

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Uplatnění segmentace trhu při formulování  
marketingové strategie**

**Tereza Švorcová**

© 2022 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Tereza Švorcová

Ekonomika a management  
Provoz a ekonomika

Název práce

**Uplatnění segmentace trhu při formulování marketingové strategie**

Název anglicky

**Market segmentation applying in formulate marketing strategy**

---

### Cíle práce

Cílem práce je sestavit profily zákaznických segmentů a navrhnout vhodnou marketingovou strategii pro zvolený cílový trh v oblasti hotelnictví.

### Metodika

V teoretické části práce, sestavené na základě komparace relevantních informačních zdrojů, jsou popsány jednotlivé fáze procesu STP (segmentation, targeting, positioning) a vymezeny hlavní principy marketingového plánování, tj. analýza marketingového prostředí, výběr cílových trhů, stanovení cílů a formulování marketingové strategie s využitím nástrojů marketingového mixu. Vlastní práce zahrnuje charakteristiku zvoleného subjektu, analýzu trhu, odkrytí a profilování tržních segmentů, tržní zacílení a rozhodnutí o poziční strategii a vhodné skladbě marketingových nástrojů. Použité metody: analýza–syntéza, indukce–dedukce, deskripce, specifikace, analogie, metody marketingového výzkumu (např. dotazníkové šetření, individuální hloubkové rozhovory, skupinové rozhovory), statistické metody aj.

**Doporučený rozsah práce**

30-40 stran

**Klíčová slova**

marketingové řízení, marketingové nástroje, marketingová strategie, kupní chování spotřebitele, segmentace trhu, profil segmentu, cílový trh, strategie positioningu, hotelnictví

---

**Doporučené zdroje informací**

- DOLNICAR, Sara, GRÜN, Bettina, LEISCH, Friedrich. Market Segmentation Analysis: Understanding It, Doing It, and Making It Useful. Singapore: Springer, 2018. ISBN 978-981-10-8817-9.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Marketing v cestovním ruchu: Jak uspět v domácí i světové konkurenci. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. 2., rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KARLÍČEK, Miroslav a kol. Základy marketingu. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.
- KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. Marketing Management. 15th ed. Harlow: Pearson Education, 2016. ISBN 978-0-13-385646-0.
- KOUDELKA, Jan. Spotřebitelé a marketing. Praha: C. H. Beck, 2018. ISBN 978-80-7400-693-7.
- LACINA, Karel. Management a marketing cestovního ruchu. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010. ISBN 978-80-7408-035-7.
- RAŠOVSKÁ, Ida, RYGLOVÁ, Kateřina. Management kvality služeb v cestovním ruchu: Jak zvýšit kvalitu služeb a spokojenost zákazníků. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-247-5021-7.
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb – efektivně a moderně. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.
- VYSEKALOVÁ, Jitka a kol. Chování zákazníka: Jak odkrýt tajemství „černé skříňky“. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-7435-0
- 

**Předběžný termín obhajoby**

2021/22 ZS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Lucie Vokáčová, 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 09. 02. 2022

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Uplatnění segmentace trhu při formulování marketingové strategie" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské 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 bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. 3. 2022

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala paní inženýrce Vokáčové za vedení mé práce a panu Mourečkovi za poskytnutí rozhovoru, který mi pomohl při zpracování práce.

# Uplatnění segmentace trhu při formulování marketingové strategie

## Abstrakt

Cílem práce je sestavení profilů segmentů a navrhnutí vhodné marketingové strategie pro vybraný segment leisure v pražském hotelu Hermitage. Dílčím cílem je zjištění preferencí potencionálních zákazníků při výběru ubytování. V metodice práce byla použita literární rešerše, komparace, analýza prostředí, polo strukturovaný rozhovor, vícekriteriální analýza variant a dotazníkové šetření. V práci došlo k profilaci jednotlivých segmentů, na které se zaměřuje hotel Hermitage. V závěru práce se došlo k stanovisku, že hotel již má dobře nastavený marketingový mix pro segment leisure, jsou zde jen malé prostory pro jeho vylepšení například automatizací některých procesů na úseku recepce a restaurace.

**Klíčová slova:** marketingová strategie, marketingové prostředí, cílený marketing, segmentace trhu, profil segmentu, cílový trh, targeting, positioning, hotelnictví

# **Market segmentation applying in formulate marketing strategy**

## **Abstract**

The aim of the thesis is to compile segment profiles and design a suitable marketing strategy for a selected leisure segment in the Hermitage Hotel Prague. A partial goal is to find out the preferences of potential customers when choosing accommodation. Literary research, comparison, environmental analysis, semi-structured interview, multicriteria analysis of variants and survey were used in the methodology of the work. The thesis is focused on the profiling of individual segments, which the Hermitage Hotel focuses on. At the end of the thesis, it was concluded that the hotel already has a well-established marketing tools for the leisure segment, there are only small spaces for its improvement, for example, by automating some processes in the reception and restaurant.

**Keywords:** marketing strategy, marketing environment, marketing tools, targeted marketing, market segmentation, segment profile, target market, targeting, positioning, hotel industry

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>11</b>
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>12</b>
<b>3.1. Podstata marketingu .....</b>	<b>12</b>
3.2. Strategický marketing .....	13
3.3. Analýza marketingového prostředí .....	16
3.3.1. Makroprostředí .....	16
3.3.2. Mikroprostředí.....	17
3.4. Cílený marketing .....	18
3.4.1. Segmentace trhu .....	19
3.4.2. Targeting .....	20
3.4.3. Positioning produktu .....	21
3.5. Marketingový mix .....	22
3.5.1. Produkt .....	22
3.5.2. Cena.....	23
3.5.3. Distribuce .....	25
3.5.4. Marketingová komunikace .....	25
3.5.5. Lidé.....	27
3.5.6. Tvorba balíčků a programů .....	28
3.5.7. Spolupráce .....	28
<b>4. Charakteristika vybraného subjektu .....</b>	<b>30</b>
<b>5. Vlastní práce .....</b>	<b>32</b>
5.1. Analýza marketingového prostředí .....	32
5.1.1. Makroprostředí hotelu .....	32
5.1.2. Mikroprostředí hotelu.....	33
5.2. Konkurenční prostředí.....	35
5.3. Používané marketingové nástroje.....	38
5.4. Konkurenceschopnost hotelu.....	40
5.5. Průzkum preferencí při výběru ubytování.....	43
5.6. Segmentace hostů v hotelu.....	49
<b>6. Zhodnocení a doporučení .....</b>	<b>51</b>
<b>7. Závěr.....</b>	<b>53</b>
<b>8. Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>54</b>
<b>9. Přílohy .....</b>	<b>57</b>



## **Seznam obrázků**

Obrázek 1- Proces marketingového řízení.....	14
Obrázek 2- Prvky marketingového plánování .....	14
Obrázek 3- Asymetrie strategického a taktického marketingu.....	15
Obrázek 4- Vnější a vnitřní prostředí firmy.....	16
Obrázek 5- Rozmístění konkurenčních hotelů a hotelu Hermitage.....	42

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1- Porovnání produktu hotelů .....	41
Tabulka 2- Ceny hotelů k 14.2.2022 za osobu na noc ve standartním pokoji.....	42
Tabulka 3- Hodnocení pořadí zvolených kritérií ve sledovaných hotelech s výsledným pořadím .....	43

## **Seznam grafů**

Graf 1- Cestování respondentů .....	44
Graf 2 – Společnost respondentů na cestách .....	45
Graf 3- Důvod pro ubytování respondentů.....	45
Graf 4- Portály pro výběr ubytování.....	46
Graf 5- Kritéria pro výběr ubytování.....	46
Graf 6- Ubytování v hotelu za rok.....	47
Graf 7- Přenocování v hotelu.....	47
Graf 8- Stravování při pobytu.....	48
Graf 9- Preference ve vybavení a službách hotelu .....	48

# 1 Úvod

Marketing je důležitým nástrojem pro firmy na přilákání zákazníků. V dnešní době je na trhu spousta firem, které nabízejí podobné výrobky a navzájem si konkurují. Firmy by tak měly vytvářet marketingové strategie, které jim mohou přinést konkurenční výhodu a zvýraznění jejich značky. Práce bude zaměřena na tvoření marketingových strategií v hotelnictví a pohostinství, pomocí metody STP s využitím vhodných marketingových nástrojů.

V České republice bylo v roce 2019 zaregistrováno 6236 hotelů a podobných ubytovacích zařízení (ČSÚ, 2019), proto není divu, že se v tomto odvětví sestáváme s vysokou konkurencí. Noví zákazníci při výběru hotelového zařízení dbají na dobré hodnocení od stávajících zákazníků, cenu a místo, kde se nachází.

V hotelové odvětví se příkládá důležitost i značce pod kterou hotel vystupuje (hotelové řetězce). Ty jsou založené na tom, že by neměl být rozdíl mezi hotelem v Americe a hotelem v Evropě, protože by měly mít stejný styl, používat stejné barvy a poskytovat stejné služby a řídit se stejnou firemní filozofií. V těchto případech se jedná převážně o franšízy, které mají tyto skutečnosti dané franšízovou smlouvou a standarty.

Toto téma si autorka vybrala z důvodů předchozích zkušeností ze třech čtyř až pěti hvězdičkových pražských hotelů v rámci odborných praxí a přechozím studiem na hotelové škole. Zaměřovat se však bude na hotel Hermitage v Praze, který v roce 2020 vystoupil z franšízy Carlson Rezidor, vystupující pod značkou Park Inn.

Vystoupení z hotelového řetězce může mít na hotel negativní účinky, jelikož může přijít o zákazníky, kteří mají v rámci řetězce věrnostní program, který tak už nemohou v hotelu využívat a vyberou si raději hotel, který je součástí řetězce. Také noví zákazníci si raději vyberou značku, která je známá po celém světě, a kteří jsou zvyklí na jistý standart, který poskytuje. V tomto případě může pomoci dobře vypracovaná marketingová strategie na přilákání nových zákazníků a udržení si těch stávajících.

V této době se však celý svět potýká s pandemií, která zasáhla převážně celé odvětví cestovního ruchu. Pro některé subjekty tato situace může být až likvidační a po obnovení poskytování služeb, proběhne konkurenční boj o každého zákazníka.

Posláním této práce tak bude vytvoření zákaznických segmentů, jejich profilace a zacílení na ně pomocí marketingových nástrojů, které by mohly pomoci přilákat nové zákazníky nově vytvořené značce po znovunastartování cestovního ruchu.

## 2 Cíl práce a metodika

Cílem práce je sestavení profilů segmentů a navrhnutí vhodné marketingové strategie pro vybraný segment leisure v pražském hotelu Hermitage. Dílčím cílem je zjištění preferencí potencialních zákazníků při výběru ubytování.

V teoretické části byla využita literární rešerše ohledně problematiky strategického marketingu a metody STP (segmentace, targeting, positioning) z knižních a online zdrojů. V rámci této části byly popsány jednotlivé kapitoly a využila se komparace názorů jednotlivých autorů k tématům strategického marketingu, marketingového prostředí nebo segmentace.

V praktická část zahrnuje analýzu marketingového prostředí z hlediska vlivů na něj působících, dle teoretických podkladů. V rámci poznání fungování hotelu byl vytvořen polostrukturovaný rozhovor s obchodním manažerem hotelu, kdy mu otázky byly zaslány předem a při samotném rozhovoru byly další otázky doplňovány dle návaznosti na dané téma. V rámci konkurenceschopnosti hotelu, byla vytvořena vícekritériální analýza variant vyhodnocena metodou pořadí. V další části práce se uskutečnilo dotazníkové šetření ohledně preferencí při ubytování, které se provádělo online. Zúčastnilo se 100 respondentů z řad potencialních zákazníků, tedy široké veřejnosti. Respondentům byli pokládány otázky otevřené a uzavřené a prováděli hodnocení na Likertově škále. V závěru práce je provedeno zhodnocení současné situace hotelu a doporučení pro segment leisure jednotlivci.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1. Podstata marketingu

„Marketing je způsob, jak řídit sami sebe – firmu, produkt, myšlenku, osobnost či cokoliv dalšího – tam kde nejsme sami“ (Bárta, 2019, str.8). Touto definicí je myšleno, že marketing je důležitým nástrojem pro firmy, aby se prosadili na jednotlivých trzích a tím konkurovali ostatním. Je ale potřeba brát v úvahu i lidskou stránku věci a na co se v první řadě zaměřuje.

Dle Kotlera a Armstronga (2004, str. 30) je marketing možno definovat jako proces, kterýmž lidé utišují své potřeby a přání prostřednictvím výrobků, služeb, událostí, zážitků, osob, míst, majetku, organizací, informací a ideí dostupných na trhu s určitou hodnotou, která se skládá z uspokojení potřeby a vynaložených nákladů na dané statky a služby.

Výrobky bývají nejběžnějším předmětem marketingu, ať už to jsou třeba potraviny, automobily, televize, nebo různé další stroje (Kotler, Keller, 2007, str. 46-47). Ještě více rozšířené, než výrobky jsou služby. Pod službou je možno si představit například aerolinky, účetní, opraváře, právníky, hotely a dále třeba kadeřníky. Pod událostmi si můžeme představit různé sportovní akce, veletrhy, nebo umělecká vystoupení. Důležité je, že jsou časově omezené. Další marketingovou záležitostí jsou zážitky, například zábavní parky, tábory pro děti nebo dospělé a třeba i adrenalinové akce. V poslední době třeba i různé únikové hry. Samozřejmě i osobnosti se potřebují prezentovat na veřejnosti, ať už to jsou celebrity, lékaři, právníci a třeba i finančníci. Marketing probíhá různými způsoby, například přes manažery, anebo doporučení. U míst, což jsou většinou města, regiony a státy, se snaží přilákat co nejvíce turistů. Nabízejí mnoho památek, atrakcí, ubytování a další místa, které jsou turisticky významné. Majetek může být hmotný nebo nehmotný, většinou zde však figurují nemovitosti, produkty finančního trhu, nebo softwary. Organizace se zaměřují spíše na budování značky a starosti o zákazníky. Můžou to být obchodní řetězce, univerzity nebo muzea. Informace zahrnují hlavně vzdělání, a to například odborné publikace autorů, škol a univerzit. Poslední, na co se při marketingu zaměřuje jsou myšleny, něco, v co organizace věří a na čem zakládají své společnosti. Myšlenky by se měly podporovat výrobky nebo službami.

Marketing napomáhá vytvářet strategie, díky kterým firma dosahuje stanovených cílů (Jakubíková, 2013, str. 51). Proto se zaměřuje výhradně na zákazníky, kteří jsou jednou z

hlavních hybných sil podnikatelských procesů, které by měli být orientované na vedení firmy a umístění na trhu.

Karlíček (2018, str. 19) říká, že marketing by měl mít význam jak pro zákazníka, tak i pro firmu, a to v podobě zisku. Hlavní je hodnota statků a služeb pro zákazníka, která vyjadřuje uspokojení jeho potřeb, avšak firma by se měla zaměřit na zákazníky, pro které bude mít jejich produkt skutečnou hodnotu.

Nejnovější definice schválená v roce 2017 Americkou marketingovou asociací říká, že „marketing je aktivita, set instrukcí a procesů pro vytváření, komunikování, doručování a výměnou nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celkovou společnost“ (AMA, 2017).

Ve většině definicí figuruje slovo směna. Směna je stavebním kamenem marketingu (Hálek, 2017, str. 137). Aby se směna mohla uskutečnit, měli by se jí zúčastnit minimálně dva lidé, nabízející si vzájemné hodnoty, zároveň umožnit svobodu v případě odstoupení od této akce a schopnost vzájemné domluvy.

V případě těchto definicí se autoři shodují na významu hodnoty pro zákazníka a vyjadřují marketing jako určitý proces, který je potřebný k dosahování cílů společností a tvorbě strategie.

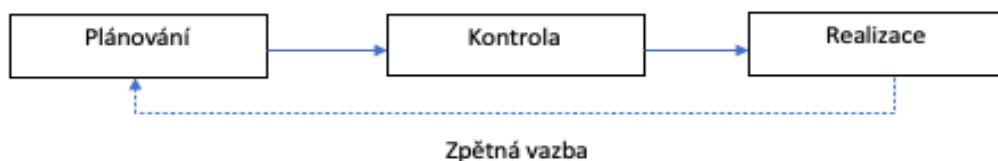
### **3.2. Strategický marketing**

V první řadě je důležité si vymežit pojem strategický marketing (Kotler, 2007, str. 66). V tomto případě se jedná o určení silných stránek podnikatelské jednotky a jejich následné využití pro cílové skupiny zákazníků. Tento proces souvisí s budoucností a směrem, kterým se firma bude ubírat. K tomu je potřeba znalost prostředí podniku a trhu.

Strategické marketingové řízení určuje, jak se v neustále měnícím prostředí firma bude chovat (Vašítková, 2014, str. 30). firma tak musí skvěle rozumět trhům a zákazníkům. Strategické řízení napomáhá vytyčovat cíle a zpracovávat strategie k jejich dosažení. Při tomto řízení musí být splněny podmínky jako rozvinutý trh, převaha nabídky nad poptávkou, nasycenost potřeb spotřebitelů, nebo konkurence.

Dle Jakubíkové (2013, str. 79) se proces marketingového řízení dá definovat jako systém AOSTC (analysis, objectives, strategies, tactics, control) a jeho cílem je utužování vztahů mezi firmou a cílovým trhem. Tento proces se odehrává v hlavních třech fázích, kterými jsou plánování, realizace a kontrola (obrázek 1).

Obrázek 1- Proces marketingového řízení

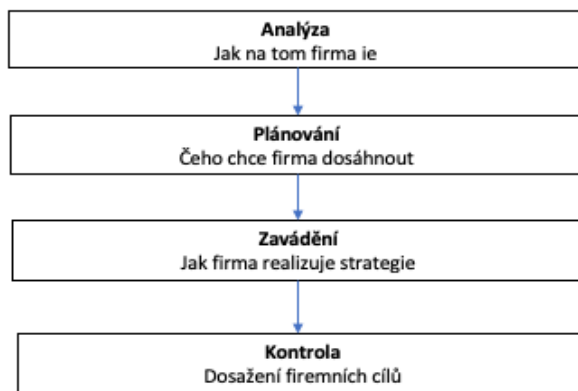


Zdroj: vlastní zpracování dle Jakubíkové (2013, str. 79)

Podnikatelská jednotka si určit jakým směrem se bude ubírat (Jakubíková, 2013, str. 80-83). Určí si cíle a úkoly, kterých chce splnit a vytvoří plán na jejich dosáhnout, přičemž využívá marketingového plánování. To posuzuje marketingové proměnné, podíl na trhu a jeho vývoj. Zároveň poskytuje přehled o schopnostech podnikatelské jednotky. Plánovat se může na určité časové období, utváří se krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé plány.

Dle Vašítkové (2014, str. 31) marketingové plánování ovlivňují zdroje a cíle firmy, které se v čase mění. V případě služeb se v plánování odrážejí hodnoty a postoje organizace. Marketingové plánování se stává součástí firmy, musí být respektováno řídicími pracovníky a neposlední řadě je důležité zapojení složek ovlivňující tento proces. Podnik by se měl řídit hlavními pěti etapami plánování. V první řadě musí analyzovat své postavení na trhu. K tomu využívá analýzu prostředí, kde se soustředí na vnitřní a vnější faktory ovlivňující chod firmy. V další fázi se stanovují cíle organizace, tedy čeho chce organizace dosáhnout. Následující část zahrnuje cestu ke splnění cílů, ale těchto cest může být k jednomu cíli více, proto se utváří tzv. akční plány, které sledují různé scénáře vývoje firmy. Poté dochází k zavádění zvolené strategie, což znamená výběr strategické cesty a vytvoření taktického plánu, který zahrnuje prvky marketingového mixu. A v poslední řadě se firma dostává ke kontrole, kdy sleduje dosažení cílů. Části tohoto procesu jsou znázorněny v obrázku 2.

