikace spojené s cestováním a je charakteristický rovněž vysokou aktivitou na sociálních sítích, jejichž efektivita by v tomto případě rozhodně neměla být zanedbána. Je pravděpodobné, že prvotní pozornost této skupiny potenciálních zákazníků by mohla být vzbuzena prostřednictvím fotografií, které na sociálních sítích sdíleli jejich přátelé a známí. Mladé lidi lze efektivněji než jiné segmenty přilákat zvýhodněnou finanční nabídkou. Rovněž je budou zajímat atraktivní brněnská místa, která sledují aktuální trendy a prezentují město jako moderní centrum mladé generace.

Primárním důvodem k návštěvě Brna tímto segmentem návštěvníků bude pravděpodobně konání významných kulturních akcí, zejména těch, jejichž program se odehrává přímo na náměstí Svobody. Budou pocházet primárně z ČR a SR. Nejspíše budou cestovat ve skupině s partnerem nebo s přáteli. Jejich pozornost zaujme originální, moderní a technologicky propracovaná nabídka. Předpokládaný způsob dopravy do Brna je vlakem nebo autobusem, ve městě si možná vypůjčí segway nebo kolo, zdrží se zde 1-2 noci. Tento segment hledá v ubytování volnost, jednoduchost a příznivou cenovou nabídku.

Za největší přednosti Apartmánů Arte bude tento segment považovat absenci personálu kvůli soukromí a diskrétnosti, dále kódové zámky, které je zbaví povinnosti nosit klíč od pokoje, a konání kulturních akcí přímo pod okny. Za problém by však tyto hosté považovali menší kapacitu pokojů a absenci možnosti přípravy vlastního jídla, která by jejich pobyt prodražila. Významnou překážkou jejich rezervace by byla špatná prezentace na webu a sociálních sítích. Velkou konkurenci v tomto případě představují zejména levné služby sdílené ekonomiky a také apartmánová zařízení, která jsou schopná pojmout větší skupiny hostů.

D. Cizinci vyhledávající autentické zážitky odlišných kultur

Z pohledu tohoto segmentu je prioritou návštěva neznámých destinací s autentickou atmosférou. Proto pro ně budou největším lákadlem místní historické památky a tradiční akce, ideálně konané přímo na náměstí Svobody. Významným pozitivem je v tomto případě bezpečnost Brna a České republiky jako takové. Potenciál Brna jako destinace vhodné k návštěvě by v tomto případě mohl být významně posílen i existencí aplikací usnadňujících turistiku v dané lokalitě. Cizinci očekávají od ubytování jistou nápomocnost při orientaci v cizím prostředí. Rovněž je pro tyto návštěvníky vhodné usnadnit jim výběr ubytovacího zařízení poskytnutím veškerých informací v jejich rodném jazyce. Je pravděpodobné, že hosté budou mít zájem o prohlídku města s průvodcem hovořícím jejich jazykem. Turisté z ciziny také považují za samozřejmost bezplatné a rychlé Wi-Fi připojení. Potenciálně vydatné země původu turistů spadajících do tohoto segmentu by mohly být Rusko, Čína a Jižní Korea. Vzhledem k tomu, že hosté těchto národností jsou zvyklí cestovat ve větších skupinách s širší rodinou, budou nejspíše hledat ubytování s dostatečnou kapacitou pro všechny účastníky pobytu. Dopravovat se budou nejspíše letadlem, vlakem nebo autobusem, po městě pak pěšky nebo taxi službou, případně se segway vozítky. Obvyklá doba pobytu těchto hostů je 2-4 noci.

Pro Apartmány Arte se tito cizinci rozhodnou především díky bezpečnosti Brna, atraktivnímu tradičnímu programu a lokalizace v historickém centru včetně turistických tras, které vedou přímo přes náměstí Svobody. Velký problém pro ně však bude neosobní přístup a absence personálu, rovněž nedostatečné označení budovy a cesty k apartmánům. Obchodním soupeřem v tomto případě budou tedy zejména obdobně situované apartmány s více lůžky, jako například identifikovaný konkurent Square Apartments.

7.2 Targeting a positioning

Segmentací trhu zákazníků cestovního ruchu za pomoci vybraných segmentačních kritérií k tomuto účelu doporučených, byly identifikovány čtyři segmenty, které by potenciálně mohly představovat cílovou skupinu podniku. Nyní lze přistoupit k fázi, která na segmentaci přímo navazuje, a tou je **targeting** (tržní zacílení). Tato fáze má za úkol zhodnotit potenciál segmentů jak z hlediska přístupnosti, tak vydatnosti, udržitelnosti a konkurenceschopnosti, a vybrat tu nebo ty skupiny, na které podnik svoji komunikaci zaměří.

Mladí lidé představující skupinu C by nemuseli být ochotni připlácet za luxus a pohodlí Apartmánů, které se výrazně projevuje v ceně ubytování. Skupina D, která zahrnuje zahraniční návštěvníky ze vzdálenějších zemí, by mohla být příliš obtížně přístupná. Po důkladném zvážení nejvhodnějších strategií identifikovaných v kap. 6.4 a jejich srovnání se skupinami zákazníků, kteří by komunikací v rámci této strategie mohli být nejvíce osloveni, byla z těchto čtyř segmentů vybrána jedna skupina, na kterou by měl podnik zaměřit svoji marketingovou aktivitu. Cílovou skupinou byl zvolen segment uvedený pod písmenem A s pracovním názvem Vzdělání aktivní senioři na cestě po historických památkách. Z hlediska počtu tržních segmentů, na které se podnik zaměří, bude tedy podnik uplatňovat koncentrovanou marketingovou strategii a zaměří se v komunikaci na oslovení zvoleného segmentu.

Po vymezení segmentu, na který se firma ve svých marketingových aktivitách zaměří, lze přistoupit k **positioningu**, tedy definování takových vlastností nabízené služby, které ji v pohledu klientů vymezují vůči konkurenci. Budou tedy komunikovány ty aspekty poskytovaných služeb, které při hledání ubytování ocení nejvíce zákazníci spadající právě do cílového segmentu. Těmito aspekty jsou zejména jedinečnost lokality z hlediska koncentrace historických památek a situování apartmánů v historické budově, bezpečnost a dostupnost destinace, pohodlné a klidné ubytování.

Shrnutí

Provedení segmentace, targetingu a positioningu jsou výchozí kroky pro definování komunikační strategie. Nyní je vytvořen základ pro stanovení strategických cílů ubytovacího zařízení a nalezení takových nástrojů a komunikačních kanálů, prostřednictvím kterých poskytne podnik zvolenému cílovému segmentu informace o své nabídce.

8 NÁVRH KOMUNIKAČNÍ KAMPANĚ

Návrh komunikační kampaně vychází z komunikačních cílů, které jsou odvozené od cílů marketingových. Nejprve je tedy nutné specifikovat firemní marketingové cíle a marketingovou strategii, poté komunikační cíle a následně rozpracovat komunikační strategii. Popsaný proces je obsahem této kapitoly, jakožto stěžejní části diplomové práce.

8.1 Marketingové cíle a strategie

Obecně je **posláním** každého podnikatelského subjektu poskytujícího služby v cestovním ruchu to, aby uspokojil potřebu, se kterou klient přichází (v tomto případě potřebu přechodného ubytování), tak, aby klient k podniku pojal pozitivní postoj a rád se vracel. Za primární **marketingový cíl** ubytovacích zařízení považovat úspěšné tržní zacílení. Konkrétní marketingové cíle budou v podniku zastoupeny klasickými cíli očekávatelnými u firmy vstupující na trh. Jsou jimi:

- Zvýšení prodeje,
- Zvýšení povědomí o podniku a zlepšení postoje k němu.

Zvýšení prodeje zastupuje hlavní kvantitativní cíl u většiny firem. Vzhledem k tomu, že podnik, pro který je kampaň navrhována, je novou a nezavedenou firmou, bude jejím marketingovým cílem pravděpodobně dosažení prodejů odpovídajících alespoň průměru daného regionu, aby byl konkurenceschopný. Dle údajů ČSÚ (viz kap. 6.1.2) se tato hodnota v Jihomoravském kraji pohybuje na úrovni zaplnění 35 % dostupných kapacit. Horizont naplnění takového cíle bude nejspíš konec roku 2019, kdy lze po novém roce očekávat cyklický útlum poptávky. Naplnění cíle lze vysledovat z interních dat ubytovacího zařízení.

Po této specifikaci lze tedy definici prvního cíle upravit dle pravidla SMART a překlopit jej do konkrétní podoby:

- Dosažení průměrné míry obsazenosti 35 % do konce roku 2019.

Zástupcem kvalitativních marketingových cílů je (stejně jako v tomto případě) obvykle **zvýšení povědomí** o nabízených službách u cílové skupiny, které se nyní u předmětného podniku pohybuje na minimu. Zároveň s úsilím zvýšit povědomí však musí být vyvíjena i snaha o okamžité zaujetí specifické pozice v mysli zákazníka, neboť návštěvníci ubytovacích zařízení jsou z většiny jedineční a málokterý se pravidelně vrací. Spíše než zapamatování nebo rozpoznání názvu bude tedy stěžejním cílem zaujmout na první pohled a ukotvit představu o image podniku. Tento cíl bude specifikován na úrovni komunikační, a bude mu tedy věnována bližší pozornost v rámci kapitoly 8.2.

