

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Marketingová strategie hotelu Theatrino

Bc. Jana Chlupová

© 2021 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jana Chlupová

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

Marketingová strategie hotelu Theatrino

Název anglicky

Marketing Strategy of hotel Theatrino

Cíle práce

Cílem diplomové práce je, na základě zhodnocení současné marketingové strategie hotelu Theatrino, návrh vlastních doporučení a možných změn v marketingové strategii tohoto podniku.

Metodika

Teoretická část obsahuje vymezení, posouzení a analýzu aktuálních odborných zdrojů vztahujících se k tématu diplomové práce, tzn. zejm. oblasti marketingu.

Empirická část práce vychází z teoretické části a obsahuje analýzu a zhodnocení současné marketingové strategie podniku a návrh vlastních doporučení a možných změn v marketingové strategii tohoto podniku.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

marketingová strategie, služby, cestovní ruch, marketingový mix

Doporučené zdroje informací

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing : strategie a trendy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. *Principles of marketing*. Harlow: Pearson, 2012. ISBN 978-0-273-75243-1.
KOTLER, P. – KELLER, K L. *Marketing management*. Harlow: Pearson, 2015. ISBN 9781292092621.
PALATKOVÁ, M. – ZICHOVÁ, J. *Ekonomika turismu : turismus České republiky*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-3643-3.
VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8

Předběžný termín obhajoby

2021/22 ZS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Stanislav Rojčík, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 10. 11. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 15. 11. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 27. 11. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Marketingová strategie podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.11.2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu diplomové práce, Ing. Stanislavu Rojíkovi, Ph.D., za odborné vedení diplomové práce a jeho ochotu i věnovaný čas. Dále bych chtěla poděkovat společnosti Ave a.s. za spolupráci a poskytnutí veškerých informací pro zpracování mé práce. Poděkování v neposlední řadě patří mé rodině za jejich ohromnou podporu během celého mého studia.

Marketingová strategie hotelu Theatrino

Abstrakt

Předmětem diplomové práce je vytvoření návrhů na změny v marketingové strategii podniku po zhodnocení aktuálního stavu marketingové strategie 4hvězdičkového hotelu Theatrino nacházejícího se v blízkosti centra Prahy.

Diplomová práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část vysvětluje pojmy z oblasti marketingu a marketingového strategického řízení prostřednictvím literární rešerše.

Vlastní část práce vychází z poznatků získaných v teoretické části. V úvodu vlastní práce byl představen hotel Theatrino i řetězec hotelů Ave a.s., pod který hotel spadá. Po představení byla zhodnocena aktuální situace hotelu na trhu. V další části práce byly identifikovány a analyzovány důležité faktory prostředí hotelu s využitím náležitých metod pro vypracování marketingové strategie.

Závěr práce obsahuje výsledky provedených analýz, na jejichž základě jsou doporučeny změny v marketingové strategii hotelu.

Klíčová slova: marketingová strategie, služby, cestovní ruch, marketingový mix, rozšířený marketingový mix pro cestovní ruch, marketing

Marketing Strategy of hotel Theatrino

Abstract

The subject of the diploma thesis is creation a proposal for changes in company marketing strategy after evaluating the current state of marketing strategy four stars hotel Theatrino which is located in near the centre of Prague.

Diploma thesis consists of two parts – theoretical and practical. Theoretical part explains concepts from the field of marketing and marketing strategic procedures by literary research.

The empirical part of the thesis is based on the knowledge gained in the theoretical part. In the conclusion of empirical part of the thesis was charakterized hotel Theatrino and the chain of hotels to which it falls. After the conclusion, the current situation of the hotel on the market was evaluated. In the next part of thesis important factors of the hotel environment were identified, using appropriate methods for making marketing strategy.

The conclusion contains the results of the analysis, based on wich changes in marketing strategy are recommended

Keywords: marketing strategy, services, tourism, marketing mix, service marketing mix, marketing

Obsah

1 Úvod	13
2 Cíl práce a metodika	14
2.1 Cíl práce.....	14
2.2 Metodika.....	14
3 Teoretická východiska	16
3.1 Marketing.....	16
3.1.1 Specifika marketingu ve službách.....	17
3.1.2 Specifika marketingu v cestovním ruchu	19
3.2 Prostředí podniku	20
3.2.1 Vnější prostředí podniku	22
3.2.1.1 Makroprostředí podniku	23
3.2.1.2 Mikroprostředí podniku.....	28
3.2.2 Vnitřní prostředí podniku	30
3.2.2.1 Marketingový mix.....	31
3.2.2.2 Rozšířený marketingový mix pro cestovní ruch.....	39
3.2.3 Hodnocení faktorů vnějšího a vnitřního prostředí	43
3.3 Marketingová strategie	46
3.3.1 Výběr cílového trhu.....	51
3.3.2 Marketingové plánování.....	56
3.3.3 Marketingová kontrola	60
4 Vlastní práce	62
4.1 Představení podniku	62
4.1.1 Poslání podniku.....	63
4.1.2 Vize podniku.....	63

4.2	Analýza vnějšího prostředí podniku	63
4.2.1	Analýza makroprostředí	63
4.2.1.1	PESTLE analýza.....	64
4.2.2	Analýza mikroprostředí.....	75
4.2.2.1	Porterův model pěti sil	75
4.2.3	Zhodnocení faktorů vnějšího prostředí – matice EFE	81
4.3	Analýza vnitřního prostředí podniku	82
4.3.1	Analýza marketingového mixu.....	82
4.3.1.1	Produktový mix	82
4.3.1.2	Cenový mix	86
4.3.1.3	Distribuční mix	87
4.3.1.4	Komunikační mix	89
4.3.2	Analýza rozšířeného marketingového mixu pro cestovní ruch	92
4.3.2.1	Lidé	92
4.3.2.2	Procesy	93
4.3.2.3	Balíčky služeb	94
4.3.2.4	Tvorba programů	94
4.3.2.5	Partnerství a spolupráce	94
4.3.3	Zhodnocení faktorů vnitřního prostředí – matice IFE	95
5	Zhodnocení výsledků a doporučení	96
5.1	Marketingová strategie podniku	97
5.1.1	Formulace strategického záměru	97
5.1.2	Výběr cílového trhu	99
5.1.3	Implementace strategie podle marketingového mixu	101
5.1.3.1	Produktový mix	101
5.1.3.2	Cenový mix	102

5.1.3.3	Distribuční mix	102
5.1.3.4	Komunikační mix.....	102
5.1.3.5	Rozšířený marketingový mix pro cestovní ruch	104
5.1.3.6	Další doporučení	105
5.1.4	Harmonogram činností marketingové komunikace	106
5.1.5	Rozpočet.....	107
Závěr.....		109
6 Seznam použitých zdrojů		111

Seznam obrázků

Obrázek 1	Situační analýza	21
Obrázek 2	Porterův model pěti sil	29
Obrázek 3	Doplňkové služby	33
Obrázek 4	SWOT analýza	45
Obrázek 5	Strategie konkurenční výhody	50
Obrázek 6	Webová stránka hotelu Theatrino	91

Seznam tabulek

Tabulka 1	Základní produktové strategie	49
Tabulka 2	Podíl plně naočkovaných v Evropě.....	67
Tabulka 3	Matice EFE	81
Tabulka 4	Matice IFE	95
Tabulka 5	Harmonogram činností marketingové komunikace hotelu Theatrino.....	106
Tabulka 6	Rozpočet marketingové komunikace pro rok 2022	107
Tabulka 7	Rozpočet rekonstrukce hotelu Theatrino.....	107
Tabulka 8	Celkový rozpočet návrhu marketingové strategie.....	108

Seznam grafů

Graf 1	Počet hostů v hromadných ubytovacích zařízeních (meziroční změna)	69
Graf 2	Věková struktura turistů hl.m. Praha v období 2018-2019	72
Graf 3	Přehled ubytovaných hostů podle národnosti za rok 2019.....	83
Graf 4	Přehled ubytovaných hostů podle národnosti 1.1.2021-15.11.2021.....	84
Graf 5	Podíl jednotlivých zprostředkovatelů na tržbách hotelu 2021 (k 23.11. 2021).....	88

Seznam použitých zkratk

CK – cestovní kancelář

CR – cestovní ruch

ČBA – Česká bankovní asociace

ČNB – Česká národní banka

PR – public relations

SEO – search engine optimization

1 Úvod

Cestovní ruch v České republice ale i po celém světě až do roku 2019 zaznamenával velký vzestup. V roce 2019 patřila Česká republika mezi atraktivní turistickou destinaci v srdci Evropy. Tradičně nejpoblíbenější oblastí byla Praha, ve které od roku 2012 počet ubytovaných turistů rostl. Praha se tak stala atraktivní destinací pro investory. Především kvůli rostoucí oblíbenosti cestování a vysoké obsazenosti hotelů v Praze, která dosahovala nezářídka 90 %, tyto investice dosahovaly rekordních čísel.

V březnu roku 2020 přišla pro cestovní ruch ledová sprcha v podobě celosvětové pandemie nového typu koronaviru, se kterou došlo k omezení cestování a prodeje ubytovacích služeb. Hotely v celé republice byly pro většinu populace uzavřené, proto některé hotely volily jako alternativu nabídku dlouhodobých pronájmů. I přes alternativní nabídku však byly hotely odkázané na vládní podporu, bez které by se jen s těžší obešly. V květnu 2021 byl opět povolen prodej při dodržování protipandemických opatření a po prokázání bezinfekčnosti hostů. Provozovatelům tak svítla naděje.

Tato diplomová práce se zaměřuje na 4hvězdičkový hotel v blízkosti centra Prahy, který se řadí mezi nejoblíbenější hotely tohoto klasifikačního zařazení. I přes nižší ceny za poskytnuté ubytování si drží vysoký standard kvality. V období koronavirové krize tento hotel přerušil svou činnost jen na pouhý 42 dní, jinak si management hotelu s nastalou situací dokázal poradit a hotel byl v průběhu omezeného poskytování služeb otevřený. Konkurence mezi ubytovacími zařízeními v Praze je na vysoké úrovni, jelikož pokud má investor dostatečné množství peněz, neexistují přísnější regulace pro otevření nového hotelu. Aby se hotel Theatrino udržel mezi jedním z nejoblíbenějších hotelů v Praze a dokázal vzdorovat silné konkurenci, bude zapotřebí zhodnotit aktuální stav trhu a doporučit případné změny v marketingové strategii hotelu.

2 Cíl práce a metodika

V následující kapitole jsou stanoveny cíle práce a vypracována metodika, prostřednictvím které dojde k naplnění cílů.

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je, na základě zhodnocení současné marketingové strategie hotelu Theatrino, návrh doporučení a možných změn v marketingové strategii tohoto podniku. Hlavní cíl této práce je naplněn prostřednictvím pěti dílčích cílů.

Těmito dílčími cíli jsou:

- zpracování literární rešerše na zadané téma;
- charakteristika hotelu Theatrino;
- provedení analýz vnitřního a vnějšího prostředí hotelu;
- zhodnocení současné marketingové strategie podniku;
- návrh vlastních doporučení a možných změn v marketingové strategii hotelu.

2.2 Metodika

Diplomová práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část se skládá ze tří okruhů a je zaměřená na vysvětlení pojmů spojených s marketingem a strategickým řízením z oblasti marketingu. První okruh vysvětluje pojem marketing a zabývá se jeho specifiky, které jsou pro tuto práci určující. Další část se zabývá okolním prostředím podniku, které je v této práci děleno na vnitřní a vnější. Poslední část je věnována problematice stanovení marketingové strategie a jednotlivých činností s ní spojených.

Teoretická východiska byla zpracována pomocí metody deskripce a komparace sekundárních dat z odborné české a zahraniční literatury a internetových zdrojů. Seznam všech použitých zdrojů je k dispozici v kapitole č.6.

Empirická část práce vychází ze znalostí získaných v teoretické části. Prostřednictvím metody deskripce je charakterizován hotel Theatrino. Dále je na základě získaných interních

informací uvedeno poslání hotelu a jeho vize. Veškeré informace pro zpracování empirické části diplomové práce byly získány z internetových stránek hotelu a internetových stránek řetězce pod který hotel spadá, z osobních rozhovorů s managementem společnosti a klíčovými zaměstnanci hotelu. V této části práce jsou dále zpracovány data z Českého statistického úřadu, obchodního rejstříku a dalších odborných internetových zdrojů zaměřených na problematiku této práce.

V další oblasti empirické části byla provedena situační analýza podniku. Vnější prostředí podniku bylo zhodnoceno s využitím PEST analýzy. Tato analýza se zaměřila na makroprostředí podniku. Na druhé straně k analýze mikroprostředí bylo využito Porterova modelu pěti sil. Vnitřní prostředí hotelu bylo zhodnoceno prostřednictvím analýzy marketingového mixu a analýzy rozšířeného marketingového mixu pro cestovní ruch.

Vnější a vnitřní prostředí bylo zhodnoceno pomocí matic IFE a EFE. Tyto matice umožnily zkonkretizovat vliv jednotlivých vnitřních a vnějších faktorů a vyplynuly z nich silné a slabé stránky a příležitosti a ohrožení hotelu. Prostřednictvím následné kvantifikace byly určeny nejvýznamnější faktory. V závěrečné oblasti práce byla navržena doporučení a možné změny v marketingové strategii podniku.

3 Teoretická východiska

Teoretická východiska jsou zaměřena na vysvětlení pojmů spojených s marketingem a strategickým řízením. Ze znalostí získaných v této část bude vycházet vlastní část práce.

3.1 Marketing

V úvodu teoretické části bude představen stěžejní pojem této práce – marketing. Většina dospělé populace měla již možnost se s marketingem v některé podobě setkat. Každý však tento pojem vnímá odlišně. Nejčastěji si lidé pod pojmem marketing představí reklamu nebo nejrůznější akce uspořádané na podporu prodeje. Samozřejmě je pravda, že reklama i uspořádaná akce na podporu prodeje, jsou součástí marketingu. Jedná se však jen o špičku ledovce (Karlíček, 2018).

Marketing lze definovat různě. Jednou z nejznámějších definic je definice Americké marketingové asociace. Podle této asociace je marketing „*činnost*“ *soubor zavedených postupů a procesů pro tvorbu, komunikaci, doručení a směru nabídek, které přinášejí hodnotu zákazníkům, partnerům a společnosti jako celku.*“ (American Marketing Association, 2021).

Britský Chartered Institute of Marketing (2021) definuje marketing jako „*manažerský proces sloužící k identifikaci, anticipaci a uspokojování požadavků zákazníků, a to se ziskem.*“

Výše uvedené definice mají jedno společné. Vyzdvihují význam zákazníka a jeho potřeb. Zároveň je zde kladen důraz na to, že uspokojování potřeby zákazníka musí přinášet firmě zisk. Pojem *marketing* vznikl teprve před půl stoletím, jako proces však existuje od časů směny – procesu tvorby, komunikace a doručení hodnoty a získání protihodnoty. Marketing si lze představit jako motor každé probíhající směny. Marketing je podstatný pro úspěch každé firmy. Dá se o něm hovořit jako o jádru každého podnikání. Zásadně rozhoduje o tom, zda bude podnik úspěšný či nikoli. Jeho podstatou je nalezení hodnoty pro zákazníka, tedy kvalitně uspokojit jeho potřeby a přání. Firma musí mít jasně dané, kdo jsou její zákazníci, pochopit, co řeší, co potřebují, co si přejí a co skutečně ocení (Karlíček, 2018).

3.1.1 Specifika marketingu ve službách

Podle Carsona a Rushtona (1985) základním rozdílem mezi marketingem zboží a služeb je, že zboží je vyráběno, zatímco služby se provádějí.

Služby mají čtyři základní charakteristiky. Tyto charakteristiky podle Kotlera a Kellera (2013) významně ovlivňují podobu jejich marketingových programů a odlišují je od fyzických výrobků. Těmito charakteristikami jsou: nehmataelnost, neoddělitelnost, proměnlivost a pomíjivost.

Nehmataelnost služeb způsobuje, že spotřebitel nemůže službu ochutnat, prohlédnout, osahat, poslechnout nebo očíkat před tím, než se odhodlá k jejímu pořízení. Pro snížení míry nejistoty, si zákazník odvozuje kvalitu služby od místa, lidí, vybavení, komunikačních materiálů, symbolů a ceny. Pro poskytovatele služeb je proto velmi důležité „řídít“ výše uvedené důkazy kvality a vynasnažit se „zhmotnit nehmataelné“. Tedy demonstrovat kvalitu svých služeb pomocí fyzických důkazů a sebe prezentace – konkrétní přínosy a správně definované zkušenosti (Kotler, Armstrong, Harris, Hongwei, 2019).

U poskytování služeb nabývá zvláštního významu provozovna poskytovatele – její primární a sekundární označení, design prostředí a recepce, oděv zaměstnanců, informační materiály atd., protože vše lze brandovat (Kotler, Keller, 2013).

Neoddělitelnost služeb znamená, že služby na rozdíl od fyzických výrobků, bývají obvykle vyráběny a spotřebovány současně (fyzické výrobky musí být vyrobeny – skladovány – distribuovány – spotřebovány). Například ostříhání vlasů nelze skladovat a nelze jej dosáhnout bez kadeřnice. Poskytovatel služby se stává i její součástí (Kotler, Keller, 2013).

Během poskytování služby dochází k interakci poskytovatele služby se zákazníkem. Aby tato interakce byla bezproblémová, je potřebné věnovat pozornost školení a výchově zaměstnanců, kteří jsou ve styku se zákazníky. V cestovním ruchu bývají často přítomni i další zákazníci (Jakubíková, 2012).

Neoddělitelnost má vliv na využívání marketingových nástrojů nejen během prodeje, ale i při vývoji služeb. Tato charakteristika zároveň často zapříčiňuje vznik lokálních

monopolů u poskytovatelů některých služeb, a to především u těch služeb, u kterých je osoba nebo firma poskytující službu něčím jedinečná. Nelze-li službu oddělit od poskytovatele a poskytovatel služby má pouze omezenou produkční kapacitu, vzniká tak lokální (místní) monopol poskytovatele (Kotler, Keller, 2013).

Proměnlivost u služeb se projevuje odlišnou kvalitou poskytnuté služby v závislosti na tom, kdo službu poskytuje, kdy a kde ji poskytuje a komu je poskytována. Například někteří lékaři jsou ke svým pacientům ohleduplnější než jiní (Jakubíková, 2012).

K eliminaci proměnlivosti (variabilitě) služby se pro zaměstnance pořádají školení a dbá se na jejich výchovu. Důležitá je také průběžná kontrola poskytovaných služeb a průzkumy spokojenosti zákazníků (Jakubíková, 2012).

Zákazníci si uvědomují tuto proměnlivost, a tak se často před výběrem služby radí s jinými lidmi. Často proto firmy ujišťují zákazníky o svých kvalitách skrze záruky spokojenosti. Tyto záruky mohou u zákazníků snižovat pocit rizika (Kotler, Keller, 2013).

Pomíjivost služeb se váže k jejich nemožnosti skladování. Toto představuje problém ve chvíli, kdy začne poptávka kolísat. Provozovatelé městské hromadné dopravy musí vlastnit výrazně více vozidel, kvůli dopravní špičce v určitých časech dne. Kdyby byl počet cestujících v průběhu dne stále stejný, stačilo by dopravnímu podniku výrazně méně vozidel.

Naprostě kritické je řízení poptávky nebo vytíženosti – správné služby totiž musí být k dispozici správným zákazníkům na správných místech ve správných časech a za ty správné ceny, které maximalizují zisk (Kotler, Keller, 2013).

Cílem provozovatelů je zajištění rovnoměrné vytíženosti. K tomu jim pomáhá dobře sestavená kombinace jednotlivých prvků marketingového mixu (Jakubíková, 2012).

K této charakteristice se váží strategie, které mohou pomoci nalézt soulad mezi poptávkou po službách a jejich nabídkou (Kotler, Keller, 2013).

3.1.2 Specifika marketingu v cestovním ruchu

Služby CR jsou komplexními službami, které jsou poskytovány mnoha podnikatelskými i nepodnikatelskými subjekty nejen v samotném rekreačním prostoru, ale také v místě poptávky. Ke spokojenosti návštěvníků je nezbytná spolupráce mezi všemi subjekty a koordinace činností v daném rekreačním prostoru (Jakubíková, 2012).

Ryglová a kol. (2011) popisují specifické vlastnosti služeb cestovního ruchu, které ovlivňují podobu marketingových programů. Mezi tyto vlastnosti zahrnují **krátkou expozici**, kdy je nabídce služby vyhrazen limitovaný čas, například při návštěvě cestovní kanceláře nebo prostřednictvím webu. **Velký význam ústní reklamy** vzhledem k omezené možnosti zákazníků si nabízené služby vyzkoušet předem (zvyšující se význam referencí a rad jiných osob). Dále **význam psychologických faktorů**, kdy je zákazník ovlivněn tím, jak moc nakoupené služby odpovídají vysněnému ideálu. **Význam image** se váže k nehmotnému charakteru služeb, kdy se zákazníci orientují a rozhodují o nákupu na základě emocí, vnějšího dojmu a pozitivních asociací. **Závislost na dodavatelích**, neboť služba CR je velmi často nabízena zákazníkovi jako komplexní (doprava, stravování, ubytování, výlety atd.), dostává se do popředí řízení vzájemných vztahů mezi firmami, protože prodávající firma a spokojenost jejich zákazníků výrazně závisí na výkonu cizích firem, ale odpovědnost za kvalitu má pro zákazníka pouze prodejce. **Reprodukovatelnosti inovací**, jelikož oproti zboží lze služby chránit patentově jen velmi obtížně, naopak se dají jednoduše kopírovat. A **časování**, kdy je nutné nabízet služby CR dlouho před jejich využitím.

Podle Palatkové (2011) mezi hlavní specifické vlastnosti služeb, které mají zvláštní význam v oblasti turismu, patří mimo jiné:

- vysoká míra heterogenosti, kdy jsou služby na trhu čerpány v kombinacích a zároveň je na trhu nabízeno množství různých služeb v různé kvalitě a pro různé cílové skupiny;
- komplexnost – služby v turismu jsou nakupovány a spotřebovány v komplexech (nejtypičtějším příkladem tohoto komplexu je zájezd);
- neexistence vlastnictví nebo dočasné „vlastnění“ – koupě a spotřeba služby nevedou ke vzniku vlastnického vztahu;
- podmíněnost nákladů – ve službách turismu není možné často přehledně kalkulovat úroveň fixních a variabilních nákladů na jednoho zákazníka.

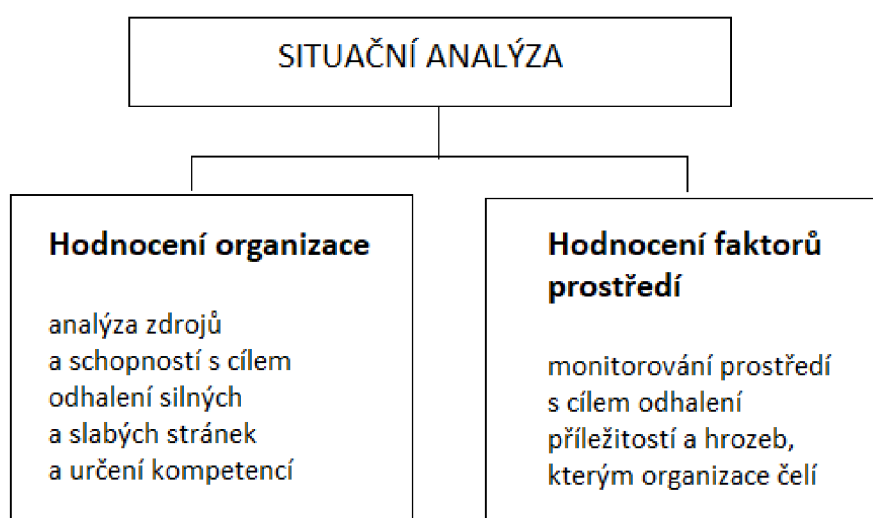
3.2 Prostředí podniku

Prvním krokem marketingového strategického řízení je vypracování situační analýzy. Konkrétně se vztahuje na jeho etapu plánování. Podstatou situační analýzy je identifikace, analýza a ohodnocení všech relevantních faktorů, o kterých lze předpokládat, že budou ovlivňovat konečnou volbu cílů a strategií firmy (Jakubíková, 2013).

Situační analýza má za úkol zdokumentovat postavení podniku na trhu, zachytit jeho vývoj a na tomto základě dále umožnit zpracování prognóz dalšího vývoje. V rámci zmíněné analýzy se získávají a vyhodnocují údaje o vlastním podniku, o konkurenci, obchodních mezičláncích a o konečných spotřebitelích (Synek, 2011).

Smyslem vypracování situační analýzy je nalezení správného poměru mezi příležitostmi, které přicházejí v úvahu ve vnějším prostředí a jsou pro firmu výhodné, a mezi zdroji a schopnostmi firmy. Konkrétně marketingová situační analýza směřuje k volbě cílových trhů a k nalezení reálných a současných náročných marketingových cílů a strategií podniku pro určité trhy zahrnující strategie jednotlivých prvků marketingového mixu. Smyslem vypracování marketingové situační analýzy je získání informací potřebných pro navržení nových strategií nebo ke změně existující strategie (Jakubíková, 2013).

Obrázek 1 Situační analýza



Zdroj: vlastní zpracování dle Jakubíkové (2012).

Výše zmíněná analýza zkoumá prostředí firmy, segmenty trhu, konkurenci, odhad budoucí poptávky a odhad budoucích prodejů.

Marketingová situační analýza většinou začíná analýzou prostředí firmy. Pojem „prostředí“ je obvykle vysvětlován jako soubor okolností, ve kterých někdo žije a kterého tyto okolnosti ovlivňují (Jakubíková, 2013).

Prostředím lze chápat vše, co stojí mimo podnik jako organizaci. Každý podnik je otevřený systém, jednotka, která má určité vztahy k okolí, ve kterém působí. Výsledky podniku značně závisí na vnějších faktorech, které vystupují jako příležitosti a hrozby (Tomek, Vávrová, 2011).

Na chování podniku působí kladné i záporné vlivy prostředí. Tyto vlivy se označují jako faktory prostředí a rozhodují o současném i budoucím vývoji podniku (Jakubíková, 2013).

Analýza podnikatelského prostředí je pro firmu rozhodujícím krokem. Firma musí podle Jakubíkové (2013) věnovat pozornost analýze svého podnikatelského prostředí proto, aby:

- znala svoji pozici v prostředí, ve kterém působí,
- efektivně reagovala na neustálé změny prostředí,
- znala svůj potenciál dalšího rozvoje,
- předvídala chování zákazníků a konkurentů,
- uměla identifikovat rizikové faktory relevantní ke svému strategickému záměru.

Marketingové prostředí je velmi dynamické, jedná se o nekončící řetězec příležitostí i hrozeb. Marketingoví pracovníci mají za úkol tyto faktory prostředí analyzovat, identifikovat jejich působení a navrhnout způsoby, jakými firma přizpůsobí své chování tak, aby zohlednila současný i očekávaný vývoj prostředí. Pro firmy je nutné na tyto měnící se podmínky včasné zareagovat, aby nejen přežily, ale aby také prosperovaly (Jakubíková, 2013).

Existují různé způsoby, jak prostředí firmy analyzovat a dělit. Berman a Evans (1986) popisují analýzu, která rozděluje prostředí na managementem firem kontrolovatelné a prostředí obtížně kontrolovatelné, v některých případech i zcela nekontrolovatelné. Jakubíková (2013) člení prostředí na vnější a vnitřní prostředí. Nejčastěji se lze však setkat se členěním podle Kotlera a Kellera (2001) na externí a interní prostředí.

3.2.1 Vnější prostředí podniku

Vypracováním analýzy vnějšího prostředí podniku je získán seznam příležitostí O (opportunities) a hrozeb T (threats). Při jejich stanovení je třeba brát zřetel na to, aby analýza respektovala čas (minulost, přítomnost a budoucnost) a byly při ní pozorovány

jevy a faktory, které jsou relevantní pro strategický záměr a jsou tedy podstatné pro naplňování strategických cílů (Fotr a kol., 2020).

Organizace musí stále monitorovat klíčové makroekonomické síly a významné faktory mikroprostředí, které ovlivňují její schopnost dosahovat zisku. Proto by měl být vytvořený marketingový informační systém, který dokáže sledovat trendy a důležité změny a jakékoliv související příležitosti a ohrožení (Kotler, Keller, 2013).

Jedno z nejvýraznějších ohrožení ve službách představuje konkurence, která může mít podobu rivality mezi subjekty nabízejícími obdobné produkty (Vašítková, 2014).

3.2.1.1 Makroprostředí podniku

U analýzy makroprostředí jsou zkoumány faktory zahraničního a národního prostředí, které jsou významné pro strategický záměr. Díky procesu globalizace, ekonomickým integracím a dopadu mezinárodních událostí má mezinárodní prostředí obecně přímý vliv na firemní strategie. Proto je zapotřebí věnovat pozornost vývoji na příslušných teritoriích (Fotr a kol., 2020).