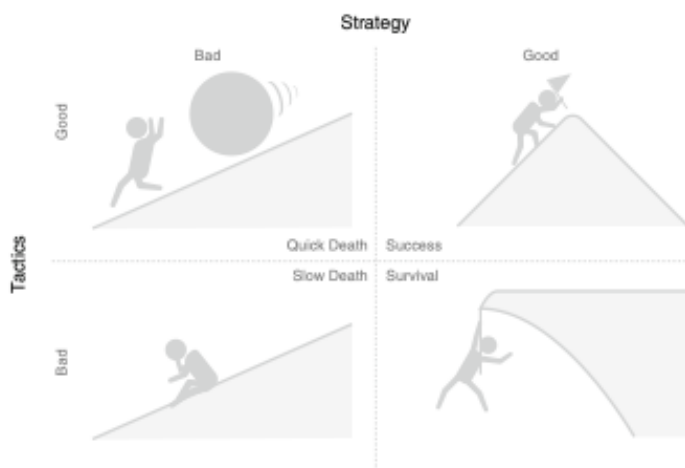
Obrázek 2- Prvky marketingového plánování



Zdroj: vlastní zpracování podle Vašítkové (2014, str. 33)

Jak už bylo zmíněno, marketingové plánování se utváří ze strategického a taktického plánu (Dolnicar, Grün, Leisch, 2018, str. 3-5) Strategické plánování se tvoří z dlouhodobého hlediska a reflektuje příležitosti, které vznikají v měnícím se prostředí firmy. V taktickém plánu se zaměřuje na krátkodobé období, jinak řečeno, při strategii se zaměřuje firma na to, co chce dělat a proč, u taktiky si potřebuje stanovit, co pro to musí udělat. Tento fakt je převeden autory do analogie ilustrované na obrázku 3 jako horská expedice. Strategie je hora, na kterou se snaží společnost vyšplhat. Taktikou jsou prostředky, které vynaložíme na dosažení vrcholu. Dokud je strategie formulována správně, vede firmu ke svému cíli. Nicméně taktika určuje, jakým způsobem cíle dosáhne. Pokud je strategie špatná, taktické plánování ničemu nepomůže, to určuje pouze jak rychle je na horu možné vyšplhat. Taktický plán záleží na strategickém, ale není tomu naopak.

Obrázek 3- Asymetrie strategického a taktického marketingu



Zdroj: Dolnicar, Grün, Leisch, 2018, str. 5

Pohledy na strategické plánování se v podstatě velice u různých autorů neliší. Jabubíková (2013, str. 2013) ještě zmiňuje například sestavení rozpočtů k dosažení stanovených cílů, kdy se shoduje i s ostatními autory. V případě Karlíčka (2018, str. 241-243) se po analýze prostředí firma zaměřuje na stanovení cílů a začíná se formulovat strategie, tedy budoucí chod firmy, kdy formuluje své vize, růst či se zaměří na konkurenci. Pokud firma určila své zaměření přichází samotná marketingová strategie, kde si určí jednotlivé segmenty, jakým způsobem na ně zacílí, jak se bude odlišovat a jakou bude mít pozici na trhu. K tomu potřebuje jednotlivé nástroje marketingového mixu, tedy produkt, cenu, distribuci a propagaci. To je také popsáno v modelu marketingové strategie podle El-Ansaryho (příloha 9), kde využívá definici a implementaci (Jakubíková, 2013, str. 177). Definice zahrnuje segmentaci a nabídku pro daný segment takovou, aby se odlišil od

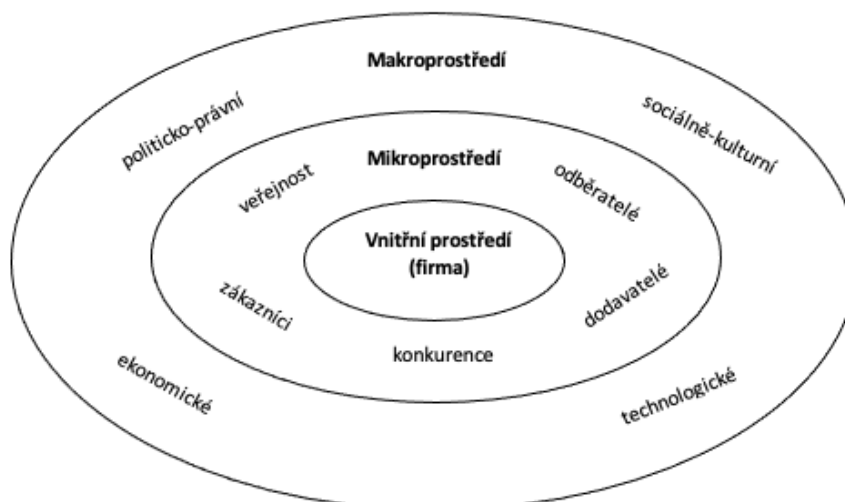
konkurence. Implementace z blízka definuje prvky marketingového mixu pro zpracování marketingových taktik.

### 3.3. Analýza marketingového prostředí

Společnosti by měly při strategickém plánování sledovat stále se měnící prostředí, jejichž síly ovlivňují schopnost se rozvíjet (Kozák, Staňková, 2008, str. 40).

Prostředí může negativně nebo pozitivně ovlivňovat působení firmy na trhu a její budoucí vývoj (Jakubíková, 2013, str. 97). Marketingové prostředí se dělí na mikroprostředí a makroprostředí. Popřípadě se prostředí může dělit na vnitřní a vnější. V případě vnitřního prostředí je to samotná firma, tedy management a oddělení, která se na marketingu podílejí.

Obrázek 4- Vnější a vnitřní prostředí firmy



Zdroj: vlastní zpracování podle Jakubíkové (2013, str. 98)

Na obrázku 2 Jakubíková (2013, str. 98) vyobrazuje vnitřní prostředí, tedy podnik, který je součástí mikroprostředí, které obsahuje zákazníky, dodavatele, odběratele, zákazníky a konkurenci. Na tyto faktory poté působí technologické, sociálně-kulturní, ekonomické a politicko-právní činitele.

#### 3.3.1. Makroprostředí

Marketingové makroprostředí se sestavuje z takových faktorů neboli sil, které nelze ovlivnit. Představují tak pozitivní, ale i negativní dopady na firemní aktivity, které ovlivňují přímo i nepřímo.

Pokud bude firma analyzovat své vnější vlivy, měly by začínat od globálních, poté přejít na lokální a vybírat ty, které se nejvíce podílejí na jejím fungování (Jakubíková, 2013,



str. 99-101). V tomto případě lze využít analýzu PEST, která zahrnuje vlivy vyobrazené na obrázku 2. Politicko-právní faktory zahrnují stabilitu fungování státu, členství v nadnárodních organizacích (EU, NATO, OSN atd.), fiskální, sociální, vízovou, daňovou politiku, či ochranu životního prostředí. K ekonomickým faktorům se řadí například HDP, měnové kurzy nebo kupní síla. Sociálně-kulturní faktory se zabírají zvyky, tradicemi, spotřební chování, ale také životní úroveň nebo strukturou obyvatelstva. Technologické faktory se zaměřují na vývoj a výzkum. Rozšířená analýza se nazývá PESTEL, která začleňuje i ekologii. Tyto analýza však vynechává další důležité faktory, demografické, tedy porodnost, velikost populace, rasy, domácnosti, nebo rodiny a přírodní, které zahrnují klima, či počasí.

Zde se mohou použít faktory makroprostředí, které definuje Kotler (2007, str. 138-156), které se velmi neliší. Do demografického prostředí se zařazuje porodnost, úmrtnost, zaměstnanost, migrace obyvatelstva nebo vzdělanost. Jedná se tedy převážně o statistické údaje. Ekonomické prostředí zahrnuje třeba míru inflace, směnné kurzy, ale i změny v příjmu, zadluženost a tyto faktory ovlivňují kupní sílu spotřebitele a jeho výdaje. Přírodní prostředí dbá na ekologii a udržitelnost životního prostředí. Představuje znečištění, těžbu neobnovitelných zdrojů nebo využívání zdrojů obnovitelných. Technologické prostředí ovlivňuje hlavně technologický pokrok a implementace nových technologií, které otevírají nové příležitosti na trhu. Důležité je politické prostředí, které představuje různé zákony, vyhlášky anebo omezení, se kterými se musí společnosti potýkat. Poslední kulturní prostředí obsahuje hodnoty jednotlivých kultur, například jazyk, náboženství, ale i názory a preference.

Karlíček (2018, str. 62-79) dělí makroprostředí na vlivy politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické a přírodní. Jednotlivé vlivy obsahově zahrnují stejné části, jaké byly definovány u předchozích dvou autorů. Cílem analýzy makroprostředí je vybrat takové faktory, které jsou pro podnik důležité a predikovaly vývoj a možný dopad na firmu.

### **3.3.2. Mikroprostředí**

V případě mikroprostředí se uvažují takové faktory, které se dají ovlivnit samotnou firmou (Kotler, Armstrong, 2004, str. 175). Počítají se sem dodavatelé, poskytovatelé služeb, odběratelé, zákazníci, konkurence a veřejnost. Jakubíková (2013, str. 2013) používá horizontální (konkurence, firma, veřejnost) a vertikální (dodavatelé, firma, obchodníci,

zákazníci) marketingové mikroprostředí, firma je tedy středem a součástí, která ovlivňuje její chod. Poznání tohoto prostředí je důležité pro formulování marketingových strategií. Hálek (2017, str. 165) tyto faktory dělí na snáze a hůře ovlivnitelné. Snáze ovlivnitelné jsou hlavní nástroje marketingu, tedy cena, distribuce, produkt a propagace. Mezi hůře ovlivnitelné pak řadí lidi, tedy veřejnost a zákazníky.

Dodavatelé zajišťují dodávky zdrojů potřebných pro produkování výrobků a služeb (Kotler, 2007, str. 131). Management by měl dbát na kontrolu těchto dodávek, jestli jsou stále ve stejné kvalitě. Pokud se bude mít dodavatel velké nedostatky, může to výrazně ovlivnit z dlouhodobého hlediska spokojenost zákazníků a v krátkodobém tržby. Firmy většinou využívají více dodavatelů najednou, jelikož není jeden dodavatel, který by poskytoval všechny služby naráz (např. elektřina, voda, materiál). Figurují zde i poskytovatelé služeb například finančních, pojišťovnických a právních.

Marketingoví zprostředkovatelé pomáhají spojovat společnost se zákazníkem (Kozák, Staňková, 2008, str. 44). Zajišťují komunikaci, distribuci a prodej, tj. marketingové agentury, distribuční společnosti.

V případě zákazníků se může jednat o fyzické a právnické osoby (Hálek, 2017, str. 167). Společnosti by však měly sledovat trhy těchto zákazníků. Jedná se tedy o spotřebitelský trh (jednotlivci a domácnosti), průmyslový trh (organizace), institucionální trh (školy, nemocnice, věznice), trh státních zakázek (vláda) a mezinárodní trh.

„Marketingová koncepce tvrdí, že k dosažení úspěchu musí společnost poskytnout vyšší hodnotu a uspokojení pro zákazníka než konkurence“ (Kotler, 2007, str. 133). Pro firmu je tedy důležité zmapovat svojí konkurenci a v jaké oblasti ji konkurují (Kozák, Staňková, 2008, str. 45). Nemusí si konkurovat pouze firmy, ale v rámci značky, mezi značkami, v rámci výrokové formy, druhu či potřeby.

Veřejnost působí na společnost v rámci jednotlivých skupin, které ovlivňují její dosáhnutí cílů. Kotler a Armstrong (2004, str. 178) pojmenovávají tyto typy veřejností: finanční instituce, média, vládní instituce, občanské iniciativy, místní samospráva a občané, široká veřejnost a zaměstnanci firmy.

### **3.4. Cílený marketing**

Cílený marketing vznikl na základě uvědomění, že ne na všechny lidi působí stejně jeden marketingový mix, jako v případě hromadného marketingu (Kotler, 2007, str. 457).

V případě cíleného marketingu, se společnosti zaměřují na skupiny se stejnými potřebami neboli segmenty, kterým sestaví marketingový mix na míru.

Pro tyto potřeby se používá metoda STP. Segmentace znamená rozdělení zákazníků do skupin. Při targetingu jsou vybrané dané segmenty, na které bude firma cílit. Positioning má pak následně za úkol podrobné sestavení marketingových nástrojů pro danou skupinu a vytvoření konkurenční výhody na trhu.

### **3.4.1. Segmentace trhu**

Segmentace je založena na tom, že firma nemůže získat všechny zákazníky jedním způsobem (Koudelka, 2018, str. 248, 252). Proto zákazníky rozděluje do jednotlivých skupin, na které působí jinými marketingovými nástroji. Firma musí rozpoznat, které na které segmenty se nejvíce vyplatí zacílit. Segmenty by měly být sestavené tak aby v jedné skupině byli takoví zákazníci, kteří mají podobný vztah k produktu, preference, potřeby a zároveň aby se výrazně těmito věcmi od druhé skupiny lišili.

Existují čtyři základní diferenciací segmentů, nazývané také segmentační proměnné (Lynn, 2011, str. 2). Těmi je rozřazení demografické (věk, pohlaví, vzdělání, příjem), geografické (národ, stát, region), psychografické (názory, zájmy, hodnoty) a behaviorální (zvyky, věrnost značce, frekvence plateb, očekávaný užitek). Počet segmentů, které si firma definuje, je pro každou firmu individuální a měl by odpovídat stanovené strategii a přinášet benefity organizaci. Stejně rozdělení segmentačních proměnných používá i Karlíček (2018) a Kotler (2007), který přidává ještě geodemografii, která obsahuje klasifikaci obytných čtvrtí a používá údaje ze sčítání lidu.

Na trhu organizací (B2B trhu) jsou používány podobné segmentační proměnné (Kotler, 2007, str. 477). Je to například geografie, užitek, či frekvence užívání. U průmyslových trhů jsou pak také primárně zahrnovány demografické charakteristiky (odvětví, velikost firmy, lokalita), provozní proměnné (technologie, uživatelský status, nároky spotřebitelů), nákupní přístupy (vztahy, nákupní kritéria, struktura vedení), situační faktory (naléhavost, velikost zakázek) a osobní charakteristiky (postoj k riziku, loajalita).

Firmy se také mohou zaměřit na podíly skupin zákazníků na zisku společnosti (Karlíček, 2018, str. 177). Ti se potom na tomto základě rozhodnou, který segment jim přináší největší zisky a kterým budou věnovat pozornost.

Firmy se mohou zaměřovat také na mikrosegmenty, u kterých by měli lépe rozumět jejich tužbám (Kotler, 2007, str. 460). V případě těchto segmentů se objevuje menší

konkurence a při dobrém zacílení tito zákazníci budou ochotni zaplatit vyšší cenu. Popřípadě organizace používají mikromarketing, kde se zaměřuje na úzké segmenty, jak z lokálního nebo individuálního hlediska.

Proces segmentace má několik fází (Jakubíková, 2009, str. 159-160). První si firma vymezi trh, na který chce působit. Poté si vyjmenuje významná kritéria těchto segmentů a identifikuje podobnost či odlišnost mezi nimi. Při určení segmentů by si firma měla vytvořit představu o jednotlivých segmentech a rozřadit do nich spotřebitele. Dále firma odkrývá jednotlivé segmenty, kdy rozhoduje, na které se zaměří a jak je vhodně osloví. V poslední fázi rozvoj profilu jednotlivých segmentů.

V případě Kotlera (2007, str. 482) se segmentace skládá z činnosti, která se zakládá na předchozím průzkumu. První je kvalitativní výzkum zjišťující motivaci, postoje a chování kupujících. Následuje kvantitativní výzkum, který zahrnuje získávání informací skrze osobní rozhovory či dotazníky. Tyto data se poté analyzují a vyhledávají se v nich segmenty. Dále se ověřuje, zda jsou nalezené segmenty reálné, pokud ano probíhá jejich profilování neboli popsání jejich charakteristik chování, demografie a další.

Dle Jakubíkové (2009, str. 158) výhoda segmentace, je lepší pochopení potřeb spotřebitele, přizpůsobování produktu zákazníkovi, který bude poté ochoten zaplatit vyšší částku na úkor, všech potřebných vlastností a převahu nad konkurencí.

### **3.4.2. Targeting**

Při targetingu se vyhodnocuje, na které ze stanovených segmentů se bude firma zaměřovat (Kotler, 2007, str. 484-485). Hodnocení se zaměřuje na to, jak jsou jednotlivé segmenty atraktivní a má společnost silné stánky. Atraktivita se stanovuje na základě analýzy předchozích tržeb. Firma v tomto případě vybírá segmenty, které jim přináší největší tržby a mají potenciál růstu. Další, na co by se podnikatelská jednotka měla zaměřit, je konkurence, která v případě různých segmentů může být silná, a zároveň pozici dodavatelů, kteří mohou zvyšovat ceny v závislosti na silnou velikosti jejich zaměření.

Firma zároveň musí zvážit, zda má dostatečné prostředky na správné zacílení a zda je tato segmentace v souladu se stanovenými cíli. Také by měla mít vybudovanou pozici na trhu. Pokud společnost tyto faktory zváží, může si vybrat cílový trh, který se dělí na pět modelů.

Firma se může koncentrovat na jediný segment, kdy se firma plně zaměřuje na jednu skupinu na trhu, přičemž je možná vysoká návratnost investic, ale zároveň je to rizikové,

v případě vstupu konkurentů (Kotler, Keller, 2007, str. 301-302). Selektivní specializací je vybráno několik segmentů, které mezi sebou nemají žádné souvislosti s příslibem zisku. V případě specializování na výrobky, firma vyvine jeden výrobek, kterým zapůsobí na několik různých segmentů. Při tržní specializaci, společnost uspokojuje více potřeb jednoho segmentu. Posledním je plné pokrytí trhu, kdy se všem segmentům nabízejí všechny výrobky, to platí hlavně v případech velkých firem.

### **3.4.3. Positioning produktu**

Úkolem positioningu je, aby zákazníci rozlišovali nabídku a image produktu od konkurence a její umístění na příslušných trzích (Kotler, 2007, str. 502-504). Záleží tedy na zákaznickově vnímání hodnoty produktu či samotné značky. Produkt se na trhu určitého trhu může umístit sám, ale třeba ne na zamýšleném trhu konkrétní firmy, proto musí v rámci marketingu plánovat, na kterém trhu chtějí svůj produkt umístit a vytvořit marketingový mix pro zvolený cílový trh.

V případě služeb se zvažuje především ocenění, komunikace se zákazníkem, dostupnost a vlastnosti nabízené služby (Vašítková, 2014, str. 55). Zákazníci porovnávají ceny služeb na úkor kvality. Kromě těchto kritérií, může společnost zvážit positioning dle vlastností služby, četosti využívání, segmentů, kategorií produktů nebo výhod a potřeb.

Pokud se bude uvažovat z psychologického hlediska, značka má dvě podstaty (Vysekalová, 2011, str. 148-147). Hodnota značky záleží na tom, jestli jí zákazník přijme nebo odmítne (z hlediska vlastností, vztahu ke značce a obecného vnímání). Další je styl značky, tedy jak je značka vizualizována.