Pro Apartmány Arte je nejvhodnější výchozí marketingovou strategií, jakou stanovené marketingové cíle naplnit, strategie **diferenciace**, tedy využití jedinečných vlastností, kterými podnik disponuje, a vytvoření nabídky, která jej odliší od konkurence. Při tom podnik uplatňuje ve fázi zavádění služby na trh strategii **koncentrace**, kdy svou komunikaci soustředí pouze na jeden segment, jak bylo vyvozeno v předchozí kapitole. V další fázi životního cyklu služby, tedy ve fázi růstu, je pak možné uvažovat o přizpůsobení marketingové strategie vývoji provozu ubytovacího zařízení. Je například vhodné upravit

strategii koncentrovanou na strategii diferencovanou, která nabízí individuální podobu marketingového mixu menšímu množství vybraných segmentů. V tomto případě by bylo nejvhodnější zahrnout do cílového trhu, který podnik oslovuje, také skupinu identifikovanou v kapitole 7 jako segment B, tedy Zaměstnance vyšší platové třídy na pracovní cestě. V dalších fázích životního cyklu není vyloučeno ani rozšíření pole působnosti komunikace i na další segmenty potenciálních zákazníků popsaných v kapitole 7. Např. ve fázi zralosti, kdy bude podnik ochoten zavádět i cenově diferencovanou nabídku, je možné oslovit i segment Mladých označený v této práci písmenem C.

8.2 Komunikační cíle

Komunikační cíle rozvíjejí a upřesňují cíle marketingové a určují, čeho má být marketingovou komunikací dosaženo (viz kap. 2.1). Obecným komunikačním cílem je povětšinou oslovení a přesvědčení potenciálních zákazníků o nákupu. Tento cíl je však nutné specifikovat blíže a rozpracovat jej tak, aby odpovídal pravidlu SMART. Dílčí cíl vycházející z marketingového cíle definovaného jako *Zvýšení povědomí o podniku a zlepšení postoje k němu* bude mít tedy tuto podobu:

- Vytvoření požadovaného dojmu o vnímaném USP nabízených služeb u 75 % potenciálních zákazníků do konce roku 2019.

Druhý cíl představuje sledování komunikační strategie firmy, jejímž záměrem je vymezení vlastního produktu vůči konkurenci a zdůraznění jedinečných prodejních vlastností. Aby byla tato strategie účinná, je nutné vyvolat správný dojem u většiny potenciálních zákazníků. Pro dosažení maximálního efektu by se měl podnik zaměřit zejména na komunikování těch vlastností svých nabízených služeb, které budou na základě analýzy cílového publika nejpravděpodobněji vyhledávané a oceňované právě tímto segmentem.

Vyhodnocení tohoto cíle bude problematičtější než vyhodnocení marketingového cíle v podobě *Zvýšení prodeje* a bude vyžadovat marketingový výzkum prostřednictvím dotazování potenciálních zákazníků nebo hostů, kteří byli ve sledovaném období ubytováni.

8.3 Komunikační strategie

Komunikační strategie je definována v souladu s marketingovou strategií a bude vycházet z konceptu **strategie unikátní prodejní vlastnosti** (USP). Spíše než propagace jedné unikátní vlastnosti se však komunikace zaměří na propagaci celé soustavy specifik, která vytvoří dojem jedinečné nabídky vymezující Apartmány Arte vůči konkurenci.

V tvorbě komunikační strategie jsou řešeny prostředky, kterými bude komunikační kampaň realizována, tedy způsob, kterým budou naplněny cíle komunikace. Jedná se o **specifikaci sdělení** a výběr **komunikačních nástrojů** a **kanálů**, kterými bude sdělení předáváno. Komunikační strategie by měla být jednotná a dlouhodobě konzistentní, což je v souladu s myšlenkou integrované marketingové komunikace. I když se bude forma či podoba sdělení pro jednotlivé marketingové nástroje a kanály mírně lišit, je třeba zachovat mezi nimi podobnost např. v rámci jednotného vizuálního stylu. Pro zajištění co nejvyšší efektivity komunikace je nutné dodržovat konzistentnost co možná nejvíce prvků.

8.3.1 Strategie sdělení

V návaznosti na stanovení cílů komunikace je formulováno sdělení, tedy myšlenka, která má být předána cílovému publiku. Kromě samotného sdělení je také nutné specifikovat způsob vyjádření. Je přitom třeba vycházet z komunikačních cílů.

Při respektování charakteristik, preferencí a pocíťovaných benefitů, které očekávají zákazníci spadající do zvolené cílové skupiny (viz kap. 7) by sdělení určené této skupině mohlo mít podobu výroku **Kulturní bohatství na dohled od postele**. Toto sdělení zdůrazňuje výhody lokality v kombinaci s komfortním zázemím pro odpočinek. Další text by měl vybízet k návštěvě místních kulturně-historických atraktivit a dále rozvádět uvedený výrok se zaměřením na pohodlnost pokojů a výhodnou lokalizaci podniku.

Tón komunikace je spisovný, ale uvolněný. Písmo by v tomto případě mělo být větší a snadno čitelné, aby nebylo seznámení s jeho obsahem obtížné pro osoby se zrakovým postižením. Za každých okolností je třeba se vyhnout použití drobného písma (např. při použití vysvětlivek nebo uvádění méně důležitých informací), které zejména na zvolený cílový segment bude působit velmi nedůvěryhodně. Grafické prvky musejí obsahovat atraktivní fotografie interiéru, brněnských dominant, fasády budovy, výhledu na náměstí. Na fotografiích by neměly být žádné osoby, neboť zobrazení aktivních seniorů bývá velmi nepřesné a vyobrazení zástupců mladší generace by mohlo vyvolat u cílové skupiny dojem nepatřičnosti a zabránit tak identifikaci zákazníka s nabídkou.

8.3.2 Výběr komunikačních nástrojů a médií

Výběr prostředků a způsobu, jakým bude zformulované sdělení předáváno, představuje sestavení komunikačního mixu. Komunikační nástroje vhodné pro předání komunikačního sdělení cílové skupině jsou reklama, podpora prodeje,

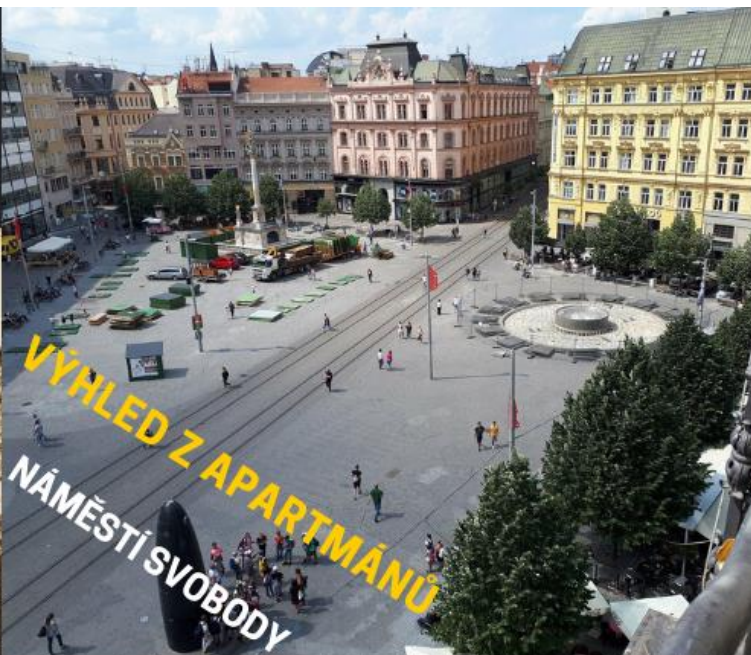
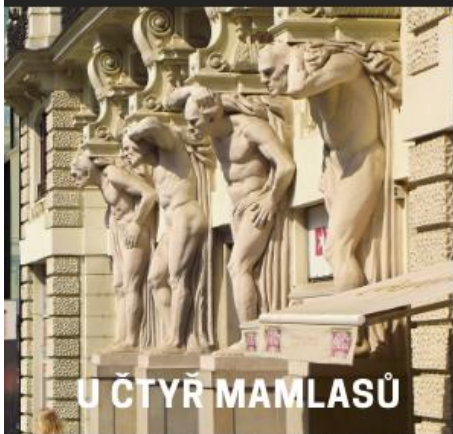
Reklama

Z důvodu finanční náročnosti reklamy by měla být realizována zejména **tištěnou formou malých formátů**, případně výlepem **plakátů**. Cílový segment A, tedy účastníky cestovního ruchu, u kterých je méně časté cestování vlastním automobilem, by bylo možné zaujmout inzercí umístěnou v prostředcích městské hromadné dopravy nebo na jejích zastávkách. Ideální kombinací by byla například zastávka MHD situovaná v blízkosti supermarketu. Návrh vzhledu propagačního letáku lze nalézt na obrázku 6 níže.