Podle prvních písmen anglických názvů, je analýza této součásti podnikatelského prostředí známa také jako PEST či PESTLE. PEST či PESTLE zahrnují široký soubor vlivů, které se dotýkají strategického záměru firmy. Makroprostředí se skládá z těchto vlivů (Fotr a kol., 2020):

- ekonomického;
- demografického;
- sociálního;
- kulturního;
- technického a technologického;
- legislativních podmínek;
- globálního prostředí.

Změny proměnných veličin ovlivňují vývoj trhu. Pro firmy, organizace i destinace ČR je určující rozpoznat budoucí trendy, míru jejich možného vlivu na činnost firmy a

připravit opatření k jejich využití nebo alespoň opatření k oslabení možné hrozby (Jakubíková, 2012).

PEST analýza zahrnuje pouze politicko-právní faktory ekonomické faktory, sociokulturní faktory a technologické (Jakubíková, 2013). Jedná se o klasický nástroj. Rozšířením této analýzy je analýza PESTLE, která je doplněna o faktory legislativní a enviromentální (Fotr, Souček, 2020). PESTLE analýza zahrnuje šest nejuživnějších sil makroprostředí (demografické prostředí, ekonomické prostředí, přírodní prostředí, technologie, politické prostředí a kulturní prostředí) (Jakubíková, 2012).

Pro hodnocení/klasifikaci externích nekontrolovatelných vlivů na podnik či destinaci lze využít také analýzu STEP. Jednotlivá písmena v názvu vyjadřují počáteční písmena hodnocených faktorů (sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické, případně i enviromentální). Jiní autoři hodnotí i legislativu a ochranu životního prostředí. Tak vznikají deriváty zkratky STEP (PEST, SLEPT, PESTLE) (Ryglová a kol., 2011).

Politicko – právní faktory určují pravidla hry pro činnost podniků. Jedná se o instituce a zákony (Tomek, Vávrová, 2011).

Zahrnují politickou stabilitu, stabilitu vlády, vliv politických stran, činnost zájmových sdružení a svazů, členství země v různých politicko – hospodářských seskupeních, fiskální, vizeovou a sociální politiku, zákony, ochranu životního prostředí a dohody o zamezení dvojího zdanění, které napomáhají snížení nákladů podnikatelů aj. Politicko – právní prostředí formuluje rámec pro všechny podnikatelské a podnikové činnosti (Jakubíková, 2013).

Konkrétními politickými faktory, které ovlivňují cestovní ruch jsou politické skutečnosti, jako například mírové uspořádání světa či vnitropolitická situace nebo možnosti volného pohybu osob a kapitálu. Pokud je politická situace stabilizována dochází k intenzivnějšímu rozvoji cestovního ruchu. V opačném případě, při konfliktní situaci v zemi, dochází k degradaci cestovního ruchu. Na úrovni regionální se jedná o dlouhodobou a systematickou veřejnou (finanční) podporu cestovního ruchu (Ryglová a kol., 2011).

Za právní faktory, které ovlivňují cestovní ruch lze považovat právní předpisy, zákony a vyhlášky (celní a devizové předpisy, pasové a vízové podmínky, daňová legislativa), potřebu očkování, výši denního limitu finančních prostředků na pobyt apod (Ryglová a kol., 2011).

Do **ekonomických faktorů** spadají vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, stav platební bilance státu, úrokové sazby měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, průměrná výše důchodu obyvatelstva, míra inflace, životní minimum, dávky státní sociální podpory, kupní síla a koupěschopnost aj. Zmíněné ekonomické faktory výrazně ovlivňují kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele (Jakubíková, 2013).

Na cestovní ruch má vliv především směnitelnost měny, výše reálné mzdy, výše nerealizované kupní síly obyvatelstva, míra investic do prezentace destinace či možnost čerpání prostředků na rozvoj CR z Evropských fondů. Kvantifikovatelný vztah mezi cestovním ruchem a ekonomikou lze vyjádřit podílem služeb CR na tvorbě HDP, výdaji obyvatelstva na služby spojené s turistikou, výší devizových příjmů z aktivního cestovního ruchu, podílem pasivního cestovního ruchu nebo saldem ze zahraničního cestovního ruchu apod (Ryglová a kol., 2011).

Cestovní ruch výrazně ovlivňuje aktuální hospodářský cyklus. Během recese dochází k omezení cestovatelských aktivit, snižuje se obsazenost některých hotelů. S problémy se setkávají především podnikatelské subjekty v destinacích, ve kterých došlo k výraznému úbytku návštěvníků. Většina návštěvníků pravděpodobně bude upřednostňovat pobyt v domácích destinacích, v těch dojde ke zvýšení poptávky (Jakubíková, 2012).

Sociokulturní faktory lze podle Jakubíkové (2013) rozdělit do dvou rovin:

- faktory, které jsou spojené s kupním chováním spotřebitelů
- kulturní – spotřební zvyky, kulturní hodnoty, vnímání (sebe sama, ostatních, firem a organizací, přírody, společnosti, vesmíru), řeč těla, jazyk, osobní image, chování mužů a žen – sbližování jejich spotřebního chování;
- sociální – sociální satisfakce společnosti a její uspořádání (třídy), sociálně – ekonomické zázemí spotřebitelů, majetek, vývoj životní úrovně, příjmy, životní styl, úroveň vzdělání, mobilita obyvatel aj.;

- faktory, které podmiňují chování organizací: lze pozorovat kulturní i sociální vlivy působící na jednání organizací.

Trendy, které souvisí s cestovním ruchem jsou například zvýšení rozsahu volného času, zvyšování rozsahu placené dovolené, pocíťovaná zvýšená potřeba úniku z každodenního stresu nebo zvýšená citlivost vůči kvalitě životního prostředí. Jedinečný význam ovlivňující zejména rozvoj dlouhodobého CR má zákonná placená dovolená, která souvisí s fondem volného času (Jakubíková, 2012).

Sociální třídy mohou být klasifikovány různými způsoby. Jedno z možných členění je Warnerovo členění a klasifikace dle britské National Leadership Survey. Warner rozděluje sociální třídy do 6 tříd: vyšší třída, střední třída, nižší třída. Každá ze zmíněných tříd se dále rozčleňuje na vyšší a nižší skupinu (Jakubíková, 2013).

Technologické faktory nebo inovační faktory představují trendy ve výzkumu a vývoji. Zmíněné faktory nejsilněji formují budoucnost podniků. Ti, kteří vytvářejí nové technologie, vytvářejí také nové produkty a tržní příležitosti (Armstrong, Kotler, Opresnik, 2018). Mezi inovační faktory patří rychlost technologických změn, výrobní, dopravní, komunikační, skladovací, informační, sociální technologie aj. Změny technologického prostředí jsou pro podniky zdrojem technologického pokroku, díky kterému je podniku umožněno dosahovat lepších hospodářských výsledků a zvyšovat konkurenceschopnost. Umožňují získat nové trhy a tržní segmenty, mají za následek pokles nákladů na výrobu. To umožňuje snížení ceny a zvýšení podílu na trhu (Synek, 2011).

Rozšířená analýza PESTLE začleňuje i ekologické vlivy.

Ekologické vlivy

Přírodní prostředí zahrnuje přírodní zdroje, které společnosti využívají jako své vstupy a jsou ovlivňovány podnikovými aktivitami. Zhoršení přírodního prostředí má za následek nové vládní regulace určitých odvětví, aby byla zvýšena kontrola nad znečišťováním. Vyčerpávání neobnovitelných zdrojů (ropa, plyn) má za následek zvyšování nákladů. Nicméně je to příležitost pro firmy k nalezení nových materiálů (Porral, Stanton, 2017).

Důležitou podmínkou rozvoje cestovního ruchu jsou dostatek volného a atraktivního přírodního rekreačního prostoru, přírodní atraktivita, příznivé klima, čistota ovzduší a vody. Narušení prostředí znamená ohrožení pro rozvoj cestovního ruchu (Jakubíková, 2012).

Ve zmíněných analýzách (PEST a PESTLE) se ztrácejí dva z podstatných faktorů – **demografické** a **přírodní**.

Demografické faktory se týkají pouze populace (velikosti populace, hustota a rozmístění osídlení, porodnost, délka života, věková skladba, migrace obyvatel, rasová a národnostní struktura, charakter rodin i charakter domácností) (Jakubíková, 2013).

Analýza těchto faktorů je pro podniky významná, jelikož světová populace tvoří trhy (Kotler, Armstrong, Harris, Hongwei, 2019).

Podle Ryglové a kol. (2011) lidský faktor vstupuje do CR ze dvou pohledů:

- jako pracovní síla (strana nabídky, poskytovatel služeb CR);
- jako účastník (strana poptávky, turista, zákazník, spotřebitel).

Dalšími pojmy spojené s demografickou analýzou jsou index stáří, který udává poměr počtu osob starších 65 let a dětí do 14 let, nebo index hospodářského zatížení, ten udává počet všech osob, které musí živit jedna osoba v ekonomicky produktivním věku včetně sebe (Tomek, Vávrová, 2011).

Demografické faktory jsou promítány do cestovního ruchu zejména počtem obyvatel destinace, jejich ekonomickou aktivitou, střední délkou života, mobilitou apod. Na rozvoj CR má dále vliv zvyšující se životní úroveň potenciálních cestovatelů – finančně lépe situované vrstvy vyhledávají dražší místa, cestují vícekrát v roce a využívají větší množství vyspělejších služeb (Ryglová a kol., 2011).

3.2.1.2 Mikroprostředí podniku

Tato analýza začíná rozborem odvětví, ve kterém je podnik aktivní nebo rozborem prostředí, kam chce do budoucna rozšířit svoji činnost. Lze ji nazývat také odvětvovou analýzou, jelikož se zabývá základními charakteristikami, jichž dosahují podniky v rámci odvětví. Skrze benchmarkingové charakteristiky je hodnocena konkurenceschopnost firem, které v oboru působí, jejich výkonnost a zároveň sledují i vývoj oboru samého. Z těchto důvodů lze čerpat ze statistických údajů z různých zdrojů (Fotr a kol., 2020).

Podnikatelská jednotka musí neustále monitorovat významné faktory tohoto prostředí, jelikož ovlivňují její schopnost dosahovat zisku. Prostředí se skládá z trhů (vývoj velikosti trhu, jeho tempo růstu atp.), zákazníků (jejich potřeb, nákupního procesu, hodnocení kvality služeb atp.), konkurentů (identifikace a analýza hlavních konkurentů atp.), distributorů a dealerů (úrovně efektivity a růstový potenciál každého z kanálů), dodavatelů (dostupnost klíčových prostředků, dodavatelské trendy), obslužných a marketingových firem (náklady a dostupnost přepravních firem, skladových prostor a finančních prostředků) a veřejnosti (které její části představují pro firmu příležitost nebo problém, jaké kroky společnost podnikla pro efektivní komunikaci s veřejností (Kotler, Keller, 2013).

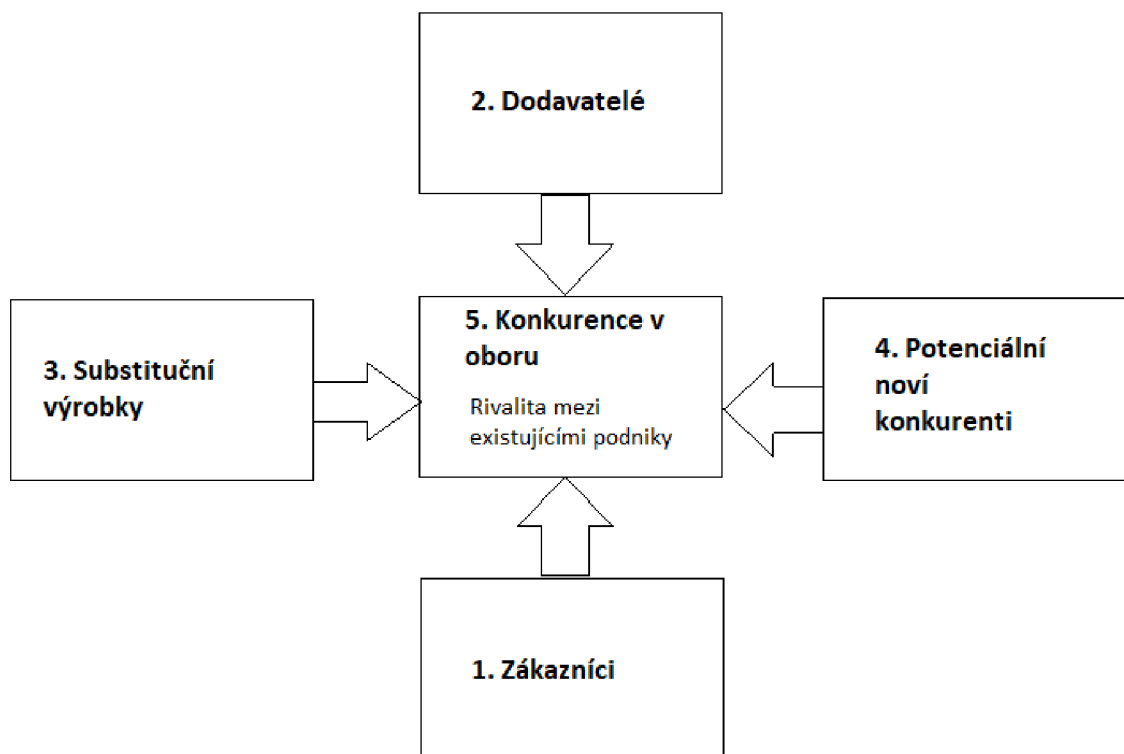
K analýze mikroprostředí lze využít Porterův model pěti sil. Literatura zmíněné síly označuje jako konkurenční. Tyto síly jsou spojené s oborem, který je předmětem zkoumaného záměru. Podle Portera závisí charakter a stupeň konkurence v rámci odvětví na 5 konkrétních silách. To jsou vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla odběratelů, hrozby ze strany konkurentů, nebezpečí existence substitutů za výrobky nebo služby a stupeň rivality mezi firmami. Podstatná je i identifikace bariér vstupu do odvětví či výstupu z něj (Fotr a kol., 2020).

Podle Jakubíkové (2013) není chování podniku determinováno pouze konkurencí. Je determinováno také chování odběratelů a dodavatelů, substitučním zbožím a potencionálními novými konkurenty. Porterův model pěti sil těchto pět konkurenčních faktorů zachycuje. Konkrétně těmito faktory jsou:

1. hrozba nových konkurentů;
2. konkurence v branži
3. hrozba substitučních výrobků a služeb
4. vyjednávací schopnost odběratelů;
5. vyjednávací schopnost dodavatelů.

Firma poté vyhodnocuje, jak výrazně tyto faktory ovlivňují její činnosti a jak se bránit vůči těmto silám (Jakubíková, 2013).

Obrázek 2 Porterův model pěti sil



Zdroj: vlastní zpracování dle Fotr a kol. (2020).

Vypracováním vnější analýzy se získá seznam příležitostí a hrozeb (O – T). Při písemném zpracování příležitostí a hrozeb je třeba věnovat velkou pozornost jejich stylizaci. Zejména stručnému popisu, jasné formulaci a pokud je to možné i kvantitativnímu

ekonomickému vyjádření. Aby seznam nebyl příliš obsáhlý, doporučuje se pracovat s deseti až dvaceti faktory (Fotr a kol., 2020).

Umění tyto příležitosti najít využít je a profitovat z nich je znakem dobrého marketingu (Kotler, Keller, 2013).

3.2.2 Vnitřní prostředí podniku

Vypracováním analýzy vnitřního prostředí se určí silné (S) a slabé (W) stránky podnikatelského subjektu v jeho funkčních oblastech. Cílem této analýzy je objektivní zhodnocení současného postavení firmy, a zároveň posouzení jejího potenciálu realizovat uvažovaný strategický záměr. Pro hodnotitele je určující orientace ve firemním portfoliu zdrojů a firemních kompetencích, které firma vybuodovala. Pokud firma nalezne atraktivní příležitosti, musí být schopna je také využít. Proto je pro každou firmu podstatné určení svých silných a slabých stránek. Firma nemusí napravovat všechny své slabé stránky, ani se příliš rozplývat nad svými silnými stránkami. Je pro ni důležité zhodnotit, zda by se měla omezovat jen na ty příležitosti, pro něž disponuje ty správné přednosti, či uvažovat i o těch, pro které by musela příslušně silné stránky teprve odhalit nebo získat (Kotler, Keller, 2013).

Při tvorbě analýzy interního prostředí se osvědčuje analyzovat takové interní faktory, které zahrnují zástupce více funkčních útvarů firmy. Efektivní spolupráce funkčních útvarů je podmíněna správně nastavenou firemní kulturou. Tento celofiremní postup, ke kterému jsou vychováváni zaměstnanci firmy, ale i nově nastupující pracovníci, může velmi silně ovlivnit kvalitu interních faktorů. A naopak pokud firemní kultura není v souladu s podnikovou strategií, pak se zmíněné nedostatky musí projevit při vytváření interní analýzy (Fotr a kol., 2020).

Podle Fotr a kol. (2020) by se měla interní analýza systematicky provádět minimálně v těchto funkčních oblastech organizace:

- management,
- marketing,
- finance a účetnictví,
- výroba,
- výzkum a vývoj,
- informační systémy.

3.2.2.1 Marketingový mix

Marketingový mix představuje soubor nástrojů, s jejichž pomocí marketingový manažer vytváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům. Jednotlivé prvky tohoto mixu může namíchat v různém pořadí a intenzitě. A to tak, aby bylo dosaženo zisku společnosti a uspokojily se potřeby zákazníků (Vašítková, 2014).

Podniky skrze marketingový mix dosahují svých cílů. Jde o propojení několika faktorů, které je možné v průběhu činnosti měnit. Pro zákazníka by měl každý prvek marketingového mixu představovat určitou hodnotu. Při sestavování prvků marketingového mixu je důležité respektovat jednotlivé vazby mezi samotnými nástroji mixu. Je nutno věnovat pozornost všem jeho složkám, nestačí správně zvolit jen jedinou (Foret, 2012).

Produktový mix

Dle Foreta (2012) se produktem rozumí vše, čím lze uspokojit lidské potřeby nebo přání. Za produkt jsou považovány hmotné i nehmotné předměty.

Podle Světlíka (2018) je produkt jakýkoliv hmotný statek, služba nebo myšlenka, která se stane předmětem směny na trhu a je určena k uspokojování lidské potřeby nebo přání.

Marketingové pojetí produktu se liší od obvyklého chápání tohoto pojmu. Prostřednictvím produktu dochází ke splnění přání a potřeb. Potřeba je velice komplikovaná

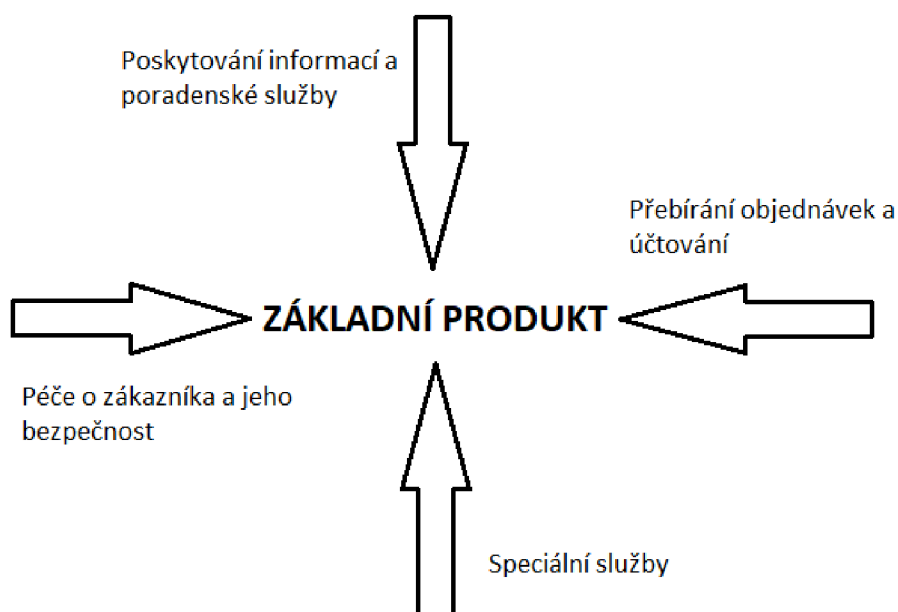
kategorie, a pokud má být produkt vytvořen pro její uspokojení, musí disponovat vlastnostmi odpovídající charakteru potřeby (Světlik, 2018).

Podle Jakubíkové (2012) je produkt z pohledu marketingu souhrnem vlastností, včetně provedení, balená, jména, značky, designu, výhod, jež nabízí, a dalších rysů, ne pouze fyzickým zbožím. Je také základní stavební jednotkou marketingových aktivit.

U čistých služeb je produkt popisován jako určitý proces, často bez pomoci hmotných výsledků. Klíčové pro definování služby je její kvalita. Rozhodování o produktu se vztahuje k jeho vývoji, životnímu cyklu, image značky a sortimentu produktu. Prvky služby tvoří hmotné a nehmotné prvky. Tyto hmotné a nehmotné prvky pak skládají produkt (Vašítková, 2014).

Nabídku služeb u většiny organizací lze rozdělit na tzv. klíčový (základní) a periferní (doplňkový) produkt. Klíčový produkt představuje zákazníkův hlavní důvod koupě, naopak periferní je organizací nabízen v rámci základní služby a jejím prostřednictvím k ní přidává určitou hodnotu. Doplňkové služby jsou v dnešní době nabízené většinou firem. Byl vytvořen čtyřlístek doplňkových služeb: poskytování informací a poradenské služby, přebírání objednávek a účtování služeb, péče o zákazníka a jeho bezpečnost, speciální služby (Vašítková, 2014).

Obrázek 3 Doplnkové služby



Zdroj: vlastní zpracování dle Vašítková (2014).

Produktům cestovního ruchu je souhrn veškeré nabídky soukromého a veřejného subjektu podnikajícího v cestovním ruchu či cestovní ruch koordinujícího (Jakubíková, 2012).

Cena

Stanovení ceny je jedno z podstatných marketingových rozhodnutí. Jediná cena totiž přináší podniku příjmy, proto by měla být stanovena takovým způsobem, aby byla zdrojem zisku a aby ji byli zákazníci ochotni zaplatit (Paulovčáková, 2015).

Stanovení ceny je ovlivněno externími a interními faktory. Externí faktory zahrnují charakter trhu, kde poptávka po produktu vyjadřuje horní hranici ceny, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit. Různé druhy trhu se vyznačují odlišným postavením ceny v životě firmy ve vztahu ke konkurenci. Dále charakter poptávky, o jehož výši rozhodují ekonomické i neekonomické faktory a užitečnost nakupovaných produktů. Dalším faktorem je konkurence, která se rozlišuje na přímé konkurenty (výroba stejných nebo podobných produktů), nepřímé konkurenty (výroba produktů, kterými lze za určitých podmínek nahradit

produkty určité firmy) a na totální konkurenci (nabídka i poptávka je nepředvídatelná a je modifikována vývojem prostředí). Posledním faktorem jsou zákazníci, kteří posuzují cenu ve vztahu k porovnatelným produktům. Důležité je zjišťování citlivosti zákazníků na změnu ceny. Mezi interní faktory jsou zahrnovány marketingové cíle firmy. Výše ceny vychází ze strategických i marketingových cílů firmy. Čím jasnější tyto cíle jsou, tím snadnější je určování ceny. Dalším interním faktorem je organizace cenové politiky, ta určuje, kdo ve firmě rozhoduje o cenách. Je rozdíl v rozhodování u menších a větších firem a u firem, u kterých je cena rozhodujícím prvkem marketingového mixu. Marketingový mix je dalším faktorem. Rozhodování o ceně musí být koordinováno s ostatními nástroji MM. Posledním faktorem je diferenciacce produktů, kdy obvykle cenu ovlivňuje výše nákladů. Cílem firmy je stanovení takové ceny, která pokryje celkové náklady (vývoj, výroba, marketing, distribuce...) Náklady firmy nesouvisejí s tím, jak spotřebitelé vnímají hodnotu (Jakubíková, 2013).

Manažer, který rozhoduje o ceně si všimá nákladů, relativní úrovně ceny, úrovně koupěschopné poptávky, úlohy ceny při podpoře prodeje (různé slevy), úlohy ceny při snaze o soulad mezi reálnou poptávkou a produkční kapacitou v čase a místě. Vzhledem k nehmotnému charakteru služeb se cena stává významným ukazatelem kvality. Specifika při tvorbě cen u služeb se týkají především neoddělitelnosti služby od jejího poskytovatele. Kvůli veřejným službám, které nemají zpravidla žádnou cenu nebo mají cenu dotovanou, musí organizace věnovat pozornost nabídkové straně stanovení ceny, tedy nákladům (Vašítková, 2014).

Pro organizace cestovního ruchu je tvorba cen složitým strategickým úkolem. Charakter podnikání vyžaduje stanovit ceny s delším časovým předstihem pro možnou přípravu a vydání průvodce a katalogu. O cenách se tedy rozhoduje už z počátku marketingové strategie. V cestovním ruchu obvykle cena nevystupuje jako reprezentant nabízené služby, ale celého balíku služeb, které bývají i z jiných odvětví. Musí být vyvážené, aby byli zákazníci ochotni je platit a organizace dosahovala zisku (Jakubíková, 2012).

Distribuce

Rozhodování o distribuci souvisí především s usnadněným přístupem zákazníků ke službě. Souvisí s umístěním služby a s volbou případného zprostředkovatele služby. Včetně

toho služby částečně souvisí i s pohybem hmotných prvků tvořících součást služby. Například učitel, který potřebuje ke svému výkladu dataprojektor. Dataprojektor musí někdo obstarat, skladovat, a nakonec umístit do učebny (Vašítková, 2014).

Cílem distribuce je doručit produkt náležitým způsobem na místo, které je pro zákazníky tím nejvýhodnějším, v čase, ve kterém chtějí mít produkt k dispozici, v množství, které potřebují i v požadované kvalitě. Producenti služeb se rozhodují, jakým způsobem budou svou službu distribuovat, kde všude je umístit a jak ji představí zákazníkům. Pro distribuci je možné zvolit jednu ze dvou variant. Zaprvé si mohou celý přesun služby zajišťovat sami a zaměstnávat odpovídající odborníky přímo ve své firmě, nebo jej mohou svěřit odborným firmám, tzv. mezičlánkům (Jakubíková, 2013).

Jedním z nejpodstatnějších rozhodnutí firemního managementu se týká právě řešení problému, komu a kde se bude produkt prodávat. Dále jakým způsobem zajistit, aby produkt byl nabízen ve správný čas a na správném místě. Zboží se dostává ke kupujícím prostřednictvím tzv. distribučních kanálů (prodejních cest). Prodejná cesta se vymezuje počtem prostředníků a zprostředkovatelských článků. Jejich prostřednictvím přechází produkt od výrobce ke kupujícímu (Světlík, 2018).

Na rozdíl od ostatních částí marketingového mixu nelze distribuční cesty měnit operativně. Jedná se o dlouhodobější záležitost, která vyžaduje perspektivní plánování a rozhodování (Jakubíková, 2013).

Komunikační mix

Cílem marketingové komunikace je vhodné popsání služby a oslovení cílového tržního segmentu tak, aby se upoutala pozornost (*awareness*) potencionálního zákazníka. Potencionálního zákazníka je potřeba s produktem seznámit a vzbudit jeho zájem o něj (*interest*), vyvolat jeho přání ke koupi (*desire*) a také ho ke koupi přesvědčit (*action*). Tomuto konceptu se říká tzv. AIDA, podle počátečních písmen anglických názvů jednotlivých činností (Ryglová a kol., 2011).

Propagace je marketingovým nástrojem zaměřeným na komunikaci. Komunikace je v ČR velmi důležitá a ovlivňuje ho. Zásluhou informačních technologií se velmi rychle šíří informace o přírodních pohromách, teroristických útocích, nových turistických produktech, kvalitních i nekvalitních službách aj. Tyto zprávy ovlivňují turisty o směřování jejich cest, ale také podnikatelské subjekty o tom, v čem, jak a kde mají podnikat (Jakubíková, 2012).

Pojem marketingová komunikace představuje širší pojem než pojem propagace. Jsou v ní zahrnuty i ústní komunikace a nesystematická komunikace. Úspěch každého podnikání je závislý na schopnosti přilákání a získání si tržní nabídkou dostatek zákazníků, kteří splňují tři zásadní podmínky. Mají zájem o produkt, mají peníze na jeho koupi a mají možnost si ho koupit. Pokud chtějí podniky tyto zákazníky získat, musí je naleznout, pochopit jejich potřeby a přání a komunikovat s nimi (Světlík, 2018).

Marketing zde používá celou řadu nástrojů. Nejčastěji jsou nástroje komunikačního mixu rozděleny do skupin: osobní prodej, reklama, podpora prodeje a public relations (vytváření dobrých vztahů s veřejností). V současnosti však dochází k obohacování těchto nástrojů o zcela nové způsoby. Ze současných trendů lze uplatnit v marketingu služeb například: internetovou komunikaci nebo komunikaci na sociálních sítích (Vašítková, 2014).

Osobní prodej (ústní konverzace)

Osobní prodej je telefonický nebo přímý kontakt, například v podobě rozhovoru reprezentanta firmy s perspektivními zákazníky. U této formy jsou vyžadovány poměrně vysoké náklady. Mezi další formy patří oslovování zákazníků procházejících okolo stánků na výstavě nebo veletrhu (Ryglová a kol., 2011).