Dle Kotlera (2007, str. 506-509) mohou společnosti využít různých strategií positioningu při komunikaci produktu. Firma může zvýraznit atributy produktu zvláště u technologických zařízení, u kterých je to důležité pro koupi zákazníky. Společnosti také mohou komunikovat užitek, tedy k čemu je výrobek dobrý, nebo příležitost při kterého lze využít. Také se může rozšiřovat okruh uživatelů a nabízet produkt lidem, kteří produkt mohou využít, ale předtím pro ně nebyl atraktivní. Také slavné osobnosti si spotřebitelé mohou spojit se značkou díky různým reklamním kampaním. Dobrý positioning ovlivňuje segmenty, na které se chce firma soustředit. Je zde důležité, jak se produkt či značka vryje zákazníkům do paměti a jak jí budou v budoucnosti vnímat nebo s čím si ji budou spojovat.

### 3.5. Marketingový mix

Marketingový mix je založen na taktickém rozhodování, které následuje po vytvoření marketingové strategie. Tyto rozhodnutí musí odpovídat příslušnému segmentu na trhu. V případě klasického marketingového mixu se zabýváme takzvanými „4P“, neboli čtyřmi hlavními proměnnými výrobky (product), cenou (price), komunikací (promotion) a distribucí (place). Tyto prvky jsou na sobě závislé a jsou spolu provázány, tak aby se zaměřili na cílový trh.

Pokud se budeme zabírat marketingem cestovního ruchu nebo služeb rozšiřuje se tento mix ještě o další „4P“ (Lacina, 2010, str. 69). Těmi je tvorba balíčků (packaging), programování (programming), lidé (people) a partneři (partnership).

#### 3.5.1. Produkt

Mezi produkty zařazujeme veškeré předměty marketingu, takže na příklad výrobky, služby, místa nebo zážitky. Tyto produkty uspokojují potřeby zákazníků, jsou předmětem směny a mají různý užitek.

Výrobky mají výhodu, že se mohou snadno rozlišit od konkurence a mají vlastní charakteristiky (Karlíček, 2018, str. 154-155). Může se jednat o kvalitu, materiál, design, trvanlivost atd. Často se však stává, že produkty se tolik neliší. Pokud se produkt odlišuje, získává konkurenční výhodu na trhu. Jednou z klíčových vlastností produktu je design, kdy každý zákazník upřednostňuje jiný vzhled produktu.

Pokud se zaměříme na psychologické hledisko výběru produktu, hraje zde roli sociální status či standart (Vysekalová, 2011, str. 112-113). Výrobek si spotřebitelé nevybírají pouze po technické stránce, ale i emociální, která vyjadřuje požitok z používání, sebeuspokojení, či sebevyjádření.

Dle Kotlera a Armstronga se užívají tři úrovně produktu (Jakubíková, 2009, str. 190-191). První je jádro. Jde o výrobek, nebo službu, kterou zákazník opravdu kupuje. Poté zde figuruje vlastní produkt, který je souborem vlastností daného výrobku (kvalita, balení, značka, vyhotovení). Tento produkt lze dále rozšířit, a to například poskytováním záruk, možností splátek, instalací aj.

Nabídka služeb se zabývá dvěma úrovněmi, tj. klíčový (základní) produkt a periferní (doplňkový) produkt (Vašítková, 2014, str. 78). Klíčový produkt je podstata služby, periferní poté přidává vyšší hodnotu a doplňkové služby tvoří 4 skupiny: poskytování informací a poradenské služby, přebírání objednávek a účtování, péče o zákazníka a jeho bezpečnost,

speciální služby, které v případě ubytovacích služeb mohou například představovat jiné požadavky na stravu nebo bezbariérové přístupy.

Produkt, zavedený na trh, prochází čtyřmi životními fázemi (Jakubíková, 2013, str. 225-226). Při tomto cyklu se vytvářejí marketingové strategie, aby nejlépe korespondovali s jednotlivými fázemi. Ve fázi zavádění se zvyšují náklady na výzkum a výrobu. Lepší pronikání na trh určuje správně nastavený marketingový mix, tedy cena, komunikace a distribuce. Když se produkt na trhu uchytlí, následuje fáze růstu, kdy stoupá objem prodeje, a tedy i zisků. Konkurence zachycuje nový produkt a snaží se se svým výrobkem také proniknout na trh a vzniká mezi nimi rivalita. Firma tak musí promyslet nové distribuční cesty, inovace produktu a může snížit cenu. Po nějaké době nastává zralost, kdy se prodeje pohybují v konstantní míře, nebo postupně klesají. Tehdy firma trh opouští nebo přehodnotí komunikaci a zvětšuje distribuci. Poslední je fáze poklesu, kterou všechny produkty procházet nemusí, některé se zastaví ve fázi zralosti (např. Coca-cola). Snižují se prodeje, klesá zisk.

### **3.5.2. Cena**

Pro organizace je důležitá tvorba ceny, za kterou budou svůj produkt nabízet na trhu. Vyjadřuje, jakou hodnotu přináší spotřebiteli a jaké výnosy firmě. Důležité je si uvědomit, jak se zákazníci chovají na trhu (Karlíček, 2018, str. 176). Pokud se cena sníží poptávka roste a pokud cena vzroste poptávka klesá, avšak u luxusního zboží se poptávka může chovat obráceně, čím vyšší cena, tím větší poptávka.

Při tvorbě cen by měly společnosti brát ohled na náklady, konkurenci schopnost a reálnost (Hájek, 2017, str. 265-268). V některých případech se může stát, že cena nekoresponduje s marketingovým mixem, nebo se nesleduje životní fáze produktu, při kterých by se měla cena upravovat. Každá firma má jiné podmínky, pro cenotvorbu, například firmy v monopolistické konkurenci versus monopol.

Cenu ovlivňují vnitřní a vnější faktory. První z vnitřních faktorů jsou marketingové cíle neboli strategii pro produkt, aby byli dosaženy. Těmito cíli se rozumí maximalizace zisku, zvětšení podílu na trhu, anebo přežití firmy. Cena by měla korespondovat s ostatními nástroji marketingového mixu. Zákazníci se však ne vždy rozhodují podle ceny, ale jakou hodnotu jim produkt poskytne. Dalším prvkem jsou náklady (fixní a variabilní), které určují spodní cenovou hladinu. Výrobci se snaží o nízkonákladovou výrobu, za vidinou vyšších zisků a prodeje, protože si mohou nastavit nižší cenu. V poslední řadě je klíčové, kdo o

cenotvorbě rozhoduje. O ceně může rozhodovat top management, obchodní oddělení a v některých případech se utváří cenové oddělení, které navrhuje ceny.

Vnějším faktorem je trh a poptávka, které nastavují vrchní cenovou hladinu, nabídka konkurence, ekonomické podmínky či politika vlády (Kotler, 2007, str. 750-758). Tvorba cen je na jednotlivých druzích trhů různá. V rámci monopolistické konkurence, firmy nabízejí obdobné produkty a snaží se o jejich diferenciaci, aby byly snadno rozeznatelné. Na tomto trhu je spousta zákazníků a firmy nabízejí produkty za různé ceny. Oligopol se skládá z méně prodávajících subjektů, kteří jsou na změnu ceny citlivější. Firmy musí sledovat konkurenci a na tomto základě upravovat marketingové strategie. Poslední jsou monopoly, které jsou na trhu samy a mohou si určovat cenu, za kterou jsou ochotni prodávat.

Strategií na stanovení ceny existuje mnoho (Kynclová, Karásková, 2009, str. 67-68). Na stanovení ceny v nových produktů se užívají základní dvě strategie: strategie pronikání na trh (penetration price) a strategie sbírání smetany (skimming price). U pronikání na trh přichází firma s produktem, který se zde již vyskytuje. Nasazuje se nízká počáteční cena, aby si produkt získal podíl na trhu a zvýšil prodej. Sbíráni smetany se zaměřuje na produkty, které se od ostatních odlišují. Na trh přichází s vysokou počáteční cenou, z důvodu brzkého navrácení investice. Po příchodu konkurence na trh se tato ceny snižuje, aby byl produkt více dostupný pro širokou veřejnost. Firmy také mohou tvořit ceny dle nákladů, na základě bodu zvratu, poptávky, konkurence, nebo hodnoty.

Ve službách se stanovuje cena služby objektivně či subjektivně (Vašítková, 2014, str. 102-103). Při objektivním stanovení ceny se určí fixní poplatek, či hodinová sazba, která se vynásobí počtem poskytnutých služeb, či hodinami strávenými při plnění služby. Při subjektivním stanovení se bere v potaz, jakou má služba hodnotu pro zákazníka a ceny jsou stanoveny odhadem.

Společnosti nevytváří jednotnou cenu pro všechny produkty (Kotler, Keller, 2007, str. 489-490). Obvykle zde figuruje geografická diferenciacie cen, jelikož se v různých místech poptávka a nabídka liší. Dále pak mohou být náklady na výrobu v různých zemích jiné, což se také odráží na ceně konečného produktu. Firmy mohou taktéž poskytovat různé slevy, např. množstevní, sezónní slevy či slevy funkční, ale také srážky, náhrady, propagační nebo diferenciované tvorby cen.



### 3.5.3. Distribuce

Při distribuci společnosti zvažují, jakým způsobem dostanou produkt k zákazníkovi. Cesty na získání výrobku či služby, by měly být co nejpohodlnější, nejrychlejší a jednoduché. Firma se například může rozhodnout, zda produkt budou moct zákazníci zakoupit pouze online nebo na místě.

V případě služeb je klíčové místo, ve kterém jednotka operuje, tedy dopravní dostupnost, zda se nachází v centru města nebo na okraji (Karlíček, 2018, str. 216). Čím lepší lokalita, tím větší konkurenční výhoda. U hotelů je pak místo, kde se nachází, důležité. Zákazníci si raději vyberou hotel s krásným výhledem a obchody v docházkové vzdálenosti. Firma si vybírá vhodný dodavatelský řetězec, tedy ostatní společnosti, které dodávají jednotlivé díly na vytvoření produktu nebo služby. Nakonec se zaměřuje na distribuční cesty, při kterých se konečný produkt dostává ke koncovému spotřebiteli.

Distribuční cesty mohou být přímé, od výrobce přímo k zákazníkovi, nebo využívají mezičlánků, kterými jsou obchodní prostředníci, zprostředkovatelé a podpůrné distribuční mezičlánky (Jakubíková, 2013, str. 240-247). Prostředníky jsou maloobchody a velkoobchody. Za maloobchody se považují specializované prodejny, prodejny v obchodních domech, supermarkety a hypermarkety, které nakupují zboží od velkoobchodu. Velkoobchody nakupují zboží přímo od výrobců. Mezi známé zprostředkovatele řadíme aukční společnosti, komisionáře, kteří nejsou vlastníkem zboží a jsou pověřeni prodejem, s nízkými provizemi, obchodní zástupce výrobců, který zajišťuje prodej pod jménem společnosti a navazuje nové odběratelské vztahy.

### 3.5.4. Marketingová komunikace

Pomocí komunikace se předává určité sdělení (Přikrylová, Jahodová, 2019, str. 21-22). V případě marketingu se jedná o komunikační proces mezi zdrojem a příjemcem neboli firmou a zákazníky. Zdrojem může být firma, nebo může komunikovat skrze marketingové agentury. Sdělení, které se snaží předat by mělo být účinné v závislosti na přidání atraktivity produktu a jeho poptávce, snaží se vyvolat pozornost a vzbudit zájem v zákazníkovi. Komunikace by proto neměla být zanedbána.

V dnešní době, kdy většina života probíhá v online světě, by měl být kladen důraz na online komunikaci. Dle výzkumu Křižanové (2019), je komunikace se zákazníkem díky internetu prohloubena a efektivnější. Je zde možnost jednodušší vzájemné komunikace, firmy mohou snadněji identifikovat problémy, optimalizovat komunikaci a napomáhá

snadněji dosahovat marketingových cílů. V poslední době se také využívají kampaně na sociálních sítích, které si získávají zejména mladší publikum, nebo tvorba mobilních aplikací s různými věrnostními programy.

Je důležité si stanovit cíle marketingové komunikace, jelikož ovlivňují strategii (Vašítková, 2014, str. 127). Cíle by měly být SMART-specifické, měřitelné, akceptovatelné, realizovatelné a termínované, které se zakládají na znalosti trhu a chování zákazníků.

V rámci marketingové komunikace se hovoří o takzvaném komunikačním mixu (Příkrylová, Jahodová, 2019, str. 72-163). Tento mix zahrnuje reklamu, podporu prodeje, vztahy s veřejností, osobní prodej a přímý marketing. Komunikační nástroje si vybírají firmy podle toho, na které segmenty chtějí zacílit.

Reklama je nejrozšířenějším nástrojem. Firmy si jí vybírají, aby zvýšily povědomí o značce a vytvořily asociace s ní spojené. Společnosti tak vytvářejí reklamy, vysílané v televizích, ukazující se na internetu, billboardech, v rozhlasu, tisku, nebo v pořadech pomocí produkt placementu. V případě přímého marketingu se hovoří o e-mailech, či SMS zprávách rozesílaných zákazníkům, popřípadě telemarketingu. Podpora prodeje se zaměřuje na slevy, nabídku výhodných balení, slevových kuponů, dárky k nákupu nebo soutěže. Tyto nástroje vyvolávají větší a okamžitý nárůst prodeje, avšak mají krátkodobý efekt. Public relations mají za úkol komunikaci s médii, tak je klíčová při budování povědomí o značce. Může se jednat o pozitivní publicitu a v horším případě negativní. Média chtějí lidem podávat zajímavé informace, avšak ne vždy jim firmy takové informace poskytují. Firmy mohou zasílat mediím tiskové zprávy ohledně připravovaných akcí, nebo zajímavé skutečnosti. Ty potom vyhodnotí, zda má takovou zprávu cenu zveřejňovat. V rámci PR se pořádají různé eventy, například při představování nového produktu, pro zákazníky, investory, nebo akcionáře. PR bývá spojováno s reklamou, jelikož využívají podobná média, avšak reklama je zaměřená na konkrétní segmenty snažící se na ně zapůsobit v co nejkratším čase a PR na širokou veřejnost přesahující zákazníky dlouhodobě. Při osobním prodeji se firma zaměřuje na stávající a potenciální zákazníky, při kterém se snaží prodejce získat důvěru zákazníka (Karlíček, 2018, str. 197-209). Jedná se dlouhodobý vztah, který je zaměřen na specifické potřeby zákazníka a možností se na prodejce kdykoliv obrátit. Prodej začíná kontaktem a končí uzavřením obchodu. Prodejce by tak měl být zdatný v obchodní komunikaci a o to bude obchod efektivnější a úspěšnější. Osobní prodej se tak zaměřuje na jednotlivce než na celé segmenty. Dalším úkolem je navýšení prodeje, toho se dosahuje pomocí cross-sellingu (nabídka doplňkového zboží) a up-sellingu (prodej výrobku s ještě

větší kvalitou, či novější řada produktu). Výhodami osobního prodeje ve službách je osobní kontakt, posilování vztahů se zákazníkem a stimulace nákupu dalších služeb.

V případě nástrojů online komunikace se uvažuje o webových stránkách, online vyhledávacích, online sociálních sítích, blogy, diskusní fóra, nebo online komunity (Karlíček, 2016, str. 183-202). Tyto nástroje jsou propojené s komunikačním mixem a zvětšují povědomí o produktu firmy. V online světě je výhodou přesné zacílení, personalizace, měřitelnost účinnosti a poměrně nízké náklady. Webové stránky se dají považovat za nástroj přímého marketingu. Zákazníci zde mohou přímo nakupovat produkty a lze je snadno přizpůsobit pro každého. Dají se také považovat za PR nástroj pro komunikaci s klíčovými skupinami a také jako reklamní nástroj pro posílení image značky. Pro cílové skupiny musí být zajímavé a přehledné z hlediska obsahu. Internetové vyhledávače jsou nástrojem pro vyhledávání webových stránek, které průběžně ukládají do jejich databáze a vyhodnocují kvalitu a relevantnost webu, který je následně vyhledáván uživateli. Na online sociálních sítích se dá vytvářet obsah, který se dále sdílí mezi jejich uživatele. Jedná se například o Facebook nebo Instagram. Firmy zde mohou informovat o různých akcích jimi pořádaných a také se zde opět dá šířit povědomí o značce. Blogy slouží k publikacím článků, které mohou posílit pověst společnosti a budovat reputaci u cílových trhů. Diskusní fóra slouží ke komunikaci se svými zákazníky v rámci PR. Poslední jsou online komunity, které se zaměřují na skupiny se stejnými zájmy, například herní komunity nebo sdílení hudby. Zde má hlavní postavení platforma YouTube, kde se dají šířit reklamy a videa a firmám může sloužit k šíření virálních marketingových sdělení.

### **3.5.5. Lidé**

Tento nástroj rozšířeného marketingového mixu užívaného pro služby je založen na kvalitě lidských zdrojů, jelikož služby jsou poskytovány lidmi a ovlivňují spokojenost zákazníka (Lacina, 2010, str. 74). Důraz se přikládá na vlastnosti zaměstnanců, jejich motivace, chování, či schopnost komunikace. Lidé poskytující služby se stávají součástí nabízeného produktu. Personál můžeme rozdělit na kontaktní pracovníky, kteří přicházejí do častého kontaktu se zákazníky, ovlivňovatelé, což je management, kteří se zákazníky do kontaktu velmi často nepřicházejí a podpůrní pracovníci, kteří se podílejí na zajišťování služeb. Lidé se podílejí na spokojenosti zákazníka se službou a atmosféře, které pro něj vytvářejí (např. v hotelu, restauraci).

Zaměstnanci by se měli vyznat ve službách a produktech, které nabízejí a řídit se firemní filozofií. To může být zajištěno odbornými školeními (Jakubíková, 2009, str. 265-266).

Dalším důležitým pojmem je samotný zákazník. V případě služeb, kde je jeho aktivní zapojení nutností se stává spolu producentem služby (Vašítková, 2014, str. 154). Je tedy za potřebí budovat vztahy a loajálnost. Zákazníky je možno rozdělit do tří skupin dle síly vztahu, cenově orientovaní, emocionálně vázaní a s omezením, které jim brání změnu dodavatele.

### **3.5.6. Tvorba balíčků a programů**

Balíčkem služeb se rozumí předem připravený soubor služeb (Jakubíková, 2009, str. 266-268). V cestovním ruchu se tak definuje zájezd, který si zákazník může také sestavit podle svých přání, ale nemusí. Tyto balíčky se tak většinou stávají pro zákazníka výhodnější, než kdyby si jednotlivé služby měli zajišťovat zvlášť. Na jednom balíčku se tak podílí více poskytovatelů služeb. Pro organizátory nese tvoření balíčků určité výhody, jako zvyšování poptávky, sledování trendů a přizpůsobování služeb, větší tržby na zákazníka, snadnější cílení na segmenty. Balíčky se dají klasifikovat jako cestovní, které zahrnují vše (např. zájezdy, balíčky společenských událostí), podle cílového trhu, podle specifických zájmů nebo podle délky realizace.

S tvorbou balíčků úzce souvisí tvorba programů. Ty se obsahově promítají do balíčků pro jednotlivé segmenty (Kostková, Starzyczná, 2018, str. 82). Programování zvyšuje konzumaci služeb a atraktivitu balíčků. Touto cestou tak lze navýšit poptávku i mimo sezónu, přilákat další cílové skupiny a budovat vztahy s veřejností.