Tištěná forma inzerce by měla být distribuována nejen ve větších městech České republiky, ale i ve velkých městech střední Evropy, jako je Vídeň, Bratislava nebo Mnichov, kde se (dle charakteristiky cílového segmentu) nachází část cílového publika.

Vhodná investice do reklamy se může provozovateli ubytovacího zařízení vyplatit, protože může být v součtu levnější než provize, kterou je nucen zaplatit za rezervace z webových portálů. Při předchozím seznámení hostů s reklamou však pravděpodobnost přímé rezervace (bez provizního poplatku) výrazně roste (viz kap. 2.3.1).

SV. JAKUB
SOCHA JOŠTA
VEVEŘÍ ŠPILBERK
VILA TUGENDHAT
PETROV



APARTMÁNY ARTE

Kulturní bohatství na dohled od postele

Objevujte perly historie a kultury hned za dveřmi pokoje!

Užijte si autentickou brněnskou kulturu při výhledu z okna!

Navštivte nové luxusní Apartmány Arte v domě U čtyř mamlasů
přímo na náměstí Svobody v Brně!

Apartmány Arte, náměstí Svobody 74/10, 602 00 Brno

Rezervujte svůj pobyt ještě dnes na

info@apartmentsarte.cz

nebo telefonicky na +420 514 514 571.



ARTE APARTMENTS

www.apartmentsarte.cz



ARTE APARTMENTS

Obrázek 6: Návrh reklamního letáku pro cílový segment

Zdroj: vlastní zpracování v editoru dostupném na www.canva.com, zdroj fotografií: www.apartmentsarte.cz

Podpora prodeje

Podpora prodeje by rozhodně měla být zajištěna přímo v apartmánech v podobě *In-House-Promotion*, neboť je to jediné místo, kde se host fyzicky setkává s prvky podniku a také jediné místo, kde o něm může získat nějaké informace. Dostupnost a atraktivní prezentace informací nejen o podniku, ale i o historii budovy v **tištěných prospektech** může u cílového segmentu budit pozitivní emoce a kladný postoj. Zároveň v tomto prospektu mohou být zahrnuta i doporučení k návštěvě gastronomicky zajímavých míst v okolí, např. pro příležitost snídaně či večeře. Při doporučení blízkých podniků nabízejících lokální gastronomii tak lze podpořit autentičnost pobytu a navíc částečně vykompenzovat slabou stránku v podobě absence veškerých možností teplého stravování v apartmánech.

Zmiňovaný prospekt by mohl být využit také v nepřímé variantě podpory prodeje pomocí zprostředkovatelů cestovního ruchu, tj. cestovních kanceláří a agentur, jejichž služby identifikovaný segment k zajištění ubytovacích služeb často využívá.

Hosté ubytovacích zařízení také často ocení **drobné předměty** opatřené logem Apartmánů Arte, které si mohou po odjezdu odvézt s sebou. Takové předměty (propisky, bonbony apod.) navíc napomáhají zapamatování firemního jména a mohou být i podnětem k vzbuzení zájmu dalších potenciálních zákazníků, kteří si takových předmětů všimnou u svých příbuzných, přátel a kolegů.

Firma by také rozhodně měla využít emailových adres nasbíraných v rámci dotazníkového šetření a uskutečnit rozesílku **direct mailu**. Je pravděpodobné, že někteří z respondentů, kteří poskytli svoji osobní emailovou adresu, budou spadat pod vymezený segment cílových zákazníků.

Sponzorování

Ačkoliv tento nástroj komunikace nebyl shledán jako nejvhodnější způsob komunikace ubytovacích služeb, může mít jistý potenciál výnosnosti. Při sponzorování subjektů aktivních v pořádání **kulturních akcí v centru Brna** (zejména na náměstí Svobody) by bylo možné získat zákazníky, kteří se tyto akce chystají navštívit a hledají o nich informace na internetu. Rovněž je u cílového segmentu možné předpokládat zájem o různá divadelní představení a koncerty vážné hudby, proto by kýžený efekt oslovení cílového segmentu mohlo představovat i sponzorování těchto typů událostí.

Internetové nástroje

V komunikaci služeb (nejen) ubytovacích zařízení je zcela stěžejní zpracování **webových stránek**. Aktuálnost obsahu, atraktivita vzhledu, interaktivnost a třeba i používání nových trendů jako autentických zvukových záznamů z místa ubytování jsou významnými stimuly poptávky po nabízených službách. Nedůslednost ve správě této webové prezentace by jistě vedla ke ztrátám potenciálních zákazníků v cílové skupině. I když se jedná o věkovou skupinu, která internet používá v menší míře, i pro ně je internet stále primárním zdrojem informací o nabídce služeb cestovního ruchu.

Ačkoliv **spolupráce s internetovými zprostředkovateli** nebývá pro podnik vždy finančně nejvýhodnější, při zanedbání komunikace prostřednictvím tohoto nástroje by mnohá ubytovací zařízení nebyla schopna udržet svou pozici na trhu. Kvůli významnému poměru rezervací pocházejících z těchto zdrojů je významné důsledné spravování podnikového profilu a sledování hodnocení návštěvníků.

Internetová propagace se dotýká všech segmentů účastníků cestovního ruchu. Je nutné mít na paměti, že většina z potenciálních hostů vyhledává před svou cestou informace o možnostech ubytování pomocí internetových vyhledávačů, a tak by měly být do komunikačních aktivit zahrnuty i nástroje jako optimalizace **SEO** nebo **kontextová reklama**. Vyhledávanými výrazy, pro které by se kontextová reklama zobrazovala, by měla být hesla jako *kulturní akce brno*, *pohodlné ubytování brno*, *historické památky brno* a další výrazy odrážející objekty zájmu cílové skupiny.

8.4 Časový plán a rozpočet kampaně

Nejprve je vhodné určit akce a termíny, které pro cílový segment představují podnět k návštěvě Brna. Pro přehlednost jsou tyto údaje uvedeny v tabulce 13. Je však nutné zmínit, že uvedený seznam zahrnuje pouze některé z větších akcí. Jak již bylo zmíněno, cílový segment navštěvuje Brno a jeho okolí i za účelem jiných kulturních akcí, jako je návštěva divadelního představení či koncertu, které probíhají nepřetržitě v průběhu celého roku.

Datum konání	Týden roku	Název akce
12.-21.4.2019	15	Velikonoční trhy
Červenec 2019	28-29	Bohemia Jazz Fest (Brno)
Červenec – Srpen 2019	30-33	Letní shakespearovské slavnosti
Srpen 2019	32-34	Den Brna
Srpen-Září 2019	35-36	Mezinárodní folklorní festival
Listopad-Prosinec 2019	48-52	Brněnské Vánoce

Tabulka 13: Kalendář brněnských významných akcí s potenciálem přilákat cílový segment

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 13 je patrné, že hlavní sezóna, pro kterou lze očekávat největší poptávku klientů z cílového segmentu, je červenec-srpen 2019. Aby byly komunikační nástroje účinné, musejí být správně načasovány. Hosté si mohou pokoj rezervovat kdykoliv, ale pokud mají vážný zájem o pokoj v určitém termínu, neměli by jej objednávat méně než 5 dní předem. Naopak u rezervace, která proběhne měsíc před příjezdem, lze očekávat, že bude bez problému přiřazen volný pokoj. Nástroje, jejichž účinnost se může projevit s určitým zpožděním, je třeba aktivizovat alespoň měsíc před termínem, na který je cíleno. Tímto pravidlem lze přibližně stanovit vhodný harmonogram komunikační kampaně.

Časový harmonogram aktivizace jednotlivých nástrojů byl zpracován pomocí Ganttova diagramu (tabulka 14), což je pro zpracování obdobných dat obecně doporučovaný nástroj. Barvami jsou vždy vyznačeny ty týdny, v nichž by se měla komunikace soustředit právě na daný nástroj. V diagramu je vyznačena i hlavní sezóna, na kterou by se měla komunikace zvláště soustředit, aby maximálně využila svůj potenciál výhodné lokalizace.

Týden 2019	Reklama MHD + plakáty	Prospekt In-House	Prospekt CK/CA	Direct mail	Sponzoring	Správa IRS	Správa webových stránek	Správa SEO	Kontextová reklama
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25									
26									
27									
28									
29									
30									
31									
32									
33									
34									
35									
36									
37									
38									
39									
40									
41									
42									
43									
44									
45									
46									
47									
48									
49									

Tabulka 14: Ganttův diagram harmonogramu reklamní kampaně

Zdroj: vlastní zpracování

Termín nasazení (či obnovení nebo správy) jednotlivých nástrojů se odvíjí od termínu, od kterého je očekáván zvýšený zájem ze strany cílového segmentu a pravděpodobnost zaujetí potenciálních klientů je vyšší. Nástroje používané nárazově (jako reklama v MHD) jsou nasazeny dostatečnou dobu před konáním akce, aby byly účinné. Jiné nástroje, jako např. správa webových stránek podniku, je třeba neustále obnovovat a udržovat jejich maximální aktuálnost a atraktivnost. Některé z takových nástrojů vyžadují místo permanentní pouze periodickou správu (jako kontrola SEO). Jiná skupina nástrojů, které mají globálnější dosah a účinek, lze využít v termínech, kdy je očekáván negativní výkyv poptávky z důvodu dočasné absence výskytu nárazových atraktivit v oblasti. Před nástupem těchto období útlumu je vhodné stimulovat poptávku například rozesláním direct mailu.