S tímto typem jsou spojeny vysoké náklady, jedná se však o efektivní způsob komunikace. Jedná se o jedinou komunikaci, která probíhá oběma směry. Prodávající i kupující strany vzájemně reagují na chování, odpovídají na otázky, vysvětlují a překonávají překážky. Cílem je nejen prodej vlastní služby, ale také vytvoření dlouhodobého pozitivního vztahu se zákazníkem (Vašítková, 2014).

Reklama

Nejčastěji se vyskytuje v podobách jako plakáty, billboardy, neóny, časopisy, letáky, noviny, reklama v rozhlasu a televizi, 3D reklama a internetová reklama. Mezi výhody reklamy patří její rychlé působení, zadavatelova absolutní kontrola nad obsahem zprávy a volbou média a ovlivnění, koho a na jakém území reklama zasáhne. Mezi nevýhody lze zařadit především cenu (pro malé firmy), její neosobní sdělení prostřednictvím médií. Reklama také působí jednosměrně od vysílače k příjemci a může být rušena řadou šumů. Zpětná vazba reklamy se nemusí projevit okamžitě ani zřetelně a účinnost vynaložených prostředků je obtížné změřit (Vašítková, 2014).

Mezi hlavní cíle reklamy patří především zvýšení poptávky a vyvolání nové nebo opakované koupě. Dále pak tvorba silné značky, identifikace a odlišení produktu od podobných produktů nabízených na trhu, formování pozitivní image firmy nebo výrobku a vytváření tak preferencí a věrnosti, posílení finanční pozice podniku a motivace vlastních zaměstnanců (Světlík, 2018).

V dnešní době roste na významu online reklama. Jedná se o neosobní forma propagace v online prostředí. Řada druhů online reklamy stojí na pomezí ostatních forem marketingové komunikace. Mezi druhy online reklamy patří display reklama, intertextová reklama, reklama ve vyhledávacích a reklama na sociálních sítích (Přikrylová, 2019).

Public relations

Jde o dlouhodobou cílevědomou činnost, díky níž organizace budují a udržují vztahy se svým okolím a s veřejností. Sleduje její postoje a snaží se je ovlivňovat a zároveň získávat zpětnou vazbu (Ryglová a kol., 2011).

Cílem public relations je poznání a ovlivňování postoje veřejnosti (veřejného mínění), získání jejího porozumění a vybudování dobrého jména a vytvoření pozitivního obrazu komunikujícího subjektu v očích veřejnosti. Jedná se o účinnou komunikaci směřující k podpoře produktu, i když jejich cíl je většinou širší než u ostatních nástrojů. Souvisí s image celé společnosti. (Přikrylová, 2019).

Jedním z důležitých nástrojů PR je pořádání událostí. Podstatou tohoto nástroje je uspořádání zvláštní události, která přitáhne pozornost zvolené cílové skupiny a posílí její sounáležitost ke značce či organizaci. Tyto události jsou využívány v interní komunikaci uvnitř firmy či organizace, týmu oddělení apod. Mezi takovéto události patří například akce typu předvánoční večírky či oslavy výročí (Hejlová, 2015).

Podpora prodeje

Mezi podporu prodeje patří techniky a akce, které motivují zákazníky k rychlé koupi (slevy, prémie, soutěže, výhry, mimořádné nabídky, dárkové předměty). Typickým příkladem v oblasti cestovního ruchu je prodej zájezdů typu first a last minutes. Nadužívání vede k celkovému poklesu marží prodejců, jelikož zákazníci si počkají na vhodný termín a zájezdy se téměř za běžnou cenu neprodávají (Ryglová a kol., 2011).

Podle Přikrylové (2019) jsou výhodami podpory prodeje:

- rychlejší a intenzivnější odezva na straně zákazníků;
- vhodný nástroj pro firmy s malým podílem na trhu;
- je pružná při využívání nástrojů dle situace na trhu.

Nevýhodami podpory prodeje jsou podle Přikrylové (2019):

- její krátkodobost;
- ve většině případů nevede k prosazení dlouhodobé zákaznické loajality;
- při častém používání se může stát v mysli zákazníků levným zbožím a může tak dojít k poklesu poptávky;
- snižuje loajalitu zákazníků ke značkám tím, že zjednodušuje přechod k jiným značkám.

Podpora prodeje cílí na jednotlivé články distribučních cest či na konečné spotřebitele. Pro ně se stává nákup lákavějším prostřednictvím kuponů, premií, soutěží, nabídky bezplatné ukázky služby a reklamních a dárkových předmětů (Vašítková, 2014).

Internetová komunikace

Jednou vlastností internetu je jeho globální dosah. Díky této vlastnosti lze levně komunikovat se všemi částmi světa (Vašítková, 2014).

Internetová komunikace je realizována prostřednictvím elektronických zařízení (mobilní telefon počítač), které mají přístup k internetu. Jejím prostřednictvím lze převést personalizaci až na úroveň individuálního nastavení komunikace. Prostřednictvím online marketingu lze odhadnout chování a vnímání cílové skupiny spotřebitelů. Na základě těchto faktorů je možné nalézt neúčinnější metody, kterými lze přimět uživatele mobilních telefonů nebo internetu na internetové stránky firmy a přesvědčit je ke koupi nebo jiné cílové akci. I online prostředí se potýká s negativními jevy spojenými s masivním nárůstem v reklamě ve všech médiích. Přesycenost reklamou vede uživatele k apatii, nebo dokonce k negativnímu vnímání reklamy a inzerentů. Existuje i tzv. reklamní slepota, kdy uživatel vědomě či podvědomě ignoruje reklamní sdělení. Online reklama je placená neosobní forma propagace v online prostředí. Vyznačuje se vysokou mírou personalizace a důrazem na uživatelský kontext či možností interakce. Tuto formu reklamy lze využít i v prostředí sociálních sítí. Sociální sítě jsou však především využívány k oboustranné komunikaci se zákazníky a dalšími skupinami, tvorbě komunit nebo podpoře prodeje. Reklama zveřejňovaná přes sociální sítě je vysoce personalizovaná, jelikož uživatelé v tomto prostředí o sobě sdílí řadu informací, na jejichž základě lze cílit zobrazování reklamy (Příkrylová, 2019).

3.2.2.2 Rozšířený marketingový mix pro cestovní ruch

Původně marketingový mix obsahoval čtyři prvky (v angličtině 4P): produkt (*product*), cena (*price*), distribuce (*place*), a marketingová komunikace (*promotion*). Ukázalo se ale, že tato 4P jsou, pro účinné vytváření marketingových plánů, nedostačující. Příčinou jsou zejména vlastnosti služeb, které jsou již v této práci zmíněny (Vašítková, 2014).

V oblasti služeb cestovního ruchu jsou k původním čtyřem prvkům marketingového mixu přidány další, a to *people* (*lidé*), *packaging* (*balíčky služeb*), *programming* (*tvorba programů*), *partnership* (*spolupráce, partnerství, koordinace*), *processes* (*procesy*) a případně i další „P“ (Jakubíková, 2012).

Lidé

Ve větší či menší míře dochází při poskytování služeb ke kontaktům zákazníka s poskytovatelem služby – zaměstnanci. Právě proto jsou lidé jeden z velmi významných prvků MM služeb a mají přímý vliv na jejich kvalitu. Jelikož zákazník je také součástí procesu poskytování služby, ovlivňuje její kvalitu i on sám. Pro organizaci je důležité se zaměřovat na výběr, vzdělávání a motivování zaměstnanců. V podobné míře by měla také stanovovat určitá pravidla pro chování zákazníků. Obě hlediska jsou klíčová pro vytváření příznivých vztahů mezi zákazníky a zaměstnanci (Vašítková, 2014).

Podíl lidí na nabídce služeb obsahuje tři základní formy zaměstnanci – zákazníci – veřejnost (rodiny, přátelé, známí zákazníků). Podílí se tzv. ústní reklamou na vytváření image produktu – služby i celé organizace, která službu poskytuje (Vašítková, 2014).

V oblasti cestovního ruchu je důležité brát v potaz také místní obyvatelstvo. To může být příznivě nakloněno k budování určitého místa jako turistické destinace, ale také nemusí. Proto je důležité s místním obyvatelstvem pracovat a vysvětlovat jim klady a zápory spojené s rozvojem cestovního ruchu v jejich okolí. Ne vždy se však tyto snahy setkají s úspěchem (Ryglová a kol., 2011).

Zaměstnanci v konečném důsledku reprezentují firmu u zákazníků. Především pomocí lidských zdrojů se firma diferencuje a může zvyšovat svou hodnotu. Platí to i naopak, lidé mohou hodnotu i snižovat. Lidé však nemohou nahradit špatné služby (Vašítková, 2014).

Velká část pracovních míst ve službách určených turismu je obsazena zcela nekvalifikovanými lidmi nebo lidmi se základní kvalifikací. Ne všichni lidé v podniku zaměřeným na cestovní ruch mají stejné postavení. Z důvodu sezonních výkyvů podniky cestovního ruchu člení zaměstnance na zaměstnance klíčové a periferní. Právě klíčoví zaměstnanci mají větší jistotu zaměstnání než zaměstnanci periferní (Jakubíková, 2012).

Procesy

Důvodem podrobnějšího zaměření se na způsob poskytování služby je interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem během procesu poskytování služby. Zákazníci, kteří musejí dlouhé hodiny čekat na vyřízení jejich žádosti o přídavky na děti, jsou jistě nespokojeni s poskytovanou veřejnou službou. V případě, kdy nejsou žadateli o pojištění dobře vysvětleny výhody celého produktu, jejich srovnání s produkty nabízených konkurencí, pokud mu není poskytnuta pomoc při vyplňování formulářů, není celý proces poskytování nabízené služby dobře zvládnut a zákazník odejde nespokojený. To samé platí o zbytečném čekání u lékaře, v restauraci apod. Proto je nutné provádět analýzy procesů poskytování služby, sestavovat jejich schémata, klasifikovat je a postupně zjednodušovat jednotlivé kroky, ze kterých jsou procesy složeny (Vašítková, 2014).

Každá firma, která vytváří a poskytuje služby si může zvolit různé procesy jejich poskytování. Pomocí procesů se snaží poskytovatelé služby odlišit od konkurence. Zároveň se poskytovatelé služeb snaží nalézt kritická místa poskytování služeb. Tyto kritická místa vznikají v průběhu interakce zákazníka se službou (Jakubíková, 2012).

Balíčky služeb

Termín balíček služeb je používán pro dvě a více služeb rezervovaných či zakoupených podle přání zákazníka za jednu cenu, resp. pro předem připravený soubor služeb. V cestovním ruchu je balíček určité sestavení vzájemně se doplňujících služeb do komplexní nabídky, zpravidla za jednotnou cenu. Klasickým příkladem balíčku v oblasti cestovního ruchu je zájezd. Zájezd obvykle zahrnuje služby dopravy, ubytování, stravování atd. Obsah a cena balíčku musejí být vzájemně slučitelné, kvalita jednotlivých složek musí být stejná nebo velmi podobná (Jakubíková, 2012).

Výhoda balíčku by měla spočívat zejména v jeho ceně. Balíček služeb je cenově výhodnější než služby zakoupené jednotlivě. Z pohledu poskytovatele služby je výhoda v „cenové neviditelnosti“, kdy klient nezná ceny jednotlivých služeb. Z pohledu zákazníka může být výhodou usnadnění pobytu v destinaci (Rašovská a kol., 2017).

Tvorba programů

Jedná se o techniku, která je těsně spojená s balíčky služeb. Obsahem tvorby programů jsou postupy, úkoly časové rozvrhy, mechanismy, činnosti a rutiny, pomocí nichž je služba zákazníkovi poskytována (Ryglová a kol., 2011).

Tvorba programů (*programming*) je synchronizace poskytování služeb. Je to činnosti, při které je vytvořen program. Program poznávacího zájezdu zahrnuje nejen zajímavý program, ale také například návaznost dopravy (Raškovská a kol., 2017).

Podle Jakubíkové (2012) balíčky služeb spolu s tvorbou programů plní v marketingu cestovního ruchu pět ústředních úloh:

1. Eliminují působení faktoru času – tato úloha vychází z předpokladu, že balíčky a programování umožňují podnikům vyřešit problematiku vyrovnanosti poptávky a nabídky.
2. Zlepšují rentabilitu.
3. Podílejí se na užívání segmentačních marketingových strategií – balíčky a programy jsou účinným nástrojem při segmentaci trhu a při pokusu zharmonizovat nabídku s potřebami specifických skupin zákazníků.
4. Jsou komplementární vůči ostatním součástem mixu výrobek/služba a při vhodné kombinaci vytvářejí výrazně přitažlivější a zajímavější nabídku produktů.
5. Spojují dohromady vzájemně nezávislé organizace pohostinství a cestovního ruchu, stejně tak i jiné subjekty, které jsou navštěvovány zákazníky (Jakubíková, 2012).

Jakubíková (2012) dále tvrdí, že tyto balíčky i programy jsou mezi klienty velmi oblíbené.

Partnerství a spolupráce

Pojem partnerství v MM zahrnuje spolupráci všech zúčastněných subjektů. Spolupráce mezi jednotlivými subjekty posiluje jejich vyjednávací pozici ve vztahu k odpovědným orgánům státní správy nebo samosprávy. Výsledkem neochoty spolupracovat je nedostatečné využívání potenciálu cestovního ruchu (Ryglová a kol., 2011).

Základním motivem pro uzavírání partnerství je snaha dosáhnout určité výhody, kterou by samotný subjekt nezískal. V cestovním ruchu jsou nejčastějšími důvody uzavírání partnerství především lepší uspokojení potřeb návštěvníků/turistů i místní komunity, snížení nákladů na propagaci a její sjednocení. Nejdůležitější formou partnerství v cestovním ruchu je partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem (*public private partnership – PPP*) (Jakubíková, 2012).

Spolupráci lze popsat jako součinnost dvou a více subjektů zainteresovaných na rozvoji cestovního ruchu nebo na poskytování služeb, které jsou s cestovním ruchem spojeny. Odvětví cestovního ruchu je na dobré spolupráci různých subjektů velmi silně závislé. Dovolená je lidmi posuzována podle všeho, s čím se během svého pobytu setkali, neomezují se pouze na hotel, ve kterém byli ubytováni či restauraci, ve které se stravovali. (Jakubíková, 2012).

Spolupráce poskytuje konkurenční výhodu zúčastněným subjektům, proto se jedná o velmi významný prvek, bez kterého se neobejde téměř žádný produkt (Raškovská a kol., 2017).

3.2.3 Hodnocení faktorů vnějšího a vnitřního prostředí

Zhodnocení interní a externí analýzy lze pomocí matic EFE a IFE. Tyto matice umožňují konkretizovat vliv jednotlivých vnitřních a vnějších faktorů. Určují také jejich důležitost a reakci na zmíněné činitele (Fotr a kol., 2020).

Matice EFE a IFE mohou vycházet ze SWOT analýzy. Cílem SWOT analýzy je identifikovat do jaké míry jsou přítomná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa významná a schopna se vyrovnat se změnami, které vnikají v prostředí. Přínos SWOT analýzy však není pro tvorbu strategických marketingových dokumentů výrazněji podstatný (Jakubíková, 2013).

EFE – smyslem této matice je vybrat z popsaných příležitostí a hrozeb takové faktory externího prostředí, které zásadně ovlivňují strategický záměr daného podniku a jejichž působení se shoduje s časovým horizontem strategického plánu. Identifikované faktory jsou

ve většině případů považovány za rizikové faktory. Tyto rizikové faktory jsou buď s kladným, nebo záporným vlivem na strategický záměr (Fotr a kol., 2020).

IFE – hodnotí faktory interního prostředí. Vypracovaná tabulka se skládá z významných silných a slabých stránek, kterými lze ovlivnit naplnění strategického záměru podniku (Fotr a kol., 2020).

Matice EFE a IFE lze sestavit pomocí těchto pěti kroků:

1. Vypracování tabulky významných příležitostí a hrozeb pro EFE nebo silných a slabých stránek pro IFE, které mohou ovlivnit strategický záměr podniku a jeho naplnění (výběr stejného počtu příležitostí a hrozeb pro EFE nebo silných a slabých stránek pro IFE).
2. Přidělení váhy každému faktoru v rozsahu 0,00-1,00 podle důležitosti příležitosti nebo hrozby (EFE) a podle důležitosti silné a slabé stránky (IFE). Suma vah je rovna 1,00.
3. Přiřazení ohodnocení jednotlivým faktorům podle jejich vlivu na výchozí strategický záměr s využitím stupnice od 1 do 4;
 - EFE: 1 – nízký, 2 – střední, 3 – nadprůměrný, 4 – nejvyšší;
 - IFE: 1 – významná slabá str., 2 – méně důležitá slabá str., 3 – méně důležitá silná str., 4 – významná silná str.
4. Vynásobení každého faktoru jeho stupněm vlivu. Výsledkem je vážené ohodnocení těchto faktorů.
5. Stanovení celkového váženého ohodnocení součtem vážených ohodnocení jednotlivých faktorů (Fotr a kol., 2020).

EFE – nejvýše lze dosáhnout skóre 4,0 a nejméně 1,0. Skóre 4 pro danou firmu znamená vysokou citlivost – tedy firma by se měla více zaměřit na práci s budoucími scénáři. Zatímco skóre 1 firmě naznačuje, že by se měla více spoléhat na trendy ověřené v minulém období podnikatelské aktivity (bez významných odchylek) (Fotr a kol., 2020).

IFE – silné interní pozici s vysokou pravděpodobností splnění strategického záměru odpovídá ohodnocení 4. Naopak slabé interní pozici odpovídá hodnocení 1. U silné pozice

se strategický záměr opírá o velmi silné interní prostředí, zatímco u slabé pozice není firma připravena realizovat, v celé šíři, svůj strategický záměr (Fotr a kol., 2020).

SWOT analýza

Ze SWOT matice mohou vycházet matice EFE a IFE. Také může být využita k identifikaci možností dalšího využití výjimečných zdrojů či klíčových kompetencí firmy. I přes to, že se jedná o jednu z neznámějších metod používaná k analyzování prostředí, má i své nevýhody, je příliš statická a také velmi subjektivní (Jakubíková, 2013).

Podle Vašítkové (2014) je však vypracování SWOT analýzy klíčové pro úspěšnou aplikaci vhodné marketingové strategie. Firma musí kvalitně zhodnotit své silné a slabé stránky (S – W) a identifikovat vhodné příležitosti a hrozby (O – T). Výsledky také pomáhají identifikovat priority strategických postupů organizace.

Tato analýza se označuje podle svých výstupů S – *strengths*, W – *weaknesses*, O – *opportunities*, T – *threats* (Vašítková, 2014).

Obrázek 4 SWOT analýza

<p>Silné stránky (strengths)</p> <p>zde jsou zaznamenávány skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak podniku</p>	<p>Slabé stránky (weaknesses)</p> <p>zde jsou zaznamenávány ty věci, které podnik nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní podniky vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (opportunities)</p> <p>zde jsou zaznamenávány ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést podniku úspěch</p>	<p>Hrozby (threats)</p> <p>zde jsou zaznamenávány ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Zdroj: vlastní zpracování podle Jakubíkové, 2013

Do SWOT analýzy patří vlivy, které ovlivňují efektivnost a dosahování cílů podniku. Zmíněná analýza zahrnuje systematický přístup, který slouží k vypracování analýz okolí podniku i podniku samotného (Paulovčáková, 2015).

Silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky se týkají interního prostředí firmy, příležitosti (opportunities) a hrozby (threats) se vztahují k externímu prostředí strategického záměru firmy – tedy monitoruje, analyzuje a predikuje faktory, které souvisí se strategickým záměrem (Vašítková, 2014). Cílem analýzy je najít a zhodnotit silné a slabé stránky podniku a výsledky externí analýzy. Výsledky externí analýzy poukazují na možnosti podniku vzhledem k jiným tržním subjektům (Tomek, Vávrová, 2011).

3.3 Marketingová strategie

Základními stavebními kameny formulace strategického záměru jsou správně formulované poslání a vize. Poslání v časově nespecifikovaném horizontu vymezuje tzv. **core business** – základní hodnoty a přínos podnikatelských aktivit organizace (Fotr a kol., 2020). Hlavním posláním všech podniků je, aby vyráběly a tržně realizovaly výrobky a zboží a poskytovaly služby zákazníkům. Také musí uspokojovat potřeby všech ostatních, kteří jsou spjatí s vývojem podniku (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2019). Po poslání následuje vize. Vize přesně vymezuje podobu organizace na konci plánovacího období a poskytuje i dostatek informací pro vyvození strategických cílů, které přísluší tomuto plánovacímu horizontu (Fotr a kol., 2020). Právě vize je základem pro určování cílů podniku. Stručně, srozumitelně a jasně vyjadřuje základní principy dlouhodobých inovací a cílový stav, ke kterému směřuje úsilí podniku (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2019).

Podnikatelská vize je fundamentální prioritní dokument a iniciační bod všech kvalitních strategických záměrů. Není rozhodující, zda se jedná o firmu začínající, nebo o strategickou změnu již existující organizace. Zpravidla je vize zpracovávána členy vrcholového vedení organizace. Postupně by se měl do její tvorby začít zapojovat i širší okruh vedoucích pracovníků, aby od samého začátku byla tato vize v dostatečné míře srozumitelná a správně pochopená na všech úrovních řízení firmy (Fotr a kol., 2020).

Vedení podniku nejedná o vizi pouze se zaměstnanci, ale také s odborníky. Z důvodu přispívání k jejímu stálému zdokonalování, konkretizaci a uskutečňování v měnících se podmínkách (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2019).

Existují i případy, ve kterých je naopak obtížné stanovit vizi vzhledem k existujícím bariérám uvnitř organizace. Těmito bariérami jsou podle Fotr a kol. (2020):

- nedůvěra vrcholného managementu k takovému plánovacímu dokumentu,
- zainteresovanost stakeholderů na vývoji firmy,
- neschopnost vedení firmy odpoutat se od rutinní operativy,
- nedostatečná znalost strategicky plánovat,
- nedostatečné informace, jejich podceňování nebo naopak přeceňování.

Stanovené dlouhodobé strategické cíle by měly přímo navazovat na vypracovanou vizi. Během strategického plánování se většinou rozlišují obecné cíle organizace – ty vyplývají z jejího poslání, a dlouhodobé strategické cíle – ty popisují plánovaný konečný stav, ke kterému směřuje zpracovaná vize. Vlastní realizace strategie se iniciuje na základě strategických cílů. Tyto cíle se orientují na následující oblasti, jež mají zásadní dopad na tvorbu hodnot (Fotr a kol., 2020):

- finanční výkonnost organizace,
- růst organizace,
- trh (umístění produktů, uspokojování zákazníků, pozice na tržním segmentu...),
- výzkum a vývoj, úroveň technologie, úroveň investic,
- sociální oblast, kvalita zaměstnanců a kvalita systémů motivace,
- implementace informačních systémů, životní prostředí a další.

Tyto požadavky se vztahují na strategické **cíle „tvrdé“** – lze je vyjádřit kvantifikovatelnými veličinami jako množství nebo čas a **cíle „měkké“** – ty reprezentují kvalitativní změnu (Fotr a kol., 2020).

Dílčí cíle musí být v souladu s obecným cílem podnikání. Při určování dílčích cílů je nutné vycházet ze souvislostí relevantního okolí podniku, vypracovat rozbor vlastních nedostatků a předpokladů, dodržovat pravidla podnikání stanovená a kontrolována státem, mít neustále v mysli, že podnikání je spjato s rizikem a probíhá v čase (Martinovičová, Konečný, Vavřina 2019).

Podle Jakubíkové (2012) se rozlišují i marketingové cíle. Ty představují konkrétní marketingové záměry, soubor úkolů, které jsou vázána k produktům a trhům a o kterých firma předpokládá, že se splní během stanoveného časového období. Tyto cíle jsou odvozené od strategických podnikových cílů a pomáhají je zajišťovat.

Marketingové cíle by měly být stanoveny na základě poznání potřeb zákazníků – přesně, jasně a konkrétně. A zároveň by měly být srozumitelné, měřitelné v časových etapách, reálné, akceptovatelné, vzájemně sladěné a hierarchicky uspořádané (Jakubíková, 2012). Marketingové cíle jsou členěny do dvou kategorií. Cíle ekonomické, které zahrnují podíl na trhu a relativní tržní podíl a cíle psychografické, mezi které spadá například image společnosti. Tyto cíle musí mít přesně vymezen obsah, množství a čas. Proto je především v marketingu důležité určení, ke kterým tržním segmentům by měly být jednotlivé marketingové cíle vztaženy (Jakubíková, 2013).

Cílem každé firmy by mělo být odhalení potřeb a přání zákazníků a skrze správné kombinace marketingového mixu tyto odhalené potřeby a přání uspokojit. Tím by mělo dojít i ke splnění dalších cílů firmy. Dosahování marketingových cílů vytváří předpoklady pro dlouhodobou prosperitu (Jakubíková, 2013).

Vrcholné vedení má za úkol stanovit i tyto marketingové strategické cíle. Tyto cíle mohou být dlouhodobé – stanovovány obvykle na 5-10 a více let, střednědobé – stanovovány obvykle na 2-5 let a krátkodobé – stanovovány na období 1 roku. Toto členění je však pouze obrazné. Skutečná délka trvání je závislá na vývoji vnějšího i vnitřního prostředí firmy (Jakubíková, 2012).

Marketingové strategie vymezují základní směry vedoucí ke splnění cílů. Určují prostředky a metody, kterými bude stanovených cílů dosaženo. Dříve než bude marketingová strategie vypracována, je nutné zvolit cílové trhy, na které se podnik zaměří. Marketingová strategie podniku navazuje na jeho základní politiku a cíle, které zároveň pomáhá utvářet a určovat. Jedná se o výsledek komplexní analýzy konkurence, okolí, poptávajících, ale i vlastních silných a slabých stránek (Jakubíková, 2012).

Ke strategickým marketingovým rozhodnutím podle Jakubíkové (2012) patří:

- volba trhů a jejich částí;
- volba způsobu stimulace trhu;
- určení pozice vůči konkurenci;
- rozhodnutí o případných aliancích s konkurenty.

Tvorba marketingové strategie je dlouhodobý a pracný proces. Těchto strategií existuje mnoho typů (Jakubíková, 2013). Základní produktové strategie jsou uvedeny v tabulce č.1.

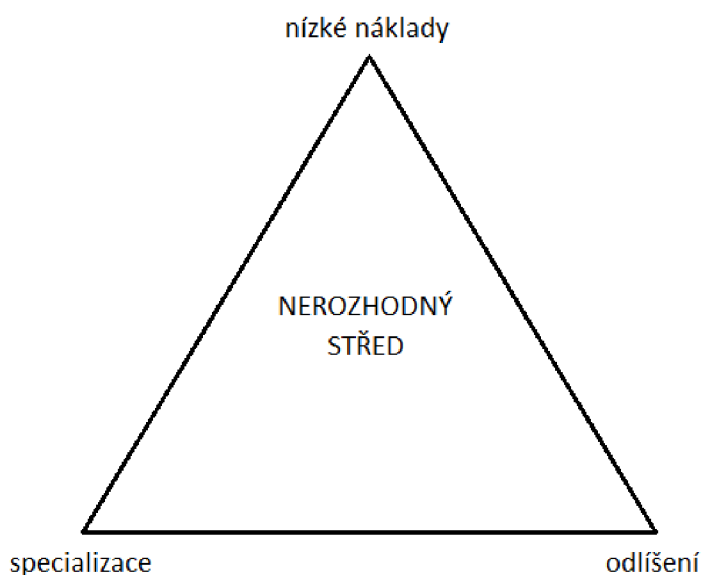
Tabulka 1 *Základní produktové strategie*

Strategie snižování nákladů	<ul style="list-style-type: none"> • odstranění produktu (výrobku/služby) • hodnotová analýza • zúžení sortimentu
Produktové/výrobní zlepšení	<ul style="list-style-type: none"> • zvýšení atraktivnosti • změna kvality • změna stylu
Rozvoj produktové/výrobní řady	<ul style="list-style-type: none"> • změny v produktových řadách • individuální modifikace • výroba předem určených parametrů
Vývoj nových produktů	<ul style="list-style-type: none"> • celosvětové novinky • nové produktové řady • rozšíření produktové řady

Zdroj: vlastní zpracování podle Jakubíkové (2013)

Kotler definuje hned čtyři typy strategií. První z nich je **strategie tržního vůdce** neboli vládce trhu. Vládcem trhu je společnost, která zaujímá v odvětví největší tržní podíl. Obvykle vede ostatní konkurenty v otázkách změny cen, zavádění nových produktů na trh, distribuční sítě a výdajů na marketingovou komunikaci. Druhý typ strategie je **strategie vyzyvatele**. Vyzyvatelem je myšlena druhá největší společnost v odvětví, která se snaží zvýšit svůj tržní podíl. Předposlední typ strategie je **strategie následovatele** neboli souběžce. Následovatelem se myslí druhá největší společnost v odvětví, která si chce udržet svůj stávající podíl, aniž by narušila svůj status quo. Posledním typem strategie je **strategie výklenkáře**. Tímto výklenkářem je společnost, která obsluhuje malé segmenty trhu, jež ostatní společnosti přehlížejí či ignorují (Jakubíková, 2012).