### **3.5.7. Spolupráce**

Spolupráce spojuje dva či více subjektů v cestovním ruchu a pohostinství (Lacina, 2010, str. 76). Zákazník určuje svoji spokojenost ze služeb jako z celku. Na spokojenosti se tak podílejí partneři (poskyvatelé ubytovacích služeb, restaurace, doprovodné služby). Partneři spolu pořádají kampaně, společné aktivity nebo veletrhy. Poskyvatelé služeb by tak měli upřednostňovat spolupráci nad konkurencí. Za spolupráci se dá považovat také kooperace mezi jednotlivými subjekty řetězců, ale také v rámci celé firmy.

Jsou dvě formy spolupráce (Kostková, Starzyczná, 2018, str. 89). Horizontální je spolupráce mezi firmami ve stejném oboru (např. cestovní ruch) a vertikální se zaměřuje

na kooperaci organizací v různém odvětví. Většinou se jedná o smluvní spolupráci, strategické aliance nebo také franchising.

## 4. Charakteristika vybraného subjektu

Hermitage Holdings a. s. byla založena v roce 2004 a zapsána do obchodního rejstříku 27.4.2004 původně jako společnost s ručeným omezením, kdy se v roce 2018 po rozhodnutí valné hromady transformovala na akciovou společnost, se sídlem na adrese Svobodova 1961/1, Praha 2. Hlavním předmětem podnikání je hostinská činnost a výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. V roce 2019 byl průměrný počet zaměstnanců 52.

Statutárním orgánem společnosti je představenstvo o počtu dvou členů, tedy předseda představenstva Richard Henry Steward Ness a člen představenstva Barry Alexander Cullen. Za společnost jedná představenstvo ve všech záležitostech a každý člen představenstva zastupuje společnost samostatně. Dozorčí rada má jediného člena Marka Hutche.

Společnost se rozkládá v prostorech teď tiskárny polygrafických závodu. Tato budova z roku 1907 byla postavena ve stylu Art Deco, a tak poskytuje exteriéru historický nádech. Rekonstrukce těchto prostorů byla zahájena roku 2007, kdy byly přebudovány na hotel a rezidenci. V květnu roku 2009 byl poté hotel slavnostně otevřen.

Nejprve hotel působil pod záštitou firmy Radisson Hotel Group neboli franšízou značky Park Inn, a to od roku 2009 do roku 2020, kdy skončila platnost frančizové smlouvy. Čtyřhvězdičkový hotel tedy vystoupil z hotelového řetězce a přejmenoval se na Hermitage Hotel Prague.

Hotel nabízí hostům ubytování ve 210 moderně vybavených pokojích s připojením vysokorychlostnímu internetu. Pokoje jsou vybavené minibarem, televizí a sociálním zařízením. V přízemí hotelu se nachází restaurace, která slouží zejména na snídani pro hotelové hosty, ale také je zde možnost celodenního restauračního stravování jak pro hosty, tak pro neubytované zákazníky. Mimo jiné se zde konají například vánoční a novoroční akce nebo slavnostní večere, většinou pro firemní hosty. Také je zde možnost využití sedmi konferenčních sálů s kapacitou až 300 osob k meetingům, školením, konferencím, konkurzům a jiným společenským akcím.

V roce 2020 prošli rekonstrukcí přístupové prostory, recepce, lobby a restaurace, jako reakce na výstup ze značky Park Inn a celkový rebranding hotelu, který využívá historii budovy a je stylována do tiskařského designu.

Na portálu Tripadvisor má hodnocení 4,5 z pěti možných bodů a ocenění Traveller's Choice 2020. Na Booking.com má hodnocení 9 z 10.

### **Organizační struktura**

V hotelu se liniiová organizační struktura. Její výhodou je, že každý manažer velí jednotlivému úseku, a tak se nestane, že by příkazy pro podřízené pracovníky byly nejednoznačné nebo se křížily. Nedostatkem však může být nekompetence nebo nedostatek bordel dělání manažera.

Využívá se zde úzké manažerské rozpětí, které má větší počet organizačních úrovní. Výhodou je těsné vedení a kontrola pracovníků a rychlá komunikace mezi nadřízeným a podřízeným, ale s větším počtem organizačních úrovní vznikají vyšší náklady na mzdy zaměstnanců.

Ve vedení hotelu je generální ředitel a poté jednotliví manažeři oddělení. Chod hotelu tedy zajišťuje personální, obchodní, finanční, housekeeping, front office, F&B, technické a IT oddělení (příloha 1). Marketing hotelu zastřešuje obchodní oddělení.

Hotel využívá ve větší míře outsourcing, a to především na pozice pokojských, číšníků a kuchařů, čímž snižují náklady na zaměstnance.

## 5. Vlastní práce

### 5.1. Analýza marketingového prostředí

V následující části se autorka zaměří na analýzu prostředí hotelu a důležité faktory působící na chod hotelu Hermitage v Praze.

#### 5.1.1. Makroprostředí hotelu

V rámci makroprostředí, je důležité si uvědomit současnou situaci, která působí na hotel. V posledních dvou letech bylo cestování ovlivněno pandemickou situací. Dle Českého statistického úřadu (2022) se za poslední čtvrtletí roku 2021 zvýšil počet ubytovaných v hromadných ubytovacích zařízeních o 353,5 % a přenocování vzrostlo o 262,4 %, na čemž měly podíl pandemické restrikce. Hostů se celkem ubytovalo 11,4 milionu za předešlý rok. Zvýšila se také návštěvnost cizinců. Největší podíl měli Němci, za nimi byli Slováci, další početnou skupinou byli polští hosté a z mimoevropských zemí pak USA a Izrael. Pokud se porovnájí data s rokem 2019, kdy cestování nebylo ovlivněno pandemií, celková návštěvnost byla na 52 % příjezdů a 56 % přenocování. Rezidentů se ubytovalo 79 % a nerezidenti tvořili pouhých 24 % oproti roku 2019. V Praze se v ubytovacích zařízeních v roce 2019 ubytovalo 8 044 324 hostů z toho 1 240 583 byli rezidenti a nerezidentů 6 803 741 a průměrný počet přenocování byl 2,3 (ČSÚ, 2021). V roce 2020 počet ubytovaných hostů razantně v Praze klesl na pouhé 2 182 443, z toho rezidentů 728 913 a nerezidentů 1 453 530. Průměrný počet přenocování se změnil o pouhou jednu desetinu na 2,2.

Podle průzkumu od Booking.com (2021), lidé začnou v roce 2022 opět plnohodnotně cestovat a peníze v tomto ohledu pro ně nebudou žádnou překážkou. Dalším trendem bude důraz na spojení s místní komunitou, přinášet peníze do jejich ekonomiky a poznání jejich kultury. Mimo jiné se za poslední dva roky naskytla větší možnost pracovat na dálku, lidé tak mohou prodloužit svou stávající dovolenou a zůstat v destinaci delší dobu. Na druhou stranu lidé také upřednostňují kratší dovolenou bez práce. Cestovatelé také chtějí větší flexibilitu například při rušení pobytu a změny plánů bez poplatků, z důvodu nejistoty při cestování. Poslední predikcí je vyhledávání wellness pobytů, a to za účelem udržování duševní a emocionální pohody a jiné formy relaxace a odpočinku.

V další řadě jsou ceny a jejich nárůst. Míra inflace vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen ke stejnému měsíci předchozího roku poukazuje hodnotu 9,9 % za



leden 2022, což znamená nárůst cen. Hoteliéři v tomto roce plánují navýšit ceny ubytování převážně o 1-20 % (Seznam zprávy, 2021).

Dalším problémem je i nedostatek zaměstnanců, jelikož většina z nich odešla kvůli pandemii z nestabilního prostředí. Průměrná míra nezaměstnanosti byla za rok 2021 3,8 %, avšak pracovních míst je nadbytek. Zde je pak problém v nedostatečné kvalifikaci uchazečů o zaměstnání, ale také v nezájmu lidí o práci v cestovním ruchu. Platy v tomto oboru se pohybují od 16 do 38 tisíc, kde se pak už spíše jedná o vyšší pozice.

Hotely se také musí řídit platnou legislativou, kdy musí dodržovat hygienické předpisy na úseku stravování, ubytování, ale také skladování. Zaměstnanci pracující na úseku stravování musí mít platný zdravotní průkaz a dodržovat osobní hygienu tak aby neohrozili zdraví hostů. Mimo jiné je také nutno dodržovat BOZP, aby neohrozili sebe a ostatní (zaměstnance i hosty) a využívat osobní ochranné prostředky. V hotelnictví se také pracuje s citlivými údaji hostů, proto musí být dodržováno GDPR neboli ochrana osobních údajů.

Technologické trendy v hotelnictví se odrážejí na atraktivitě ubytování (KPMG, 2017). Hoteliéři by se v tomto ohledu měli orientovat a zajišťovat tak hostům to největší pohodlí. Pokoje by měly mít kvalitní technické vybavení a provozovatelé by měli zapřemýšlet o investicích do nových technologií, například do chytrých pokojů, které se kompletně ovládají chytrým mobilním telefonem. Dalším prostorem pro investice je kongresový sektor tak, aby odpovídal potřebám zákazníků. Technologie také pronikají do ubytovacího procesu, který řeší nedostatek pracovních sil. Automatizace těchto procesů zahrnuje například samostatný check-in, nebo check-out, právě pomocí chytrých telefonů a nejsou k němu potřeba lidské zdroje. Poté je také možné sledovat rozvoj bookingových portálů (booking.com, tripadvisor.com, atd.), které mimo rezervace ubytování také poskytují prostor pro reference hostů. K technologiím také patří hotelové informační systémy, které uchovávají informace o hostech, dostupnosti pokojů či cenové nabídky. Tyto systémy bývají propojené s jednotlivými odděleními hotelu, například propojení recepce, housekeepingu a restaurace.

### **5.1.2. Mikroprostředí hotelu**

Mikroprostředí nejvíce ovlivňuje fungování hotelu. Je zde možnost brát v potaz i vnitřní prostředí, což je zařízení jako takové, tedy především marketingové a obchodní oddělení, které připravuje strategické plány na další období. V hotelu Hermitage dle polo

strukturovaného rozhovoru (příloha 2) neexistuje přímo marketingové oddělení, ale pouze obchodní, které má na starost všechny důležité operace, v rámci propagace, plánování, rezervací, cenové politiky a další.

Prvním vlivem v mikroprostředí jsou dodavatelé, ti jsou vybíráni na základě dlouhodobé spolupráce a cenové nabídky. Tento výběr má zejména na starosti F&B manažer a Executive chef, v úseku stravování a Housekeeping manažer v úseku ubytování. Tito dodavatelé jsou poté schváleni generálním ředitelem. Mezi dodavatele se tedy řadí například Makro, XO Foods, Tekanne, Fontana Watercooler, Staropramen nebo Diversey. V hotelu také není prádelna, takže praní hotelového prádla je zajišťováno externě.

Dalším aspektem mohou být zprostředkovatelé služeb. V tomto případě tedy portály, na kterých je hotel inzerován a umožňují si ubytování přímo zarezervovat. Na těchto portálech také bývá jiná nabídka, pro různé okruhy zákazníků. Může to být například snídaně v ceně, voda a ovoce při příjezdu na pokoji, nebo také například možnost využití polopenze, což znamená snídaně a dvou nebo tří chodová večeře v hotelové restauraci, v rámci celého pobytu nebo pouze na jeden den. Hotel je inzerován například na těchto portálech: booking.com, trivago.com, secretescapes.com, hotels.com. Dalším zprostředkovatelem jsou cestovní kanceláře, které nabízí ubytování v rámci zájezdu. Zde pak figurují například Grand Circle Travel, Globus, DER Touristik, či Alltours Flugreisen.

V neposlední řadě, dle vertikálního marketingového prostředí, zde figurují zákazníci. Vzhledem k tomu, že jde o cestovní ruch, tedy služby, jsou zákazníci nedílnou součástí. Pokud se bude brát v potaz cílový trh, jsou to jak koncový zákazníci, ale také firmy v případě banketních akcí, či pracovních cest, jejich zaměstnanců. Hotel proto tyto zákazníky dělí do segmentů. Jsou to firemní zákazníci z lokálního nebo globálního trhu, segment leisure, dělený na jednotlivce a skupiny a MICE segment, což jsou buď skupiny, které se pouze ubytují, nebo pořádají akci přímo v hotelu. Profilováním jednotlivých segmentů se zabývá kapitola 5.6.

Posledním faktorem je veřejnost. V tomto případě jí hotel není velmi ovlivňován, kromě nařízení vlády, která omezovala hotel v průběhu pandemie. V současné době není ubytování nijak omezeno. Dle nařízení vlády je pouze nutné ve společných prostorech nosit respirátor a dodržovat zvýšená hygienická pravidla. Dalším doporučením pro ubytovací zařízení je věnování zvýšené péče o úklid pokojů a nakládání s lůžkovinami a ručníky. U stravovacích zařízení taktéž neplatí žádná omezení, pouze se doporučuje dodržovat rozestupy a hygienická opatření. Co se týče zaměstnanců, kteří se do této

skupiny také mohou řadit, hotel zaznamenal značný pokles z důvodu snížení nákladů během omezení provozu. Momentálně nové zaměstnance nenabírá, jelikož je stále nízká obsazenost.

Přestože konkurence také spadá do mikroprostředí, je samostatně zpracovaná v kapitole 5.2. Je zde využíván STR reporting a konkurenční sety. Konkurence se velice neliší od hotelu Hermitage, protože si mezi své konkurenty vybírají takové hotely, které nabízejí podobné či stejné služby a podle ukazatelů v kapitole 5.2. nastavují cenu ubytování tak, aby byla pro potenciální zákazníky atraktivní. Hotely si nemusejí konkurovat navzájem, ale lze sem zařadit i jiné ubytovací možnosti, které hosté využívají. Pro snížení nákladů zákazníci mohou také využívat například službu Airbnb, která umožňuje krátkodobý pronájem bytu přímo od majitele.

## 5.2. Konkurenční prostředí

Jak bylo řečeno v polo strukturovaném rozhovoru (příloha 2), hotel se poměřuje s konkurenčním setem, který zahrnuje pět pražských hotelů. K tomuto účelu využívá STR (Smith Travel Reserch) reporting, který používá anonymní data z vybraného konkurenčního setu a ty jsou poté porovnávány s vlastním hotelem (hoteltechreport.com, 2020) Tyto data zahrnují:

- Obsazenost = obsazené pokoje/celkový počet pokojů, vyjádřené v procentech
- ADR (Average Daily Rate) = celkové revenue/počet prodaných pokojů za určité období
- RevPAR (Revenue per Available Room) = celkové revenue/celkový počet pokojů

Když se vyjádří tyto výpočty v praxi, obsazenost se vypočítá z počtu pokojů, který v hotelu činí 210 a obsazených pokojů, v tomto případě se bude uvažovat, že je obsazených například 112 pokojů. Obsazenost tedy vychází na 53 %. V současné době tedy v lednu 2022, se obsazenost pohybuje okolo 20 %.

Dalším ukazatelem je ADR. Zde se bude počítat za jeden měsíc. Celkové revenue podle přehledu o peněžních tocích za rok 2019 děleno 12, bude průměrně 4 287 750. Když se počet prodaných pokojů za měsíc stanoví na 2211, ADR vychází na 1939,3, tedy průměrná cena za jeden prodaný pokoj za měsíc.

Poslední se vypočítává RevPAR, hodnoty jsou vzaté z předchozího výpočtu tedy 4 287 750 celkové revenue za měsíc, děleno 210 pokoji. Vychází hodnota 20 417, 9, což znamená průměrné revenue za měsíc za jeden pokoj.

Co se týče výběru hotelů do konkurenčního setu, měly by být vybrány takové čtyřhvězdičkové hotely, které jsou umístěné ve stejné lokalitě, pohybují se ve stejné cenové škále, nabízejí podobné vybavení a cílí na stejné segmenty.

### **Holiday Inn Prague Congress Centre**

Hotel Holiday Inn sousedí s pražským kongresovým centrem v blízkosti metra Vyšehrad. V hotelu lze využít 254 pokojů nebo také 5 konferenčních sálů, avšak je i možnost pronajmout konferenční místnosti v konferenčním centru, jelikož oboje spadá pod jednu společnost, a to Kongresové centrum Praha a.s. Je tedy vhodný jak pro rodinné pobyty, tak pro pořadatele kongresů. V hotelu je také možnost využití fitness, garáže, či dětského koutku.

V hotelu se nachází restaurace Esprit, kam mohou hosté zavítat na snídani, oběd, večeři, ale také na nedělní brunch. Mimo jiné je v hotelu také umístěno Delicatessé Bistro, které nabízí kávu, sendviče, saláty a zákusky. V obou úsecích je možné využít věrnostní program VIP Holiday Inn, který je přístupný všem po vyplnění registračního formuláře a je veden formou slev.

Vzhledem k tomu, že Holiday Inn je součástí řetězce IHG Hotels & Resorts, hosté se mohou registrovat do věrnostního programu IHG Rewards, kde získávají body za ubytování se a je tak možno posunout se do vyšších úrovní s více benefity.

### **Courtyard by Marriott Prague City**

Tento hotel se vyskytuje na pražských Vinohradech v blízkosti metra Flora. Ubytování nabízí ve čtyřech typech pokojů Deluxe, Deluxe High Floor, Family a Junior Suite. Dále zde lze využít 4 konferenční sály, kdy kapacita největšího sálu je až 182 osob. Hotel také poskytuje služby jako občerstvení v restauraci The Farmers` Market Bar & Grill, fitness centrum, garážové stání a ubytování domácích mazlíčků.

Bohužel o hotelu není velmi dostupných informací ať už na jeho internetových stránkách nebo v obchodním rejstříku, kde je veden pod společností Hotel Lucemburská s.r.o. a posledním zveřejněným dokumentem je zakladatelská listina z roku 2014. Hotel spadá pod hotelový řetězec Marriot Bonvoy, kde lze také čerpat členské výhody formou věrnostního klubu, který má 6 stupňů členství, k postupu na další stupeň je potřeba přenocovat určitý počet nocí za rok.

### **Pentahotel Prague**

Penta Hotel se nachází na Karlíně v blízkosti metra Invalidovna. Hotel umožňuje pobyt v 227 pokojích Single, Standart, Plus, Playerpad a Junior Suite. Pokud se jedná o

konferenční prostory, hotel nabízí 6 místností, které pojmu až 200 lidí. V tomto případě nabízí konferenční balíčky Penta a Penta Plus, rozdíl mezi nimi je ve formě obědu, množství nápojů a poskytnutí projektoru s laserovým ukazovátkem. V hotelu se také vyskytuje bar a restaurace Pentalounge a fitness.

Penta Hotel je v České republice veden společností Sargas Real Estate s.r.o., jedná se však také o poměrně rozsáhlý hotelový řetězec, který je v několika zemích světa. Opět je zde možnost využít věrnostní program při kterém lze získat slevu na ubytování a konzumaci v restauraci.

### **Vienna House Andel's Prague**

Vienna House se nachází v Praze v docházkové vzdálenosti od metra Anděl. Hosté se mohou ubytovat v 231 pokojích, 8 suitech a 51 apartmánech. Mimo jiné také mohou využít restaurace Delight a baru Oscar's, VIP salonek Crystal, wellness a fitness nebo podzemní parkoviště. Pokud se zde pořádají konferenční akce, je k dispozici 15 místností pro maximální počet 627 osob.

Hotel je oproti ostatním unikátní v tom, že provozuje vlastní mobilní aplikaci jakožto mobilního concierge, ve kterém lze najít informace ohledně hotelu a destinace. Skrze aplikaci je možné provést check-in a check-out, objednat hotelové služby, komunikovat s recepcí. Jsou zde také informace ohledně novinek v rámci hotelu, sociálních medií nebo také počasí.