Na základě doby, po kterou budou jednotlivé komunikační nástroje aktivní, a údajů společností, které se zabývají technickým zajišťováním komunikačních kampaní, a kvalifikovaného odhadu byla vytvořena tabulka 15 prezentující přibližné **výdaje na komunikační kampaň**:

Nástroj	Cena	Celková cena pro kampaň	Zdroj
Reklama MHD Praha	160 Kč/kus/měsíc	64 tis. Kč (200 ks)	https://www.reklama-mhd.cz
Reklama MHD Vídeň	188 Kč/kus/měsíc	75 tis Kč (200 ks)	http://www.gewista.com
Překlad (němčina)	1,45 Kč/slovo	87 Kč	https://www.prekladysro.cz
Plakáty výlep Praha	0,99 Kč/kus	6 828 Kč (100 ks)	https://www.rengl.cz/
Prospekty - tisk	15 Kč/kus	15 tis. Kč (1000 ks)	https://www.eprinting.cz/tisk/letaky/
Direct mail	Vyhotovení zprávy	100 Kč	Odhad dodatečných mzdových nákladů
Sponzoring	Ušlý zisk	10 tis. Kč (5 os)	Odhad ztráty na zisku při ubytování 5 os
IRS	Provize z prodeje	10% z prodejů	Odhad prům. provize při používání IRS
www	3,6 tis./měsíc	43,2 tis. Kč (12h/m)	https://berankova.cz/ (cena správy)
SEO	7 tis. + 100 Kč/měs.	8,2 tis. Kč	http://www.seo-expert.cz/sprava-seo
Kontextová reklama	6 tis.Kč/měsíc	24 tis. Kč	https://www.marketingppc.cz
CELKEM		Cca 250 tis. Kč + provize IRS závislá na objemu prodejů	

Tabulka 15: Odhadovaný finanční rozpočet kampaně

Zdroj: vlastní zpracování

Finanční rozpočet v tabulce 15 odráží cenu doporučených komunikačních aktivit při zohlednění vypracovaného časového harmonogramu kampaně. Položky rozpočtu jsou tedy výdaje na dvouměsíční inzerci reklamních prospektů v prostředcích městské hromadné dopravy v Praze a Vídní (tato města byla zvolena jako lokality s nejvyšším potenciálním přínosem z reklamních aktivit) včetně překladu reklamního letáku do němčiny. Dále se v rozpočtu odráží náklady na výlep reklamních plakátů v Praze, rovněž ve vymezeném dvouměsíčním období. Další položku nákladů představuje tisk prospektů k distribuci v místě spotřeby služby, náklad 1000 kusů by měl vystačit alespoň na rok provozu. Vyhotovení a rozeslání zprávy s obchodní nabídkou, která bude distribuována respondentům dotazníkového šetření, kteří poskytnou svoji emailovou adresu, bude nejspíš svěřeno do rukou některého ze zaměstnanců, proto jsou předpokládané náklady minimální. Sponzoringu, kdy se předpokládá ubytování některých členů realizačních týmů kulturních akcí konaných na náměstí Svobody, představuje náklad ušlého zisku ve výši ceny ubytování pěti osob v jednolůžkovém pokoji. Zřízení a spravování profilu na internetových rezervačních portálech je běžnou součástí práce zaměstnanců ubytovacích zařízení a tento náklad je již započítán ve mzdě těchto pracovníků. Správa webových stránek vyžaduje pozornost v menší míře, ale prakticky neustále, proto je tento náklad vyčíslen jako maximální roční obnos, který by měla

tato správa vyžadovat. Optimalizace webových stránek pro vyhledávače představuje velkou vstupní investici, následná správa je však drobným výdajem při měsíční údržbě. Poslední položkou rozpočtu je pak kontextová reklama, jejíž působení se předpokládá v době čtyř měsíců před hlavní sezónou a během ní. Celkové výdaje na realizaci navrhované komunikační kampaně jsou cca 250 tis. Kč. K této částce je však nutné započítat provizi z prodeje, kterou si účtují rezervační platformy zprostředkovávající nabídku ubytovacích služeb, což může být až 10% z ceny ubytování.

8.5 Hodnocení efektivity kampaně

Jedním z účinných způsobů posouzení úspěšnosti kampaně je vyhodnocení pomocí různých forem marketingového výzkumu mezi ubytovanými hosty. Vhodným způsobem je např. forma dotazování inspirovaná Metodikou vytvořenou VŠE za účelem optimalizace benefitů (důvodů k návštěvě) malých a středních subjektů působících v oblasti kultury a cestovního ruchu (MMR, 2017). Tato metodika spočívá v analýze odpovědí ubytovaných hostů na otázku: *Jaké jsou tři hlavní důvody, proč jste navštívil/a Apartmány Arte?*, na kterou mohou respondenti uvést až 3 odpovědi. Následně jsou tyto odpovědi porovnány s tím, co sám podnik (resp. jeho provozovatel) považuje za své USP, v tomto případě by se jednalo o nejvýznamnější silné stránky z hlediska segmentu, na který se kampaň zaměřuje, tj. umístění v historické budově, umístění v historickém centru města a pohodlnost či luxusní vybavení apartmánů. Organizace by tak měla zjistit, zda jsou její hlavní benefity efektivně komunikovány a zda se dle předpokladu provozovatele shodují s těmi přínosy, které pociťují hosté. Převedení shody či neshody pociťovaných USP u provozovatele a klientů lze převést na kvalitativní vyhodnocení, a to dle tabulky 16.

Počet odpovědí návštěvníka, které se shodují s USP deklarovanými provozovatelem	Počet bodů přiřazených danému dotazníku
Žádná shoda	0
Jedna shoda	33
Dvě shody	66
Tři shody	100

Tabulka 16: Vyhodnocení dotazníku měřícího efektivnost kampaně

Zdroj: vlastní zpracování na základě MMR, 2017

Po vypočtení průměrné hodnoty všech zodpovězených dotazníků je výsledek vyhodnocen podle číselného rozmezí, do kterého spadá. Při dosažení výsledné hodnoty pod 30 bodů je shledáno, že vnímané důvody návštěvy se neshodují s domněním provozovatele, rozmezí mezi 30 a 59 body představuje středně silný odraz představ provozovatele ve vnímání hostů, při dosažení výsledku 60 bodů či více se představy provozovatele i klientů výborně shodují a lze konstatovat, že podnik komunikuje své USP efektivně (MMR, 2017).

Shrnutí

Podle zvoleného přístupu k návrhu komunikační kampaně byly po identifikaci cílového publika v podobě skupiny s označením A stanoveny cíle, kterých má být dosaženo marketingovou komunikací. Těmito cíli bylo zvýšení prodeje a rovněž pozitivního postoje k předmětnému ubytovacímu zařízení. K naplnění těchto cílů bylo nutné podrobně identifikovat složky komunikační strategie v podobě formulace sdělení, které má největší

potenciál zaujmout zvolenou cílovou skupinu, a následné volby komunikačních nástrojů a kanálů, kterými lze cílový segment oslovit.

Formulace sdělení byla zcela přizpůsobena zvolené cílové skupině. Protože se však v pozdější fázi životního cyklu může podnik rozhodnout oslovit i potenciální klienty jiných cílových segmentů, byla nastíněna i možná znění komunikačních sdělení pro ostatní skupiny identifikované v kapitole 7 a pro účely této práce vyřazené v procesu targetingu. Za účelem poskytnutí východiska pro oslovení těchto skupin, byly formulovány návrhy podoby komunikačního sdělení i pro tyto skupiny s označením B, C a D. Tyto návrhy jsou předmětem přílohy E.

Ačkoliv může název poslední kapitoly budit takový dojem, návrh komunikační kampaně nezahrnuje pouze výběr vhodného sdělení a nástrojů a kanálů, kterými bude sdělení předáno. Předchází mu složitý proces co nejpřesnější identifikace účelu, který má marketingová komunikace splňovat. Tento proces byl nejprve podrobně popsán v teoretické části práce a následně aplikován na příkladu konkrétního podniku. Vyústěním tohoto procesu je konkrétní návrh komunikační kampaně podnikatelského subjektu nabízejícího služby přechodného ubytování pro specifickou cílovou skupinu zákazníků, který byl obsahem poslední kapitoly praktické části diplomové práce.

9 DISKUSE

Oproti marketingu hromadných ubytovacích zařízení, jako je hotel, penzion apod., existuje doposud jen velmi málo odborných zdrojů zabývajících se marketingem individuálních ubytovacích zařízení, konkrétně soukromých apartmánů. Důvodem je dosavadní nižší počet ubytovacích zařízení tohoto typu. Jak lze však odečíst z analýzy konkurence, která zahrnovala mj. tři podniky typu apartmán, lze do budoucna očekávat rozmach tohoto druhu ubytovacích služeb. Prozatím se však odborná literatura k této tématice nevyskytuje, proto byly v rešeršní i praktické části práce použity zdroje zabývající se zařízeními hotelového typu menší velikosti, nebo byla jejich doporučení zohledněna vůči specifickému typu zařízení.