Obrázek 5 Strategie konkurenční výhody



Zdroj: vlastní zpracování dle Jakubíkové (2012).

Porter popisuje tři strategie získání konkurenční výhody. Zároveň varuje, aby organizace neuvázly „někde uprostřed“. Aby neuvázly měly by se rozhodnout pro jednu ze tří uvedených strategií. Těmito strategiemi jsou **Strategie nákladového vůdcovství**, která je postavena na zajištění nižších jednotkových nákladech produkce oproti konkurentům. **Strategie diferenciaci**, která vychází z hledání a identifikování konkurenční výhody v oblasti prvků marketingového mixu. Na tuto oblast jsou zákazníci nejvíce citliví. Pro výraznou diferenciaci je důležité ji umět dobře komunikovat. A poslední **strategie koncentrace/zaměření** se zaměřuje na určité segmenty zákazníků či na úzký segment trhu.

Pro tuto strategii je potřebné dobře poznat zvolený segment a vytvořit pro něj specifickou nabídku (Jakubíková, Vildová, Janeček, Tluchoř, 2019).

Další možnou strategií je strategie kvality. Kvalita produktu je úzce spojena s hodnotou, která je přinášena zákazníkovi a s uspokojováním jeho potřeb. Může být různě vnímána, jak na straně nakupujících, tak na straně nabízejících. I když je produkt z hlediska firmy vnímán jako velmi kvalitní, zákazníci mohou kvalitu produktu vnímat jako nízkou. V období silné konkurence mezi podniky je důležité, aby se firmy zajímali o to, jak zákazníci hodnotí kvalitu jejich produktu (Jakubíková, 2013).

U služeb jsou podle Jakubíkové (2013) rozhodujícími kritérii kvality:

- přístupnost (vhodné místo, doba a krátká doba čekání);
- komunikace (služba je popsána srozumitelně a přesně);
- kompetence (zaměstnanci mají požadované znalosti a dovednosti);
- zdvořilost (zaměstnanci jsou zdvořilí a pozorní);
- důvěryhodnost
- spolehlivost (služby jsou vykonávány důsledně a přesně);
- vnímavost (reakce zaměstnanců je rychlá);
- bezpečnost;
- reálnost (provedení služby odpovídá předpokládané kvalitě);
- porozumění a znalost zákazníka (zákazníkům je věnována individuální pozornost).

3.3.1 Výběr cílového trhu

Není v silách většiny organizací poskytujících služby, aby vyhověly potřebám všech zákazníků, tzv. nediferencovanému trhu. Zároveň ani nedokážou konkurovat všem jeho účastníkům. Pro podnik je výhodnější si určit ty části trhu neboli segmenty, které mají obdobné vlastnosti a chování a kterým je schopna nejlépe v rámci své dané kvalifikace a zdrojů vyhovět (Vašítková, 2014).

Trh cestovního ruchu je velmi široký, proto může poskytovatel služeb cestovního ruchu obsluhovat nejširší spektrum zákazníků jen velmi obtížně, jelikož tito zákazníci a jejich zájmy a potřeby se výrazně liší. K poznání zdrojových trhů a jejich zákazníků slouží tzv segmentace (Ryglová a kol., 2011).

Popisuje proces hledání vztahu mezi potřebami zákazníků a marketingovými aktivitami firmy. Segmentace dává firmám možnost roztrždit nehomogenní, rozsáhlý trh na jednotlivé malé skupiny, které jsou pro firmu snadněji obslužitelné. Lze ji provádět na různých úrovních. Podniky se mohou rozhodnout, že se nebudou segmentací zabývat a použijí k oslovení trhu masový, nediferenciovaný marketing. Druhou možností je zvolení úplné segmentace neboli mikromarketingu. Pomocí cíleného marketingu firma na daném trhu poznává důležité tržní segmenty a vybírá ty, které jsou pro ni nejvýhodnější. Pro jednotlivé vybrané segmenty pak rozvíjí odlišný marketingový přístup. Proces výběru cílového trhu má podle Jakubíkové (2012) 3 fáze (etapy):

1. segmentace trhu;
2. tržní zacílení;
3. způsob zaměření.

Segmentace trhu

Segmentací trhu se rozumí rozčlenění trhu do homogenních skupin, které se vzájemně liší svými potřebami, charakteristikami a nákupním chováním. Je na ně možné působit modifikovaným marketingovým mixem (Jakubíková, 2012).

Na základě poznání potřeb, chování a motivů jednotlivých tržních segmentů je možné vytvořit požadovaný produkt, naladění destinace, zvolit vhodný druh prezentace, vytipovat prodejní místa atd. Vysoká konkurence mezi destinacemi vyžaduje stále podrobnější znalost trhu a jeho segmentů, destinace musí být schopny vytvořit nabídku diferenciovaných konkurenceschopných produktů, které odpovídají požadavkům vybraných skupin zákazníků (Ryglová a kol., 2011).

Segmentace trhu podle Vašítkové (2014) probíhá v uvedených etapách:

1. určení segmentačního kritéria;
2. zhodnocení alternativních tržních segmentů;
3. výběr tržního segmentu

Pro podnik je důležité, aby tržní segment byl měřitelný, co do velikosti, nákladů na jeho dosažení, tržního potenciálu a konkrétního zisku, který přinese podniku. Cílové segmenty by neměly být vybrány jen na základě objemu prodeje či potenciálu přinést firmě zisk, ale s přihlédnutím ke schopnosti firmy vyrovnat se konkurenční nabídce zaměřené na stejný segment či být ještě lepší (Vašítková, 2014).

Aby se existující trh mohl rozdělit na určité segmenty, musí být splněna daná kritéria. Mezi potřebami a přáními zákazníků musí existovat rozdíly, zároveň musí mít určitá skupina zákazníků některé potřeby společné. V této skupině musí být dostatečný počet členů a vytvoření speciálního marketingového mixu musí být realizovatelné. Zákazníci, kteří spadají do určitého tržního segmentu musí mít některé společné potřeby, které lze uspokojit stejným marketingovým mixem. V opačném případě by šlo o trh, který je charakteristický rozptýlenými preferencemi zákazníků. V tomto případě nemá firma možnost vyrábět a prodávat výrobek v jehož silách by bylo uspokojení určité větší skupiny zákazníků. Zároveň je pro firmu důležité, aby byl segment dostatečně velký, dostupný a stabilní. Není příliš podstatné, jaké je použito hledisko pro segmentaci, musí však být splněna tři základní kritéria (Světlík, 2018):

- lidé zahrnutí do segmentu musí mít některé společné vlastnosti a musí reagovat podobným způsobem na MM (a přitom rozdílně od lidí v jiném segmentu);
- každý segment musí být měřitelný a identifikovatelný. Osoby, které se zabývají segmentací musí rozpoznat, kteří zákazníci patří do náležitého segmentu;
- segment musí být přístupný. Tedy musí být oslovitelný komunikačním mixem.

Tržní zacílení (*targeting*)

Jedná se o proces, který vyhodnocuje atraktivitu jednotlivých segmentů a vybírá jeden nebo více cílových segmentů, na které se organizace (firma) zaměří. Vybraná skupina nebo skupiny se stávají pro firmu jejím cílovým trhem. Po identifikaci vhodného tržního segmentu je užitečné si vytvořit jejich jednotlivé profily pro jednodušší pochopení jejich potřeb a zvážení podnikatelských možností firmy (Jakubíková, 2012).

Dalším z faktorů, který musí firma zohledňovat při hodnocení segmentů jsou cíle a prostředky společnosti. Firma si musí klást otázku: Dává investice do segmentu smysl z hlediska cílů a schopností společnosti? Některé atraktivní segmenty mohou být v rozporu s dlouhodobými cíli společnosti či může společnost postrádat jednu nebo více schopností, které jsou nezbytné pro nabízení špičkové hodnoty (Kotler, Keller, 2013).

Základními rozhodujícími charakteristikami pro tržní zacílení (*targeting*) jsou **velikost** a **síla** segmentu. Tedy kolik segment zahrnuje zákazníků a jaká je jejich kupní síla. Nalezení velkého segmentu s vysokou kupní silou je pro podnik optimálním řešením. Lze se také zaměřit na mezeru na trhu, kde nevládne konkurence a tuto mezeru vyplnit vlastní službou. Další možností je nalezení i docela malého segmentu, který bude charakterizovaný svým rychlým růstem, a proto může mít pro firmu, především v budoucnosti, velký přínos. Zmíněné charakteristiky vytvářejí hodnotu segmentu. Vyjadřují ekonomické zhodnocení návratnosti vložených prostředků při zacílení na určený segment (Světlík, 2018).

Marketéři pracují se škálou možných úrovní segmentace, které ovlivňují jejich rozhodnutí vzhledem k výběru cílových trhů. Na jednom konci je hromadný trh (trh jediného segmentu), na opačném konci jsou jednotlivci neboli množství segmentů jediného zákazníka. Mezi těmito extrémy se nachází možnosti soustředění se na jeden segment či na více vybraných segmentů (Kotler, Keller, 2013).

Způsob zaměření (*positioning*)

Konečnou fází při výběru cílového trhu je určení pozice v myslích spotřebitelů – positioning. Positioning je způsob, kterým chce být firma vnímána v mysli spotřebitele, jak se formuluje vůči konkurenci a jak se vymezuje vůči ostatním skupinám (dodavatelům, odběratelům spolupracujícím firmám apod.). Umístění, které je určeno manažery

společnosti, je základem pro vytvoření programu marketingové komunikace. Musí představovat inspiraci pro jeho hlavní myšlenku. Speciální prodejní teze neboli klíčová myšlenka marketingové komunikace je poselství o značce, které chtějí její tvůrci předat spotřebitelům (Jakubíková, 2012).

Pokud výrobky a služby společnosti s ostatními nabídkami na trhu splývají, je pro společnost nemožné uspět. Každá nabídka musí v myslích cílového trhu představovat ty správné věci. Kvalitní positioning značky je vodítkem pro marketingovou strategii, jelikož vyjasňuje podstatu značky, určuje cíle, kterých má spotřebitelům pomoci dosáhnout, a ukazuje, jakým jedinečným způsobem to realizuje. Uměním správného positioningu je nalezení rovnováhy mezi tím, čím značka je, a čím by mohla být v budoucnosti. Positioning, který je vytvořený jen na základě aktuálního stavu trhu nehledí dostatečně do budoucnosti, zároveň však nemůže být příliš odtržený od reality, aby jej bylo možno dosáhnout (Kotler, Keller, 2013).

Firma se musí rozhodnout, jaké prostředky použije pro získání zákazníků pro svůj výrobek a jak výrobek umístí. Mezi nejdůležitější faktory, kterými je umístění výrobků vytvářeno, patří vlastnosti výrobku, cena, distribuční síť, marketingové komunikace aj., a je na firmě, aby v rámci své strategie positioningu vytvořila speciální MM s cílem ovlivnění celkového vnímání značky v očích stávajících a potencionálních zákazníků. Existuje několik hlavních způsobů, jak lze vytvářet image či umístění pro výrobek nebo službu. Jedním z hlavních rysů, který vytváří image výrobků jsou jeho vlastnosti. Z těchto vlastností vyplývá užitek, který zákazník koupí výrobku získá. Dalším rysem, který vytváří danou image výrobku je jeho cena a kvalita. Právě cena je určitým indikátorem pro kupujícího o vyšší nebo nižší kvalitě výrobku nebo služby (Světlík, 2018).

3.3.2 Marketingové plánování

„Plánování se musí stát součástí celé organizace a jeho význam pro budoucí úspěchy musí být obecně respektován všemi pracovníky, kteří se podílejí na řízení firmy.“

Vašítková, 2014

Marketingové plánování je součástí strategického plánování firmy. Jelikož se zdroje a cíle firem liší a mění v čase, je plánování chápáno dynamicky, aktivně, jako nástroj potřebný a nezastupitelný. Umožňuje podniku lépe odhadnout své schopnosti (Fotr a kol, 2020).

Plánování je prostředkem pro zajištění lepší budoucnosti, musí to tak chápat celá organizace a nebýt pouze privilegiem či zbožným přáním vrcholového managementu (Vašítková, 2014).

Paří k nejsložitějším marketingovým úkolům, jelikož musí jednotlivé dílčí prvky sestavit do logicky souvislého plánu. Je chápáno dynamicky, aktivně jako nástroj, který je potřebný a nezastupitelný a umožňuje podniku lépe odhadovat své schopnosti a tím na sebe převzít vyšší riziko. Zmíněné vyšší riziko současně znamená i vyšší pravděpodobnost mimořádného úspěchu (Jakubíková, 2013).

Skrze plány lze vytyčovat cíle a zpracovat strategii k jejich dosažení. Změny makroprostředí a strukturální změny trhu nastávají v čase. Strategický plán firmy, která poskytuje služby, by tudíž měl být na delší časový horizont (3-5 let) (Vašítková, 2014).

Přínosy marketingového plánování jsou podle Vašítkové (2014) především v:

- koordinaci činností, které zabezpečují dosažení cílů ve vybraném časovém horizontu;
- umožnění lepšího přizpůsobení zdrojů možnostem trhu;
- pohotovostní reakci na změny v prostředí;
- objevování nových příležitostí na trhu;
- vytváření lepší možnosti pro kontrolní činnost.

Vašítková (2014) tvrdí, že v odborné literatuře je rozeznáváno pět hlavních etap marketingového strategického plánování:

1. Analýza stávající tržní pozice organizace

První etapa má za cíl si zodpovědět otázku: „Kde jsme nyní?“ Zabývá se stávajícím tržním podílem organizace, velikostí i vlastnostmi trhů a hodnocení produktů organizace zákazníky. Vzhledem k trhům, které organizace obsluhuje, určuje, kterým tržním segmentům organizace právě slouží a kterým bude sloužit v budoucnu – provádí tržní segmentaci. Dále se zajímá o vnitřní sílu a slabost organizace. Během toho se zaměřuje na provozní problémy, využití personálních a finančních zdrojů, a to ze dvou hledisek – kvality a kvantity. Rovněž se analyzují vnější faktory prostředí, které obklopují organizaci (ekonomické, demografické, sociální, kulturní, technické a technologické a legislativní prostředí). Analýze jsou podrobena také zákazníci, dodavatelé firmy a relevantní konkurence daného trhu. Souhrnem příslušných analýz vnitřního a vnějšího prostředí je SWOT analýza (Vašítková, 2014).

Prostřednictvím strategické situační analýzy lze zachytit podstatné faktory, které ovlivňují činnost firmy ve vzájemných souvislostech. Výsledky tohoto komplexního přístupu jsou podkladem pro tvorbu návrhů možných strategií budoucího chování firmy. Pro tuto fázi je podstatné shromáždění všech podstatných a relevantních informací, které ovlivňují podnik (Fotr a kol., 2020).

2. Stanovení cílů organizace a cílů marketingu

Dokončením druhé etapy má být zodpovězena otázka související se směřováním k tomu, čeho chce organizace dosáhnout. Každá organizace si musí vytvořit plán cílů, kterých chce dosáhnout, aby její činnost byla správně nasměrována. Nejprve je zapotřebí formulovat poslání organizace. Zdůvodnění její existence a významu, a sice ne z pohledu úzce chápaného cíle podnikání (tvorby zisku), ale z hlediska vytyčených cílů a zvolených záměrů firmy při uspokojování potřeb spotřebitelů. Management organizace užívá její zdroje k dosahování řady různých cílů. Obvykle souvisejí s dosahováním zisku (Vašítková, 2014).

Formulování cílů specifických pro obor podnikání vytváří podstatnou část strategického marketingového plánování. Marketingové cíle musejí být přesně vymezeny co do obsahu, množství a času (Jakubíková, 2013). V této fázi se musejí být také zohledňovány názory či zadání ze strany vlastníků (Fotr a kol., 2020).

3. Identifikace a hodnocení strategických alternativ

Cílem této etapy je zodpovězení otázky, jakým způsobem se dostane organizace ke zvolenému cíli. Stejných cílů lze dosáhnout různými cestami neboli různými akčními plány. Výběr a stanovení akčních plánů ovlivňují různé faktory. Z tohoto důvodu si organizace vytváří a hodnotí možné budoucí scénáře vývoje uvnitř organizace i uvnitř svého prostředí (Vašítková, 2014).

Vybraná varianta musí splňovat několik kritérií: využívá příležitosti, které ji prostředí poskytuje, a je rezistentní vůči hrozbám; zhodnocuje síly a důležité kvalifikace podniku a zabraňuje slabostem nebo je napravuje; shoduje se s kulturním a politickým kontextem podniku (Jakubíková, 2012).

4. Zavádění zvolené strategie

Zavádění zvolené strategie zodpovídá otázku, jak se má organizace chovat při realizování své strategie. Poté co je strategická cesta k dosažení cílů vybrána následuje operační (taktický) plán. Ten podrobně definuje plány využití jednotlivých prvků marketingového mixu – taktiku stanovení ceny či vývoj nového produktu a na něj navazující komunikační nástroje, případnou distribuci nebo práci s lidmi, řízení materiálního prostředí a procesů poskytování služeb (Vašítková, 2014).

Činnosti spojené s implementací strategie musejí být přeneseny do konkrétních akcí, které jsou spojovány především se stanovením krátkodobých cílů, s rozdělením zdrojů a s uplatněním strategických kroků v organizaci podniku (Fotr a kol., 2020). Ke splnění plánovaných úkolů je zapotřebí rozdělit pravomoci a zodpovědnosti jednotlivých osob a úseků a určit období pro které mají být v platnosti (Jakubíková, 2013).

5. Sledování a kontrola

Závěrečná etapa odpovídá na otázku, zda organizace dosáhla stanovených cílů. Nedílnou součástí strategického marketingového plánování je sledování realizace plánu, interpretace příčin vzniklých odchylek od plánu a úpravy plánů tak, aby bylo skutečně dosaženo stanovených cílů (Vašítková, 2014).

Kontrola je nutná pro managery, ale také pro podřízené. Zamezuje anarchii a je přínosná i pro spolupracovníky, kteří získávají jistotu, že vykonávají svou činnost správně nebo naopak, že mají něco změnit (Suchý a kol., 2016).

Výsledkem marketingového plánování je **marketingový plán** (Karlíček, 2018). Tento plán se soustřeďuje jen na marketingové aktivity organizace na trhu. Jedná se o nejdůležitější výstup procesu marketingového plánování. Na jeho vypracování se podílejí marketingoví odborníci, manažeři různých organizačních složek a specializovaných úseků. Pro každou úroveň produktu (produktovou řadu, značku) je důležité mít vypracovaný takovýto plán. Marketingový plán je prostředkem komunikace, delegování pravomocí, koordinace a alokace (Jakubíková, 2012).

Tento dokument shrnuje plánované marketingové aktivity pro danou značku na určité období. Na jeho základě si marketéři lépe promýšlí cíle svých aktivit, sjednocují představy všech, kteří se na daných marketingových aktivitách podílejí. Umožňuje kontrolovat, zda jsou finanční prostředky na marketing vynakládány efektivně (Karlíček, 2018).

Po vyhotovení marketingového plánu je nutné zorganizovat jeho postupné naplnění. Je potřeba vymezit, stanovit a zajistit činnosti a vzájemné vztahy lidí i kolektivů při plnění určitých záměrů a úkolů. Formou zabezpečení zadaných úkolů jsou organizační struktury. Pro základní logiku procesu organizování bylo vytvořeno anglické označení OSCAR (**o**bjectives – cíle, **s**pecialization – specializace, **c**oordination – koordinace, **a**uthority – pravomoc, **r**esponsibility – odpovědnost) (Jakubíková, 2012).

Vyvinutí jasné strategie a dobře promyšlených podpůrných programů však nemusí stačit k efektivnímu podnikání. Je zde ještě riziko selhání realizace. Strategie je jen jedním ze sedmi prvků, kterými je efektivnost podnikání ovlivňována (Kotler, Armstrong 2001.).

Těmito prvky, které jsou označovány jako 7S jsou: **strategie – struktura – systémy a styl – zaměstnanci – dovednosti – sdílené hodnoty** (Jakubíková, 2012).

Firma musí mít vybudovanou marketingově pojatou organizační strukturu, ta dále umožňuje „uvést v život“ vytvořený marketingový plán. Marketingová organizační struktura může být tvořena dle marketingových funkcí, dle zákazníků, dle produktů a dle teritorií. K naplnění plánovaných úkolů je nutné mít rozdělené pravomoci a zodpovědnosti jednotlivých osob i úseků a určit období, pro které budou platná. Zjednodušeně má platit:

Co – kdo – kdy – kde – jak ... má vykonat (Jakubíková, 2012).

Každá firma by měla, při vytváření racionální organizační struktury v marketingovém pojetí, brát v potaz její účelnost. Dalším kritériem je i personální připravenost, tj. zralost a schopnost (Jakubíková, 2013).

3.3.3 Marketingová kontrola

Jak již bylo zmíněno posledním krokem strategického marketingového řízení je kontrola. Týká se všech postupů, které firma realizuje k naplnění svých cílů, nikoliv pouze konečných výsledků. Směr těchto postupů určují především marketingové strategie (Jakubíková, 2013).

Kontrolou rozumíme proces sledování rozboru a přijetí závěrů v souvislosti s odchylkami mezi plánem a jeho uskutečněním. Nemá jednoznačně prověřovací charakter, ale spíše charakter analytický, rozborový (Jakubíková, 2013). Kontrolování je zaměřeno na měření a korigování vykonané práce, aby se zvýšila pravděpodobnosti splnění plánů a dosažení cílů. Kontrolování představuje zpětnou vazbu k získání odpovídající představě o řízené realitě (plnění cílů, plánů a úkolů) (Martinovičová, Konečný, Vavřina 2019).

Tyto činnosti jsou ve firmě kontrolovány (zdali je firma má) marketingovým oddělením či marketingovým útvarem. Kontrola pomáhá firmě zodpovědět otázku: „*Jak zjistíme, že se dostaneme tam, kam jsme se chtěli dostat?*“ (Jakubíková, 2012).

Podle Jakubíkové (2012) existují tři typy marketingové kontroly:

- I. Kontrola ročních plánů.
- II. Kontrola rentability produktů a zákaznických skupin produktových značek, jakož i různých marketingových aktivit.
- III. Strategická kontrola – jejím smyslem je získání informací o tom, jestli vlivem změněných podmínek neztratila marketingová strategie smysl.

Rozlišují se dva základní nástroje kontroly marketingového plánu. Jsou jimi **marketingové cíle** a **rozpočet**. Marketingový rozpočet přispívá při finanční kontrole marketingového plánu. Má periodický charakter, aby bylo zamezeno výrazným odchylkám od stanovených plánů a mohla být včas provedena úprava jak cílů, tak strategií (Jakubíková, 2012).

Aby byly plány splněny je zapotřebí lidí, především zaměstnanců firmy, kteří také podléhají kontrole. Jsou hodnoceny jejich přístupy k plnění úkolů, chování k zákazníkům, schopnost týmové práce, dodržování etnických přístupů a mnoho dalšího (Jakubíková, 2012). Zaměstnancům je nutné vysvětlit, že kontrola nemá pouze restriktivní charakter, ale jedná se o nutné opatření k zajištění pořádku, spolehlivosti, stability, včasnému přizpůsobení na změny a dosažení cílů podniku (Martinovičová, Konečný, Vavřina 2019).

4 Vlastní práce

Veškeré informace zpracované v této části práce byly získány z internetových stránek hotelu a internetových stránek řetězce pod který hotel spadá, z osobních rozhovorů s managementem společnosti a klíčovými zaměstnanci hotelu Theatrino. Dále jsou zpracovány data z Českého statistického úřadu, obchodního rejstříku a dalších odborných internetových zdrojů zaměřených na problematiku této práce.

4.1 Představení podniku

Hotel Theatrino je jedním z celkem 11 hotelů řetězce Ave hotels společnosti Ave a.s.. Ave a.s. byla založena v roce 1990 a v současnosti patří mezi největší poskytovatele služeb cestovního ruchu v České republice. Jejimi nabízenými službami jsou (avehotels.cz):

- ubytování ve vlastním řetězci Ave hotels;
- doprava;
- průvodcovské a tlumočnické služby;
- okružní jízdy po Praze;
- cyklovýlety po České republice i zahraničí.

Hotel Theatrino je 4hvězdičkový hotel, který nabízí své služby od roku 2000. Nachází se v Praze na Žižkově 1,5 kilometru od centra Prahy a v blízkosti tramvajové zastávky Lipanská. Pod řetězec Ave hotels patří od prosince roku 2011.

Jedná se o designový hotel se secesním interiérem, kterému vévodí velký divadelní sál, ve kterém jsou podávány snídaně a pořádány různé společenské akce. V hotelu se nachází wellness se saunou a párou (hoteltheatrino.cz).

Předmětem činnosti Ave a.s. jsou (výroční zpráva, 2019):

- ubytovací služby;
- zprostředkování ubytování a další služby cestovního ruchu;
- činnost cestovní kanceláře;
- směnárenská činnost;
- prodej zboží.

4.1.1 Poslání podniku

Poslání hotelu Theatrino je vytvořit svým klientům takové prostředí, aby se během pobytu v Praze cítili jako doma. Poslání hotelu je vyjádřeno prostřednictvím sloganu celého řetězce hotelů Ave a.s. „*Your home in Prague*“.

Hotel chce poskytovat svým klientům vysoce kvalitní služby za přijatelné ceny, které jsou oproti konkurenci nižší i přes zachování stejné nebo vyšší kvality poskytované služby.

4.1.2 Vize podniku

Podnik se momentálně soustředí na překonání koronavirové krize. Do budoucna si chce přinejmenším udržet kvalitu služeb, popřípadě ji zvyšovat a dostat hotel na úroveň těch lepších hotelů v Praze.

4.2 Analýza vnějšího prostředí podniku

Hotel musí stále monitorovat okolní síly a faktory, které mají vliv na jeho schopnost prosperovat. Konkrétně musí sledovat klíčové makroekonomické síly a významné faktory mikroprostředí, aby byla zajištěna včasná reakce na přítomné trendy a podstatné změny. Vpracováním této analýzy bude získán seznam příležitostí a hrozeb.

4.2.1 Analýza makroprostředí

V této analýze budou zkoumány faktory zahraničního a národního prostředí, které jsou významné pro strategický záměr hotelu. Změny těchto faktorů ovlivňují vývoj trhu, proto je pro hotel zásadní je znát a v návaznosti na ně připravit opatření k oslabení možné hrozby či využití příležitosti a případně z nich profitovat.

4.2.1.1 PESTLE analýza

Pro analýzu makroprostředí bude využita PESTLE analýza, která zahrnuje široký soubor vlivů, které se dotýkají strategického záměru firmy. Analýza bude zaměřena na soubor vlivů, které ovlivňují strategický záměr hotelu Theatrino.

Politicko-právní prostředí

Politická stabilita

Politická stabilita je v České republice v současnosti výrazně ovlivněna pandemií COVID – 19, která výrazně ovlivňuje podnikatelský sektor i osobní životy všech obyvatel. Od března roku 2020 je země velmi výrazně ovlivněna vládními opatřeními, které se týkají omezení obchodu a služeb. V dubnu roku 2021 v České republice skončil nouzový stav, vláda ho nahradila mimořádnými protipandemickými opatřeními na základě pandemického zákona, který vstoupil v platnost v září 2021 (vlada.cz).

Protipandemických opatřeních vztahujících se na sektor služeb je hned několik. Provozovatel musí (vlada.cz):

- kontrolovat stanovené podmínky pro vstup osob do vnitřních – prokázání se negativním (PCR, AT) testem, doložení národního certifikátu o provedeném očkování nebo prodělání nemoci COVID-19;
- aktivně bránit zdržování zákazníků v kratších vzdálenostech, než je 1,5 m s výjimkou členů domácnosti;
- aktivně bránit přítomnosti více zákazníků, než je 1 zákazník na 10m² plochy;
- umístit dezinfekční prostředky u často dotýkaných předmětů;
- zajistit řízení front čekajících zákazníků;
- zajistit informování zákazníků o výše uvedených pravidlech;
- zajistit ve vnitřních prostorech maximální cirkulaci vzduchu.

Protipandemická opatření vztahující se k poskytování krátkodobých a rekreačních ubytovacích služeb jsou (vlada.cz):

- zákaz využití uvedených služeb osobě, který vykazuje klinické příznaky onemocnění COVID- 19
- osoby lze ubytovat nejdéle na 7 dní, poté musí vyžadovat nové prokázání splnění podmínek pro vstup do vnitřních prostor.

Zároveň je zakázán pohyb a pobyt bez ochranných prostředků dýchacích cest (nos, ústa) v (vlada.cz):

- provozovně služeb;
- vnitřních prostorách provozovny služeb.

Omezení stanovená vládou se často mění v návaznosti na přítomnou situaci ohledně pandemie. V nouzovém stavu byl prodej v ubytovacích zařízeních, až na výjimky, zakázán. Tyto výjimky tvořily služební cesty a dlouhodobé pronájmy pokojů. Na to vláda zareagovala tím, že přiřadila kompenzace za jeden neobsazený pokoj. Tyto kompenzace však nedosahovaly 100 % částky, kterou by ubytovací zařízení za pokoj utržilo.