Hotel je součástí řetězce Vienna House a v České republice je provozován společností Anděl Investment Praha s.r.o.

### **Orea Hotel Angelo Praha**

Hotel Angelo se stejně jako Vienna House nachází v blízkosti metra Anděl na Smíchově. V hotelu je k dispozici 168 pokojů a apartmánů, restaurace Sunlight, Angel's Hub Café a také podzemní parkování. Pokud budou hosté navštívit fitness nebo wellness, přímo v hotelu je nenajdou, ale mohou využít vstupu do Synergy Clubu, který je vzdálen kousek od hotelu ve Vienna House, se kterým sousedí. Vstup do fitness je pro hosty zdarma, ale do wellness je zpoplatněn. Konference se zde mohou konat v pěti sálech s maximální kapacitou 478 osob. Hotel je provozován společností UBX Praha 1 s.r.o.

### **5.3. Používané marketingové nástroje**

#### **Produkt**

Hlavní nabízenou službou je samozřejmě ubytování v standartních nebo superior pokojích a exekutivních apartmánech. Rozdíly jsou především ve velikostech pokojů, v nejvyšším patře je pak možnost využít terasy, zde se jedná vždy o apartmány nebo pokoje superior, které mají lepší vybavení například župany, pantofle nebo kávovar v pokoji. Kromě toho má hotel i vlastní fitness centrum.

Hotel nabízí letištní transfer, buď prostřednictvím vlastních řidičů, nebo řidičů taxi. Hosté mohou využít dřívějšího check-inu nebo pozdějšího check-outu za menší poplatek. Ubytování je možné zakoupit se snídaní v ceně nebo snídaní dodatečně dokoupit, která probíhá v hotelové restauraci formou bufetu.

Kromě hotelové restaurace Type, která je přístupná i pro nehotelové hosty je zde možné využít i hotelového baru, kde po příjezdu mohou využít poukázku na welcome drink ze zúžené nabídky nápojů. Hotel poskytuje room service s omezenou nabídkou, ale není problém připravit hostovy pokrm z klasického jídelního lístku restaurace.

Kromě samotného ubytování hotel poskytuje prostory pro různé konference, školení, meetingy nebo konkurzy do nejmenovaných pořadů. V rámci těchto služeb je možno přiojednat občerstvení v podobě sendvičů, snacků, zákusků, kávy nebo čaje a v létě třeba také zmrzliny.

#### **Cena**

Ceny pokojů se liší v závislosti na typ pokoje a zda má host v ceně zahrnutou také snídaní. Obchodní oddělení stanovuje tyto ceny dle obsazenosti hotelu a konkurence. Pokud je obsazenost nízká ceny jsou nižší, pokud je však obsazenost vysoká, ceny se stanovují vyšší, což je způsobeno zvýšenou poptávkou, kdy jsou lidé ochotni zaplatit více za jeden pokoj. Jídla a nápoje v restauraci a na baru jsou běžně prodávány s přibližně 200% obchodní přírůžkou.

Další stanovení ceny nastává, když korporace poptává ubytování pro skupinu, nebo například celou firemní akci. Zde záleží na pronájmu konferenčních prostor, kolik lidí se akce účastní, zda chtějí občerstvení během akce (tzv. coffee break), oběd nebo večeři formou bufetu nebo menu. Obchodní oddělení pošle cenovou nabídku, na které se s korporací shodnou nebo se posléze upraví, aby vyhovovala oběma stranám.

## **Distribuce**

V nedaleké blízkosti se také nachází tramvajová zastávka Výtoň, která hosty během cca 10 minut dopraví do centra, nádraží nebo k dalším památkám Prahy. Z letiště je možné se k hotelu dostat během 25 minut prostřednictvím taxi služeb. Mluvíme zde o dobré dopravní dostupnosti hotelu. Hosté také mohou využít supermarketu Tesco, který přímo sousedí s hotelem, ale také lokálních restaurací a barů nebo hospod. V dojezdové vzdálenosti od hotelu je také Kongresové centrum Praha, kam hosté, kteří jsou na pracovní cestě také mohou zavítat v případě větších konferencí nebo například veletrhů.

Mezi distribuční cesty, které vedou k zákazníkům se využívají mezičlánky, tedy bookingové portály, přes které je možné si zarezervovat pobyt. To je také samozřejmě možné přímo přes webové stránky hotelu.

## **Komunikace**

V případě komunikace hotelu s veřejností, využívá především online komunikaci, tedy vlastní webové stránky (příloha 3), kde si hosté mohou zarezervovat pobyt, ale také k tomuto účelu mohou zákazníci používat portály, booking.com, agoda.com nebo hotels.com. Hotel je propagován i na stránkách findhotel.net nebo tripadvisor.cz, které mohou potenciální zákazníky přeměřovat na uvedené stránky. Zákazníci, zde mohou také psát reference, což může vést k posílení image značky, ale v některých případech mohou také vést ke špatné reklamě. Na recenze poté odpovídají pověřenými pracovníci například public relations manažer, který se snaží o případné urovnání konfliktů a může nabídnout i kompenzaci, která bude vyhovovat hostovy.

V hotelu se také využívá osobní prodej, který je prováděn skrze up-selling, kdy recepční může nabídnout například místo standardního pokoje pokoj superior. U cross-sellingu se hostům může nabídnou možnost dokoupení snídaně k pobytu nebo polopenze.

Hermitage má založené i sociální sítě jako Facebook a Instagram, které slouží na sdílení obsahu ohledně nabídky restaurace, současných akcí a aktivitách hotelu. Mimo jiné zde zákazníci také zanechávají převážně kladné recenze, hlavně ohledně milého a nápomocného personálu. Někteří zaměstnanci hotelu se v minulosti účastnili charitativního běhu Teribear pod záštitou hotelu, nebo také přispívají nadaci Dobrý anděl, což přispívá k dobrému povědomí o hotelu v rámci public relations.

## **Zaměstnanci**

Zaměstnanci hotelu se účastní školení o poskytovaných službách a filozofie hotelu, v rámci restauračního personálu také odborných kurzů, aby mohl vylepšovat své dovednosti v gastronomii a lépe uspokojit potřeby zákazníka.

Vedoucí pracovníci přenechávají zaměstnancům zodpovědnost v případě řešení nespokojeností zákazníka, formou kompenzací například vynechání problémové položky z účtu nebo nápoje zdarma. Pokud se jedná o problém přesahující kompetence zaměstnance je přivolán vedoucí pracovník, který vhodným způsobem situaci vyřeší.

## **Tvorba balíčků a spolupráce**

V případě tvorby balíčků, poskytuje hotel polopenze, tedy pobyt se snídaní a tříhodovým menu, které si hosté mohou sestavit dle omezeného jídelního lístku.

Jednou z největších částí zisku jsou korporátní akce, které se zajišťují formou zvoleného balíčku služeb. Ten obsahuje ubytování a stravování, které je možné během celého dne formou bufetu, popřípadě i formou předem sestaveného menu. Především záleží, jaké aspekty si zajišťovatel akce zvolí. Dále je možné poskytnout občerstvení během schůzek tzv. coffee break. V ceně jsou pak také pronájmy prostor, multimediální vybavení a sestavení místností dle potřeby zákazníka. Programy si tvoří pořadatelé, které se komunikují s F&B manažerem kvůli přípravě občerstvení na stanovený čas.

Hotel má navázanou spolupráci s cestovními kancelářemi, například s Grand Circle Travel, kteří nabízejí pobyt v hotelu v rámci prodloužení zájezdu The Great Rivers of Europe a poté Frankenland Reisen, který momentálně nenabízí zájezd s pobytem v hotelu Hermitage.

## **5.4. Konkurenceschopnost hotelu**

Hermitage hotel má druhý nejnižší počet pokojů pro ubytování, ale nabízí 4 různé typy, takže podobně jako jeho konkurence. U hotelu Penta by se dal vyzdvihnout pokoj Playerpad, který je zařízen pro lidi, kteří mají v oblíbě online nebo stolní hry.

V případě věrnostních programů, nabízí ho polovina hotelů v konkurenčním setu, ale je to dáno zapojením do většího hotelového řetězce. Vzhledem k tomu, že sledovaný hotel ze sítě hotelů vystoupil, přišel také o věrnostní program. Hotel Vienna house je sice součástí řetězce, ale nabízí pouze výhodné akce jako například sleva 10 % pro seniory, nebo za včasnou rezervaci a 20 % za ubytování o víkendu.



Co se týče hotelového vybavení všechny hotely mají restauraci, garážové stání a recepci v provozu celý den. Výjimka je například u fitness, které v hotelu Angelo přímo není, ale lze ho navštívit ve Vienna House Prague, kde je možné využít i wellness. Hosté tohoto hotelu ubytovaní na exekutivních pokojích mají vstup do wellness zdarma. Další důležitou součástí hotelů jsou konferenční prostory. Hotel Hermitage má druhý největší počet sálů. Porovnání jednotlivých hotelů je v tabulce 1.

Tabulka 1- Porovnání produktu hotelů

<b>Název hotelu</b>	<b>Věrnostní program</b>	<b>Typy pokojů</b>	<b>Místnosti pro konference</b>	<b>Restaurace</b>	<b>Fitness</b>	<b>Garážové stání</b>
<i>Hermitage Hotel Prague</i>	<i>ne</i>	-Standart -Superior -Superior s terasou -Apartmá	7	<i>Type</i>	<i>ano</i>	<i>ano</i>
Pentahotel Prague	ano	-Single -Plus -Standart -Playerpad -Junior Suite	6	Penta lounge	ano	ano
Vienna House Andel's Prague	ne	-Superior -Executive -Suit -Studio -Apartmá -Mezonet	15	Oscar's bar Delight	ano	ano
Courtyard Hotel	ano	-Deluxe -High Floor -Family -Junior Suite	4	The Farmers' Market Bar & Grill	ano	ano
Holiday Inn Prague Congress Centre	ano	-Standart -One Bedroom Suite	5	Esprit	ano	ano
Hotel Angelo Prague	ne	-Deluxe -Executive -Junior Suite -Executive Suit	5	Sunlight	ne (vstup zdarma do nedalekého fitness)	ano

Zdroj: vlastní zpracování

Dalším porovnání je z hlediska ceny (tabulka 2). Tyto ceny jsou převzaté ze stránky booking.com, za noc pro jednu osobu. Pokud se host bude chtít ubytovat bez snídaně, může v hotelu Hermitage očekávat třetí nejnižší cenu oproti konkurenčním hotelům. Když bude host chtít zahrnout snídani k pobytu zaplatí zde třetí nejvyšší cenu. Je tedy možné, že si zákazník vybere raději levnější alternativy, tedy hotel Angelo nebo Holiday Inn.

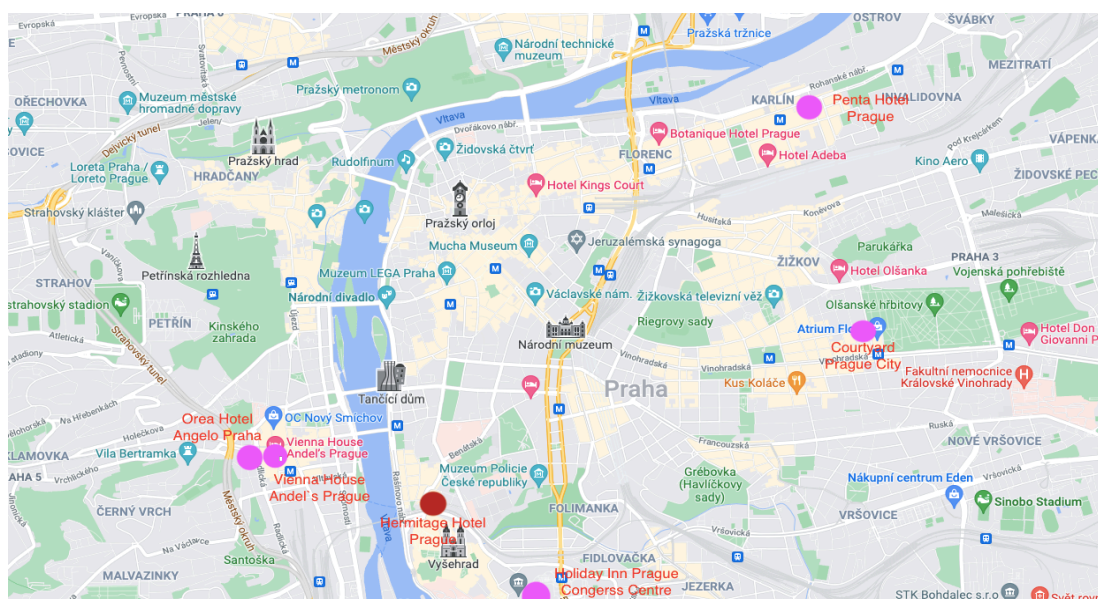
Tabulka 2- Ceny hotelů k 14.2.2022 za osobu na noc ve standartním pokoji

Název hotelu	Cena bez snídaně	Cena se snídaní
<i>Hermitage Hotel Prague</i>	1885 Kč	2257 Kč
Pentahotel Prague	2147 Kč	2733 Kč
Vienna House Andel's Prague	2001 Kč	2123 Kč
Courtyard Hotel	2393 Kč	2778 Kč
Holiday Inn Prague Congress Centre	1860 Kč	2150 Kč
Hotel Angelo Prague	1318 Kč	1805 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle booking.com

Na obrázku 3 je vidět rozmístění hotelů po Praze. Žádný z nich se nevyskytuje v historickém centru, avšak je zde dobrá dopravní dostupnost, jelikož všechny hotely jsou v blízkosti stanic metra a zastávek tramvají. Hotel Hermitage má dobré umístění vzhledem k památkám a docházkové vzdálenosti, kdy se hosté mohou projít podél Vltavy až do centra nebo například blízko umístěného Vyšehradu, ale také kongresového centra, u kterého také sídlí hotel Holiday Inn. Pokud se jedná o transfer z letiště nejbližší jsou umístěné hotely Angelo a Venna House, avšak Hermitage je umístěn nedaleko od těchto hotelů. V případě umístění hotelu hraje roli důvod cestování hostů, zda chtějí být blíže památkám nebo jezdí za prací. V tomto ohledu, může hotel splnit obojí, bez dlouhých dojezdových vzdáleností.

Obrázek 5- Rozmístění konkurenčních hotelů a hotelu Hermitage



Zdroj: vlastní zpracování

V následující části si autorka zvolila kritéria, které chce sledovat u jednotlivých hotelů. Poté se kritéria seřadila od nejhorší hodnoty (1) po hodnotu nejlepší (6). Vzdálenost od centra byla určena kilometrovou vzdáleností hotelu od Staroměstského náměstí, kapacita hotelu znamená počet pokojů, kapacita konferenčních prostor zahrnuje maximální počet účastníků na konferencích a cena je vyhodnocena za samostatný pokoj bez snídaně. Pokud se vezmou do úvahy ještě váhy jednotlivých kritérií, které jsou určeny podle důležitosti kritéria pro zákazníka a vynásobí se s pořadím u každého kritéria vznikne celkové pořadí. Zde se v rámci konkurenceschopnosti umístil hotel Hermitage na prvním místě, což znamená, že z hlediska stanovených kritérií je konkurenceschopný.

Tabulka 3- Hodnocení pořadí zvolených kritérií ve sledovaných hotelech s výsledným pořadím

	Vzdálenost od centra	Kapacita hotelu	Kapacita konferenčních prostor	Cena za pokoj	Pořadí (body x váhy)
Hermitage	6	3	4	5	1 (4,7)
Penta	5	4	2	2	5 (3,3)
Vienna House	4	6	6	3	2 (4,5)
Angelo	3	1	5	6	3 (3,9)
Holiday Inn	2	5	3	4	4 (3,4)
Courtyard	1	2	1	1	6 (1,2)
<b>Váha kritéria</b>	0,3	0,2	0,2	0,3	

Zdroj: vlastní zpracování

## 5.5. Průzkum preferencí při výběru ubytování

V této části práce došlo k dotazníkovému šetření, který se týkal průzkumu potencionálních zákazníků, segmentace trhu a průzkumu preferencí při výběru ubytování. Dotazník byl složen z 9 otázek, které se zabývaly cestováním a ubytováním a 6 sociodemografickými otázkami ohledně pohlaví, věku, zaměstnání nebo měsíčního příjmu (příloha 7).

Šetření probíhalo na sociální síti Facebook. Průzkumu se zúčastnily všechny dotazované věkové skupiny. Dotazník byl v původní verzi vyhotoven v anglickém jazyce, aby se rozšířil okruh dotazovaných i na ostatní státy, kromě České republiky. Průzkumu se zúčastnilo 100 anonymních respondentů a byl proveden skrze Google forms, kde byly zaznamenané odpovědi a vyhodnocen v Exelu.

### Sociodemografická část

Průzkumu se zúčastnilo 30 % mužů a 70 % žen. Přes polovinu respondentů bylo z věkové skupiny 20-30 let, což činilo 57 %. Další více početnou skupinou bylo 30-40 let a tedy 20 %. Skupiny 40-50 a nad padesát let se shodně vyskytovaly po 8 %. Nejméně se

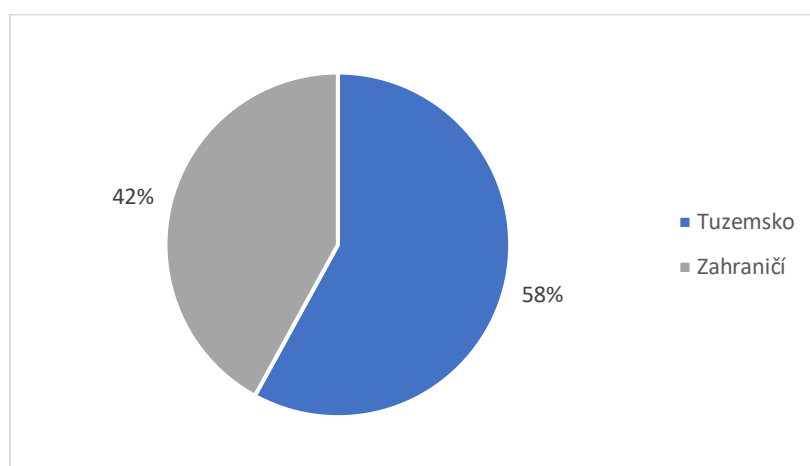
účastnilo respondentů pod 20 let (7 %). Šetření probíhalo v anglickém jazyce, aby se diverzifikoval a rozšířil okruh respondentů. Nejvíce se však účastnili lidé z České republiky (67 %). Kromě České republiky se zúčastnilo 25 % lidí z Evropy, 6 % z Ameriky a po 1 % z Asie a Afriky.

Přes dvě třetiny respondentů má dokončené vysokoškolské vzdělání, a to v poměru: 33 % bakalářské, 31% magisterské a 2 % doktorandské studium. 31 % má dokončené pouze středoškolské studium a 3 % dotazovaných na tuto otázku nechtělo odpovědět. Přibližně jedna třetina dotazovaných (36 %) v současné době stále studuje a druhá třetina (39 %) je již zaměstnána na plný úvazek. V 11 % případů dotazovaní pracují na čtvrtěčném úvazek a 6 % podniká. 7 % respondentů pobírá starobní důchod a pouze jedno procento je nezaměstnaných. Nejvíce dotazovaných (23 %) pobírá průměrně pod 10 tisíc měsíčně. Dalších 14 % se pohybuje okolo 20-25 tisíc měsíčně. 10-15 tisíc bere 10 % respondentů a 15-20 tisíc 9 %. Na hranici 25-30 tisíc měsíčně se ocitlo 8 % dotazovaných a 7 % má měsíčně 30-35 tisíc. Nad 35 tisíc získává 11 % tázaných. 18 % respondentů nechtělo na tuto otázku odpovědět. Grafy k této části šetření jsou součástí přílohy 6.