Součástí řešení diplomové práce bylo dotazníkové šetření. Vzhledem k tomu, že toto šetření bylo realizováno podle přání vedení Hotelu Arte s ohledem na maximální rychlost a pohodlí při příjezdu a registraci hostů, bylo vyplnění dotazníku podmíněno pouze dobrovolností respondentů. Šetření tak bylo výrazně postiženo nízkou ochotou respondentů ke spolupráci. Problematická byla rovněž velmi nízká aktivita ze strany většiny distributorů, kteří neupozorňovali hosty hotelu na možnost vyplnění dotazníku, což lze považovat za důsledek absence odměny za spolupráci. Dotazníku byl rovněž vymezen pouze minimální prostor a byl kladen důraz na prokazatelnou prospěšnost šetření pro marketingové účely. V důsledku toho byla jedna ze tří možných otázek koncipována jako žádost o zaslání obchodního sdělení, a rozsah zjišťovaných informací byl tak ještě více omezen. Výsledkem je výrazně nižší informační hodnota marketingového výzkumu primárních dat, než jakou lze běžně od této úrovně akademické práce očekávat.

V závěru praktické části práce byly stanoveny komunikační nástroje, které mají být aktivizovány v rámci komunikační kampaně. Uvedené komunikační nástroje nejsou všechny považovány za zcela nezbytné pro úspěšnou propagaci Apartmánů Arte, ale vzhledem k poznatkům z literární rešerše o efektivitě těchto nástrojů byly shledány vhodnými. Výběr a aplikaci konkrétních nástrojů ponechává autorka v intenci managementu firmy na základě jejího finančního rozpočtu a vlastního posouzení.

Kromě návrhu komunikační kampaně, lze na závěr práce uvést další doporučení v oblasti podnikem ovlivnitelných negativních faktorů, které byly identifikovány na základě situační analýzy:

- osobní kontakt při příjezdu - průzkum uživatelských recenzí ubytovacích zařízení bez recepce v místě pobytu vedl ke zjištění, že hosté takových zařízení preferují alespoň při příjezdu osobní kontakt s kvalifikovanou osobou, která je do apartmánu uvede a předá některé informace; z hlediska Apartmánů Arte by bylo vhodné tento přístup zavést např. najmutím brigádníka, který by byl ochoten a schopen nárazově vítat příjíždějící hosty; tato investice by se vyplatila i z důvodu, že by hosté ušetřili cestu do hotelu Arte při platbě v hotovosti nebo při vyzvedávání klíče od budovy při pozdním příjezdu,
- platba online - jak bylo zmíněno v předchozím bodě, problematika s dojížděním hostů za účelem hotovostní platby mimo místo ubytování nekoresponduje s profilací zařízení jako poskytovatele maximálně komfortního ubytování; tuto situaci by jistě bylo možné řešit různými cestami, např. přesměrováním webových stránek na platební bránu apod.,

- absence doplňkových služeb - výraznou nevýhodou Apartmánů Arte je skutečnost, že kromě ubytování neposkytuje žádné stravovací ani doplňkové služby; tento problém by bylo možné alespoň z části vyřešit situováním čističe bot či mikrovlnné trouby ve veřejně přístupném prostoru apartmánu či sady na přípravu čaje nebo kávy v každém z pokojů,
- důsledné označení budovy, vchodu a cesty k apartmánům - absence tohoto vybavení představuje velké riziko v podobě negativního prvního dojmu z ubytování, zejména v případě zahraničních hostů, kteří se nemusejí v českém prostředí dobře a pohodlně orientovat, navíc zde může hrát svoji roli i jazyková bariéra, kdy zejména název budovy “U čtyř mamlasů” lze do cizích jazyků přeložit jen stěží, proto je důrazným doporučením autorky okamžitá náprava tohoto stavu,
- parkování - jednou z nejslabších stránek ubytování v Apartmánech Arte je špatná situace ohledně parkování osobního vozu, mnoho hostů by mohl odlákat od rezervace právě tento faktor; ačkoliv je hostům doporučováno zaparkovat vůz v parkovacím domě vzdáleném 300 metrů od hotelu, mohla by být předmětem k úvaze případná domluva např. s hotelem Grandezza na Zelném trhu, který má v personálu portýra a ten by mohl za příslušný poplatek hostům Apartmánů auto zaparkovat; vyšší cena za parkování by byla volbou hosta, ten by však měl mít možnost, pokud navštívuje “maximálně komfortní” ubytovací zařízení, si tuto variantu zvolit.

ZÁVĚR

Předmětem diplomové práce byl návrh komunikační kampaně pro konkrétní ubytovací zařízení poskytující služby ubytování v soukromých apartmánech. Tento typ ubytování je velmi specifický a dosud není příliš rozšířen, stejně tak jako odborná literatura, která by tuto problematiku obsahovala. Proto lze identifikaci faktorů, které byly shledány jako unikátní z hlediska apartmánového typu ubytování, odvození jejich vlivu na poptávku v daném sektoru služeb a začlenění těchto faktorů do komunikační kampaně podniku považovat za zcela původní práci.

K vyhotovení práce byla zejména v teoretické části použita analýza a komparace odborné literatury, v praktické části pak syntéza získaných údajů a aplikace identifikovaných postupů a zjištění na reálný podnik. V rámci diplomové práce byl uskutečněn i marketingový výzkum s cílem identifikovat některé specifické charakteristiky potenciálních zákazníků předmětného podniku. Data pro výzkum byla získána dotazováním, jeho výsledky pak byly za pomoci deskripce a klasických matematicko-statistických metod vyhodnoceny a následně interpretovány. Existence překážek, které bránily efektivnímu sběru dat, zapříčinily neprůkaznost získaných údajů a formulovaných závěrů v podobě odpovědí na výzkumné otázky. Proto bylo k dalšímu postupu práce čerpáno zejména z dat sekundárního výzkumu.

I přes tuto překážku byl cíl práce naplněn a návrh komunikační kampaně byl vytvořen, a to včetně přesahu práce do identifikace vhodných strategií, které by měla firma sledovat. Práce je informačně dostatečně vydatná k tomu, aby mohly být její návrhy a doporučení zrealizovány.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

TIŠTĚNÉ PUBLIKACE

- [1] BERÁNEK, Jaromír a Pavel KOTEK. *Řízení hotelového provozu*. 3., přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2003. ISBN 808672400x.
- [2] *Brno: malý průvodce městem*. Brno: Statutární město Brno, 2018.
- [3] CETLOVÁ, Helena. *Marketing služeb*. 4. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2007. ISBN 9788072651276.
- [4] *Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci za období 2017*. Praha: Český statistický úřad, 2017. Odbor statistik rozvoje společnosti. ISBN 9788025028162.
- [5] HÁN, Jan, Martina BERÁNEK, Stanislava BELEŠOVÁ, Dan MRKOS, Petr STUDNIČKA a Martina FRASCONA' SOCHŮRKOVÁ. *Vybrané kapitoly z hotelnictví a gastronomie*. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 9788075522535.
- [6] HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [7] HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074006371.
- [8] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 8024704471.
- [9] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 9788024742090.
- [10] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 9788024746708.
- [11] JANEČKOVÁ, Lidmila. *Marketing služeb*. Praha: Grada, c2000. Manažer. ISBN 8071699950.
- [12] KAPOUN, Pavel. *Marketing a marketingové komunikace*. V Ostravě: Ostravská univerzita, 2008. ISBN 9788073685669.
- [13] KARLÍČEK, Miroslav. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8.
- [14] KIRÁLOVÁ, Alžbeta. *Marketing hotelových služeb: předpoklady využití marketingu v hotelu, marketingová strategie, aktivizace marketingového mixu, koordinace marketingových činností*. Praha: Ekopress, 2002. ISBN 8086119440.
- [15] KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Grada, 1998. ISBN 8071696005.
- [16] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 9788024741505.