Momentálně je příjezd do ČR omezen stanovenými podmínkami pro vstup do České republiky. Byl vytvořen seznam zemí podle rizika výskytu onemocnění COVID – 19 podle toho, na kterém seznamu se země nachází musí být splněny určité podmínky pro vstup na území ČR. Mezi tyto podmínky patří – vyplněný příjezdový formulář, negativní test, dokončené očkování nebo prodělání onemocnění COVID – 19 v posledních 180 dnech.

V návaznosti na pandemii COVID-19 byly vládou poskytnuty dotace k podpoře odvětví cestovního ruchu. Podpora byla zaměřena především na posílení likvidity, udržení provozu těchto zařízení a udržení nabídky stávajících služeb a pracovních míst. Hotely mohly žádat o podporu COVID – ubytování I a COVID – ubytování II (vlada.cz).

Legislativa

Podmínky pro podnikání v oblasti cestovního ruchu jsou omezeny zákonem č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v cestovním ruchu. V zákoně jsou vyjmenovány typy služeb cestovního ruchu a jsou zde popsány podmínky provozování cestovní kanceláře a její povinnosti.

Pro provozování hotelu není potřeba žádné odborné vzdělání ani praxe. Provozovatel musí splňovat podmínky, které ukládá zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Podle zmíněného zákona spadá živnost ubytovací služby mezi živnosti ohlašovací volné. Samostatná příloha č. 4 k nařízení vlády č.278/2008 Sb. obsahuje seznam obsahových náplní živností volných podle jednotlivých činností.

Jelikož hotel poskytuje i stravovací služby je pro provozovatele důležitý zákon č.258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví. Tento zákon nařizuje osobám, které přicházejí do přímého styku s potravinami mít platný zdravotní průkaz a znalosti nutné k ochraně veřejného zdraví. Zároveň se tento zákon vztahuje i na poskytování ubytovacích služeb jako je provozování hotelu. Provozovatel musí vyhotovit provozní řád, ve kterém jsou uvedeny podmínky činnosti, zásady prevence vzniku infekčních a jiných onemocnění, způsob zacházení s prádlem a způsob očisty prostředí ubytovacího zařízení.

Se stravovacími službami je spojena také vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných. Tato vyhláška obsahuje hygienické požadavky pro stravovací služby. Pro hotel je nejpodstatnějšími požadavky na přípravu a výrobu pokrmů, skladování pokrmů a jejich uvádění do oběhu.

Povinností ubytovatele je oznámit ubytování cizince do 3 pracovních dnů po jeho ubytování, a to podle zákona č. 326/1999 Sb. Tato skutečnost musí být oznámena útvaru policie.

Dále se provozovatel hotelu musí řídit občanským a obchodním zákoníkem a zákoníkem práce. A v neposlední řadě musí brát provozovatel v potaz zákon č.110/2019 Sb.,

zákon o zpracování osobních údajů podle nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679.

Potřeba očkování

Od propuknutí pandemie COVID – 19 je možnost přicestovat do ČR omezená. Omezení se liší pro jednotlivé země, ze kterých se do ČR cestuje. Pokud je osoba očkováná a necestuje ze země s extrémním rizikem nákazy nejsou jí kladeny minimální překážky pro vstup do ČR. S příchodem proočkovanosti nastává oživení CR v EU, ke kterému přispívá digitální certifikát EU-COVID.

Plně očkovaným obyvatelům nejsou kladeny překážky při zakoupení ubytovacích služeb na území České republiky. Tabulka níže zobrazuje podíl plně naočkovaných v obyvatelstvu mezi zeměmi, ze kterých v přijíždějí hosté hotelu Theatrino nejčastěji (opendatalab.cz).

Tabulka 2 Podíl plně naočkovaných v Evropě

Země	Podíl plně naočkovaných
ČR	58 %
Německo	68 %
Slovensko	42,8 %
Polsko	53,5 %
Nizozemsko	72,30 %
Maďarsko	59,60 %
Rakousko	65,7 %

Zdroj: vlastní zpracování dle Ourworlddata.org

Při vytvoření kolektivní imunity, která přirozeně brání šíření nákazy lze hovořit u proočkovanosti kolem 80 a více procent populace. Narůstající proočkovanost umožňuje státům znovu otevřít své ekonomiky, jelikož s vyšší proočkovaností dochází k poklesu počtu nových infekcí a hospitalizací (novinky.cz).

Pro hotel je míra proočkovanosti důležitá, protože čím je vyšší, tím je i vyšší počet potencionálních zákazníků, kteří si mohou hlavní službu hotelu zakoupit. S očkováním je

spojena velká míra dezinformací, proto například na Slovensku je podíl plně naočkovaných na nízké úrovni (ec.europa.eu).

Ekonomické faktory

Hospodářský cyklus

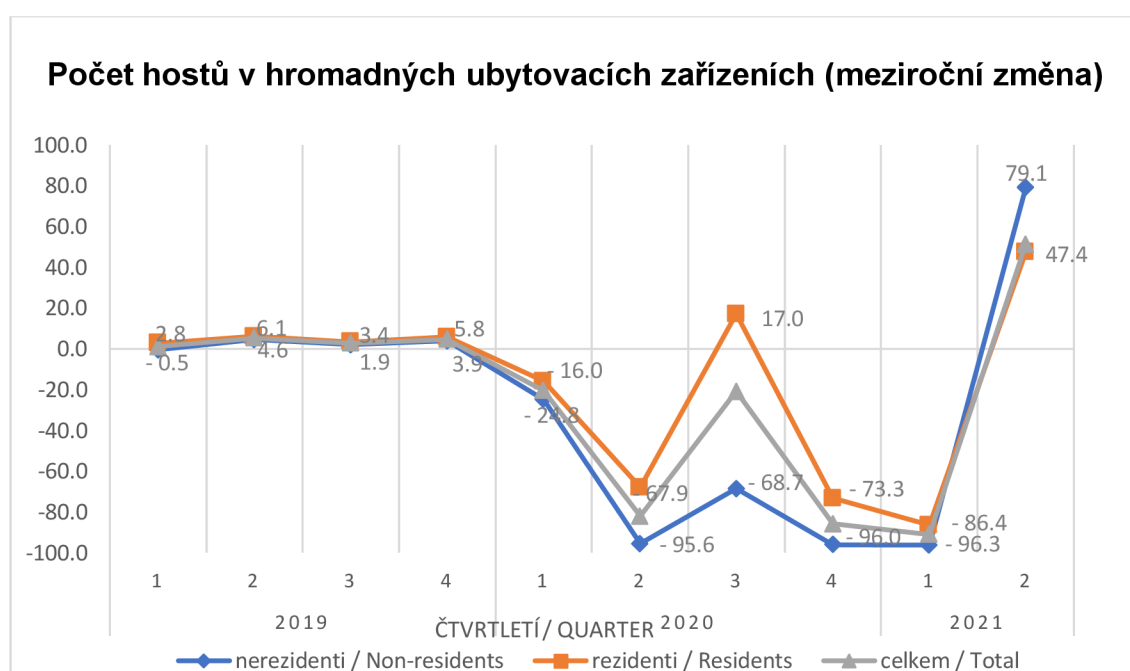
Cestovní ruch je výrazně ovlivňován aktuálním hospodářským cyklem, jelikož během hospodářské recese dochází k omezení cestovatelských aktivit a snižuje se obsazenost některých hotelů. Českou ekonomiku zásadně ovlivnila v roce 2020 a 2021 pandemie onemocnění COVID – 19. Omezení, která byla přijata, aby se zamezilo šíření nemoci způsobila výrazný propad ekonomiky. Podle ČSÚ (2021a) tento propad za rok 2020 dosáhl 5,8 %. V roce 2021 byl ve 3. čtvrtletí zaznamenán meziroční růst o 2,8 %. To značí, že se české hospodářství začíná pozvolně pohybovat po trajektorii oživení. O růst se zasloužila podle ČBA (2021) především rostoucí spotřeba domácností a stále vysoká vládní spotřeba. Vládní spotřeba se zasloužila o oživení ve větší míře než investice. Naopak pokles byl viditelný ve vývozu zboží. Podle Kurzy.cz (2021) celkový útlum zahraniční poptávky tak výrazně negativně ovlivnil růst hrubého domácího produktu. Pro rok 2022 hlavní ekonomové bank očekávají 4,5% růst HDP. Na růstu HDP v roce 2022 budou mít zásluhu především soukromá spotřeba a investiční aktivity firem.

Světové HDP v letošním roce vzrostlo meziročně o 6 %. Podle OECD (2021) však oživení zůstane nerovnoměrné, jelikož je závislé na účinnosti zdravotnických opatření a politické podpoře. V roce 2022 předpovídá zmírnění tempa na 4,9 % (ct24.ceskatelevize.cz). Sidler (2021) tvrdí, že i když se globální ekonomika zotavuje, řada zemí začíná opět bojovat s dalšími vlnami mutací COVID - 19. To podle něj bude prodlužovat problémy v dodavatelských řetězcích, které narušují ekonomické oživení nejen v domácí ekonomice, ale zároveň mají za následek rychlý růst inflace (ekonom.cz).

Inflace bude mít za následek růst ceny potravin, energií a pohonných hmot. V návaznosti na zvyšování nákladů dojde ke zvýšení cen i v oblasti ubytovacích služeb v ČR. Inflace v ČR v lednu 2021 byla 2,2 % v říjnu téhož roku dosahovala již 5,8 %. V závěru letošního roku podle ČNB opět výrazně vzroste a v průběhu zimy 2022 se přiblíží k 7 % (Zpráva o měnové politice: Podzim 2021).

Vliv pandemie na českou ekonomiku z pohledu cestovního ruchu zobrazuje graf č. 1, který ukazuje pokles počtu hostů v hromadných ubytovacích zařízeních od roku 2019 do 2.čtvrtletí roku 2021 v České republice. K nejvýraznějším poklesům došlo ve 2.čtvrtletí roku 2020 a v 1.čtvrtletí roku 2021. V tomto období byl v ČR nouzový stav a podnikatelské aktivity byly omezeny. Naopak nárůst můžeme pozorovat ve 3.čtvrtletí 2020 a ve 2.čtvrtletí roku 2021 (ČSÚ, 2021).

Graf 1 Počet hostů v hromadných ubytovacích zařízeních (meziroční změna)



Zdroj: ČSÚ, 2021

Měnové kurzy

Na činnost hotelu má vliv vývoj měnových kurzů. Od roku 2017 kurz koruny vůči euru a dolaru posiloval. Na začátku roku 2020 však vlivem pandemie koronaviru situace na devizovém trhu změnila. V červenci 2020 se rychle uzavřela dohoda o Evropském fondu obnovy. Díky tomu mohla opět koruna pokračovat v mírném posilování vůči euru. Na konci srpna 2020 se však epidemická situace v ČR i EU začala zhoršovat, v návaznosti na to začala koruna setrvale vůči euru oslabovat. V druhé polovině října se dostala koruna až na hodnotu 27,3 CZK/EUR. Poté opět koruna začala posilovat. Do poloviny května 2021 kurz koruny pokračoval v posilování. V polovině července koruna mírně oslabila, podle Zprávy o měnové politice: Léto 2021 (2021) kvůli obavě z možného nástupu mutace delta. Průměrná

hodnota kurzu vzhledem k euru ve druhém čtvrtletí činila 25,6 Kč. Meziročně ve 2. čtvrtletí byla koruna vůči euru silnější cca o 5,2 %. V průběhu července 2020 dolar na světových trzích výrazně oslabil, jelikož USA mnohem hůře zvládala epidemickou situaci než Evropa. Schválení Evropského fondu obnovy mělo za následek počáteční rychlé posílení koruny na hodnotu těsně pod 22 CZK/USD. Poté se epidemická situace zhoršila i v České republice a koruna opětovně reagovala oslabení k hodnotě 23 CZK/USD. Od druhé poloviny května roku 2021 koruna vůči dolaru oslabila. Na konci května 2021 byl kurz 21,6 CZK/USD, zatímco začátkem listopadu 2021 22,14 CZK/USD.

Sociální prostředí (demografické a kulturní prostředí)

Fond volného času

V České republice délku dovolené upravuje Zákoník práce. Podle něj má zaměstnanec v soukromém sektoru nárok na 20 dní dovolené ročně a ve veřejném sektoru na 25 dní dovolené ročně. Výjimku pak tvoří pedagogičtí a akademičtí pracovníci, kteří mají ze zákona nárok na 40 dní volna. V dnešní době je však obvyklé, že firmy nabízí svým zaměstnancům benefity, které znamenají zvětšující se podíl pracovního volna. Velká část firem proto standartně nabízí svým zaměstnancům 25 dní volna. Podle odhadů Hospodářské komory ČR je to 36 % středně velkých a velkých firem. Počet volných dní v České republice navyšují placené svátky. Těchto placených svátků je v ČR 13, některé z nich však mohou připadnout na víkend.

V Evropě je zaznamenán trend zvyšujícího se podílu pracovního volna. Nejčastěji mají zaměstnanci nárok na alespoň 20 dní dovolené a více. Například v Rakousku a Polsku mají nárok na o týden delší dovolenou zaměstnanci s delší praxí. Na Slovensku pak mají lidé starší 33 let nárok na 5 týdnů dovolené oproti mladším zaměstnancům, kteří mají nárok jen na 4 týdny dovolené. Nejdelší zákonná dovolená je 28 dní a mají na ní ze zákona nárok v Litvě a Estonsku. V Evropě má každá země v průměru 10 dní placených svátků za rok. Nejvíce jich mají na Slovensku a to 15. Naopak nejnižší počet dnů dovolené mají v USA, kde nemají stanovený ani jeden den. Stejně tak tomu je i v Číně (Finance.cz, 2020).

Zvětšující se podíl pracovního volna (zákonná placená dovolená) má jedinečný význam pro rozvoj dlouhodobého CR. Souvisí to s fondem volného času, díky kterému mohou zákazníci strávit na své dovolené delší čas.

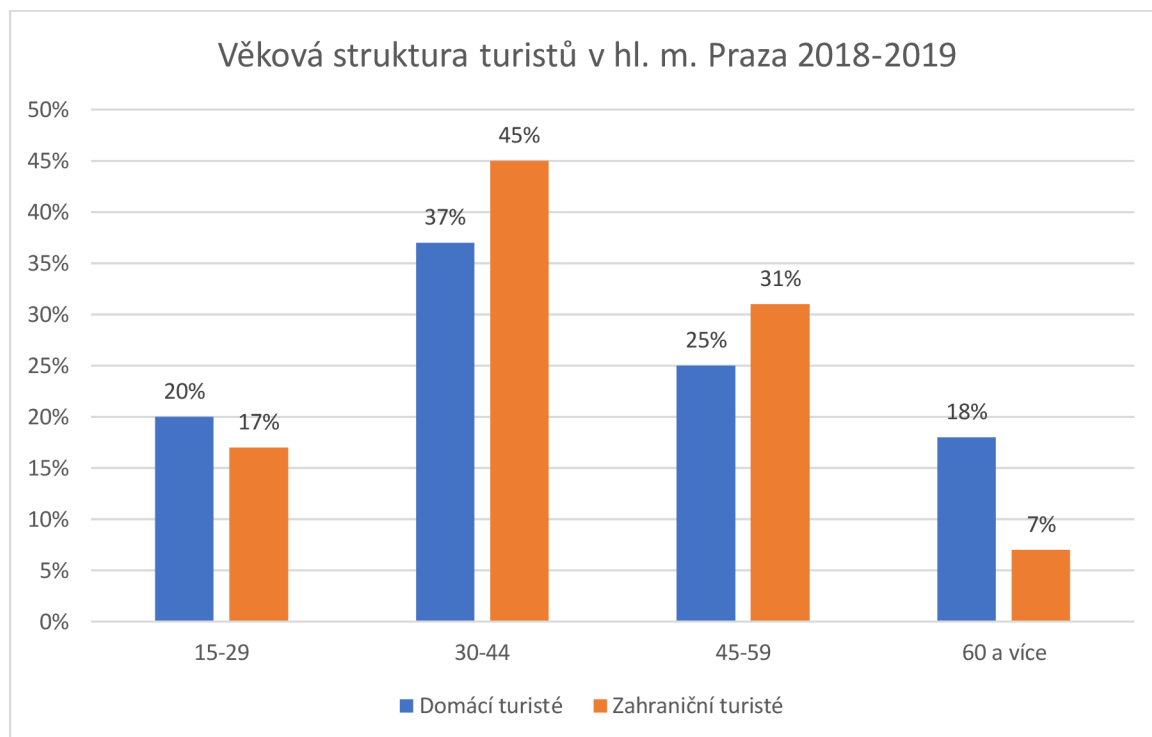
Opatření, která byla zavedena v návaznosti na pandemii nového koronaviru donutila řadu obyvatel EU pracovat z domova na tzv. home office. V posledních deseti letech byl počet obyvatel EU pracujících z domova konstantní a pohyboval se přibližně na úrovni 5 %. V roce 2020 podle Eurostatu (2021) pracovalo z domova 12,3 % obyvatel EU ve věku od 15-64 let. Mnoho firem tak zjistilo, že není nutné, aby jejich zaměstnanci byli vázáni na konkrétní místo. Možností práce z domova získávají lidé větší flexibilitu.

Struktura hostů v hromadných ubytovacích zařízeních Prahy dle národnosti a věku

Ve 2. čtvrtletí roku 2021 se podle ČSÚ (2021) zvýšil počet hostů v hromadných ubytovacích zařízeních meziročně o 51,3 %. Návštěvnost se díky tomu dostala po pěti čtvrtletích do kladných čísel. Ale i přes popsanou skutečnost nedosahuje objem návštěv ani třetiny v porovnání s předcovidovým obdobím v roce 2019.

V roce 2019 podle ČSÚ (2020) v Praze přenocovalo v hromadných ubytovacích zařízeních přes 8 miliónů hostů. Nejvíce hostů bylo z Německa, celkem 11 % ze všech hostů. Na dalších místech se umístili hosté z USA se 6 % a hosté z Velké Británie s 5 %. Celkový průměrný počet přenocování jednoho hosta v roce 2019 v Praze byl 2,3 noci.

Graf 2 Věková struktura turistů hl.m. Praha v období 2018-2019



Zdroj: vlastní zpracování dle Czech Tourism, 2021

Nejčteněji Prahu navštěvovali lidé ve věkové skupině 30-34 let. Druhá nejčtenější skupina byla ve věku 45-59 let.

Nákupní zvyky

Zahraniční turisté podle Czech Tourism (2021) nejčastěji přijížděli do Prahy v letech 2018-2019 kvůli rekreaci. Během svých pobytů v Praze 80 % zahraničních turistů navštěvovalo kulturní památky, dále 24 % zahraničních turistů uvedlo, že se věnovali také během pobytu společenskému životu a 23 % zahraničních turistů uvedlo, že během pobytu vyzkoušeli i českou gastronomii. Jejich přímá průměrná útrata na osobu za den byla 3030,-.

Většina domácích turistů přijela do Prahy v roce 2018-2019 také za rekreací. 50 % domácích turistů během svého příjezdu navštívila příbuzné. Během pobytu si 48 % z nich také prohlédlo kulturní památky a 25 % uvedlo, že do Prahy přijelo také za společenským životem. Přímá průměrná útrata domácích turistů na osobu za den byla pouze 539,- (Czech Tourism.cz, 2021).

V období nouzového stavu bylo zakázáno poskytování ubytovacích služeb. Výjimku tvořilo poskytování ubytovacích služeb pro osoby za účelem výkonu povolání, podnikatelské nebo jiné obdobné činnosti.

Technické a technologické faktory

Automatizace a robotizace

Situace spojená s pandemií COVID – 19 napomáhá větší digitalizaci ubytovacích služeb. Mezi trendy patří *self – checking*, pomocí kterého se host může ubytovat a odhlásit sám přes mobilní telefon nebo prostřednictvím pevného zařízení v prostoru recepcí hotelu. Tento trend je spojený s omezováním služeb na recepcích. S tímto trendem souvisí další trend a tím je chytrý zámek na pokoji, který může být plně nebo částečně bezobslužný.

Roboti by mohli v budoucnu nahradit potřebu lidské pracovní síly například na recepci v hotelu, pokojské nebo i číšníka. Zvládnou přivítat hosty již u vstupu a podat potřebné informace.

Virtuální realita a 3D prohlídky

Virtuální realitu lze využít k prezentaci cestovatelských zážitků i zajímavých turistických destinací. Lze s její pomocí vytvořit digitální katalogy destinací pro předání velkého množství informací. Zapotřebí jsou však brýle pro virtuální realitu, jejichž cena se pohybuje v řádech tisíců až desetitisíců.

Zákazníkovi lze poskytnout také 3D prohlídku města, kulturních památek nebo hotelu. Ke 3D prohlídkám postačí zákazníkům chytrý telefon, počítač nebo tablet. Na rozdíl od virtuální reality nejsou potřebné brýle pro virtuální realitu. Tyto 3D prohlídky se snadno vytvoří z 2D fotografií.

Online prostředí

Vzhledem k aktuální situaci, kdy lidé byli uzavřeni ve svých domovech, začali lidé trávit více času v online prostředí. Pracovní schůzky se konaly online, výuka ve školách byla distanční formou i některé kulturní a společenské akce se konaly prostřednictvím internetu.

Online prostředí urychluje výměnu informací a rozhodování zákazníků. Pomocí moderních technologií lze poskytnout personalizovanou službu zákazníkovi v každém okamžiku. Zároveň internet nabízí prostor pro umístění reklamy. Tato reklama představuje efektivní nástroj oslovení širokého okruhu potenciálních zákazníků. Aby zákazník na internetu našel to, co potřebuje, je pro poskytovatele služeb důležité mít optimalizované své webové stránky pro vyhledávače tak, aby algoritmus vyhledávačů zobrazoval právě jeho stránku.

Pomocí online prostředí lze utužovat vztahy se zákazníky nebo je inspirovat prostřednictvím příspěvků na sociálních sítích. Sdílením obsahu spokojených zákazníků přes sociální síť lze motivovat potenciální zákazníky k využití služby. Proto je důležité, aby poskytovatel služby uměl využívat sociální síť ve svůj prospěch.

Ekologické prostředí

Důležitou podmínkou pro rozvoj cestovního ruchu je kvalita životního prostředí, příznivé klima nebo čistota ovzduší a vody. Pokud by toto prostředí bylo významně narušeno znamenalo by to ohrožení pro rozvoj cestovního ruchu.

Kvalita životního prostředí

Hlavní město Praha má dlouhodobě největší zatížení z krajů z hlediska kvality ovzduší. Kvalita ovzduší je zásadním způsobem ovlivňována silniční dopravou a v okrajových částech města také lokálními topeništi. Klimatická změna vyvolává v Hl. m. Praze v posledních desetiletích častější extrémní počasí. Vlny veder se prodlužují a je zaznamenán zvyšující se počet tropických dní a nocí. Zároveň je obyvatelstvo Prahy výrazně zatěžováno nadměrným hlukem, který je způsoben především silniční, železniční, tramvajovou a leteckou dopravou. V Praze je také viditelný úbytek nezastavěných ploch včetně volné krajinné zeleně ve prospěch zastavitelných ploch (obytných a smíšených) (cenia.cz).

Přírodní katastrofy

Přítalové deště v Praze způsobují bleskové záplavy a ohrožují životy a majetek. Zároveň se v Praze v pravidelných intervalech vyskytují povodně. Od povodní v roce 2002 byly v Praze vytvořena protipovodňové zábrany, které zabrání vytopení metra a centra Prahy. Díky těmto protipovodňovým zábranám vznikají menší škody na majetku a je zajištěna větší bezpečnost obyvatel Prahy. Při povodních je důležité dbát na celkovou hygienu. V zaplavených oblastech vždy hrozí riziko rozvoje chorob například žloutenky (hzscr.cz).

V březnu roku 2010 byly zaznamenány erupce islandské sopky Eyjafjallajökull, tyto erupce měly dopad na celý svět. V návaznosti na tuto událost bylo odvoláno 95 tisíc letů, výluka zasáhla 29 % celosvětové letecké dopravy a postiženo bylo okolo 10 miliónů cestujících. Kvůli mraku popela ze sopky byly zrušeny lety na většinu míst Evropy. Na světě je kolem 1500 aktivních vulkánů, které mohou kdykoliv explodovat nebo být aktivní. Tyto exploze mohou mít výrazný vliv na cestovatelské aktivity a na incomingový cestovní ruch (ct24.ceskatelevize.cz, 2020a).

4.2.2 Analýza mikroprostředí

Analýza mikroprostředí je pro hotel Theatrino důležitá, jelikož jejím prostřednictvím budou monitorovány významné faktory, které ovlivňují schopnost hotelu dosahovat zisku.

4.2.2.1 Porterův model pěti sil

K analýze mikroprostředí bude využit Porterův model pěti sil. Těmito pěti zkoumanými silami budou – konkurence v branži, hrozba vstupu nových konkurentů, vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů a hrozba substitutů. Po provedení této analýzy bude známo, jak výrazně tyto faktory ovlivňují hotel Theatrino.

Konkurence v branži

V oblasti poskytování ubytovacích služeb v Praze působí velké množství subjektů, které si navzájem silně konkurují. Největší hrozbou pro hotel Theatrino jsou hotely, které jsou zahrnuty ve stejné klasifikační třídě a v jejich nabídce jsou podobné ubytovací, stravovací a doplňkové služby.

V hlavním městě Praze se nacházelo v roce 2020 podle CzechTourism (2021) celkem 49 hromadných ubytovacích zařízení v kategorii 4hvězdičkový hotel, které zahrnovaly necelých 12 600 lůžek. Do této kategorie je zahrnut i hotel Theatrino. V městské čtvrti Praha 3 se k druhé polovině roku 2021 nacházelo celkem 16 hotelů spadajících do kategorie 4hvězdičkových hotelů.

Mezi největší konkurenty v oblasti krátkodobého ubytování lze zařadit:

- Ariston & Ariston Patio hotel
- Carlton
- Congress & Wellness Hotel Olšanka
- Hotel Gloria

Tyto hotely se nachází v městské čtvrti Praha – Žižkov, jsou ve stejné klasifikační třídě, nabízejí podobné stravovací, ubytovací a doplňkové služby a jejich služby jsou hodnoceny na stejné úrovni. Při analýze bude věnována pozornost především odlišnostem mezi konkurenty a hotelem Theatrino.

Ariston & Ariston Patio hotel nabízí velice podobné služby jako hotel Theatrino. Nevýhodou Ariston & Ariston Patio hotelu je jeho lokace v blízkosti rušné ulice, kde jezdí velké množství aut, tramvají a autobusů. Hosté s okny do této ulice může rušit hluk. Nikde na stránkách hotelu nebyly informace o odhlučnění pokojů. Oproti hotelu Theatrino nabízí Ariston & Ariston Patio hotel pokoje Superior s kvalitnějšími službami oproti klasickým pokojům. Tyto pokoje jsou luxusnější, nachází se na jednom patře, každý pokoj má svou klimatizaci a v předsálí patra je pro hosty připraveno odpolední občerstvení. Tyto pokoje jsou v průměru o 10 % dražší než standardní dvoulůžkové pokoje. Možnost parkování nabízí, ale za vyšší cenu o více než 60 %.

Carlton se také nachází u hlavní rušné silnice, po které projede během dne velké množství aut, tramvají a také autobusů. Stejně jako v případě Ariston & Ariston Patio hotelu ruch ze silnice může rušit hosty. V jeho nabídka obsahuje možnost parkování pouze na parkovacích zónách za 1,60Eur za hodinu. Ceny hotelu za dvoulůžkový pokoj jsou vyšší asi

o 50 % oproti hotelu Theatrino. Všechny pokoje jsou klimatizované a nabídka snídaňového bufetu je výrazně bohatší. Tento hotel nenabízí žádné wellness služby.

Congress & Wellness Hotel Olšanka nabízí oproti hotelu Theatrino široké možnosti sportovního vyžití. Hosté si mohou za poplatek zahrát stolní tenis, zacvičit si ve fitness centru či využít možnosti krytého bazénu. Zároveň tento hotel poskytuje široké možnosti pro pořádání konferencí. V prostorách hotelu se nachází kongresový sál pro 450 osob, restaurace a sluneční terasa. I přes výrazně širší nabídku služeb je cena za dvoulůžkový pokoj srovnatelná, avšak v ceně není zahrnuta snídaně. Celková spokojenost hostů s poskytovanými službami je však nižší než u hotelu Theatrino. Parkování je možné v areálu hotelu, avšak cena za tuto službu je o 33 % vyšší.

Hotel Gloria poskytuje 2lůžkový pokoj na jednu noc za cenu o 17 % nižší. V prostorách hotelu není bar ani restaurace, nachází se zde pouze jídelna, ve které se podávají snídaně. Hotel se nachází v klidnější lokalitě oproti všem ostatním hotelům. Parkování je opět možné, ale za vyšší poplatek, než je tomu u hotelu Theatrino. Hotel Gloria má úzkou nabídku služeb, nenabízí žádný druh wellness služby ani zázemí pro business (konferenční sál či kopírku) a nabídka úklidových služeb je také velmi strohá (pouze čištění bot a úklid pokojů).