### Cestování

První otázka, která byla respondentům položena byla kam převážně cestují. Na výběr měli ze dvou variant, a to, jestli spíše cestují do tuzemska nebo do zahraničí. Větší poměr (graf 1) měla odpověď tuzemsko (58 %) a menší poměrnou část tvořila odpověď zahraničí (42 %).

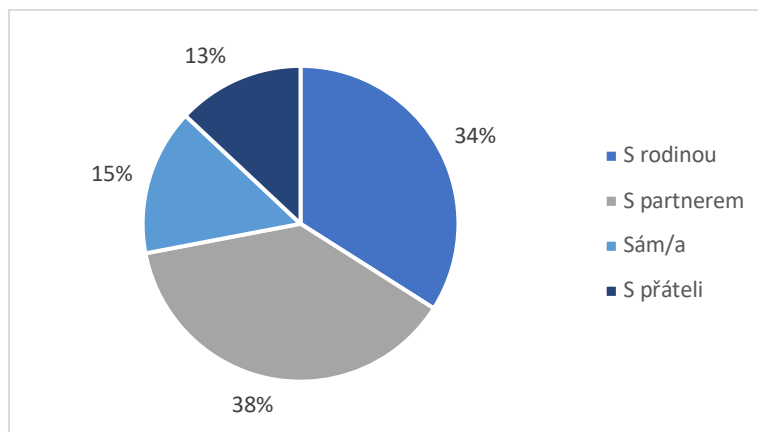
Graf 1- Cestování respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

V další otázce bylo zodpovězeno, s kým respondenti nejčastěji cestují. V grafu 2 je vidět, že cestují nejčastěji s partnerem (38 %), anebo rodinou (34 %). Menší část respondentů cestuje spíše s přáteli (13 %) nebo sami (15 %).

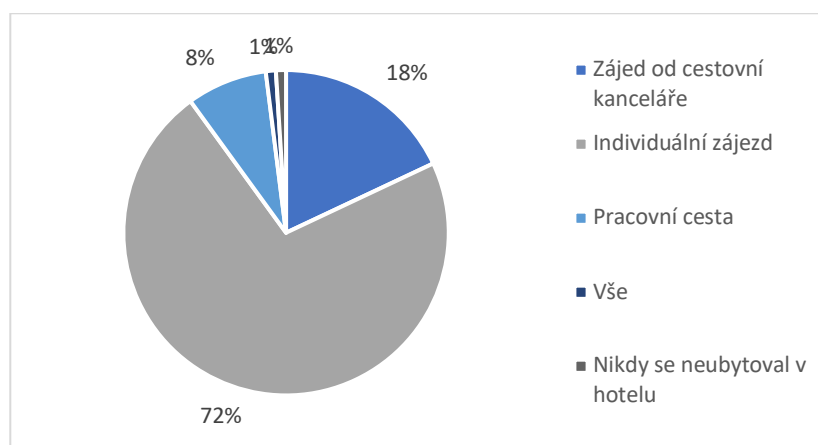
Graf 2 – Společnost respondentů na cestách



Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti převážně preferují individuální zájezd (72 %), tedy takový, kde si zajišťují ubytování a dopravu sami. 18 % si zprostředkovává ubytování skrze cestovní kancelář, spolu s dalšími službami. 8 % respondentů vyhledává ubytování v rámci pracovní cesty. Zbylé dvě procenta se ubytují v rámci všech zmíněných důvodů anebo se v hotelu ještě nikdy neubytovali. Výsledky jsou znázorněné v grafu číslo 3.

Graf 3- Důvod pro ubytování respondentů

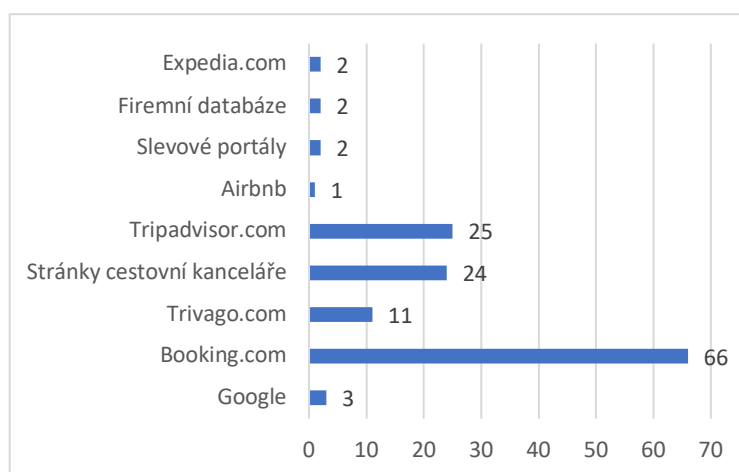


Zdroj: vlastní zpracování

V další otázce bylo zjišťováno (graf 4), přes jaké portály si dotazovaní vybírají ubytování. 42 % volí vyhledávání ubytování pouze přes booking.com. 2 % vybírá ubytování přes tripadvisor.com. Ostatní používají více portálů, booking.com a tripadvisor.com 12 %, booking.com, tripadvisor.com, expedia.com 1 %, tripadvisor.com, expedia.com 1 %, tripadvisor.com, trivago.com 3 %, booking.com a stránky cestovních

kanceláři 4 %, booking.com, tripadvisor.com, trivago.com, stránky cestovních kanceláří 1 %, booking.com, tripadvisor.com, stránky cestovních kanceláří 1 %. Další skupina si zajišťuje ubytování pouze přes stránky cestovních kanceláří (18 %). Zbylí respondenti vyhledávají na google.com (3 %), skrze firemní databázi (2 %), slevové portály (2 %) nebo Airbnb (1 %).

Graf 4- Portály pro výběr ubytování

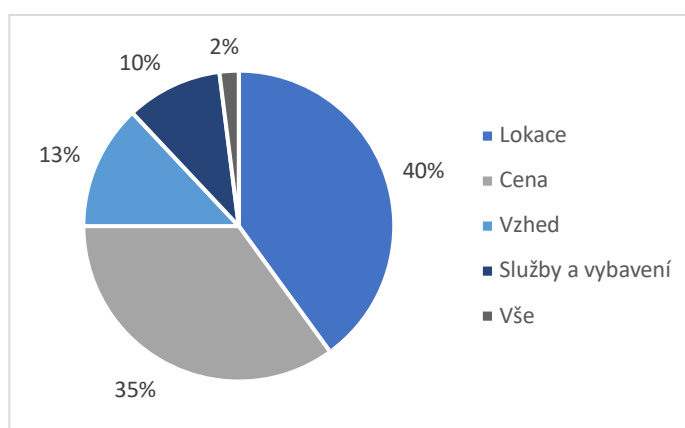


Zdroj: vlastní zpracování

## Ubytování

Dotazování se rozhodují při výběru ubytování nejčastěji podle umístění ubytovacího zařízení (40 %). Dalším nejčastějším rozhodujícím kritériem je cena z 35 %. 13 % dotazovaných preferuje při výběru ubytování vzhled hotelu. Z 10 % lidí vybírají podle služeb a vybavení daného ubytovacího zařízení. 2 % hodnotí všechna kritéria stejně důležitě. V grafu 5 jsou tato rozhodnutí zanesena.

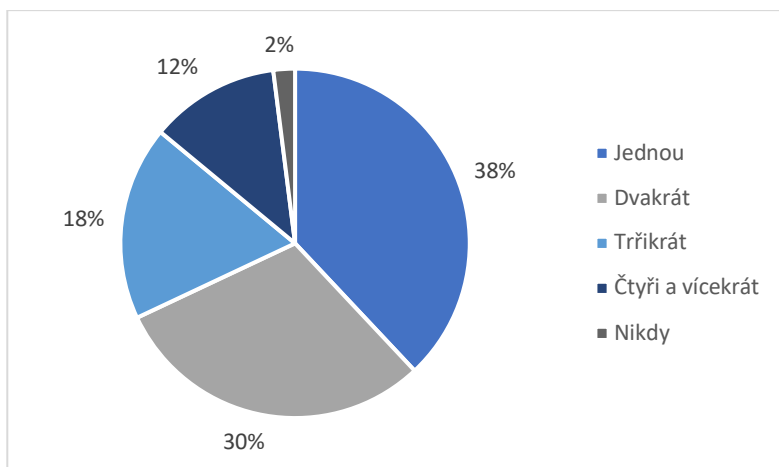
Graf 5- Kritéria pro výběr ubytování



Zdroj: vlastní zpracování

38 % dotazovaných se ubytuje v hotelu pouze jednou za rok. Dvakrát za rok se ubytuje 30 %, třikrát 18 %, čtyři a vícekrát 12 % a 2 % se v hotelu neubytovávají dle grafu 6.

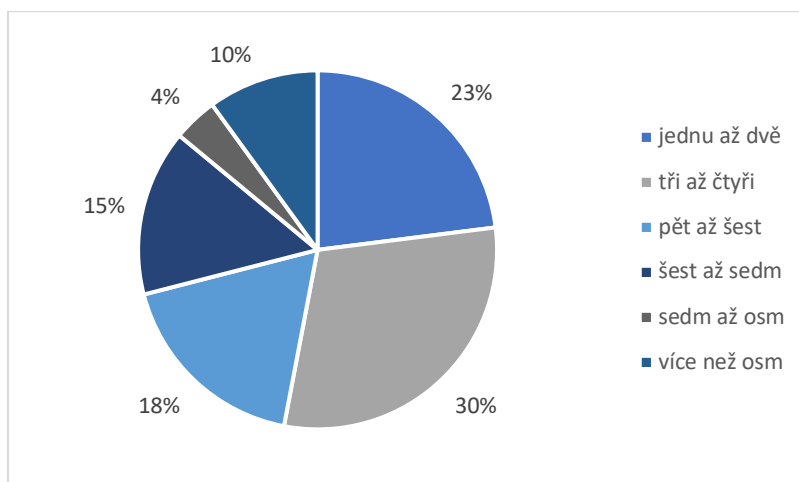
Graf 6- Ubytování v hotelu za rok



Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastěji respondenti v hotelu přenocují 3-4 noci (30 %). Druhou nejčastější délkou pobytu jsou 1-2 noci (23 %). 18 % dotazovaných zůstane 5-6 nocí, 15 % 6-7 nocí a 10 % více než 8 nocí. Nejméně četná odpověď byla 7-8 nocí. Výsledky jsou převzaté z grafu 7.

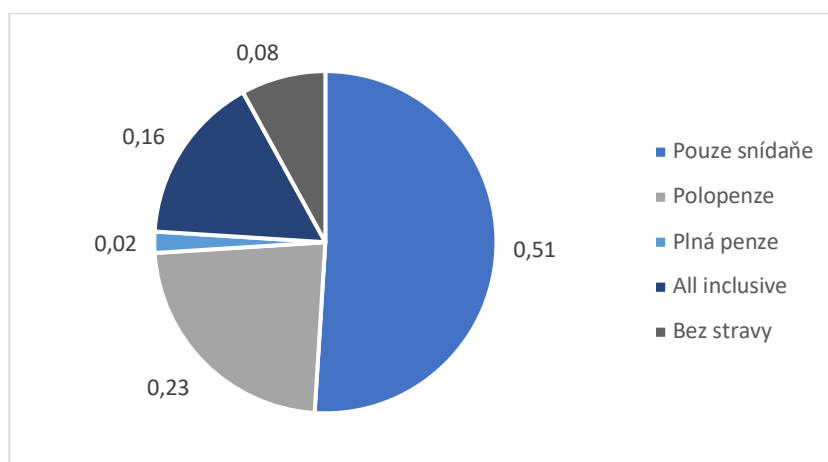
Graf 7- Přenocování v hotelu



Zdroj: vlastní zpracování

Přes polovinu dotazovaných (51 %) preferuje při pobytu zahrnutou pouze snídani. Dalších 23 % využívá stravování formou polopenze, kdy je zahrnuta snídaně a večeře, 2 % upřednostňují plnou penzi, která obsahuje snídani, oběd a večeři, 16 % uvítá all inclusive, kde je zajištěno celodenní stravování a většinou ještě snacky a nápoje během dne. 8 % poté preferují pobyt bez stravy. Vše je znázorněné v grafu 8.

Graf 8- Stravování při pobytu

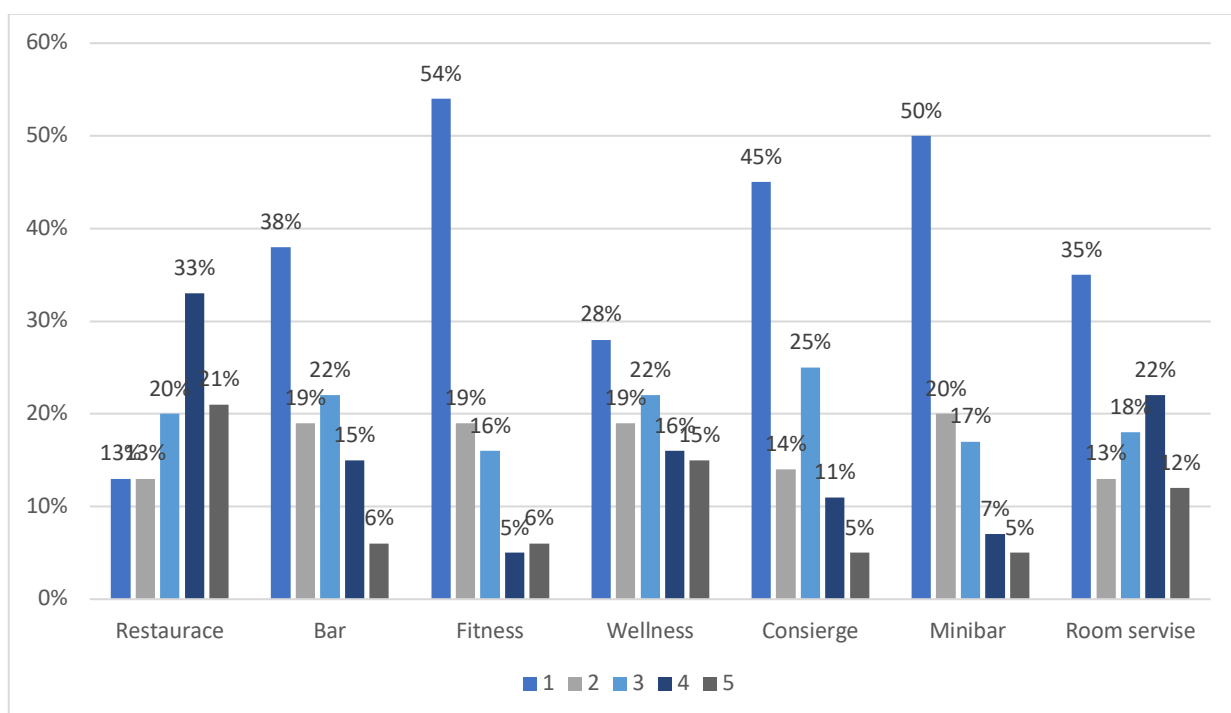


Zdroj: vlastní zpracování

### Upřednostňované služby a vybavení hotelu

Z grafu 9 vyplívá, že nejdůležitější je pro respondenty restaurace, jelikož nejvíce krát zaznačili ohodnocení pět, což znamenalo, že je pro ně nejvíce důležitá. Na druhou stranu nejméně důležité bylo fitness, které 54 % dotazovaných označilo nejnižším ohodnocením na Likertově škále, hned za ním označilo 50 % za nejméně důležitý minibar a na třetím místě se umístil consierge se 45 %. Tato část průzkumu svědčí o tom, že dotazovaní při ubytování velice nedbají na poskytované služby a vybavení, ale jde jim zejména o ubytování jako takové.

Graf 9- Preference ve vybavení a službách hotelu



Zdroj: vlastní zpracování



## 5.6. Segmentace hostů v hotelu

Cílem dotazníkového šetření byl výzkum trhu, který rozřadí respondenty do určitých segmentů. Pokud se respondenti rozřadí podle účelu cesty, vzniknou dva klíčové segmenty takzvaný korporátní segment a segment leisure, který se může dále dělit na jednotlivce u individuálních cest a skupinový v případě zájezdů s cestovní kanceláří. Podle tohoto základu je možné vytvořit profil těchto dvou segmentů a podsegmentů.

První korporátní segment tvoří převážně muži ve věku od 30 do 50 let, kteří cestují sami, mají vystudovanou vysokou školu, jsou zaměstnaní na plný úvazek a jejich měsíční příjem přesahuje 35 tisíc měsíčně. Tento segment si vybírá hotel hlavně podle lokace, ubytování preferuje bez stravy anebo se snídaní. V hotelu se ubytují většinou 3 a vícekrát za rok na 1-2 noci.

Dalším segmentem je leisure, neboli zákazníci, kteří se ubytovávají v hotelu v rámci svého volného času, například při zájezdu. Tento segment se bude dělit na dvě podskupiny, a to individuální a skupinové.

Segment leisure individuální můžeme definovat jako muže a ženy všech věkových kategorií, kteří cestují s rodinou, přáteli nebo partnery. Tento segment je velice rozsáhlý, jelikož zahrnuje téměř všechny skupiny lidí, co se týče vzdělání, příjmu a zaměstnaneckého statusu. Tento segment si vybírá ubytovací zařízení zejména podle lokace a ceny. Při ubytování upřednostňují stravování formou snídaně nebo polopenze. Většinou vycestují jednou až dvakrát za rok na 3 noci a více. Vycestovávají ve stejném poměru jak do zahraničí, tak tuzemska.

Druhý podsegment leisure skupinová se opět skládá z mužů a žen většinou 20 a více let, kteří cestují s rodinou nebo partnerem. Zde si vybírají ubytování spíše podle lokace, nebo vzhledu ubytovacího zařízení. Vycestují většinou jednou za rok na 7 a více nocí. Stravování si volí formou polopenze nebo all inclusive a cestují převážně do zahraničí.

Dle rozhovoru s obchodním manažerem (příloha 2) se leisure skupinový segment dělí dále na tour série, který se dá zapadnout do profilu hostů definovaném v předchozím odstavci, tedy skupiny, které jsou vypsané na celou sezónu, které se buď realizují, nebo ne skrze cestovní kanceláře a dále jsou ad hoc skupiny, které se naceňují individuálně po poptávce, tedy skupiny, které nezajišťuje cestovní kancelář, například rozlučky se svobodou, svatby, sportovní akce aj. Jedná se tedy většinou o krátkodobý pobyt v rozmezí dvě až tři noci se snídaní v rozmezí 20-50 let.

Posledním segmentem, který se neprojevil v dotazníkovém šetření se nazývá MICE. Ten také lze rozdělit na dvě podskupiny a jsou zajišťovány korporacemi. První zahrnuje pouze ubytování, případně se snídaní a druhá se skládá z balíčku služeb jako je ubytování, stravování a pronájem konferenčních prostor, zde pak záleží, jaký typ akce je poptáván. Skupiny se skládají z hostů v průměrném rozmezí 25-60 let, obvykle s ubytováním na jednu až 5 nocí, stravování záleží na rozpočtu dané akce, ale může být zajištěn coffee break, oběd i večeře přímo na hotelu.