- [17] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 802470966x.
- [18] MINÁŘ, Petr. *Technika, management a marketing v cestovním ruchu*. Hradec Králové: Gaudeamus, 1996. ISBN 8070415770.
- [19] MORRISON, Alastair M. *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 8085605902.
- [20] PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 8024702541.
- [21] RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada, 2011. ISBN 9788024740393.
- [22] SMITH, Paul. *Moderní marketing*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 8072262521.
- [23] STOLIČNÝ, Peter. *Marketingová komunikace v hotelnictví a cestovním ruchu*. Brno: Vysoká škola obchodní a hotelová v Brně, 2012. ISBN 9788087300282.
- [24] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd.* V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074001154.
- [25] ZELENKA, Josef. *Marketing cestovního ruchu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 9788086723952.
- [26] ZELENKA, Josef a Martina PÁSKOVÁ. *Výkladový slovník cestovního ruchu*. Kompletně přeprac. a dopl. 2. vyd. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 9788072018802.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

- [27] HERTZ, Václav. Turistů v Česku přibývá. CzechTourism chce odlehčit Praze a posílit regiony. *BusinessInfo.cz* [online]. 2.3.2018 [cit. 2018-06-02]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/turistu-v-cesku-pribyva-czechtourism-chce-odlehcit-praze-a-posilit-regiony-104329.html>
- [28] ČTK. Turistů jezdí do Česka stále více. Zdrží se jeden den, utratí 2,5 tisíce. *IDnes.cz* [online]. 6.3.2016 [cit. 2018-06-02]. Dostupné z: https://ekonomika.idnes.cz/statistika-turismu-v-cr-v-roce-2015-d48-/ekonomika.aspx?c=A160306_154148_ekonomika_neh
- [29] ČTK. Počet aktivních hostitelů na Airbnb v Praze už neroste, služba je víc regulována. ČTK [online]. 13.2.2018 [cit. 2018-06-03]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/pocet-aktivnich-hostitelu-na-airbnb-v-praze-uz-neroste-sluzb/r~1ff2bb62100311e8b8efac1f6b220ee8/?redirected=1528102641>
- [30] CZECHTOURISM (a). USPs produktů v oblasti DCR. *CzechTourism* [online]. 26.9.2017 [cit. 2018-06-02]. Dostupné z: <https://www.czechtourism.cz/institut-turismu/marketingovy-vyzkum/analyzy/usps-produktu-v-oblasti-dcr/>
- [31] CZECHTOURISM (b). Významné kulturní akce přivádějí do regionů turisty a s nimi i peníze. *BusinessInfo.cz* [online]. 13.11.2017 [cit. 2018-06-02]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/vyznamne-kulturni-akce-privadeji-do-regionu-turisty-a-s-nimi-i-penize-97027.html>

- [32] CZECHTOURISM (a). Další rekordní rok: Příjezdy zahraničních turistů překročily 10 milionů. *CzechTourism* [online]. 8.2.2018 [cit. 2018-06-02]. Dostupné z: <https://www.czechtourism.cz/pro-media/tiskove-zpravy/dalsi-rekordni-rok-prijezdy-zahranicnich-turistu/>
- [33] CZECHTOURISM (b). Česká republika: historicky nejlepší umístění v rámci světového kongresového průmyslu. *CzechTourism* [online]. 1.6.2018 [cit. 2018-06-02]. Dostupné z: <https://www.czechtourism.cz/pro-media/tiskove-zpravy/ceska-republika-historicky-nejlepsi-umisteni-v-ra/>
- [34] Návštěvnost ohňostrojí Starobrno Ignis Brunensis 2017. *IgnisBrunensis.cz* [online]. 25.6.2017 [cit. 2018-06-02]. Dostupné z: <http://www.ignisbrunensis.cz/navstevnost-ohnostroju-starobrno-ignis-brunensis-2017--1805.html>
- [35] Celková návštěvnost ohňostrojí a multižánrového festivalu zábavy v roce 2016: přes jeden milion návštěv. *IgnisBrunensis.cz* [online]. 19.6.2016 [cit. 2018-06-02]. Dostupné z: <http://www.ignisbrunensis.cz/celkova-navstevnost-ohnostroju-a-multizanroveho-festivalu-zabavy-v-roce-2016-pres-jeden-milion-navst--1696.html>
- [36] Náměstí Svobody. *GoToBrno.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-06-02]. Dostupné z: <https://www.gotobrno.cz/misto/namesti-svobody/>
- [37] VESECKÝ, Zdeněk. Jak dopadne GDPR na hotely a penziony? Dotkne se především marketingu. *Podnikatel.cz* [online]. 26.2.2018 [cit. 2018-06-03]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/jak-dopadne-gdpr-na-hotely-a-penziony-dotkne-se-predevsim-marketingu/>
- [38] PETR, Gola. Jak vysoké jsou sazby DPH?. *DůmFinanci.cz* [online]. 29.2.2016 [cit. 2018-06-03]. Dostupné z: <https://dumfinanci.cz/clanky/5220-jak-vysoke-jsou-sazby-dph/>
- [39] MMR. Koncepce státní politiky cestovního ruchu v ČR na období 2014 – 2020. *BusinessInfo.cz* [online]. 1.9.2014 [cit. 2018-06-03]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/koncepce-statni-politiky-cestovniho-ruchu-v-cr-na-obdobi-2014-2020-55996.html>
- [40] MMR. *Metodika segmentace populace ČR ve vztahu ke spotřebě kulturních statků: Metodika pro optimalizaci benefitů*. Praha, 2017. Projekt č. DF11PO10VV024. Vysoká škola ekonomická v Praze. [cit. 2018-12-04]. Dostupné z: https://mmr.cz/getmedia/5f2beb9a-0270-4b66-8d91-8f2954da6cac/metodika_optimalizace.pdf
- [41] CHALOUPKA, Radek. Příprava zákona o podpoře rozvoje cestovního ruchu a jeho význam v kontextu politiky cestovního ruchu v České republice. *AUC IURIDICA* [online]. 2016, **2016**(3), 125-134 [cit. 2018-06-03]. DOI: 10.14712/23366478.2016.41. ISSN 2336-6478. Dostupné z: <http://www.karolinum.cz/doi/10.14712/23366478.2016.41>
- [42] PARLAMENTNÍ LISTY. Řekněme, že od 1. ledna 2016, tedy po 12 letech, vystoupíme z EU. Co se stane?. *SvětKolemNás.info* [online]. 8.11.2015 [cit. 2018-06-03]. Dostupné z: <http://www.svetkolemnas.info/novinky/domaci/3261-rekneme-ze-od-1-ledna-2016-tedy-po-12-letech-vystoupime-z-eu-co-se-stane>

- [43] BARTUŠKOVÁ, Hana. Ekonomický růst v ČR: 2,8 % letos a jak to bude dál?. *Finance.cz* [online]. 27.3.2017 [cit. 2018-06-03]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/488566-cr-ekonomicky-rust-predpoved/>
- [44] KURZY.CZ. Ekonomika ČR rostla po zpřesnění pomaleji. Ale pořad slušně. *Kurzy.cz* [online]. 1.6.2018 [cit. 2018-06-03]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>
- [45] ČSÚ. *Příjmy, vydání a spotřeba domácností statistiky rodinných účtů za rok 2016: Incomes, expenditures and consumption of the household budget surveys sample households in 2016*. Praha: Český statistický úřad, 2017. Práce, sociální statistiky. ISBN 9788025027769. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/46388837/16001817.pdf/580aa93e-a92e-44a5-9255-d7dbcc346955?version=1.0>
- [46] Časové řady výdajů na konečnou spotřebu domácností: Výdaje na konečnou spotřebu domácností. *ČSÚ (a)* [online]. 2.3.2018 [cit. 2018-06-03]. Dostupné z: http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenkavyber.spotr_dom
- [47] Hrubý domácí produkt - Časové řady ukazatelů čtvrtletních účtů: Mzdy a platy. *ČSÚ (b)* [online]. 1.6.2018 [cit. 2018-06-03]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_cr
- [48] Hosté a přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních. *ČSÚ (c)* [online]. 03.06.2018 [cit. 2018-06-03]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=CRU03&z=T&f=TABULKA&skupId=1330&katalog=31743&pvo=CRU03&str=v297&u=v297_VUZEMI_427_1404#w=
- [49] Cestovní ruch - 1. čtvrtletí 2018: Zimní sezóna se i letos vydařila. *ČSÚ (d)* [online]. 10.05.2018 [cit. 2018-06-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cru/cestovni-ruch-1-ctvrtleti-2018>
- [50] TŮMA, Zdeněk. Současné trendy v cestovním ruchu s důrazem na hotelnictví. *KPMG* [online]. 19.05.2017 [cit. 2018-06-03]. Dostupné z: <https://home.kpmg.com/cz/cs/home/clanky-a-analyzy/2017/05/trendy-cestovni-ruch-hotelnictvi.html>
- [51] ČSÚ. *Úroveň vzdělání obyvatelstva podle výsledků sčítání lidu* [online]. 23.12.2014 [cit. 2018-06-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20536250/17023214.pdf/7545a15a-8565-458b-b4e3-e8bf43255b12?version=1.1>
- [52] Statistická ročenka České republiky - 2017. *ČSÚ* [online]. 22.11.2017 [cit. 2018-06-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-ceske-republiky>
- [53] Interaktivita, to je trend v cestovním ruchu. *BVV* [online]. 18.1.2018 [cit. 2018-06-03]. Dostupné z: <https://www.bvv.cz/go-regiontour/aktuality/interaktivita-to-je-trend-v-cestovnim-ruchu/>
- [54] BÍLEK, Petr. Vydatná konference: 360° Travel Trends. *TTG.cz* [online]. 27.2.2018 [cit. 2018-06-03]. Dostupné z: <http://www.ttg.cz/vydatna-konference-360-travel-trends/>
- [55] JEDLIČKOVÁ, Marta. Je městská turistika bezproblémovým boomem?. *TTG.cz* [online]. 13.5.2015 [cit. 2018-06-03]. Dostupné z: <http://www.ttg.cz/je-mestska-turistika-bezproblemovym-boomem/>