Jelikož je provoz ubytovacích zařízení od března roku 2020 pravidelně omezován v návaznosti na pandemii koronaviru, lze mezi konkurenty zahrnout i nabídku dlouhodobých pronájmů bytů v Praze 3 podobné velikosti. Hotel Theatrino byl uzavřen jen krátce v březnu roku 2020, poté začal nabízet své pokoje k dlouhodobému pronájmu, aby se vyrovnal s nedostatkem hostů. Cena za pronájem pokojů s nabízenými službami a vybavením pokojů byla výrazně nižší než u nabízených bytů podobných rozměrů v lokalitě Prahy 3.

Včetně výše zmíněných konkurentů má hotel Theatrino ještě mnoho dalších. V České republice není omezen počet krátkodobých ubytovacích zařízení na plochu. Hlavní je mít dostatečný finanční kapitál pro otevření hotelu. Mezi konkurenty lze zahrnout všechny 4hvězdičkové hotely v okolí centra Prahy. Celkově lze vliv konkurence v odvětví označit jako velmi silný a lze ho považovat za ohrožení pro společnost. Konkurentů na trhu dlouhodobého ubytování v Praze je mnoho.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Pro potenciálního nového konkurenta existují velké bariéry pro vstup na trh. Tyto bariéry představují především nalezení místa pro výstavbu či nalezení vhodného objektu, ve kterém lze provozovat nový hotel. Hrozbu vstupu nových konkurentů lze spatřovat v mezinárodních hotelových řetězcích. Tyto řetězce mají dostatečné finanční prostředky, výraznou specializaci, know-how a důvěryhodnost značky na hotelovém trhu.

Odvětví hotelnictví je spojeno s vysokou kapitálovou náročností. Pro vstup do odvětví jsou zapotřebí značné počáteční investice a disponibilní finanční zdroje. Počáteční investice se váží na stavbu nebo rekonstrukci ubytovacího zařízení a disponibilní finanční zdroje jsou zapotřebí k prvotní fázi provozu zařízení, aby služby dosahovaly očekávané úrovně. Další bariérou je omezená plocha centra Prahy a jejího okolí, kde je možnost výstavby nové budovy.

Za jednu z hrozeb lze považovat digitální platformy, které nabízejí finančně dostupnější ubytování v centru Prahy a jejím okolí. Tyto platformy jsou oblíbené především u mladší generace lidí. Další hrozba navazuje na situaci kolem pandemie nového typu koronaviru, hotel musel nabízet i možnost dlouhodobých pronájmů kvůli úbytku zahraniční klientely a omezenému pohybu osob. Tato situace může nastat znovu a majitelé bytů nabízející možnost krátkodobého pronájmu budou nuceni své byty nabídnout k dlouhodobému pronájmu, tím se konkurence na trhu s dlouhodobými pronájmy zvýší a hotel nebude mít možnost výpadek příjmů výrazněji kompenzovat.

Celkově lze soudit, že přítomná situace spojená s pandemií koronaviru není přívětivá pro vstup nového konkurenta v oblasti krátkodobých ubytovacích služeb, avšak lze předpokládat, při opakované situaci omezení pohybu osob, vstup nových konkurentů v oblasti dlouhodobých pronájmů.

Vyjednávací síla zákazníků

V centru hlavního města Prahy a jejího okolí se nachází velké množství 4hvězdičkových hotelů. Na základě této informace lze předpokládat vysokou vyjednávací sílu zákazníků.

V případě volného pohybu osob a minimální protikoronavirových opatřeních je vyjednávací síla zákazníků vysoká. Zákazník si může vybrat ze široké nabídky 4hvězdičkových hotelů v Praze a jejím okolí. Zároveň zákazníci mají možnost ovlivňovat potencionální zákazníky prostřednictvím internetových recenzí, proto provozovatelé hotelů kladou vysoký důraz na spokojenost zákazníků. Při jejich nespokojenosti může být ovlivněna jejich budoucí obsazenost. Často jsou proto při nespokojenosti nabízeny kompenzace pro zákazníka formou služeb zdarma nebo snížení ceny za pobyt či zakoupenou službu. Pokud by byl prodej krátkodobých ubytovacích služeb vládou znovu omezen, opět je vyjednávací síla zákazníků vysoká. Klientela, která by měla možnost si služby hotelu zakoupit by měla možnost širokého výběru. V případě nabídky dlouhodobého pronájmu je v hlavním městě vyjednávací síla zákazníků nízká, jelikož ceny bytů dlouhodobě rostou a lidé nemají dostatečné finanční prostředky, aby si mohli pořídit vlastní bydlení.

Vyjednávací síla dodavatelů

Hotel Theatrino má několik hlavních dodavatelů. Těmito dodavateli jsou:

- pekárna Vodička – zajišťuje hotelu sladké a slané pečivo;
- Kostelecké uzeniny – zajišťují hotelu uzeniny (párky, buřty salámy apod.);
- Gold group – zajišťuje hotelu veškerou čerstvou zeleninu;
- JIP – zajišťuje hotelu náplně do džusovače;
- Penny drogerie – zajišťuje hotelu úklidovou drogerii (jar, saponáty apod.);
- Adla kosmetika – zajišťuje hotelu kusovou kosmetiku na pokoje;
- Douwe Egberts – zajišťuje hotelu patroly do kávovaru;
- KBJ – zajišťuje hotelu mraženou zeleninu.

Všichni jmenovaní dodavatelé zajišťují také dopravu produktů a spolupracují i s ostatními hotely řetězce již několik let (jedná se o dlouhodobou spolupráci). S jejich službami i dodaným zbožím je hotel spokojený, jelikož mu je poskytována vysoká kvalita zboží za výhodnou cenu. Tyto ceny jsou stanoveny na základě uzavřené dohody o pevných cenách. Zároveň dodavatelé mají zaručený odbyt jejich zboží. Proto je vyjednávací síla těchto dodavatelů středně vysoká.

Dalším dodavatelem služeb je prádelna P-services, která nabízí výhodnější ceny oproti konkurenci a dodávají čisté prádlo podle domluvy v jakýkoliv čas i o víkendech a svátcích. Proto je tato prádelna pro hotel výhodnější než konkurenční prádelny. Tento dodavatel spolupracuje pouze s hotelem Theatrino v rámci celého řetězce. U tohoto dodavatele lze považovat vyjednávací sílu za vysokou.

Dále hotel kupuje nábytek, výpočetní techniku nebo kancelářské potřeby. Zde je vysoká konkurence, takže vyjednávací síla dodavatelů je nízká.

Hrozba substitutů

Hrozba substitutů je vysoká především ze strany služby Airbnb, která nabízí možnost krátkodobého pronájmu. Provozovatelé této služby se často vyhýbají zákonným povinnostem, které musí poskytovatel krátkodobých ubytovacích služeb plnit. Tyto povinnosti jsou zpravidla značně nákladné. Nejen díky tomuto jsou ceny ubytování přes službu Airbnb výrazně levější.

Co se týče stravovacích služeb poskytovaných hotelem hrozba substitutů je patrná u všech restaurací, kaváren a barů v okolí. Zároveň se v blízkosti hotelu nachází široké spektrum obchodů s potravinami.

Z pohledu dlouhodobého pronájmu hrozba substitutů v Praze není vysoká. V Praze jsou v nabídce prostornější byty za výrazně vyšší cenu nebo naopak pokoje ubytoven, které nenabízí tak příjemné prostředí a kvalitní služby.

4.2.3 Zhodnocení faktorů vnějšího prostředí – matice EFE

Tabulka 3 Matice EFE

	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Celkové vážené ohodnocení
Příležitosti				
1.	Očekávaná vyšší potřeba cestování po uvolnění cestovatelských aktivit	0,12	3	0,36
2.	Očekávaná častější možnost práce na home office	0,025	1	0,025
3.	Zaměření se na business klientelu a poskytování dlouhodobých pronájmů	0,05	3	0,15
4.	Očekávaná ekonomická expanze po odeznění pandemie	0,15	4	0,6
5.	Oslabená konkurence	0,045	3	0,135
6.	Robotizace	0,025	2	0,05
7.	Zvyšující se trend podílu pracovního volna v Evropě	0,02	1	0,02
Hrozby				
1.	Hospodářská recese způsobená pandemií	0,12	4	0,48
2.	Vysoká míra inflace	0,12	4	0,48
3.	Krach významných dodavatelů	0,1	3	0,3
4.	Omezení cestovatelských aktivit	0,1	3	0,3
5.	Zvýšená nabídka bytů k pronájmu spadajících za normálních podmínek AirBnB	0,025	2	0,05
6.	Přírodní katastrofy	0,075	3	0,225
7.	Konkurence v odvětví	0,025	2	0,05
Σ		1	21	3,225

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové vážené ohodnocení matice EFE je 3,225, co ukazuje výraznou citlivost strategického záměru firmy na vnější prostředí. Nejvýše bylo možné dosáhnout skóre 4,0 a nejméně skóre 1,0. Z příležitostí dominují příležitosti č. 1 a 4. Tyto příležitosti souvisí především s odezněním pandemie a následnými pozitivními událostmi. Naopak nevýraznějšími hrozbami jsou 1. a 2., které jsou spojeny s ekonomickým vývojem, který

může být negativně a silně ovlivněn pandemií. Jelikož firma vykazuje vyšší citlivost měla by se více zaměřit na práci s budoucími scénáři.

4.3 Analýza vnitřního prostředí podniku

Cílem analýzy vnitřního prostředí je zhodnocení současného postavení hotelu a posouzení jeho potenciálu realizovat uvažovaný strategický záměr. Prostřednictvím této analýzy budou zjištěny silné a slabé stránky hotelu. Orientace ve firemním portfoliu byla získána především prostřednictvím rozhovorů s klíčovými zaměstnanci, analýzou interních zdrojů hotelu Theatrino a webových stránek hotelu.

4.3.1 Analýza marketingového mixu

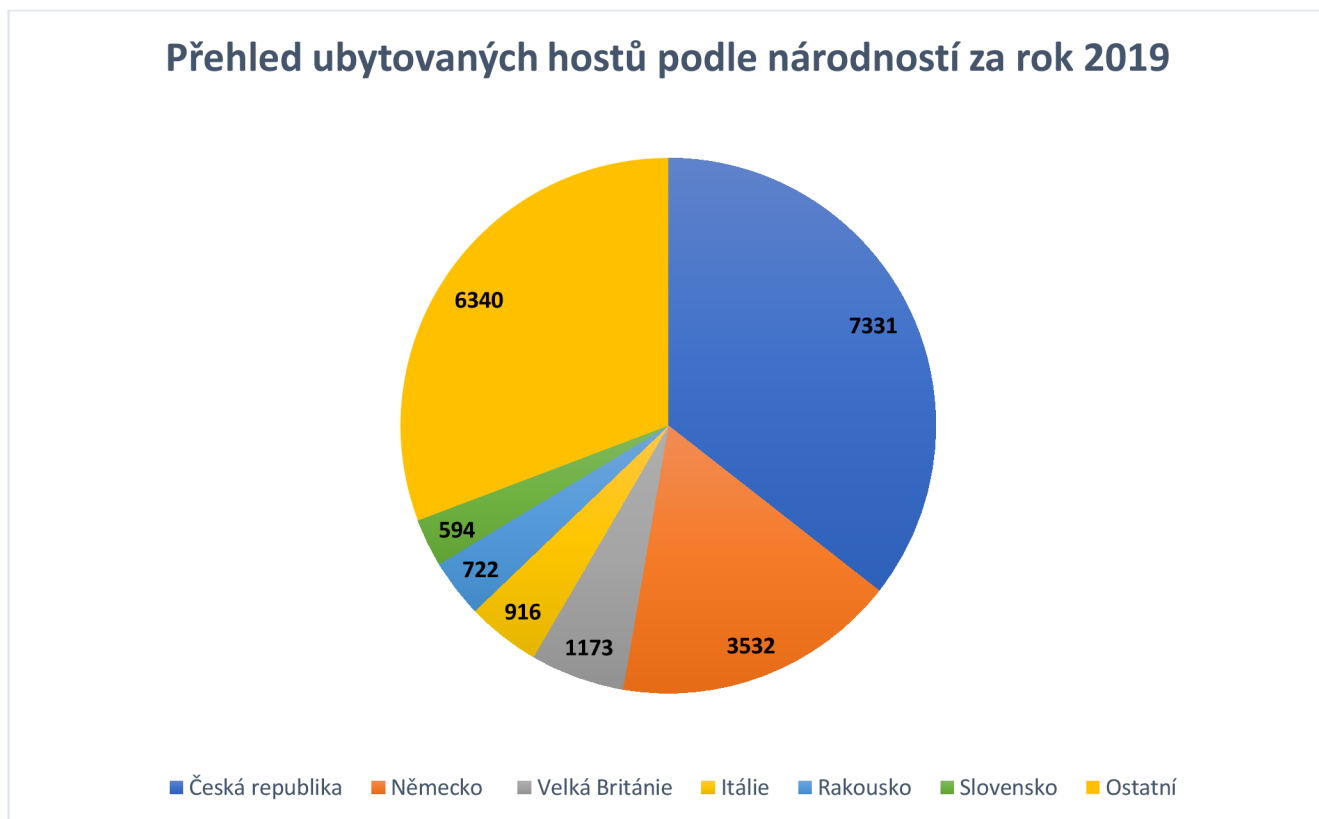
Prostřednictvím této analýzy bude zhodnoceno vnitřní prostředí hotelu Theatrino. Bude zhodnocen základní marketingový mix (produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace) a rozšířený marketingový mix pro cestovní ruch (lidé, procesy, balíčky služeb, tvorba programů, partnerství a spolupráce).

4.3.1.1 Produktový mix

Produktové portfolio hotelu Theatrino se skládá z široké nabídky poskytovaných služeb. Za základní produkt lze považovat ubytovací službu typu Bed & Breakfast. Host po zakoupení služby má nárok na přenocování spolu se snídaní formou bufetu. Host si dále může vybrat z pokojů Standart (až 3 lůžka) nebo Deluxe (2lůžkový pokoj).

V období před pandemií v roce 2019 nejčastěji hotel navštěvovali Češi (7 331 osob) a Němci (3 532 osob). Z celkového počtu 20 608 bylo 65 % hostů ze zahraničí.

Graf 3 Přehled ubytovaných hostů podle národnosti za rok 2019

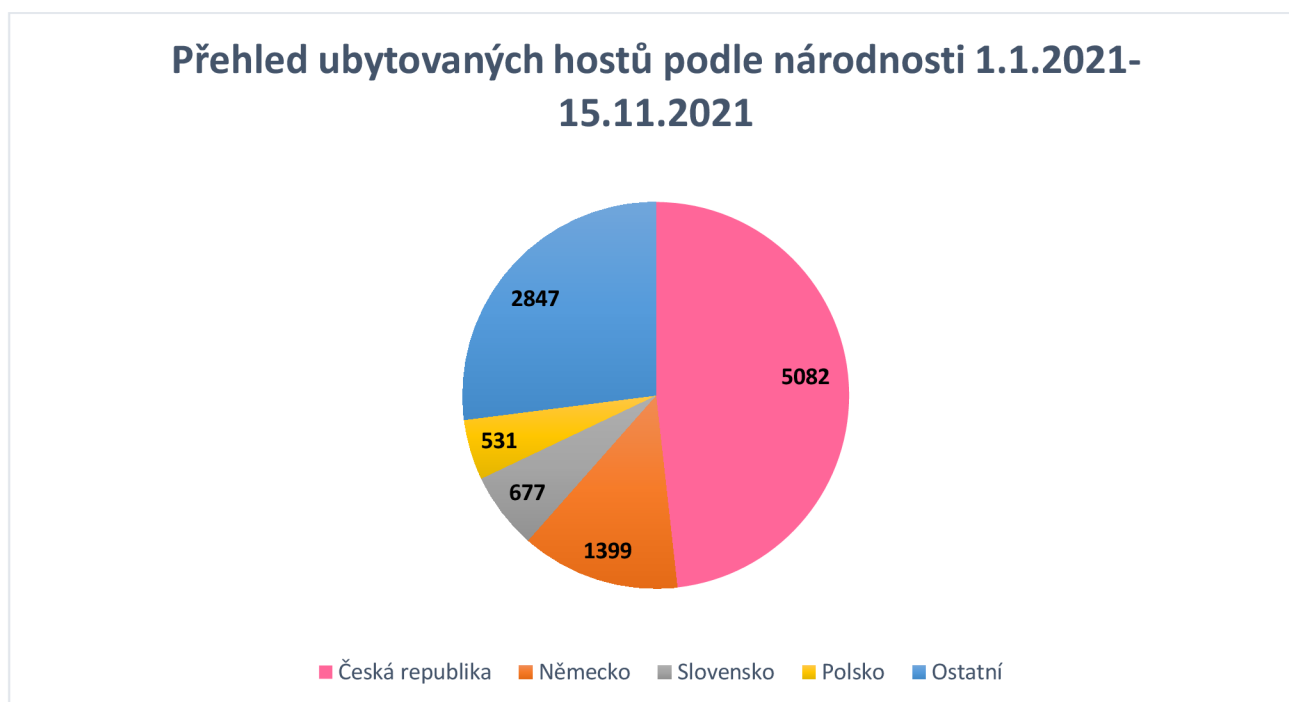


Zdroj: vlastní zpracování podle interního systému hotelu Theatrino Mefisto

O rok později, kdy už byla značná část roku ovlivněna pandemií COVID – 19 a opatřeními vlády hotel ubytoval celkem 13 724 hostů. Je zde patrný výrazný propad o 33 %. I přes omezení cestovatelských aktivit zahraniční klientela tvořila 55 %. V období od března 2020 do prosince 2020, kdy byly značně omezené cestovatelské aktivity, hotel Theatrino navštěvovali především Češi (54 %), Němci (16,5 %), Poláci (7 %) a Slováci (4 %).

V roce 2021 od 1.1. do 15.11., kdy od května byly opět uvolněnější podmínky pro cestování sestávala klientela hotelu opět především z Čechů, Němců, Slováků a Poláků. Hosté z těchto zemí představovali téměř 73 % z veškeré klientely. Hotel přestali navštěvovat ve velké míře především lidé z Velké Británie, Itálie a Rakouska. K 15.11.2021 navštívilo Hotel Theatrino pouze 138 hostů z Velké Británie, 246 hostů z Itálie a 115 hostů z Rakouska. Celkem navštívilo hotel Theatrino 10 536 hostů v roce 2021 (k 15.11.21).

Graf 4 Přehled ubytovaných hostů podle národnosti 1.1.2021-15.11.2021



Zdroj: vlastní zpracování podle interního systému hotelu Theatrino Mefisto

Hotel Theatrino navštěvují především jednotlivci a skupinová klientela. Stěžejní jsou však pro hotel právě jednotlivci. V roce 2021 se právě jednotlivci podíleli na tržbách hotelu z 96 %.

V rámci základní služby (Bed & Breakfast) jsou poskytovány periferní služby. Tyto periferní služby jsou nejčastěji poskytovány prostřednictvím recepce, kde se zákazníci komunikují s recepcí hotelu. Těmito službami jsou:

- směnárenské služby;
- doplňkový prodej služeb na recepci hotelu;
- speciální nabídka pro firmy;
- konferenční služby;
- dlouhodobý pronájem hotelových pokojů.

Směnárenských služeb může využít host prostřednictvím recepce hotelu. Tato služba nabízí lepší kurz, než hostovi nabízí bankomat nebo konkurenční směnárna v centru Prahy.

Další periferní službou je prodej doplňkových služeb na recepci. Host má možnost si prostřednictvím recepčního objednat dopravu, okružní jízdu po Praze nebo využít hotelového wellness.

Dopravu hotelu zajišťuje autodopravce Počta, který s hotelem a celým řetězcem Ave a.s. dlouhodobě spolupracuje. Tento autodopravce nabízí omezený počet aut, proto v případě velkého vytížení mají recepční možnost objednat dopravu společnosti AAA Taxi nebo Liftago. Nejčastěji hosté požadují dopravu na letiště nebo do centra Prahy. O pronájem aut hosté hotelu nemají zájem.

Další doplňkovou službou je nabídka nejrůznějších programů v Praze. V rámci těchto programů je hostovi zařízena, kromě samotné události, i doprava na místo a zpět. Mezi nejoblíbenější programy patří show v restauraci U Pavouka, plavby lodí po Vltavě nebo návštěva střelnice.

Hotel nabízí wellness služby, kterými jsou thajské masáže, sauna nebo parní lázeň. Za poplatek host získá privátní saunu s parní lázní a odpočívárnou. Thajské masáže v prostorách hotelu zajišťuje společnost ThaiTherapy prostřednictvím vyškolených terapeutek.

Velmi významnou periferní službou hotelu Theatrino je speciální nabídka pro firmy. Hotel nabízí firmám fixní rámcovou smlouvu s celoroční cenovou a individuální nabídkou. Nejčastěji této službě využívají firmy, které zde ubytovávají své zaměstnance v rámci služebních cest nebo lékařská zařízení, která v hotelu ubytovávají své klienty po lékařských zákrocích. Tato služba je firmami pravidelně využívána alespoň jednou týdně.

Jelikož hotel disponuje prostory vhodnými pro konání nejrůznějších společenských akcí, hotel nabízí také konferenční služby. Prostor snídařny je velký 198 m². Nejčastěji bývá využíván pro divadelní představení, zasedání nebo upřádání plesů.

Především kvůli omezení poskytování ubytovacích služeb během nouzového stavu v České republice hotel přišel s nabídkou dlouhodobého pronájmu hotelových pokojů. Za

běžné situace, kdy nejsou cestovatelské aktivity omezeny, tuto službu hotel v nabídce nemá. Nájemce má k dispozici vybavený jednolůžkový nebo dvojlůžkový pokoj s vlastní koupelnou, televizí, WiFi, trezorem, minibarem a rychlovarnou konvicí. Zároveň host může za příplatek využívat hotelových služeb.

4.3.1.2 Cenový mix

Pro hotely v Praze je typické, že šest měsíců z roku vydělávají, další tři měsíce jsou na nule a poslední tři měsíce prodělávají. Proto je výše ceny pro hotel Theatrino velice citlivé téma. V období hlavní sezóny musí hotel vydělat dost peněz na to, aby pokryl zbývající dvě období.

Hotel Theatrino rozděluje rok do 3 hlavních období (sezón):

- hlavní sezóna – duben až říjen;
- nižší sezóna – listopad a prosinec (mimo adventních víkendů a Silvestr);
- mimosezóna – leden až březen.

Výši ceny, kterou zákazník zaplatí určuje období, ve kterém chce svůj pobyt realizovat a s jakým předstihem službu zakoupí. Ceny za pokoj určuje ředitel společnosti společně se sales managerem. Stanoví základní ceník, který pokrývá fixní náklady a od tohoto ceníku určují ceny pro jednotlivá časová období následujícího roku. Za každodenní rutinu dále odpovídá pouze sales manager. Devět měsíců před začátkem roku je vyhotoven seznam významných událostí (konference, koncerty, sportovní události), které se budou konat ve spádové oblasti hotelu. Tyto události ovlivňují výši ceny za pokoj. V ceně je promítnuta také provize zprostředkovatelům ubytovacích portálů (booking.com, expedia.com). Ceny pro mimosezónu začíná sales manager určovat v listopadu roku předcházejícího. Do té doby jsou nastavené ceny, které nezohledňují časové období (sezónu), tyto ceny jsou proto výrazně vyšší. Ceny pro část hlavní sezóny (duben, květen, červen) určuje sales manager půl roku dopředu, jelikož první objednávky pro toto období chodí již na podzim roku předcházejícího. Jednou za deset dní pak kontroluje, jak si cena stojí vůči konkurenci (aby nebyla příliš vysoká nebo naopak nízká). Ceny zbylého období hlavní sezóny jsou doplňovány průběžně podle poptávky. V období nižší sezóny se rozlišují dvě období *midweek* (neděle – čtvrtek) a *top termíny* (adventní víkendy, Mikuláš, Silvestr).

Během *midweeku* jsou ceny za pokoj nižší, jelikož je také nižší poptávka. Naopak během *top termínů* jsou ceny výrazně vyšší, tyto ceny se určují čtvrt roku předem, jelikož objednávky začínají chodit měsíc dopředu.

Pokud management společnosti zjistí, že opomenul významnou událost, která má na výši ceny vliv, může ceny změnit z minuty na minutu prostřednictvím online systémů. V dnešní době je pouze malá část klientů, kteří si kupují ubytování tradičním způsobem přes cestovní kancelář, kdy musí být ceny určovány s výraznějším časovým předstihem a jsou statické.

Směrnice pro recepční určuje i prodejní strategie, které mají uplatňovat recepční hotelu. Cílem těchto strategií je, aby se prodej za každou cenu uskutečnil a zároveň za co nejvyšší cenu. Zpravidla recepční prodávají za ceny v hladině průměrných cen, které jsou uvedeny na webových stránkách hotelu, ale podle situace mohou cenu upravit na míru konkrétního hosta tak, aby byly obě strany spokojené.

4.3.1.3 Distribuční mix

Hotel Theatrino se nachází na Žižkově nedaleko centra Prahy, je snadno dostupný městskou hromadnou dopravou i dopravními prostředky. Hlavní službu hotelu lze zakoupit osobně nebo prostřednictvím telefonu, emailu, webových stránek hotelu, cestovních kanceláří a internetových serverů (ubytovacích portálů a slevových portálů).

Ave a.s. má velmi detailně vybudovanou strukturu prodejních kanálů. Z této skutečnosti těží i samotný hotel Theatrino. Mezi nejvýznamnější cestovní kanceláře, se kterými Ave a.s. spolupracuje jsou Kuoni Travel, Expedia Travel, Malatesa Viaggi, GTS nebo EVR, Eurotours. Jednotlivé CK působí v různých zemích, tím se nabídka hotelu dostane ke klientele z celého světa. Nabídka hotelu Theatrino se nachází také na evropských slevových portálech, těmito slevovými portály jsou Szallodak.hu nebo Animod.de.

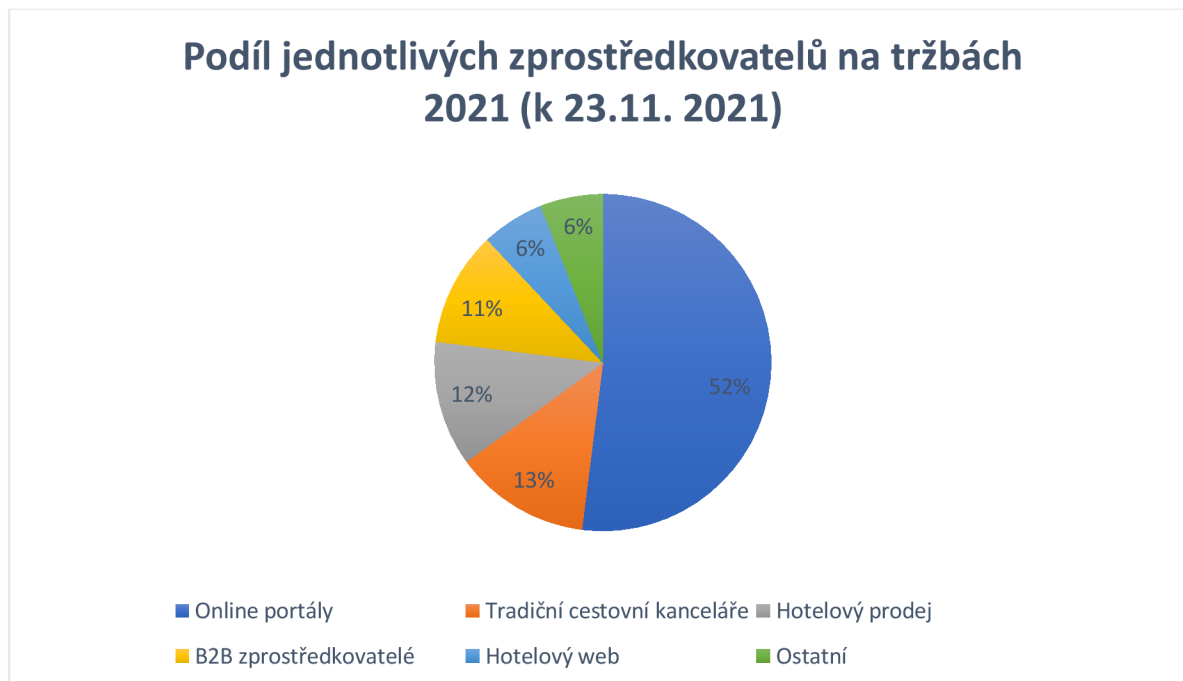
Dlouhodobě se struktura prodejních kanálů vyvíjí ku prospěchu online prodeje. Proto služby hotelu Theatrino je možné nalézt na webových stránkách booking.com, hotels.com, expedia.com nebo hrs.com. Pouze skupinová klientela si stále objednává ubytování tradičně

prostřednictvím CK. U jednotlivců je to pouze výjimečně, nejčastěji se lze setkat s tímto způsobem prodeje u starších lidí.

Dlouhodobý pronájem hotelových pokojů byl inzerován především na stránkách internetových realitních kanceláří (bazos.cz, sreality.cz nebo bez realitky.cz) druhotně pak prostřednictvím sociálních sítí a placené reklamy na nich (Facebook, Instagram).

Přes online rezervační systémy, jakou jsou booking.com nebo Expedia.com je ubytování prodáváno přímo koncovému zákazníkovi. Naopak Hotelbed.com oslovuje velké množství CK. Těmto CK ubytování přeprořádá přes online systém.