## 6. Zhodnocení a doporučení

V praktické části práce se autorka zaměřila na analýzu marketingového prostředí hotelu. Hotelnictví je ovlivňováno různými vnějšími vlivy ať už se jedná o legislativní úpravy o provozování hotelu, zaměstnaností, či růstem inflace, která má za následek růst cen. Vzhledem k tomu, že se cestovní ruch zaměřuje na poskytování služeb je zde nejdůležitější získání zákazníků, které je stále v tomto odvětví ovlivněno pandemií jako v předchozích dvou letech, které přinesly značné ztráty. V současné době už pandemie ustupuje a zvolňují se nařízení vlády, což může vést k opětovnému získání zákazníků.

Důležitým faktorem ve vnitřním prostředí firmy neboli mikroprostředím je konkurence. Je nezbytné, aby hotel disponoval konkurenční výhodou. Tou může být v případě hotelu Hermitage jeho vzhled, který je založen na historii budovy, ve které se nachází. Při rekonstrukci hotelu bylo dbáno na promítnutí tiskařského stylu v hlavně v prostorech lobby a restaurace, které tvoří první dojem při vstupu do hotelu a vytvoření si představy o průběhu celého pobytu, ke které samozřejmě přispívá i personál hotelu. Další výhodou hotelu je jeho umístění v blízkosti pražské náplavky, která hosty zavede až do centra města, ale také třeba i blízkost kongresového centra pro firemní zákazníky. Pokud se vezme v úvahu i cena, která se umístila ve středu tabulky oproti konkurenci, je hotel poměrně dostupný pro zákazníky, kteří vyhledávají ubytování ve čtyřhvězdičkových hotelech. Tyto tři kritéria, které by mohly hosty zaujmout se projevují i v dotazníkovém šetření jako nejčastější preference při výběru ubytování.

Práce se zaměřuje na segmentaci trhu a formulování strategií. Konkrétní segmentace, která se projevila v dotazníkovém šetření a zároveň je součástí segmentace zákazníků v hotelu Hermitage podle polo strukturovaného rozhovoru s obchodním manažerem je popsána v kapitole 5.6. Autorka se zaměří na segment leisure jednotlivci, jelikož je to skupina, která se v největší míře objevila při vyhodnocení dotazníků. Jedná se tedy o segment, který si ubytování zařizuje individuálně dle vlastních preferencí.

Vzhledem k tomu, že se jedná o rozšířený segment v rámci věku, vzdělání a příjmové skupiny, je zde možnost tyto zákazníky přilákat například zvýhodněnými cenami při včasné rezervaci, nebo například poskytnout zajímavý balíček služeb. V případě tohoto segmentu se tedy bude jednat hlavně o ubytování a stravování, což už hotel Hermitage poskytuje formou polopenze. Dále by třeba mohli poskytnout voucher na alkoholické koktejly, nebo snacky ke konzumaci nápojů na baru zdarma. V rámci distribuce, je hotel

v dobré lokalitě. V okolí se nachází všechna potřebná vybavenost pro tento segment ať už to jsou obchody, restaurace, kavárny nebo bary. Tento segment také bude vyhledávat památky, ke kterým je dobrá dopravní dostupnost, ale také se k nim dá pohodlně dostat pěšky. Marketingová komunikace zde bude probíhat převážně online, kde si lidé pohodlně dokážou rezervovat pobyt, ale také mohou sledovat propagaci hotelu na sociálních sítích. Vzhledem k tomu, že většinu těchto nástrojů již hotel využívá, jsou jen malé prostory pro vylepšování.

Do budoucna by mohl hotel uvažovat o automatizaci ubytovacího procesu tedy že by check-in a check-out mohl probíhat skrze mobilní aplikaci, což by snížilo čekací dobu na recepci, což by bylo více efektivní a pro hosty pohodlnější. To samé by mohlo probíhat i v úseku stravování, kde by si hosté mohli například objednat jídlo dopředu nebo donášku na pokoj, což by mohlo vést ke snížení nákladů na lidské zdroje.

## 7. Závěr

Marketing je velice rozšířená disciplína, která je popsána v mnoha publikacích. Názory na tuto problematiku jednotlivých autorů se velice nerozcházejí. Při strategickém marketingu například mají podobný názor, co by mělo strategické plánování zahrnovat, jen se třeba liší v některých krocích a posloupnosti, ale stále se vychází z toho, že firma musí strategický plán dobře postihnout, jelikož na tom záleží budoucí kroky a celkový vývoj organizací. Hlavní je provést analýzu marketingového prostředí, aby se zjistila současná situace a zachytili se včas případné slabé stránky firmy.

Dalším důležitým procesem je tržní zacílení, tedy jakým směrem se bude firma ubírat a na jaké zákazníky se chce zaměřit. K tomu slouží tržní segmentace, která definuje jednotlivé skupiny zákazníků, na které chce firma působit a tím si tak zajistit například vyšší tržby, čemuž se říká targeting. Posledním je positioning, kdy firma buduje image firmy a jeho umístění na cílových trzích.

V celém tomto procesu pomáhá marketingový mix, který definuje produkt, cenovou politiku, distribuci a marketingovou komunikaci a tyto nástroje by měly být přímo uzpůsobené jednotlivým segmentům tak, aby je oslovily. Jelikož se tato práce zabývá marketingem v hotelnictví, nemělo by se zapomínat na rozšíření marketingového mixu pro služby, tedy i lidmi, spoluprací, tvorbou balíčků a programování.

Cestovní ruch byl omezen v posledních pár letech omezen díky pandemii, což dalo prostor firmám v tomto odvětví prostor pro uvažování nad dalším vývojem a znovuzískání zákazníků. V tomto případě pomáhají dobře formulované strategie a predikce dalšího vývoje v cestovním ruchu, který se opět postupně začíná dostávat na stejnou úroveň, jaká byla před pandemií.

## 8. Seznam použitých zdrojů

- American Marketing Association What Is Marketing? The Definition of Marketing [online]. 2022 [cit. 14.2.2022]. Dostupné z: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Anděl Investment Praha s.r.o. 2021. Zpráva nezávislého auditora o auditu účetní závěrky k 31.12.2020. Praha. E-book v režimu online. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=67079216&subjektId=223950&spis=182457>
- BÁRTA, Leoš. 2019. *Sami v moři konkurence: marketing management bez kapky teorie ve 20 problémech a 80 řešeních*. 1. vydání. Brno: BizBooks. 215 stran. ISBN 978-1-59184-280-41.
- Courtyard Prague City [online]. © 2022 [cit. 14.2.2022]. Dostupné z: <https://www.courtyardpraguecity.cz/>
- Covid portál [online]. © 2022 [cit. 3.3.2022]. Dostupné z: <https://covid.gov.cz>
- Český statistický úřad. Cestovní ruch v České republice 1989-2019 [online]. 2020 [cit. 14.2.2022]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/10180/123502879/32018120\\_1001.pdf/37a0bf2c-e4a7-40bd-a63c-3743b28dbc5f?version=1.1](https://www.czso.cz/documents/10180/123502879/32018120_1001.pdf/37a0bf2c-e4a7-40bd-a63c-3743b28dbc5f?version=1.1)
- Český statistický úřad. Cestovní ruch- 4. čtvrtletí 2021 [online]. 2022 [cit. 3.3.2022]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/cestovni-ruch-4-ctvrtleti-2021>
- Český statistický úřad. Návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení ve statutárních městech a Praze [online]. 2021 [cit. 13.3.2022]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=CRUD006&f=TABULKA&z=T&katalog=31743&c=v3~8\\_\\_RP2020&&str=v58](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=CRUD006&f=TABULKA&z=T&katalog=31743&c=v3~8__RP2020&&str=v58)
- DOLNICAR, Sara & GRUN, Bettina & LEISCH, Friedrich. 2018. *Market Segmentation Analysis: Understanding It, Doing It, and Making It Useful*. Singapore: Springer. ISBN 978-981-10-8817-9.
- Facebook. Hermitage Hotel Prague [online]. © 2022 [cit. 14.2.2022]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/HermitageHotelPrague>
- Google maps [online]. © 2022 [cit. 14.2.2022]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps>
- Grand Circle Travel. The Great Rivers of Europe [online]. © 2020 [cit. 14.2.2022]. Dostupné z: [https://www.gct.com/trips/river-cruises/europe/the-great-rivers-of-europe/2021/customize/extensions/sge2021psta01?icid=destemp\\_sge\\_ext\\_lk](https://www.gct.com/trips/river-cruises/europe/the-great-rivers-of-europe/2021/customize/extensions/sge2021psta01?icid=destemp_sge_ext_lk)
- HÁLEK, Vítězslav. 2017. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek. ISBN 978-80-270-2439-1.
- Hermitage Holdings a.s. 2020. Výroční zpráva za účetní období od 1.1.2019 do 31.12.2019. Praha. E-book v režimu online. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=64924590&subjektId=233598&spis=1140851>
- Holiday Inn [online]. © 2022 [cit. 14.2.2022]. Dostupné z: <https://www.holidayinn.cz>
- Hotel Lucemburská s.r.o. 2016. Notářský zápis, Zakladatelská listina. Praha. E-book v režimu online. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=43423998&subjektId=700024&spis=275177>
- Hotel Tech Report. How to Read a STR Report [online]. 2022 [cit. 14.2.2022]. Dostupné z: <https://hoteltechreport.com/news/str-report>
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2009. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3247-3.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.

KARLÍČEK, Miroslav a kol. 2016. Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5769-8.

KARLÍČEK, Miroslav a kol. 2018. *Základy marketingu. 2.*, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5869-5.

Kongresové centrum Praha a.s. 2021. Výroční zpráva 2020. Praha. E-book v režimu online. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=67565060&subjektId=577953&spis=75826>

KOSTKOVÁ, Miroslava, STARZYCZNÁ, Halina. 2018. Marketing cestovního ruchu. Karviná. Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné. ISBN 978-80-7510-307-9

KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. 2004. *Marketing*. Praha: Grada. Expert. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. 2007. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip et al. 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOUDELKA, Jan. 2018. *Spotřebitelé a marketing*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-693-7.

KOZÁK, Vratislav, STAŇKOVÁ, Pavla a Fakulta managementu a ekonomiky. 2008. *Marketing I*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-698-2.

KPGM. Současné trendy v cestovním ruchu s důrazem na hotelnictví [online]. 2017 [cit. 13.3.2022]. Dostupné z: <https://home.kpmg/cz/cs/home/clanky-a-analyzy/2017/05/trendy-cestovni-ruch-hotelnictvi.html>

KRIZANOVA, A, Lăzăroiu G, Gajanova L, Kliestikova J, Nadanyiova M, Moravcikova D. 2019. *The Effectiveness of Marketing Communication and Importance of Its Evaluation in an Online Environment*. Sustainability. DOI:11(24):7016.

Kurzy.cz. Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2022 [online]. 2022 [cit. 4.3.2022]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

KYNCLOVÁ, Jaroslava a KARÁSKOVÁ, Eva. 2009. *Marketing a management: pro střední a vyšší hotelové školy*. Praha: Fortuna. ISBN 978-80-7373-061-1.

LACINA, Karel. 2010. *Management a marketing cestovního ruchu*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-035-7.

LYNN, Michael. 2011. *Segmenting and targeting your market: Strategies and limitations*. DOI:10.1002/9781119200901.ch23

Orea Angelo [online]. © 2022 [cit. 14.2.2022]. Dostupné z: <https://www.oreaangelo.cz/>

Partner Booking. Hlavní trendy v cestovním ruchu podle předpovědi Booking.com na rok 2022 [online]. 2021 [cit. 4.3.2022]. Dostupné z: <https://partner.booking.com/cs/click-magazine/hlavn%C3%AD-trendy-v-cestovn%C3%ADm-ruchu-podle-p%C5%99edpov%C4%9Bdi-bookingcom-na-rok-2022>

Penta Hotels [online]. © 2022 [cit. 14.2.2022]. Dostupné z: <https://www.pentahotels.com/cz/hotely/ceska-republika/praha>

Platy.cz. Platy v kategorii: Cestovní ruch, gastronomie, hotelnictví [online]. 2022 [cit. 3.3.2022]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/platy/cestovni-ruch-gastronomie-hotelnictvi>

PŘIKRYLOVÁ, Jana. 2019. *Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přepracované vydání*. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 978-80-271-0787-2.

Sargas Real Estate s.r.o. 2021. Výroční zpráva za rok 2020. Praha. E-book v režimu online. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=67716417&subjektId=688551&spis=259995>

Seznam zprávy. Hotely chystají velké zdražování. Téměř polovina zvýší ceny dvouciferně [online]. 2021 [cit. 4.3.2022]. Dostupné z:

<https://www.seznamzpravy.cz/clanek/ekonomika-hotely-chystaji-velke-zdrazovani-temer-polovina-zvyssi-ceny-dvouciferny-183976>

UBX Praha 1 s.r.o. 2020. Účetní závěrka 2019. Praha. E-book v režimu online. Dostupné z:

[https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-](https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=63644603&subjektId=979228&spis=1083955)

[detail?dokument=63644603&subjektId=979228&spis=1083955](https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=63644603&subjektId=979228&spis=1083955)  
VAŠTIKOVÁ, Miroslava. 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada. 268 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

Vienna House [online]. © 2022 [cit. 14.2.2022]. Dostupné z:

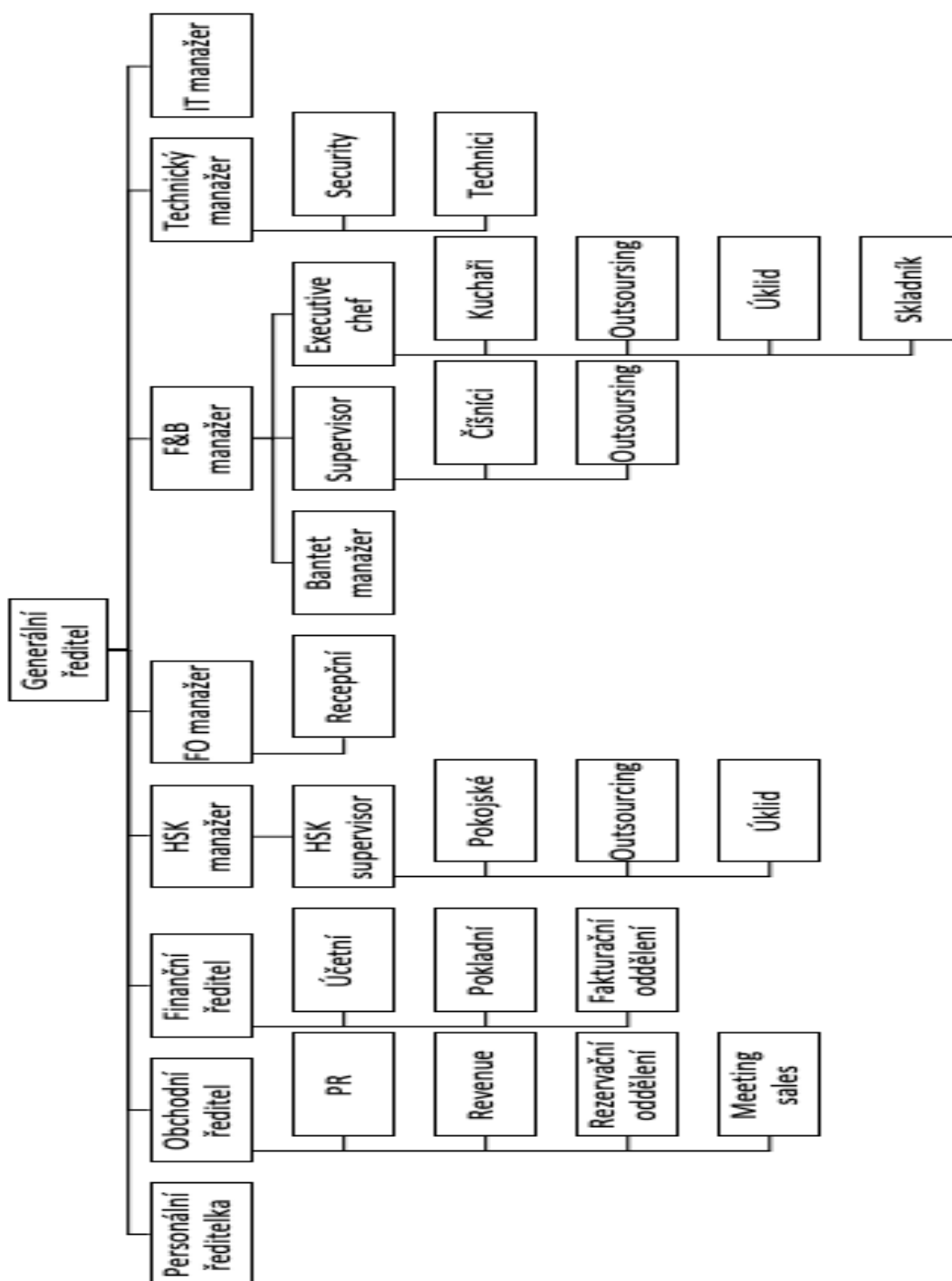
<https://www.viennahouse.com/cz/andels-prague/hotel/vitejte.html>

VYSEKALOVÁ, Jitka. 2011. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky".* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3528-3.



## 9. Přílohy

Příloha 1- Řídící struktura hotelu Hermitage.....	58
Příloha 2- Polostrukturovaný rozhovor .....	58
Příloha 3- Webové stránky hotelu .....	62
Příloha 4- Propagace jídel restaurace Type na portálu Facebook .....	62
Příloha 5- Aktuální menu restaurace Type (k 7.3.2022) .....	63
Příloha 6- Rozložení a kapacita konferenčních sálů.....	64
Příloha 7- Dotazník pro zjištění preferencí při ubytování.....	64
Příloha 8- Grafy k sociodemografické části.....	66
Příloha 9- Model marketingové strategie podle EI – Ansaryho.....	67
Příloha 10- Vnitřní prostory hotelu Hermitage.....	68



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 2- Polo strukturovaný rozhovor

V rámci vlastní práce se autorka rozhodla pro kvalitativní výzkum pomocí polo strukturovaného rozhovoru. Před rozhovorem byla vytvořena struktura otázek, které se zaměřovali převážně na téma segmentace a plánování, ale také současné situace hotelu a v

průběhu rozhovoru byly přidávané otázky k danému tématu, které vyplynuly z konverzace. Rozhovor byl prováděn s jedním dotazovaným Lukášem Mouřečkem, prostřednictvím rozmluvy, která byla nahrávána na diktafon se souhlasem respondenta.