- [56] POŠTOLKOVÁ, Lucie. Jak oslovit čínský trh?. *TTG.cz* [online]. 17.8.2015 [cit. 2018-06-03]. Dostupné z: <http://www.ttg.cz/jak-oslovit-cinsky-trh/>
- [57] HORÁKOVÁ, Veronika. Brno je sexy. Trend udávají hipsteři, kteří mají i svou značku oblečení. *IDnes.cz* [online]. 27.5.2016 [cit. 2018-06-07]. Dostupné z: https://brno.idnes.cz/hipsterske-brno-a-priloha-su-brnak-d5n-/brno-zpravy.aspx?c=A160526_154039_brno-zpravy_vh
- [58] ALMEIDA, Nicolau Miguel, João Albino SILVA, Júlio MENDES a Patrícia OOM DO VALLE. The effects of marketing communication on the tourist's hotel reservation process. *Anatolia* [online]. 2012, **23**(2), 234-250 [cit. 2018-06-07]. DOI: 10.1080/13032917.2012.687690. ISSN 1303-2917. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13032917.2012.687690>
- [59] LAŠKARIN, Marina. "Web Communication Management in Hotel Marketing." ["UPRAVLJANJE WEB KOMUNIKACIJOM U HOTELSKOM MARKETINGU"]. *Informatologia*, vol. 45, no. 4, Dec. 2012, pp. 314-322. Dostupné z: EBSCOhost, <search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=lls&AN=85719023&lang=cs>.
- [60] MILOHNIĆ, Ines. "Communication Management: Evidence from the Croatian Small Hotels." ["KOMUNIKACIJSKI MENADŽMENT: DOKAZI MALIH HOTELA U HRVATSKOJ"]. *Informatologia*, vol. 45, no. 2, June 2012, pp. 132-136. Dostupné z: EBSCOhost, <search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=lls&AN=78267570&lang=cs>
- [61] EPURAN, G., IVASCIUC, I.S., MICU, A. From 4P's to 4 E's - How to Avoid the Risk of Unbalancing the Marketing Mix in Today Hotel Businesses. *Annals of the University Dunarea de Jos of Galati: Fascicle: XVII, Medicine*. 21, 2, 77-85, July 2015. ISSN: 15832074. Dostupné z: EBSCOhost, <search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=117900283&lang=cs>
- [62] Definition of Marketing. *American Marketing Association* [online]. [2017] [cit. 2018-06-07]. Dostupné z: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- [63] TERRIER L, MARFAING B. Using binding communication to promote conservation among hotel guests. *Swiss Journal of Psychology* [Internet]. 2015 Jul [cited 2018 Nov 27];74(3):169–75. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.muni.cz/login.aspx?direct=true&db=pdh&AN=2015-28445-005&lang=cs>
- [64] SÎRBU, J. The Study of Organizational Image and Promotion Activity in Hotel Units. *Quality - Access to Success*, [s. l.], v. 15, p. 161–169, 2014. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.muni.cz/login.aspx?direct=true&db=e5h&AN=99203700&lang=cs>
- [65] KOPEČKOVÁ, Andrea. K regulaci reklamy a k odpovědnosti za reklamu. *Epravo.cz* [online]. 2016 [cit. 2018-10-15]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/k-regulaci-reklamy-a-k-odpovednosti-za-reklamu-101119.html>
- [66] JÄGER, Petr. K možnostem regulace reklamy v obci. *Institut politických a ekonomických studií* [online]. 2008 [cit. 2018-10-15]. Dostupné z: <http://www.ipes.eu/view.php?cisloclanku=2008031002>

- [67] Právní předpisy. *Úřad pro ochranu osobních údajů* [online]. 2013, 2017 [cit. 2018-10-15]. Dostupné z: <https://www.uoou.cz/pravni-predpisy/ds-1257/p1=1257>
- [68] STAŇKOVÁ, Kateřina. *Letní dovolená: Archiv výsledků dotazníkového průzkumu* [online]. 23.2.2011 [cit. 2018-12-04]. Dostupné z: <https://www.vyplnto.cz/realizovane-pruzkumy/letni-dovolena/>

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Životní cyklus produktu	32
Graf 2: Nárůst uživatelů sociálních sítí ve věku 16-74 let v zemích EU mezi lety 2011 a 2016.....	42
Graf 3: Demografické složení občanů ČR vyhledávajících na Internetu informace o ubytování a cestování (za rok 2017)	43
Graf 4: Srovnání vývoje průměrné mzdy a ceny ubytovacích a stravovacích služeb v ČR (v % mezd a cen roku 2005)	53
Graf 5: Důležité faktory při výběru navštěvovaného místa nebo regionu	60
Graf 6: Vývoj počtu pokojů v hromadných ubytovacích zařízeních ve srovnání s počtem nabídek Airbnb v ČR	63

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: SWOT analýza.....	17
Tabulka 2: Demografické složení jednotlivců, kteří si v roce 2017 sjednali ubytování od právnických osob přes Internet.....	41
Tabulka 3: Výdaje na konečnou spotřebu domácností podle účelu - sektor Dovolena s komplexními službami..	53
Tabulka 4: Vývoj používání Internetu mezi jednotlivci ve věku 16-74 let v ČR.....	55
Tabulka 5: Hosté a přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních na území Brna a okolí.....	57
Tabulka 6: TOP 10 zemí původu zahraničních návštěvníků ČR s nejvyšším počtem využití hromadných ubytovacích zařízení v roce 2017	58
Tabulka 7: Plán výzkumného projektu	69
Tabulka 8: Kontingenční tabulka závislosti mezi zdrojem informací o ubytování a postojem k nové nabídce ubytování	70
Tabulka 9: Kontingenční tabulka závislosti mezi postojem k nové nabídce ubytování a zájmem o zaslání obchodní nabídky.....	71
Tabulka 10: SWOT analýza - silné a slabé stránky	73
Tabulka 11: SWOT analýza - příležitosti a hrozby.....	74
Tabulka 12: Vybraná segmentační kritéria identifikovaných potenciálních cílových skupin.....	79
Tabulka 13: Kalendář brněnských významných akcí s potenciálem přilákat cílový segment	88
Tabulka 14: Ganttův diagram harmonogramu reklamní kampaně.....	89
Tabulka 15: Odhadovaný finanční rozpočet kampaně.....	90
Tabulka 16: Vyhodnocení dotazníku měřícího efektivnost kampaně	91

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Proces marketingového výzkumu	18
Obrázek 2: Hierarchie cílů podniku	30
Obrázek 3: Fáze komunikačního plánování	44
Obrázek 4: Příprava efektivní komunikace	44
Obrázek 5: Vlastní přístup autorky k návrhu tvorby komunikační kampaně	46
Obrázek 6: Návrh reklamního letáku pro cílový segment	86

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Vzor dotazníku implementovaného v Dokladu ověření hosta


Příloha B – Kódování dat

Příloha C – Datová matice

Příloha D – Grafy četností odpovědí na jednotlivé otázky výzkumu

Příloha E – Návrhy sdělení pro vyřazené segmenty potenciálních klientů

Příloha A – Vzor dotazníku implementovaného v Dokladu ověření hosta

<u>Doklad k ověření totožnosti hosta</u> <u>Verification of hotel guests identity</u>	
Jméno: First name:	
Příjmení: Surname:	
Datum narození: Date of birth:	
Číslo dokladu: Passport no.:	
Občanství: Nationality:	Účel pobytu: Purpose of stay:
Adresa: Domicile abroad:	
E-mail:	
1. Jak jste se dozvěděli o hotelu Arte? Prosím vypište:/ How did you learn about hotel Arte? Please write: _____	
2. Měli byste zájem o ubytování přímo v centru Brna?/ Would you be interested in an accommodation in the very center of Brno? <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
3. Hotel Arte připravuje nové apartmány na hlavním náměstí v Brně. Můžeme Vám o nich zaslat informativní email?/ Hotel Arte is preparing new apartments on the main square in Brno. Could we send an informative email to you about it? <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
HOTEL JE NEKUŘÁCKÝ! NON-SMOKING HOTEL!	
Podpis: Signature: Podpisem potvrzujete, že souhlasíte s Ubytovacím řádem hotelu Arte. By your signature you agree with Rules of hotel Arte.	
 HOTEL ARTE Drobného 6, 602 00 Brno info@hotelarte.cz, TEL.: +420 530 321 281	