Graf 5 Podíl jednotlivých zprostředkovatelů na tržbách hotelu 2021 (k 23.11. 2021)



Zdroj: vlastní zpracování dle interního systému hotelu Theatrino Mefisto

V roce 2021 (k 22.11. 2021) největší tržby generoval on-line portály (52 %) tedy ubytovací on-line stránky (Booking.com, Expedia.com či hrs.com). Hotelový prodej se zasloužil o 12 %, jednalo se o prodej tzv. walk-in rezervace, které byly odbaveny recepcí. Tradiční cestovní kanceláře se podílely na tržbách ze 13 %. Z 11 % se na tržbách podíleli tzv. B2B zprostředkovatelé, nejčastěji velké cestovní kanceláře, které zájezdy dále distribuují menším cestovním agenturám. Hotelový web ovlivnil tržby hotelu z 6 %. Zbýlých

6 % tržeb obstaraly školní zájezdy atp. Z této struktury je patrné, že on-line prodej je pro hotel klíčový.

4.3.1.4 Komunikační mix

Osobní prodej (ústní konverzace)

Osobní prodej je jedna z nejdůležitějších složek komunikačního mixu. Recepční prostřednictvím osobního prodeje nabízejí hostům hotelu hlavní službu i doplňkové služby. Jelikož z prodeje doplňkových služeb recepční inkasují provize, jejich chování je vůči hostům velmi zdvořilé, jsou vstřícní a ochotní zodpovídat veškeré dotazy. K osobnímu prodeji dochází nejčastěji při osobním setkání na recepci hotelu. Dále pak prostřednictvím telefonátu nebo emailu. Chování vůči hostu upravují směrnice pro recepční hotelů provozovaných Ave a.s. V těchto směrnících jsou popsány detaily jednání s hosty. Během osobního prodeje recepční získává informace o hostovi, tyto informace pak může využít k tomu, aby mu nabídl takové služby, které mají potenciál uspokojit jeho potřeby.

Pokud osobní prodej probíhá podle předem stanovených pravidel, kdy se recepční chová vůči hostovi profesionálně (vstřícně, zdvořile, úsměv apod.). U hosta je vyvolán pocit dokonalé péče a zájmu, to přispívá k vytvoření dlouhodobého pozitivního vztahu s hostem.

Reklama

Hotel Theatrino využívá především internetové reklamy. Konkrétně se jedná o cílené inzerování webových stránek hotelu ve výsledcích vyhledávání. To se děje prostřednictvím placené reklamy ve vyhledávačích (PPC). Stránky hotelu se zobrazují potencionálním zákazníkům na předních místech mezi výsledky jejich vyhledávání. Tato reklama je především na jméno hotelu.

Dalším způsob reklamy, který hotel využívá je reklama na sociálních sítích. Využívá především sociální sítě Facebook a Instagram. Přes tyto sociální sítě propaguje své příspěvky s cílem většího oslovení potencionálních zákazníků. Tohoto způsobu reklamy využíval hotel ve velké míře během omezení prodeje ubytovacích služeb, kdy touto cestou nabízel možnost dlouhodobého pronájmu svých hotelových pokojů.

Nejčastěji lidé, kteří přes webové vyhledávače hledají možnost ubytování v Praze, využívají webových portálů, které shromažďují ubytovací služby. Hotel Theatrino využívá i propagace v rámci těchto webových portálů.

Podpora prodeje

Nejtypičtější formou podpory prodeje hotelu je 13% sleva po zadání slevového kódu během rezervace na webových stránkách hotelu. Hotel nevyužívá žádný druh typu first nebo last minutes. Na recepci hotelu jsou k dispozici propisky s logem celého řetězce Ave a.s., nebo recepční mohou hostům nabídnou igelitovou tašku s logem řetězce. Samotný hotel žádné dárkové předměty nenabízí.

Public relations

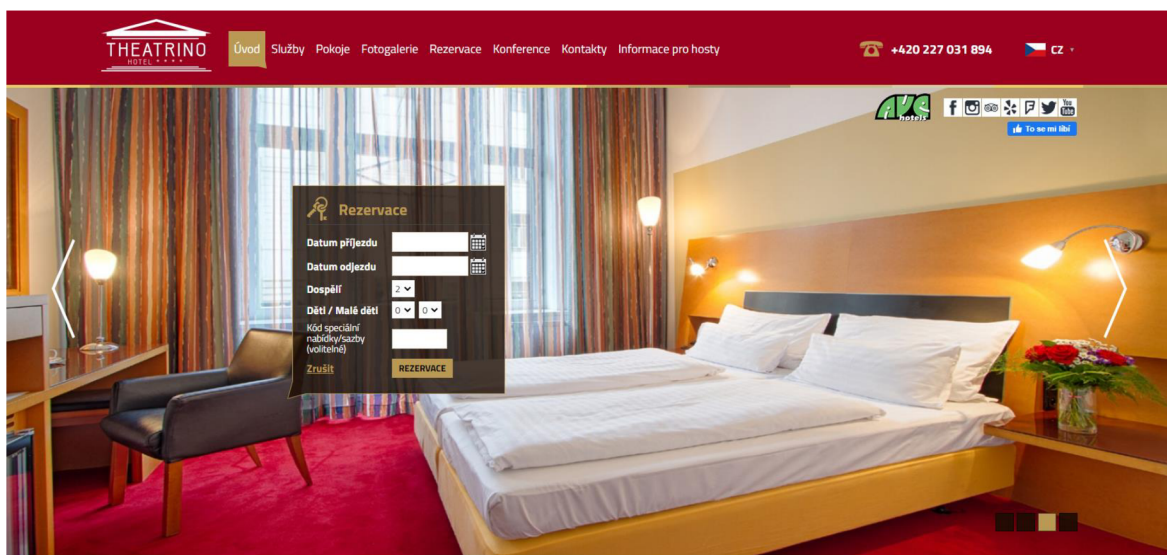
Hotel sám o sobě činnosti spadající do PR neprovozuje. Řetězec hotelů však často využívá sponzoringu, rozhovory mediím a pořádání událostí. V minulosti sponzoroval například Český svaz házené, beachvolejbalistky Nausch-Slukovou a Hermannovu, rychlobruslařku Nikolu Zdráhalovou nebo běžkařku Báru Havlíčkovou. Logo akciové společnosti bylo vyobrazeno na reklamních bannerech během rozhovorů sportovců s medií nebo jím bylo potištěno sportovní vybavení. Vedení akciové společnosti také poskytuje rozhovory mediím. V minulosti poskytl ředitel společnosti rozhovor pro noviny i televizi. Jednou do roka je pořádán vánoční večírek pro zaměstnance hotelu a Mikulášská besídka pro děti zaměstnanců. V rámci večírku se hodnotí ekonomická úspěšnost řetězce a udělují ceny nejlepším a dlouholetým zaměstnancům. Na Mikulášském večírku je připravený program pro děti.

V roce 2016 vyšel článek na webu Hospodářských novin, kde byl Hotel Theatrino zvolen nejoblíbenějším hotelem mezi turisty bez ohledu na národnost. Tuto skutečnost lze považovat za jedinou PR aktivitu samotného hotelu.

Internetová komunikace

Hotel Theatrino disponuje pouze svými webovými stránkami. Tyto stránky slouží především k prezentaci hotelu a nabízených služeb. Po otevření úvodní stránky se zobrazí měnící se fotky interiéru hotelu a jeho okolí. Na stránce je okamžitě k dispozici rezervační formulář, logo řetězce hotelů a další doplňující informace (služby, pokoje, fotogalerie, kontakty, mapa, hodnocení hotelu...). Stránky jsou v několika jazycích v českém, anglickém, německém, ruském, italském, francouzském, polském, čínském a španělském. To umožňuje snadný pohyb po stránkách širokému spektru potenciálních klientů.

Obrázek 6 Webová stránka hotelu Theatrino



Zdroj: webové stránky hoteltheatrino.cz, 2021

Oproti webovým stránkám hotelů v okolí nabízí širší možnost cizího jazyka. Optimalizace (SEO) pro vyhledávače je velmi dobře nastavena. Největším nedostatkem je, že se stránka značně pomalu načítá na mobilních zařízeních i stolních počítačích. To může mít za následek brzký odchod návštěvníků a špatnou pozici v organickém vyhledávání. Druhým výraznějším nedostatkem je, že obrázky webové stránky nemají alternativní texty. Obrázky se například nemohou zobrazovat ve výsledcích vyhledávání obrázků a zároveň je ztížený pohyb na webu zrakově postiženým.

Hotel Theatrino nemá své vlastní sociální síť. Řetězec hotelů, pod který spadá, využívá velké množství kanálů (Facebook, Instagram, YouTube, Pinterest, Twitter). Na účtech jednotlivých kanálů jsou zveřejňovány především fotografie všech hotelů a jejich

interiérů, dále jsou pak publikována ocenění kvality jednotlivých hotelů a přání klidných svátků. Příspěvky sociálních sítí Facebook, Instagram, Twitter a Pinterest se kopírují – jsou všude stejné. Společnost komunikuje formálně a většina příspěvků je v Českém jazyce, jen malé množství příspěvků je v angličtině nebo němčině. Malá část příspěvků také obsahuje logo společnosti. Na sociálních sítích také nejsou zveřejňovány příspěvky od klientů. Ave a.s. má také účet na YouTube, zde je zveřejněno jen jedno video. Na videu jsou k vidění jednotlivé hotely a krásná pražská panoramata.

Hotel zasílá pravidelně svým zákazníkům newsletter. Má tři základní newslettery, první při vytvoření rezervace tzv. předpříjezdový, kdy zákazníkovi děkuje za vytvoření rezervace. Tímto krokem se snaží hotel předejít vysokému procentu pozdějšího storna. Zákazník už pociťuje zájem ze strany hotelu. Druhý je tzv. pobytový mail, kdy se hotel ujišťuje, že je zákazník se vším spokojený a nic mu nechybí (čistota, kvalita jídla apod.). Tento email má za cíl předejít negativním recenzím na ubytovacích portálech, personál hotelu má možnost zjistit nespokojenost hosta a nabídnout mu kompenzaci k jeho spokojenosti. A poslední newsletter je tzv. poodjezdový, který je zaslán klientovi 2 dny po odjezdu. Hotel děkuje hostovi za pobyt a vyzívá ho k napsání hodnocení na některém z internetových ubytovacích portálů.

4.3.2 Analýza rozšířeného marketingového mixu pro cestovní ruch

Původní marketingový mix je pro vytváření marketingových plánů v oblasti cestovního ruchu nedostačující, proto byly k původním čtyřem prvkům marketingového mixu přidány další.

4.3.2.1 Lidé

Po propuknutí pandemie nového koronaviru a s ní spojeném omezení cestovatelských aktivit musel hotel omezit počty zaměstnanců. Dotklo se to především periferních zaměstnanců, kteří nebyli zaměstnáni na hlavní pracovní poměr. I přes těžké období si hotel dokázal klíčové zaměstnance udržet. Hotel Thetrino se diferencuje prostřednictvím svých lidských zdrojů. Zaměstnanci se chovají k hostům velice vstřícně a nápomocně. O tomto faktu svědčí recenze ubytovacích online portálů (booking.com, hotels.com, trivago.cz), kde se často hosté kladně zmiňují o personálu. Hotel se nepotýká

s vysokou mírou fluktuace klíčových zaměstnanců. Zaměstnanci jsou dostatečně motivováni k profesionálnímu chování vůči klientům. Jejich chování má přímý vliv na kvalitu služby a čím kvalitnější je služba, tím více je zákaznicky využívána a projevuje se to ve výdělcích hotelu. Tyto výdělky ovlivňují výši prémie, které zaměstnanci 2x do roka dostávají. Další motivací pro zaměstnance je, že pokud jsou jmenovitě pochváleni v recenzi některého internetového portálu náleží jmenovanému zaměstnanci finanční odměna k platu.

Pro cestovní ruch je důležité i místní obyvatelstvo. S místním obyvatelstvem měl hotel v minulosti četné problémy. Lidé z ulice se vmísili mezi klienty hotelu a okradli je nebo vstoupili do prostoru snídařny a začali se stravovat mezi hosty. Jelikož se jednalo o lidi, na kterých byla znát nedostatečná hygiena, na hosty to působilo negativním dojmem.

Se zákaznicky hotelu nebývají výraznější nesrovnalosti. Pokud je zákazník se službou nespokojený personál má možnost mu nabídnout kompenzaci. Nejčastěji se tyto kompenzace týkají ponížené ceny za některou z nabízených služeb (parkování, doprava, okružní cesta) nebo host obdrží láhev vína zdarma. Pro hotel je důležitá zpětná vazba od zákazníků, jelikož každý zákazník vnímá jinak kvalitu poskytované služby. Host má možnost napsat recenzi na některý z online ubytovacích portálů nebo odpovědět na pobytový newsletter.

4.3.2.2 Procesy

Jednotlivé procesy poskytování služby hotelu jsou upraveny směrnicemi hotelu. Zaměstnanci jsou s těmito směrnicemi seznámeni a podle nich se chovají. Směrnice upravují především chování recepčních, kteří jsou nejčastěji v kontaktu se zákazníkem. Tyto směrnice jsou důležité, protože prostřednictvím nich dochází k harmonizaci procesů všech recepčních a tím je dosahováno podobné kvality služby u všech zákazníků. Ve směrnicích je popsáno chování zaměstnanců i během kritických míst poskytování služby. Nejčastěji vznikají problémy během check-inu, kdy není ještě připravený pokoj pro hosty. V tomto případě recepční nabídne hostovi kávu, malé občerstvení a uschování jeho zavazadel do doby, než bude jeho pokoj připraven. Dalším kritickým místem je nedostatek míst pro hosty během doby podávání snídaní. V tuto chvíli mají povinnost vypomocet zaměstnancům určeným k přípravě snídaňového bufetu i ostatní zaměstnanci, kteří v tu chvíli nemají neodkladnou práci (recepční, hospodyně, pokojská).

4.3.2.3 Balíčky služeb

Nejpodstatnějším balíčkem služeb hotelu je Bed & Breakfast. Při zakoupení ubytování má host možnost využít snídani formou bufetu. Samotný hotel žádné jiné balíčky služeb nenabízí. Host má možnost si jednotlivé služby hotelu (doprava, okružní jízdy, wellness) koupit zvlášť za předem určenou cenu.

4.3.2.4 Tvorba programů

Hotel Theatrino neposkytuje svým klientům žádné programy. Program zajišťují až někteří poskytovatelé zakoupené doplňkové služby.

4.3.2.5 Partnerství a spolupráce

Hotel využívá spolupráce ve velké míře. V období velkého vytížení spolupracuje s hotely v okolí. Výjimečně se stává, že je více hostů, než je lůžek hotelu – dojde k tzv. přeobsazení hotelu (*overbooking*). V tomto případě hotel ubytuje tyto hosty v jiném hotelu. Tato spolupráce probíhá v obou směrech. Pokud má hotel Theatrino volné kapacity ubytuje hosty jiných hotelů. Hotel Theatrino má pouze omezený počet parkovacích míst, pokud se tedy stane, že host nemá možnost parkování, recepční hotelu mu nabídne možnost parkování v hotelu Olšanka, který se nachází ve vzdálenosti 1 stanice tramvají. Zároveň recepční doporučují klientům restaurace a bary. Tyto restaurace a bary však recepční nabízí pouze podle svého nejlepšího vědomí.

4.3.3 Zhodnocení faktorů vnitřního prostředí – matice IFE

Tabulka 4 Matice IFE

	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Celkové vážené ohodnocení
Silné stránky				
1.	Nízká fluktuace zaměstnanců	0,115	4	0,46
2.	Vysoká kvalita služby vzhledem k ceně	0,115	4	0,46
3.	Široká struktura prodejních kanálů	0,115	3	0,345
4.	Silná spolupráce s jinými subjekty CR	0,05	2	0,1
5.	Hotel je součástí silného řetězce hotelů	0,07	3	0,21
6.	Návaznost procesů	0,075	3	0,225
7.	Kvalifikace zaměstnanců	0,075	3	0,225
Slabé stránky				
1.	Vybavení pokojů hotelu	0,085	3	0,255
2.	Místní obyvatelstvo	0,05	3	0,15
3.	Nedostatečná komunikace přes sociální síť	0,055	2	0,11
4.	Téměř žádné možnosti vzdělávání zaměstnanců	0,045	2	0,09
5.	Plánování cen jen pro krátký časový horizont	0,085	3	0,255
6.	Výrazně omezená nabídka balíčků služeb	0,045	1	0,045
7.	Absence dárkových předmětů s logem hotelu	0,02	1	0,02
Σ		1		2,95

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové ohodnocení matice IFE je 2,96, což ukazuje, že se hotel Theatrino opírá o silné interní prostředí. Ze silných stránek dominují silné stránky 1 a 2, kterými jsou nízká fluktuace zaměstnanců a vysoká kvalita služby vzhledem k ceně. Nejvýznamnějšími slabými stránkami se ukazují vybavení pokojů, které je staré a opotřebované a nepůsobí na zákazníka příjemným dojmem a plánování cen jen pro krátký časový horizont, kdy zákazníci, kteří si objednávají služby s dlouhým časovým předstihem, nezískávají cenové zvýhodnění.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Matice EFE vykazuje výraznou citlivost strategického záměru firmy na vnější prostředí, proto by se hotel měl zaměřit na práci s budoucími scénáři. Příležitosti z matice EFE se vztahují k optimistickému scénáři po odeznění pandemie, a to vyšší potřebě cestovní a ekonomického hospodářského růstu. V tomto případě musí být hotel připravený na poskytování svých služeb v celé jeho šíři. Další skupinou jsou příležitosti spojené trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů, kdy je v posledních letech trendem v Evropě (odkud je podíl hostů hotelu nejvyšší) zvyšující se podíl pracovního volna a pravidelná možnost home office, kdy zaměstnanec není vázán k výkonu práce na konkrétní místo. Podíl pracovního volna má jedinečný význam pro rozvoj CR. Při omezení prodeje krátkodobých ubytovacích služeb je skrytý potenciál pro hotel v možnosti rozšíření spolupráce s podnikatelskými subjekty, které při minulém omezení měly jako jedni z mála možnost využívání krátkodobých ubytovacích služeb, zároveň je v Praze již několik let nedostatečná nabídka dlouhodobého ubytování, právě proto je přeorientace na poskytování dlouhodobých ubytovacích služeb pro hotel příležitostí. Posledními faktory jsou oslabená konkurence a robotizace. Jelikož hotel patří k silnému hotelovému řetězci s dlouhodobou tradicí lépe se vypořádává s následky koronavirové krize, proto lze považovat jeho výchozí pozici po odeznění krize za výhodnější. Robotizace může umožnit hotelu zkvalitnění a urychlení některých činností (check-in/out, úklid, prohlídka hotelu) a ušetřit náklady za pracovní sílu. Jelikož jednou z hotelových předností je právě jeho personál, je tento faktor s nejnižším stupněm vlivu. Ohrožení hotelu jsou vázána především na ekonomické faktory, které souvisí se situací kolem pandemie a její nepředvídatelností. Druhotně s tímto souvisí i krach dodavatelů, omezení cestovatelských aktivit a nabídka pokojů k dlouhodobému pronájmu. Dalším hrozbou jsou pro hotel přírodní katastrofy, které hotel nemůže ovlivnit, ale mohou mít znatelný dopad. Poslední nejmenovanou hrozbou je konkurence v odvětví. Konkurence je sice vysoká, ale jelikož je hotel součástí silného řetězce, dokáže se s konkurencí lépe vypořádat. Pro hotel je tedy podstatné, aby byl připravený na možnost vysoké poptávky po krátkodobém ubytování při příhodné situaci pro poskytování krátkodobého ubytování a zároveň počítal s omezeními způsobenými pandemií a byl připraven poskytovat služby dlouhodobého ubytování a našel nové podnikatelské subjekty ke spolupráci.

Matrice IFE dokládá, že se hotel Theatrino opírá o silné interní prostředí. Nejvýznamnější silné stránky zahrnují faktory, které jsou pro úspěšnost podniků v CR klíčové. Těmito faktory jsou lidé a kvalita poskytované služby. Hotel se může opřít o věrné a kvalifikované zaměstnance a vysokou kvalitu služby vzhledem k její ceně. Dalším významným faktorem je široká struktura prodejních kanálů, díky níž mají zákazníci usnadněný přístup ke službě v jimi požadovaný čas. Velice významné pro hotel je, že je součástí velkého řetězce hotelů a má dobře nastavenou spolupráci s různými subjekty. Spolupráce subjektů je pro CR klíčová. Nejvýznamnějšími slabými stránkami jsou vybavení pokojů, které je již opotřebované a snižuje cenu, která může být hosty nabídnuta a cena, která hotel ochuzuje o jistotu obsazenosti pokojů. Jednou z nevýhod lokace hotelu je okolní obyvatelstvo, ve kterém jsou zastoupeni lidé z nižších sociálních tříd a je běžné, že se snaží mezi hosty vmísit okrást je nebo využívat bezplatně služeb hotelu. Tato skutečnost snižuje zážitek klientů hotelu z pobytu. Zaměstnanci by také měli mít širší možnosti využití vzdělávání. Vyšší kvalifikovanost zaměstnanců by hotel ještě zvýšil svou hodnotu. Na to, že je hotel mezi lidmi oblíbený má ještě potenciál zlepšení v lepší komunikaci přes sociální síť, nabídce balíčků služeb nebo dárkových předmětů s logem společnosti.

5.1 Marketingová strategie podniku

Z výsledků komplexní analýzy konkurence, okolí podniku, poptávajících, ale i z kvantifikace příležitostí a hrozeb i silných a slabých stránek hotelu budou doporučeny změny v marketingové strategii, které budou zaměřené na marketingový mix.

5.1.1 Formulace strategického záměru

Z vize podniku jsou určovány cíle. Jelikož vizí podniku je udržení kvality služeb a její postupné zvyšování, byl určen následující hlavní cíl. Tohoto hlavního cíle bude dosaženo prostřednictvím 3 dílčích cílů tak, aby se služba zlepšovala, byla zabezpečena dlouhodobá prosperita hotelu a docházelo k uspokojování přání a potřeb klientů.

I. Zvýšení kvality poskytovaných služeb

Výše kvality služby je pro fungování hotelu klíčová, proto je pro fungování hotelu důležité si hlídat standart poskytované služby a neustále pracovat na jejím zlepšování. Kvalita poskytované služby podmiňuje stupeň uspokojení zákazníků, tím zvyšuje jejich případnou loajalitu a ovlivňuje ziskovost hotelu. Hlavního cíle bude dosahováno prostřednictvím 3 dílčích cílů:

1. Rozšíření nabídky o balíčky služeb

V nabídce hotelu je pouze jeden balíček služeb a tím je služba Bed & Breakfast. Rozšíření balíčků služeb představuje pro firmu příležitost. Prostřednictvím těchto balíčků bude zákazníkovi usnadněný pobyt v destinaci a tím je možné docílit zvýšeného uspokojení z pobytu a vnímání kvality poskytnuté služby.

2. Zajištění většího pohodlí hostů

Vnitřní prostory hotelu jsou již vybydlené. Nábytek je poškozený a nevypadá po vizuální stránce dobře. Pro zlepšení zážitku hosta z pobytu by měl hotel projít rekonstrukcí.

3. Budování značky skrze MK (internetovou komunikaci)

Cílem marketingové (internetové) komunikace bude přesvědčit zákazníka o hodnotě poskytovaných služeb. Internetová komunikace bude probíhat především přes sociální sítě a bude se zaměřovat na touhu potenciálního klienta službu využít.

5.1.2 Výběr cílového trhu

Pro hotel je podstatná znalost zákazníků, kterým jsou služby nabízeny. Primárně jsou služby hotelu nabízeny lidem ze středních příjmových skupin. Tato cílová skupina je dále rozdělena do celkem 7 person. Tyto osoby se dělí na tuzemské klienty a zahraniční. Zahraniční klienti jsou zpravidla připraveni utratit větší částku peněz.

1. A – Mladý pár
2. B – Starší pár
3. C – Rodina s malými dětmi
4. D – Rodina
5. E – Jednotlivci
6. F – Mladý člověk, který přijeli za poznáním a zábavou
7. G – Skupiny

A – Mladé páry

Jedná se o mladý pár do 35 let, který chce společně strávit romantické chvíle, poznat krásy centra Prahy a jejího okolí a pobavit se. Důležité jsou pro ně společné chvíle a nové zážitky. Jsou aktivními uživateli sociálních sítí, kde rádi sdílejí příspěvky se svými přáteli a nechávají se inspirovat obsahem těchto sítí. Chtějí navštívit historické centrum Prahy a zároveň navštívit pražské podniky (noční kluby, restaurace, bary).

B – Starší pár

Starší pár nad 35 let, který má vyšší finanční možnosti než mladé páry, více touží po odpočinku. Tito lidé jsou již v produktivním věku, mají dostatek peněz, aby si pobyt po všech stránkách užili a nemuseli se příliš omezovat. Nedělá jim problém zakoupit si doplňkové služby na recepci. Jsou rádi, pokud je k nim personál hotelu vstřícný a nápomocný, nechají si od recepčních doporučit restaurace, bary, výstavy nebo místa k navštívení.

C – Rodina s malými dětmi

Jedná se o 3 a více člennou rodinu. Děti jsou ve věku od 1 do 18 let. Tato skupina chce být ubytována na jednom pokoji. Zajímají se o aktivity, které vzbudí pozornost především u jejich dětí. Potřeby dětí jsou nad potřebami dospělých. Pravidelně vyžadují

dětskou postýlku, přistýlku nebo dětskou jídelní židličku. Ocení, pokud je personál shovívavý k jejich dětem a prostory hotelu jsou uzpůsobeny pobytu s dětmi. Zároveň chtějí být na klidném patře, kde je nebudou v noci rušit jiné skupiny vracující se na hotel. Poté, co děti usnou rodiče rádi využijí hotelového baru nebo wellness. Často jsou jejich návštěvy spojeny se školními prázdninami jejich dětí.

D – Rodina

Jedná se o minimálně 3člennou rodinu, jejímž jednotlivým členům je nad 18 let. Přijeli si užít volno a sblížit se. Většinou obsadí více než jeden pokoj. Chtějí navštívit zajímavá místa centra Prahy a jejího okolí a vytvořit si společné zážitky, na které budou moci vzpomínat nebo navštívit část rodiny žijící v Praze. Na hotelu tráví minimum času a hned ráno vyrazí za novými zážitky do centra Prahy. Ocení čas, který jim věnuje recepční, aby je seznámil s potřebnými informacemi o pohybu v centru Prahy (jízdni řády, otevírací doby, hromadná doprava...). Doba jejich návštěvy bývá spojená se speciálním obdobím, kterým mohou být Mikuláš, období vánočních trhů, svatomartinské období či velikonoční období.

E – Jednotlivci

Jde o lidi všeho věku, kteří cestují samostatně. Nejčastěji jsou v této skupině lidé, kteří cestují z pracovních důvodů. Jednotlivci cestují kvůli konkrétní věci. Celá jejich návštěva je za účelem splnění konkrétního úkolu. Ráno po snídani opustí hotel a vrátí se v odpoledních hodinách. Nechají si doporučit od recepčních restauraci nebo rádi využijí wellness hotelu. Ocení dobré silné wifi připojení, aby mohli být v kontaktu se svými blízkými a klidné patro, kde nebudou rušeni. Jednotlivci navštěvují hotel v průběhu celého roku, výjimkou je vánoční období. Často jsou ubytováni pouze na 1 noc.

F – Mladí lidé cestující za zábavou a poznáním

Jsou to mladí lidé do 30 let, kteří cestují ve skupině kamarádů či známých. Obsadí více než 1 pokoj na dvě a více nocí. Nechají si doporučit podniky v centru Prahy od recepčních hotelu. Chtějí navštívit významná místa centra Prahy a jejího okolí. Zároveň návštěvu Prahy spojují s návštěvou nočních klubů a barů. Na hotel se vrací v pozdních hodinách a bývají hluční. Jsou velmi aktivní na sociálních sítích, kde jsou zvyklí všechny své zážitky sdílet se svými blízkými. Rádi vyhledávají místa, kde mohou pořídit působivé

fotografie a videa a zveřejnit je na sociálních sítích. Často přijíždějí díky speciálním událostem jako můžou být rozlučka se svobodou, oslava konce studia či prázdniny (jarní /letní /vánoční).

G – Skupiny

Nejčastěji se jedná o zájezdy středních škol. Na každých 30 dospívajících ve věku od 15-20 let je jeden dospělý učitel starší 25 let. Do hlavního města přijíždějí za poznáním a trávením času se svými spolužáky. Tyto skupiny vyžadují speciální služby (plná penze, svačiny na cestu apod.). Jelikož se jedná o mladé lidi, tráví hodně času na mobilních zařízeních s připojením k internetu, kvalitní internetové připojení je pro ně velmi důležité. Tyto skupiny zaberou velkou část hotelu (např. celé patro) a bývají hlučné.

5.1.3 Implementace strategie podle marketingového mixu

V následující kapitole budou shrnuta doporučení marketingové strategie hotelu Theatrino, která se vztahují k marketingovému mixu.