Příloha B – Kódování dat

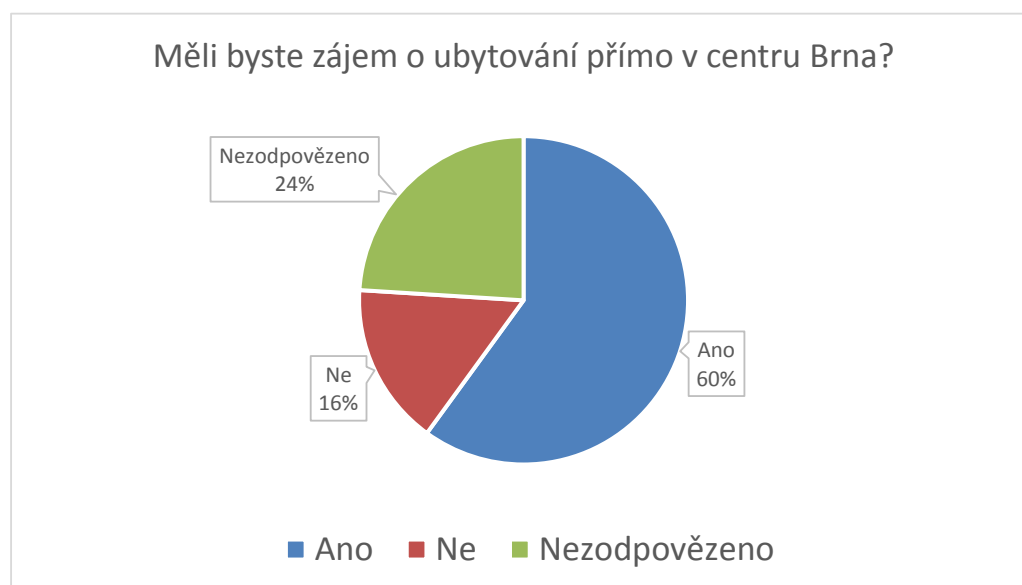
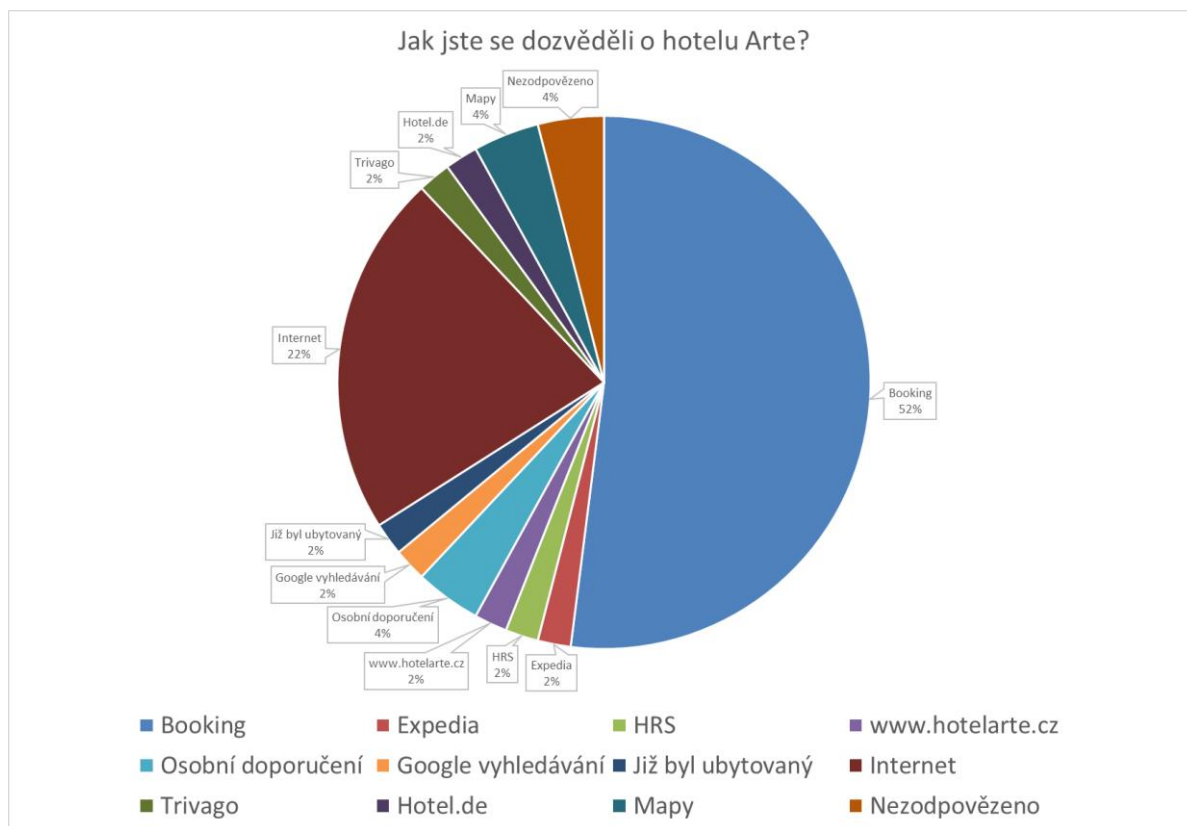
Otázka 1:	1
Booking	1-1
Expedia	1-2
HRS	1-3
www.hotelarte.cz	1-4
Osobní doporučení	1-5
FB	1-6
CK/CA	1-7
Smluvní partner hotelu	1-8
Náhodný příchod z ulice	1-9
Jiné - vypište:	
Google vyhledávání	1-10
Již byl ubytovaný	1-11
Internet	1-12
Trivago	1-13
Hotel.de	1-14
Mapy	1-15
Nezodpovězeno	1-0
Otázka 2:	2
Ano	2-1
Ne	2-2
Nezodpovězeno	2-0
Otázka 3:	3
Ano	3-1
Ne	3-2
Nezodpovězeno	3-0
Emailová adresa	-

Příloha C – Datová matice

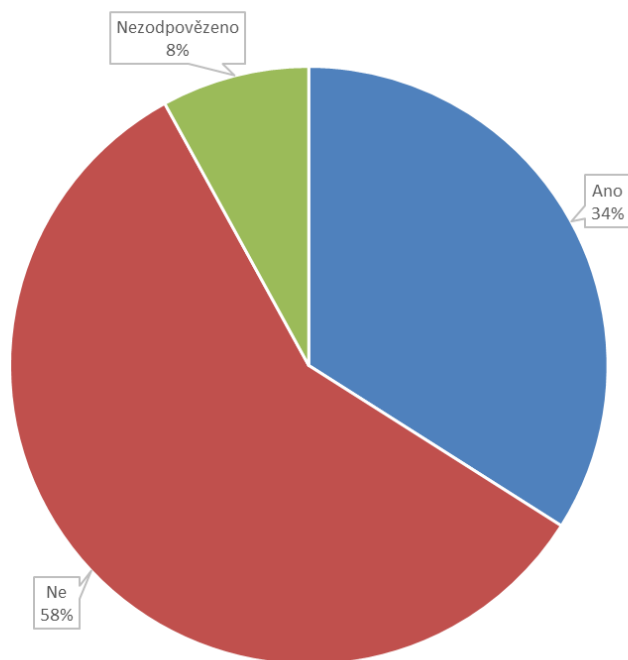
Číslo otázky	1	2	3
Číslo dotazníku	Zdroj informací	Zájem o apartmány	Zájem o email
1	0	2	1
2	11	1	1
3	1	1	2
4	1	0	2
5	10	1	2
6	3	1	1
7	1	1	2
8	12	1	2
9	1	0	2
10	12	0	2
11	1	0	1
12	1	0	1
13	1	1	1
14	1	1	1
15	12	0	1
16	1	2	2
17	5	0	2
18	1	1	1
19	1	1	1
20	1	2	2
21	1	1	2
22	2	1	1
23	1	1	1
24	1	1	2
25	1	1	1

Číslo otázky	1	2	3
Číslo dotazníku	Zdroj informací	Zájem o apartmány	Zájem o email
26	0	1	0
27	12	1	1
28	1	1	1
29	1	1	2
30	12	2	2
31	12	2	2
32	5	1	2
33	1	2	2
34	13	1	2
35	14	2	0
36	1	1	2
37	12	0	2
38	15	0	0
39	4	0	2
40	12	1	1
41	1	1	2
42	12	0	0
43	15	0	2
44	1	1	1
45	1	1	2
46	1	1	2
47	1	1	2
48	12	1	2
49	1	1	2
50	12	2	2

Příloha D – Grafy četností odpovědí na jednotlivé otázky výzkumu



Máte zájem o zaslání obchodní nabídky?



■ Ano ■ Ne ■ Nezodpovězeno

Příloha E – Návrhy sdělení pro vyřazené segmenty potenciálních klientů

Segment B: Absolutní komfort pro maximální pracovní výkon

Ocenění pracovního nasazení cílového segmentu. Sdělení by mělo zdůrazňovat znalost potřeb těchto hostů. Sdělení by mělo dále obsahovat slovní spojení jako “rychlost a spolehlivost”, “moderní design”, “vynikající lokalita”.

Segment C: Cestuj jako king tam, kde to má šťávu (bud' svým vlastním pánem)

Styl sdělení ležerní, komunikace by měla odkazovat na nejbližší kulturní akce. Grafická podoba by měla obsahovat “selfie” fotografii např. u časostroje na náměstí Svobody nebo u sochy Jošta Lucemburského na Moravském náměstí. Dále by měly fotografie odkazovat na gastronomické zážitky.

Segment D: Autentické zážitky pohodlně a bez obav

Skupinu cizinců z vzdálenějších zemí bude snaha zaujmout pomocí propagace tradičních událostí konaných přímo na náměstí Svobody. Komunikace výhod lokality v podobě dostupnosti služeb a vlakového nádraží.