5.1.3.1 Produktový mix

Nabízený produkt hotelu Theatrino je kvalitní a za nízkou cenu. Následující doporučení by měla vést k tomu, že hotel zvýší kvalitu své služby a bude reálné, aby za své služby požadoval vyšší ceny.

Vybavení hotelových pokojů je již staré a opotřebované ale čisté, proto pro zvýšení pohodlí hostů je potřeba toto vybavení vyměnit. Po výměně by došlo k navýšení kvality a hodnoty služby, tím by hotel mohl zvýšit i svou cenu za pokoj na noc. Často se v recenzích hotelu naleznou stížnosti na velké horko na pokojích během horkých dnů. Hotel má klimatizované pouze jedno patro, v ostatních pokojích jsou k dispozici jen větráky. Proto dalším doporučením je vybavit všechny pokoje klimatizací pro větší pohodlí klientů hotelu. Pro vyvolání pocitu zájmu a dokonalé péče by bylo možné hostům nabídnout kávu s sebou zdarma z hotelového kávovaru během celého dne, u kterého by byly nabízeny papírové kelímky. První dvě zmíněná doporučení jsou vázána na vysoké počáteční náklady a delší časový horizont.

5.1.3.2 Cenový mix

Cenová strategie hotelu Theatrino je nabízet lidem kvalitu za nízkou cenu. O tom svědčí recenze webových ubytovacích portálů, které jsou velmi přívětivé a zobrazování hotelu na prvních příčkách při řazení podle ceny. Při stanovování cen za pokoj management věnuje pozornost především hlavní sezóně a tzv. *top termínům*. Období s nižší obsazeností hotelu není věnována taková pozornost. Ceny pro období mimo sezóny se začínají plánovat měsíc a půl před začátkem období. Pokud si chce klient zakoupit ubytování s dostatečným předstihem v tomto období (kdy má hotel neobsazené kapacity) neplyne mu z toho cenové zvýhodnění a je pro něj jednodušší obrátit se ke konkurenci. Časování – tedy nabízení služby CR dlouho před jejím využitím, je jedno ze specifíků marketingu CR. Plánování s delším časovým předstihem by zlepšilo rovnoměrnou vytíženost během roku a zároveň by v tomto období mohlo minimalizovat ztrátu, která se k tomuto období váže.

5.1.3.3 Distribuční mix

Hotel Theatrino je jedním z hotelů pražského řetězce hotelů. Tento řetězec má širokou strukturu prodejních kanálů. Proto je produkt hotelu nabízen hostům ve správný čas a správným způsobem. Potencionálním zákazníkům v online prostředí jsou kladeny minimální překážky případné koupi. Pro management společnosti je v tuto chvíli podstatné sledovat trendy, aby zaznamenal případné změny v chování zákazníků při nákupu krátkodobých ubytovacích služeb, mohl včas zareagovat a nebyly kladeny překážky potencionálním zákazníkům.

5.1.3.4 Komunikační mix

Osobní prodej

Nedostatkem osobního prodeje hotelu Theatrino je odlišná upravenost personálu. Jednotliví recepční vnímají odlišně směrnici určená pravidla pro oblékání a to, jak mají být upraveni. Část věnována této problematice je ve směrnících velmi stručná. Doporučením je tyto směrnice více zkonkretizovat a v prvotní části dbát na jejich dodržování a provádět pravidelné kontroly. Tento nedostatek lze vyřešit nákupem jednotných uniforem pro personál. To by však znamenalo další zvýšení nákladů pro hotel i celý řetězec, jelikož by jednotné uniformy měl mít veškerý personál řetězce, aby byl zachován tzv. *corporate design*.

Podpora prodeje

Hotel Theatrino využívá podpory prodeje jen v omezené míře. Hotel může využívat mimořádných nabídek na nově vytvořené balíčky služeb. Tyto balíčky služeb lze nabízet zákazníkům za zvýhodněnou cenu při koupi s dostatečným předstihem. Zároveň pokud bude management společnosti plánovat ceny s delším časovým předstihem, je zde možnost využití first minute cen za ubytování. Hotel by prostřednictvím této techniky měl vyšší obsazenou a neriskoval ztráty spojené s neobsazenými kapacitami. Tuto techniku je doporučováno využívat jen v obdobích, kdy je očekávaná nižší obsazenost hotelu, jelikož nadužívání této techniky vede k celkovému poklesu marže hotelu. Hotel by měl také disponovat dárkovými předměty s jeho vlastním logem. V přítomné situaci to lze využít tak, že klientům budou poskytnuty respirátory s logem a bezkontaktní otevírače dveří na klíče (k zamezení šíření nákazy přes kontakt). Host nabyde dojmu, že jednou z hlavních priorit hotelu je jeho bezpečnost a zdraví.

Public relations

Řetězec hotelů AVE a.s. sponzoruje několik sportovců. Tyto své aktivity však dostatečně nevyužívá ke svému prospěchu. Jednou z možností je více zdůrazňovat tyto své aktivity na sociálních sítích, kde se může podělit o dílčí úspěchy sportovců s veřejností. Prostřednictvím této aktivity lze udržovat vztahy se svým okolím a vylepšit dobré jméno společnosti.

Internetová komunikace

Webová stránka hotelu je na dobré úrovni. Největším nedostatek je dlouhá doba pro načtení stránky na stolním počítači i mobilním zařízení. Mezi specifika marketingu v oblasti CR patří krátká expozice, kdy je nabídce služby věnován jen minimální čas. Z tohoto důvodu by bylo vhodné optimalizovat webovou stránku, aby se načítala kratší čas a minimalizovalo se okamžité opuštění stránky. Dalším doporučením pro webovou stránku hotelu je doplnění alternativního textu ve zdrojovém kódu stránky u obrázků a fotografií. Tento text by měl být unikátní, pokaždé jiný. Tato drobnost zlepší postavení webové stránky mezi organickými výsledky ve vyhledávání.

Hotel Theatrino respektive celý řetězec hotelů Ave a.s. má účty na sociálních sítích. Obsah na těchto sociálních sítích by měl mít jednotný koncept příspěvků. Popisky příspěvků

by měly být v češtině a angličtině, aby byl příspěvek atraktivní i pro zahraniční uživatele. Měl by být vytvořený plán příspěvků, aby byly příspěvky zveřejňovány konzistentně a zobrazovaly se většímu okruhu uživatelů. Prostřednictvím příspěvků by mělo být vyvoláno přání ke koupi (*desire*). Jednotlivé příspěvky by lákaly na aktivity a události, které lze v Praze provozovat v návaznosti na období roku (vánoční/velikonoční trhy, svatomartinské období, Mikuláš apod.) a prezentovaly by služby nabízené hotelem či celým řetězcem. Příspěvky by sloužily ke zvýšení povědomí o značce.

5.1.3.5 Rozšířený marketingový mix pro cestovní ruch

Z provedených analýz vyplývá, že jsou pro hotel klíčoví jeho zaměstnanci. Prostřednictvím zaměstnanců se hotel diferencuje a zvyšuje svou hodnotu. Hotel však těmto zaměstnancům nenabízí téměř žádné možnosti vzdělávání, prostřednictvím kterých by ještě zvyšoval kvalitu poskytované služby. Pro každého zaměstnance by měl být vyhrazený finanční obnos, který by mohl využít ke svému vzdělávání. Jednou ze slabých stránek hotelu jsou obyvatelé městské části, kde hotel sídlí. Hotel má zkušenost s okradáním hostů těmito obyvateli a jejich vměšování se mezi hosty během snídaní. Zaměstnanci stále upozorňují klienty, aby byli opatrní na své věci a předešli tak problémům spojeným s okradením. Aby se zamezilo příchodu cizích lidí na snídaně, měl by být u vchodu do prostor snídarňy zaměstnanec, který by kontroloval hosty, zdali jsou opravdu klienty hotelu. Tím by se zamezilo snižování zážitku z pobytu. Dále by hotel mohl mít v nabídce širší spektrum balíčků služeb, jelikož tyto balíčky jsou mezi klienty velmi oblíbené. Těmito balíčky by mohly být například wellness balíček, ve kterém by hotel nabízel ubytování, saunu, páru, thajskou masáž a občerstvení v sauně nebo víkendový balíček, který by nabízel opět wellness s občerstvením, ubytování a večeři ve vybraném podniku nebo balíček, který by se vázal k významnému období roku (svatomartinské období, vánoční trhy, velikonoční trhy apod.) a podle období pro které by byl nabízen by se balíček odlišoval svým složením. Jelikož by hotel sám vybral podnik, který by hosté navštívili, měl by kontrolu nad tím, v jak kvalitním podniku se budou hosté stravovat a tím by předešel sníženému zážitku z pobytu. Tyto balíčky lze dále propagovat v období s nižší obsazeností a tím zajistit rovnoměrnější vytíženost. Na tvorbu balíčků služeb navazuje i uzavírání partnerství a spolupráce se subjekty CR v okolí hotelu. Klienti hotelu se často ptají, zdali má hotel vlastní bazén. Hotel vlastní bazén nemá, ale hotel Olšanka, který se nachází v blízkosti hotelu Theatrino tuto službu nabízí. S hotelem Olšanka již hotel spolupracuje a má s ním dobré zkušenosti, proto

by mohl s tímto hotelem domluvit výhodnější ceny pro své klienty za využití hotelového bazénu. Opět by hotel měl kontrolu nad tím, které subjekty klienti navštěvují a snížil by tím riziko sníženého zážitku z pobytu. Podobná spolupráce by mohla být domluvena s restauracemi v okolí, které by byly součástí balíčků služeb hotelu. Jednotlivé procesy hotelu jsou na velmi vysoké úrovni, především kvůli interním směrnicím, které podrobně popisují jednotlivé kroky personálu při rutinních úkonech. Aby kvalita procesů zůstala na vysoké úrovni je potřeba je neustále analyzovat a předejít tak nespokojenosti hosta se služkou, která by se mohla odrazit v hodnocení hotelu na internetových ubytovacích portálech, které jsou pro hotel klíčové.

5.1.3.6 Další doporučení

Jedním z ohrožení hotelu je opětovné omezení cestovatelských aktivit spojených s pandemií nového typu koronaviru. Management hotelu a celého řetězce však nepracuje s možnými budoucími scénáři. Věří, že situace se bude zlepšovat nebo zůstane na aktuální úrovni, jelikož stát již nemá finanční prostředky na kompenzace, proto si nemůže dovolit opětovné omezení ekonomiky. Příležitost spojená s omezením cestovatelských aktivit a prodejem ubytovacích služeb je navázání širší spolupráce s podnikatelskými subjekty a zaměření se na business klientelu. Tato spolupráce by mohla snížit prodělek hotelu v období, kdy se nemůže spolehnout na klientelu, která cestuje za rekreací a zahraniční klientelu. Další příležitostí je zaměření se na kvalitnější poskytování dlouhodobých ubytovacích služeb. Hotelové pokoje jsou vybavené pouze varnou konvicí a minibarem. Proto by měl být hotel připraven poskytnout lidem ubytovaných dlouhodobě společnou kuchyň nebo vařiče, aby se vyrovnal konkurenci tradičních garsonek. S touto možností by mělo vedení společnosti počítat při rekonstrukci hotelu. Měla by být volena taková řešení, aby v případě opětovného zákazu prodeje služeb, bylo možné hotel jednoduše přizpůsobit dlouhodobým pronájmům.

Další příležitostí hotelu je robotizace. Některé činnosti v hotelu by mohly být nahrazeny přístroji a tím ušetřit čas personálu. Například zakoupením robotického vysavače s mopem by byl ušetřen čas spojený s luxováním a vytíráním prostorné snídárny a prostor recepce. Hotel by mohl prostřednictvím svých webových stránek zajistit potencionálním klientům 3D prohlídku vybraných prostor hotelu (snídaňový bufet, pokoje, wellness, lobby, bar). K této prohlídce je zapotřebí pouze chytrý telefon a lze ji vytvořit z 2D fotografií. Mezi trendy v oblasti poskytování ubytovacích služeb v dnešní době patří *self-checking*,

prostřednictvím kterého se může host ubytovat i odhlásit sám pomocí chytrého telefonu. Jelikož však zaměstnanci hotelu tvoří konkurenční výhodu, robotizace by měla pouze ulehčovat stávajícím zaměstnancům práci a šetřit čas, aby došlo ke zkvalitnění služby. Při znovu omezení poskytování ubytovacích služeb, lze s pomocí *self-checking* zařízení docílit snížení mzdových nákladů při zachování efektivity.

5.1.4 Harmonogram činností marketingové komunikace

Tabulka 5 Harmonogram činností marketingové komunikace hotelu Theatrino

Harmonogram činností hotelu Theatrino														
Měsíc	12.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.		
Marketingová komunikace														
Optimalizace webových stránek														
Vytvoření obsahového plánu a obsahu pro sociální sítě														
Průběžné tvoření obsahu na sociální sítě														
Zveřejňování příspěvků na sociálních sítích														
Online reklama														
Vytvoření propagačních předmětů s logem hotelu														
Sleva Svatomartinský balíček														
Sleva Wellness balíček														
Sleva Adventní balíček														
Vytvoření 3D virtuální prohlídky														
Stanovení vhodných cen pro mimosezónu														
Tisk letáků k balíčkům služeb														

Zdroj: vlastní zpracování

V harmonogramu činností marketingové komunikace jsou uvedeny doporučené aktivity pro konec roku 2021 a rok 2022. Tyto aktivity by měly podpořit hlavní cíl hotelu – zvýšit kvalitu poskytovaných služeb. Mezi hlavní aktivity jsou zařazeny optimalizace webových stránek spolu s vytvořením 3D virtuální prohlídky a konzistentního zveřejňování příspěvků na sociálních sítích a jejich propagace.

5.1.5 Rozpočet

Na základě doporučených aktivit byly sestaveny odhadované rozpočty pro jednotlivé části marketingové strategie pro rok 2022.

Tabulka 6 Rozpočet marketingové komunikace pro rok 2022

Marketingová komunikace	Kč/rok
Optimalizace webových stránek	25 000,-
Online reklama	220 000,-
Tisk letáků	11 000,-
Tvorba obsahu	37 500,-
Propagační předměty	435 000,-
Celkem	728 500,-

Zdroj: vlastní zpracování

Největší položku v rozpočtu marketingové strategie představují propagační předměty s logem hotelu. Byly vybrány takové předměty (respirátor, samootevírač dveří), které by zároveň vyjadřovaly zájem o hosta jeho bezpečnost a hotel by zesílil pocit maximálního zájmu o klienta. Další výraznou položkou je online reklama na sociálních sítích, kde by byly jednotlivé zveřejněné příspěvky propagovány, aby zasáhly relevantní uživatele.

Tabulka 7 Rozpočet rekonstrukce hotelu Theatrino

Rekonstrukce hotelu	Kč/rok
Průměrná částka za pokoj	375 000,-
Společné prostory	1 875 000,-
Robotizace	180 000,-
Celkem	29 430 000,-

Zdroj: vlastní zpracování

Rekonstrukce hotelu by byla velmi finančně náročná. Řetězec hotelů má však s předěláváním velké zkušenosti. Všechny hotely, které kdy provozoval před zahájením provozu nebo v jeho průběhu rekonstruoval. Jednalo by se o investici do budoucna, která by

měla nejvýznamnější vliv na splnění hlavního cíle marketingové strategie prostřednictvím dílčího cíle – zajištění většího pohodlí hostů. V rámci rekonstrukce by byla věnována pozornost i robotizaci provozu hotelu.

Jelikož provozovatel řetězce má dlouholeté zkušenosti s rekonstrukcemi hotelů, má také jednotný scénář u všech rekonstrukcí. Rekonstrukce je zpravidla zahájena po Novém Roce a její dokončení a znovuotevření hotelu je směřováno na Velikonoce. Management hotelu se snaží využít mimosezónní období pro rekonstrukci, aby byly minimalizované ztráty.

Tabulka 8 Celkový rozpočet návrhu marketingové strategie

Celkový rozpočet v Kč/rok	30 158 500,-
----------------------------------	---------------------

Zdroj: vlastní zpracování

Celkový rozpočet pro naplnění stanovených cílů je odhadován na 30 158 500,-. Na celkovém rozpočtu se nejvýrazněji podílí celková rekonstrukce hotelu. Tato rekonstrukce je investicí do budoucna a po dokončení se sníží potřeba financí na jednotlivé opravy a udržování v následujících letech. Zároveň hotel bude moci požadovat za ubytování vyšší ceny a zvýší se také jeho celková hodnota.

Závěr

Hlavním cílem této práce bylo na základě zhodnocení současné marketingové strategie hotelu Theatrino navrhnout doporučení a možné změny v jeho marketingové strategii.

Teoretická část práce byla zpracována pomocí metody deskripce a komparace sekundárních dat, které byly získány z odborné české a zahraniční literatury. V teoretické části byly vysvětleny pojmy spojené s marketingem a marketingovým strategickým řízením a jejich specifikami ve službách a cestovním ruchu. Zmíněná literární rešerše byla základem pro tvorbu vlastní práce.

Informace pro zpracování vlastní práce byly získány z interních zdrojů hotelu, z jeho webových stránek, z webových stránek řetězce AVE a.s. a z osobních rozhovorů s managementem společnosti a klíčových zaměstnanců hotelu. Dále byly využity data z Českého statistického úřadu, obchodního rejstříku a dalších odborných internetových zdrojů zaměřených na problematiku této práce.

V úvodu vlastní práce byl představen hotel Theatrino i řetězec hotelů AVE a.s. pod který hotel spadá. Následně bylo zhodnoceno vnější a vnitřní prostředí podniku. Pro zhodnocení vnějšího prostředí podniku byla využita PEST analýza, prostřednictvím které bylo analyzováno makroprostředí hotelu a Porterův model pěti sil, kterým bylo analyzováno mikroprostředí hotelu. Výsledkem zhodnocení vnějšího prostředí hotelu byla matice EFE, ve které byly shrnuty a vyhodnoceny příležitosti a hrozby.

Hodnocení vnitřního prostředí podniku bylo provedeno prostřednictvím popisu aktuálního stavu marketingového mixu hotelu. Klasický marketingový mix hotelu byl rozšířen o další prvky specifické pro cestovní ruch. Výsledkem zhodnocení vnitřního prostředí hotelu byla matice IFE, ve které byly shrnuty a vyhodnoceny silné a slabé stránky hotelu.

V závěru vlastní práce byla navržena doporučení v marketingové strategii hotelu, která se týkala především zkvalitnění poskytované služby a zlepšení internetové komunikace

se zákazníky. Součástí této práce bylo také zahrnutí vlivu současné světové koronavirové pandemie, která klade překážky k rozvoji hotelu Theatrino.

6 Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje

1. BERMAN, Barry, EVANS, Joel R. Retail Management: A strategic Approach. 3rd ed. New York: Macmillan Publishing Company 1986. ISBN 0023086203.
2. FORET, Miroslav, 2012. Marketing pro začátečníky. 3., aktualizované vydání. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0006-0.
3. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Scénáře pro strategické rozhodování a řízení: jak se efektivně vyrovnat s budoucími hrozbami a příležitostmi. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2020-8.
4. FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.
5. HEJLOVÁ, Denisa. Public relations. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5022-4.
6. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, Eliška VILDOVÁ, Petr JANEČEK a Jan TLUČHOŘ. Lázeňství: management a marketing. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2461-9.
7. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN isbn:978-80-247-4209-0.
8. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

9. KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.
10. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
11. KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Marketing management*. 10. vydání. Praha: Grada p., 2001. 719s. ISBN – 80-247-0016-6, s. 97
12. KOTLER, Philip, Gary ARMSTRONG a Marc Oliver OPRESNIK. *Principles of marketing*. 17e, global edition. Harlow, England: Pearson, [2018]. ISBN 9781292220178).
13. KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary; HARRIS Lloyd; HONGWEI, He. *Principles of marketing*. [8. vyd.]. Velká Británie: Pearson Education Limited, 2019. ISBN 978-12-922-6956-6.
14. MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2034-5.
15. PALATKOVÁ, Monika. *Mezinárodní cestovní ruch: analýza pozice turismu ve světové ekonomice, význam turismu v mezinárodních ekonomických vztazích, evropská integrace a mezinárodní turismus*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3750-8.
16. PAULOVČÁKOVÁ, Lucie, 2015. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-117-1
17. PORRAL, Cristina, STANTON, John. *Principles of Marketing*. Madrid: ESIC EDITORIAL 2017. ISBN 978-84-17129-45-3.

18. PŘIKRYLOVÁ, Jana. Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0787-2.
19. RUSHTON, A. M. and CARSON, M.J. The Marketing of Services, European Journal of Marketing, March. Hospitality Press, Melbourn.p. 1985.
20. RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. Cestovní ruch-podnikatelské principy a příležitosti v praxi. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4039-3.
21. SUCHÝ, Jiří, Petr PAPÁNEK a Pavel NÁHLOVSKÝ. Šest pilířů manažerského úspěchu: jak je posilovat, rozvíjet a využívat v manažerském i osobním životě. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5868-8.
22. SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketing: Cesta k trhu. 4.upravené vydání. Praha: VŠPP, 2018. ISBN 978-80-86847-81-8.
23. SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
24. TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2011. Marketing od myšlenky k realizaci. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-042-3.
25. VAŠTIKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

Internetové zdroje

1. American Marketing Association [online] [cit.2021-05-08]. Dostupné na <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
2. Ave hotels: Hotelový řetězec v Praze. [online]. Praha, 2021 [cit. 2021-11-27]. Dostupné z: <https://www.avehotels.cz/>
3. Booking.com [online]. [cit. 2021-11-28]. Dostupné z: https://www.booking.com/index.cs.html?label=gen173nr-1DCAEoggI46AdIM1gEaDqIAQGYAQW4ARfIAQzYAQPoAQQIAgGoAgO4AoaSjo0GwAIB0gIkYzUzNWEzMGQtNTY1Yy00Y2IwLThjYjMtZjAyZjg4MDYwODhi2AIE4AIB;sid=ea6f9d5c7281dfdeec746f0cd2e86c9;keep_landing=1&sb_price_type=total&
4. CzechTourism [online]. [cit. 2021-11-29]. Dostupné z: <https://www.czechtourism.cz/cs-CZ>
5. ČERMÁKOVÁ, E., P. GREŠLOVÁ, P. LEPIČOVÁ, J. MERTL, J. POKORNÝ, J. PŘECH, M. ROLLEROVÁ a V. VLČKOVÁ. Cenia: Zpráva o životním prostředí v kraji hl. m. Prahy [online], 23 [cit. 2021-11-28]. ISSN 978-80-7674-006-8. Dostupné z: https://www.cenia.cz/wp-content/uploads/2021/04/PRAHA_2019.pdf
6. Česká bankovní asociace: Makroekonomická prognóza ČBA srpen 2021 [online]. [cit. 2021-11-27]. Dostupné z: <https://cbaonline.cz/makroekonomicka-prognoza-cba-srpen-2021>
7. Český statistický úřad: Cestovní ruch - 2. čtvrtletí 2021 [online]. 9.8.2021 [cit. 2021-11-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/cestovni-ruch-2-ctvrtleti-2021>
8. Český statistický úřad: Návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení v Praze ve 4. čtvrtletí a od počátku roku 2019 [online]. 7.2.2020 [cit. 2021-11-28]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/csu/xa/navstevnost-hromadnych-ubytovacich-zarizeni-v-praze-ve-4-ctvrtleti-a-od-pocatku-roku-2019>

9. Český statistický úřad: Předběžný odhad HDP - 3. čtvrtletí 2021 [online]. [cit. 2021-11-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cris/predbezny-odhad-hdp-3-ctvrtleti-2021>
10. Čt24: OECD zlepšila výhled světové ekonomiky. Letošní růst odhaduje na 5,8 procenta [online]. [cit. 2021-11-27]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/ekonomika/3319576-oecd-zlepsila-vyhled-svetove-ekonomiky-letosni-rust-odhaduje-na-58-procenta>
11. Čt24: Před 10 lety paralyzovala erupce islandské sopky Evropu. Teď se tam probouzí jiná oblast [online]. 14.4.2020 [cit. 2021-11-28]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/veda/3076151-pred-10-lety-paralyzovala-erupce-islandske-sopky-evropu-ted-se-tam-probouzi-jina-oblast>
12. Eurostat: How usual is it to work from home? [online]. 17.5.2021 [cit. 2021-11-28]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20210517-2>
13. Hotel Theatrino [online]. Praha, 2021 [cit. 2021-11-27]. Dostupné z: <https://www.hoteltheatrino.cz/cs/>
14. HZS hlavního města Prahy: Povodně a protipovodňová opatření v hlavním městě Praze [online]. [cit. 2021-11-28]. Dostupné z: <https://www.hzscr.cz/clanek/povodne-a-protipovodnova-opatreni-v-hlavnim-meste-praze.aspx>
15. Chartered Institute of marketing [online] [cit. 2021-11-08]. Dostupné na www.cim.co.uk

16. Informační centrum Vlády ČR: Mimořádná a ochranná opatření Ministerstva zdravotnictví [online]. Praha, 2021 [cit. 2021-11-27]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/nouzovy-stav-a-mimoradna-opatreni_-co-aktualne-plati-180234/tmplid-560/#maloobchod_a_sluzby
17. Kurzy.cz: Makroekonomická prognóza ČBA: Podle srpnového odhadu ekonomů bank poroste česká ekonomika letos o 3,4 % a příští rok o 4,5 % [online]. [cit. 2021-11-27]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/605348-makroekonomicka-prognoza-cba-podle-srpnoveho-odhadu-ekonomu-bank-poroste-ceska-ekonomika-letos-o/>
18. MEČÍŘOVÁ, Lucie. Finance.cz: Jak je to s délkou dovolené u nás a ve světě? [online]. 6.3.2020 [cit. 2021-11-28]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/520495-dovolena-ve-svete/>
19. Ministerstvo vnitra ČR: Sbírka zákonů a mezinárodních smluv [online]. Praha, 2021 [cit. 2021-11-27]. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>
20. Oficiální internetová stránka Evropské unie: Letní hospodářská prognóza 2021: Opětovné otevírání ekonomik je hnacím motorem oživení [online]. 7.7.2021 [cit. 2021-11-29]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/czech-republic/news/210707_jarni_hospodarska_prognoza_cs?fbclid=IwAR3n_Ts-twav0fPqFYzY3SmJpYhRZGvH2n3LDeIbyzkDTQ1EJyCWfEGR-5k
21. SeoMaker: Profesionální SEO Vašeho webu [online]. 2021 [cit. 2021-11-29]. Dostupné z: <https://seomaker.cz/>
22. Souhrnné statistiky očkování [online]. Praha, 2021 [cit. 2021-11-27]. Dostupné z: <https://ockovani.opendatalab.cz/statistiky>
23. SOUKUP, Jaroslav. Hranice 70 procent naočkovaných byla pokořena, kolektivní imunita je ještě daleko [online]. 12.11.2021 [cit. 2021-11-27]. Dostupné z: Hranice 70 procent naočkovaných byla pokořena, kolektivní imunita je ještě daleko

- [online]. Praha, 2021, 12.11.2021 [cit. 2021-11-27]. Dostupné z:
<https://www.novinky.cz/domaci/clanek/hranice-70-procent-naockovanych-byla-pokorena-kolektivni-imunita-je-jeste-daleko-40377822?fbclid=IwAR0jgbyp2qPchMKDY0M6osz-RnAYF1E7EjKJQo26vjjZAGwvHd-Rb1m8Zb4>
24. ULRYCH, Petr Manuel. Celyoturismu.cz: Profil typického turisty v Praze [online]. 25.10.2021 [cit. 2021-11-28]. Dostupné z: https://celyoturismu.cz/profil-typickeho-turisty-v-praze/?utm_source=www.seznam.cz&utm_medium=sekce-z-internetu
25. VEJVODOVÁ, Alžběta. Jakub Seidler: Inflace dusí českou ekonomiku, budeme chudnout [online]. 29.10.2021 [cit. 2021-11-27]. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-66991920-jakub-seidler-inflace-dusi-ceskou-ekonomiku-budeme-chudnout>
26. Výroční zpráva Ave a.s., 2019. [online]. Praha, 2021 [cit. 2021-11-27]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=65005683&subjektId=411108&spis=72901>
27. Zájmy Prahy na prvním místě: Koncepce příjezdového cestovního ruchu hlavního města Prahy [online], 23 [cit. 2021-11-28]. Dostupné z: <https://www.praguecitytourism.cz/file/edee/2020/11/koncepce-2020.pdf>
28. Zpráva o měnové politice: Léto 2021 [online]. Praha, 2021 [cit. 2021-11-28]. ISSN 2695-1169. Dostupné z: https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/menova-politika/.galleries/zpravy_o_menove_politice/2021/2021_letu/download/zomp_2021_letu.pdf
29. Zpráva o měnové politice: Podzim 2021 [online]. Praha, 2021 [cit. 2021-11-27]. ISSN 2695-1169. Dostupné z: https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/menova-politika/.galleries/zpravy_o_menove_politice/2021/2021_podzim/download/zomp_2021_podzim.pdf

Zdroje mimo normu ISO 690

1. Interní data z informačního systému Mefisto hotelu Theatrino
2. Směrnice pro recepční hotelů provozovaných Ave a.s. (vydáno 3.4.2014)
3. Ústní rozhovory se zaměstnanci Ave a.s.