- **Na jaké pozici v hotelu působíte a jak dlouho jí vykonáváte?**

*„V hotelu působím jako obchodní manažer již od otevření hotelu v roce 2009.“*

- **Působil jste na obdobné pozici i v jiném zařízení, popřípadě kde a jak dlouho?**

*„V hotelovém průmyslu se pohybuji již 16 let. Pracoval jsem jako externí konzultant pro hotelovou síť CPI Hotels a v rámci hotelových služeb. Ještě jsem pracoval pro Corinthia Hotels International jako Corporate Sales Director, kde jsem měl na starost segment firemních zákazníků pro všechny jejich hotely.“*

- **Jaká je současná průměrná obsazenost hotelu a jaká byla průměrná obsazenost před vyhlášením nouzového stavu v roce 2020?**

*„Co se týká obsazenosti v „pocoronovém“ období, pohybujeme se okolo 10 % za květen, v červnu přibližně 15 % a v červenci odhadujeme, že obsazenost nepřesáhne 20 %. Před vyhlášením nouzového stavu jsme měli průměrnou obsazenost 85,4 %, takže tyto rozdíly jsou celkem dramatické.“*

- **Jak myslíte, že ovlivní vystoupení z hotelové sítě Radisson Hotel Group obsazenost hotelu?**

*„Skutečnost je taková, že jsme zatím neměli možnost reálně si vyzkoušet dopady na změnu. Když jsme s majiteli začali přemýšlet o vystoupení, museli jsme si připravit několik verzí virtuálních obchodních plánů, kde jsme si stanovili různé scénáře, které by mohli, nebo které pravděpodobně nastanou. Například u segmentu zákazníků s interními bonusovými programy jsme věděli, že několik tisíc rezervací ročně nám vypadnou právě proto, že nebudeme součástí nadnárodní hotelové sítě a nebudeme součástí bonusového programu, který má Radisson Hotel Group, jehož účastníky jsou desítky miliónů aktivních uživatelů. Proto jsme si museli říct, že tento segment vypadne úplně a jakým byznysem ho musíme nahradit.“*

*Abych odpověděl vaši otázku, já se neobávám toho, že by nám vystoupení z hotelové sítě nějak ublížilo z pohledu obsazenosti hotelu, průměrných cen, nebo nákladů za předpokladu, že se trh začne vracet do normálu po covidu, s tím že víme, že třeba můžeme mít v prvním roce po vystoupení nižší obsazenost, nebo nižší průměrnou cenu, ale zároveň my už pracujeme s tím, že nebudeme mít náklady spojené s tím, že bychom byli součástí hotelové sítě. To znamená že hrubý provozní zisk bude podobný, vyšší anebo o něco nižší, ale nebude to natolik radikální, abychom jsme se toho měli obávat do dalších let.“*

- **Jak je řešen marketing hotelu?**

*„Marketing je poměrně rozsáhlá disciplína. Když se bavíte o marketingu, tak můj pohled na věc je, co to vlastně marketing je. Marketing je vlastně vše, co se týká obchodní a propagační činnosti dané firmy. Můžeme se bavit, zda v našem hotelu máme koordinovaný nebo nekoordinovaný marketing a poté do jaké míry se čemu věnujeme a proč. My nemáme separé marketingové oddělení, protože činnosti s obchodním oddělením jsou velmi propojené a jsou tedy zajištěny jím.“*

- **Jakým způsobem se uplatňuje v hotelu metoda STP (segmentace, targeting, positioning), jakým způsobem probíhá strategické plánování?**

*„Na samém začátku je dobré si říct pro koho hotel otvíráme, což je dobré si říct už v době, kdy hotel ještě nestojí. Například když si řeknete, že otevřete hotel pro rodiny s dětmi, tak je otázka, jestli má mít hotel konferenční prostory. V době, kdy se projekt připravuje, investor by měl mít jasno pro koho hotel staví nebo otvírá, což ve většině případů takto nefunguje a otevře se takzvaně univerzální hotel a až poté se hledá vhodná klientela, což je špatně. Už od prvopočátku by mělo být jasné pro koho je hotel stavěn na základě obchodní, marketingové a PR strategie. První je tedy pro koho.“*

*Poté je si vhodné říct, jak hotel naplníme, tedy nějaký obchodní plán, který děláme na rok dopředu. Vždy v létě připravíme obchodní plán, který je na podzim schvalován našimi majiteli a podle něj se poté funguje. Je to soupis veškerých činností, které jako hotel děláme k tomu abychom dosáhli stanovených výsledků, které jsme si vysnili. Čísla jsou postavená na historických údajích, které jsou z minulosti fungování hotelu a zároveň z reálií, které jsou momentálně na trhu k dispozici. Ve chvíli, kdy připravujeme strategii, musíme si říct, jakou chceme mít obsazenost, za jakou průměrnou cenu a v rámci kterých segmentů.*

*Segmentace v tomto případě je klíčová. Když chceme prodávat ubytovací kapacity musíme si říct jakým zákazníkům je chceme prodávat. Zákazníci tedy musí být rozděleni do určitých kategorií, segmentů a v rámci jednotlivých segmentů poté hledat cesty, jak zákazníky oslovit. Každý hotel si uzpůsobuje segmentaci podle svých potřeb.“*

- **Na které segmenty se hotel zaměřuje?**

*„V našem případě je segmentace postavena tak, že jsou sledováni firemní zákazníci. Podkategorií tohoto segmentu je, jestli firemní zákazník pochází z lokálního trhu, přes lokální smlouvy anebo přes globální kontrakty, které jsou podepisovány na mezinárodní úrovni a rezervace probíhají přes GDS systémy. Tento segment jsou firemní zákazníci jednotlivci, který nazýváme corporate segment.“*

*Poté jsou turisté, takzvaná leisure klientela. Rozdělení máme na jednotlivce neboli FIT a skupiny. Skupiny se dále dělí na tour série, kde je vypsán program turistických skupin na celou sezónu a klient má závazek určité procento skupin realizovat anebo ad hoc skupiny, kdy jakýkoliv klient poptá leasurovou skupinu na nějaké období a my jí ad hoc naceníme.*

*Dále máme konferenční akce, takzvaný MICE segment (meetings, incentives, conferences, events), kdy tuto kategorii dělíme na pouze ubytování, což jsou konference, které probíhají v okolí hotelu, ale jiné služby, než ubytování u nás nečerpají a poté konferenční akce kdy je kombinace ubytování a banketových služeb (pronájem konferenčních prostor, stravování).*

*Poslední je segment retail, kde se sledují rezervace přes naše webové stránky a online travel agenty, typu Expedia, Booking.com, HRS.*

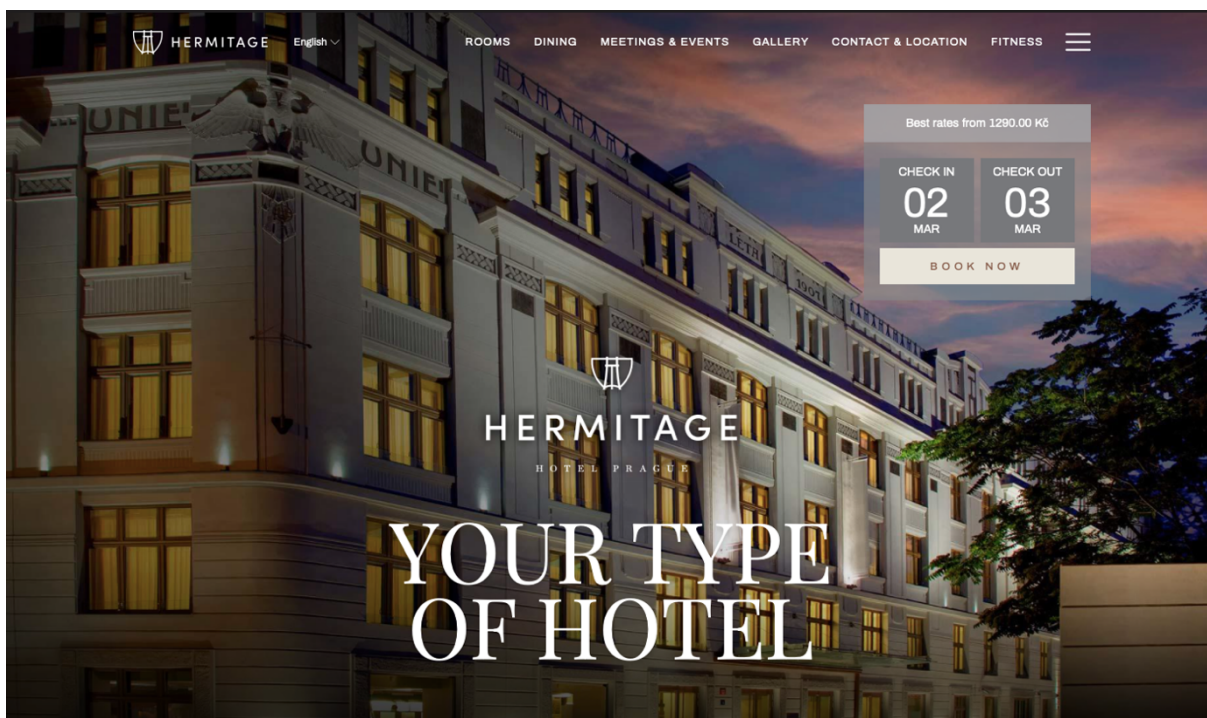
*Pro jednoduchost reportingu je vhodné, když segmentů není mnoho a jsou přehledné. My vytváříme specifické tabulky, které jsou rozdělené do jednotlivých segmentů a jednotlivých měsíců a v rámci segmentů a měsíců si stanovujeme na základě historických dat, našich zkušeností a aktivit, které si připravujeme, jaký objem rezervací za danou cenu v měsíci by každý segment měl udělat a na konci je vypočteno jaká by měla být obsazenost a za jakou průměrnou cenu za období dvanácti měsíců, což je poté porovnáváno s naším vysněným obchodním cílem. Pak se hledají cesty, v jakých měsících přidat nebo ubrat, kde navýšit nebo snížit průměrné ceny, kde navýšit objem nebo snížit objem.“*

- **Jak vnímáte konkurenci a s jakými hotely se porovnáváte?**

*„V obchodním plánu je důležité stanovit si kdo je vaše konkurence a zároveň proč. Má smysl, když váš hotel má 10 pokojů mít v konkurenčním setu hotel, který má 500 pokojů? Pokud by to byl jediný hotel na trhu tak se samozřejmě chcete s někým porovnat, ale vždy by to mělo být tak, že si hledáte do konkurenčního setu hotely, které jsou v rámci segmentace podobné tomu vašemu, nejsou podobné jen v rámci segmentace, ale i podobné velikostí případně kategorií a třeba i lokalitou, nebo si vytvořím sety dva a v každém hledám jiná kritéria.*

*My jsme součástí STR reportingu, což je nezávislá společnost, která shromažďuje informace o obsazenosti a průměrných cenách. V rámci tohoto konkurenčního setu si poměříme naše výsledky s hotelem Holiday Inn, hotelem Courtyard, hotelem Penta, hotelem Andel's a Orea Angelo hotelem. Na týdenní a měsíční bázi vidíme skrze reporting naše výsledky, a tedy denní obsazenost, jaké jsme tyto dny dosáhli průměrné ceny a tyto čísla jsme si schopni porovnat s průměrem konkurenčního setu, který jsme si v rámci reportingu nastavili a vidíme, jestli máme nižší nebo vyšší obsazenost než konkurenční set a vyšší nebo nižší průměrné ceny. Indikátory jsou počítané formou indexů, což znamená, když je index 100 na obsazenosti, znamená to, že naše obsazenost je identická s obsazeností průměru konkurenčního setu.“*

Příloha 3- Webové stránky hotelu



Zdroj: hermitageprague.com

Příloha 4- Propagace jídel restaurace Type na portálu Facebook



Zdroj: facebook.com



## Appetizers

### Předkrmy

**BREAD BASKET** V 65  
& homemade cottage cheese spread with herbs  
Košík pečiva podávaný s domácí tvarohovou pomazánkou s bylinkami

**CHEF'S SALAD** 195  
selection of lettuce salads, tomato, cucumber, crispy tortilla, parmesan cheese, creamy balsamico & extra virgin olive oil  
Chef's salát - výběr listových salátů s tomaty, okurkou, křupavou tortillou, sýrem parmezán, krémovým octem balsamico a extra panenským olivovým olejem

**CAESAR SALAD** 255  
with grilled chicken breast, crispy bacon & parmesan croutons  
Caesar salát s grilovanými kuřecími prsy, slaninou a parmezánovými krutony

**BEEF CARPACCIO** 275  
with cappers, arugula leaves, creamy parmesan & truffle oil  
Hovězí carpaccio s kapary, rukolou, krémovým parmezánem a lanýžovým olejem

**RILLETES OF DUCK** 225  
served with onion jelly, cranberries, orange & toasted brioche  
Kachní rillet podávaný s cibulovým želé, brusinkami, pomerančem a opečenou brioškou

## Soups

### Polévky

**CHICKEN BROTH** 95  
with chicken meat, noodles & vegetable  
Silný kuřecí vývar s kuřecím masem, nudlemi a zeleninou

**FRENCH ONION SOUP** 125  
served with cheese toast  
Francouzská cibulová polévka podávaná se sýrovým toastem

## Local Specials

### Lokální speciality

**PORK SCHNITZEL** 325  
with parsley potatoes, lemon & small lettuce salad  
Smažený vepřový řízek podávaný s petrželkovými bramborami, citronem a malým listovým salátem

**SHANK OF LAMB** 445  
served with potato purée, buttered seasonal vegetable & red wine reduction  
Jehněčí kolínko podávané s bramborovým pyré, máslovou sezonní zeleninou a redukcí z červeného vína

**BAKED BEEF „SVÍČKOVÁ“** 335  
with creamy vegetable sauce, homemade parsley dumplings & cranberries  
Hovězí svíčková pečená s domácími petrželkovými knedlíky a brusinkami

## Main Courses

### Hlavní chody

**VEGETABLE SPRING ROLLS** V 245  
homemade crispy vegetable spring rolls served with sauce vierge  
Domácí křupavé zeleninové jarní rolky podávané s omáčkou vierge

**GRILLED BREAST OF CHICKEN** 345  
with potato purée, buttered seasonal vegetable & morrel sauce  
Grilovaná kuřecí prsa podávaná s bramborovým pyré, máslovou sezonní zeleninou a smržovou omáčkou

**SEARED SALMON** 465  
served with baked saffron risotto & beurre blanc sauce  
Zprudka opečený losos podávaný s pečeným šafránovým rizotem a omáčkou beurre blanc

**BEEF FILLET MIGNON 200 G-7 OZ** 595  
fillet mignon from Czech young bull served with gratinated potatoes, deep fried onion ring, arugula salad & green peppercorn sauce  
Biftek z mladého býka z českého chovu podávaný s gratinovanými bramborami, smaženým cibulovým kroužkem, rukolovým salátkem a omáčkou ze zeleného pepře

## Pasta

### Těstoviny

**SPAGHETTI AL POMODORO** V 265  
with fresh basil & parmesan cheese  
Spaghetti al pomodoro s čerstvou bazalkou a sýrem parmezán

## Burgers

### Burgery

**TYPE BEEF BURGER** 325  
with aged cheddar cheese, bacon, lettuce, red onion, tomato, gherkins, 1000 island sauce & homemade french fries  
„TYPE“ hovězí burger s vyzrálým sýrem čedar, slaninou, salátem, červenou cibulí, tomaty, nakládanou okurkou, omáčkou 1000 ostrovů & domácími bramborovými hranolkami

**DOUBLE TYPE BEEF BURGER** 495  
with aged cheddar cheese, bacon, lettuce, red onion, tomato, gherkins, 1000 island sauce & homemade french fries  
Dvojitý „TYPE“ hovězí burger s vyzrálým sýrem čedar, slaninou, salátem, červenou cibulí, tomaty, nakládanou okurkou, omáčkou 1000 ostrovů & domácími bramborovými hranolkami

## Desserts

### Dezerty

**VANILLA CRÈME BRÛLÉE** 155  
with nougat macaron  
Crème brûlée s nugátovou makronkou

**FRUIT STUFFED DUMPLING** 165  
with blueberries and vanilla sauce  
Ovocný knedlík plněný borůvkami, podávaný s vanilkovou omáčkou

**SEASONAL FRUIT SALAD** 145  
Sezónní ovocný salát

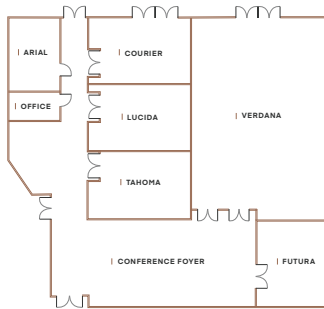
V Vegetarian dishes / Vegetariánské pokrmy

**Allergens / Alergeny**  
Information about contained allergens will be provided upon guest's request.  
Informace o obsažených alergenech poskytneme obsluhu na vyžádání zákazníka.

All prices are in CZK including VAT.  
Uvedené ceny jsou v Kč a zahrnují DPH.

Příloha 6- Rozložení a kapacita konferenčních sálů

# Meeting rooms



NAME	SIZE (M)	SQ (M)	THEATRE	CLASSROOM	CABARET	BOARD	U-SHAPE
ARIAL	3,8 x 6,3	20 m²	15	10	-	10	8
COURIER	5,0 x 7,0	35 m²	30	24	14	16	16
LUCIDA	5,0 x 7,0	35 m²	30	24	14	16	16
TAHOMA	5,0 x 7,0	35 m²	30	24	14	16	16
VERDANA	10,5 x 14	147 m²	160	100	84	60	66
COURIER + LUCIDA	-	70 m²	66	40	42	36	32
LUCIDA + TAHOMA	-	70 m²	66	40	42	36	32
COURIER + LUCIDA + TAHOMA	-	105 m²	100	64	56	62	40
FUTURA	4,9 x 6,3	31 m²	25	20	-	12	14
CONFERENCE SUITE 502	3,9 x 8,7	34 m²	N/A	N/A	-	16	N/A
FOYER	5,9 x 16,6	98 m²	-	-	-	-	-
CEILING HEIGHT	3,8	-	-	-	-	-	-

Zdroj: hermitageprague.com

Příloha 7- Dotazník pro zjištění preferencí při ubytování

**Market Segmentation (Hotel Industry)**  
 This survey is focused on traveling and accommodation. Please answer how you travel before covid or nowadays. I looking for 50-100 respondents and it could be anyone who travels. It takes approximately 5 minutes. Thank you for filling out this questionnaire.

**\*Povinné pole**

1. Where do you mostly travel? \*  
 Označte jen jednu elipsu.  
 Domestic  
 Abroad

2. With whom do you usually travel? \*  
 Označte jen jednu elipsu.  
 On your own  
 With partner  
 With family  
 With friends

3. For what reason do you stay in hotel most often? \*  
 Označte jen jednu elipsu.  
 Business trip  
 Trip from a travel agency  
 Individual trip  
 Jiné: \_\_\_\_\_

4. Through which internet portals you choose most often accommodation facilities? \*  
 Zaškrtněte všechny platné možnosti.  
 booking.com  
 tripadvisor.com  
 expedia.com  
 travago.com  
 Travel agency's sites  
 Jiné: \_\_\_\_\_

5. Which criterion is most important for you when choosing accommodation? \*  
 Označte jen jednu elipsu.  
 Price  
 Location  
 Appearance of the accommodation facility  
 Services and equipment of the accommodation facility  
 Jiné: \_\_\_\_\_

6. How many times a year do you stay in a hotel? \*  
 Označte jen jednu elipsu.  
 Never  
 Once a year  
 Twice a year  
 Three times  
 More than a four times



7. How many nights are you staying in the hotel? \*

Označte jen jednu elipsu.

- 1-2
- 3-4
- 4-5
- 6-7
- 7-8
- more than 8

8. What type of board do you prefer during your stay? \*

Označte jen jednu elipsu.

- Only breakfast
- Half board
- Full board
- All inclusive
- Without

9. How important are following facilities and services in hotel for you? s. Restaurant \*

Označte jen jednu elipsu.

- 1 2 3 4 5
- the least      the most

10. z. Bar \*

Označte jen jednu elipsu.

- 1 2 3 4 5
- the least      the most

11. y. Fitness \*

Označte jen jednu elipsu.

- 1 2 3 4 5
- the least      the most

12. 4. Spa (pool, massages etc.) \*

Označte jen jednu elipsu.

- 1 2 3 4 5
- the least      the most

13. 5. Room service \*

Označte jen jednu elipsu.

- 1 2 3 4 5
- the least      the most

14. 6. Concierge \*

Označte jen jednu elipsu.

- 1 2 3 4 5
- the least      the most

15. 7. Minibar \*

Označte jen jednu elipsu.

- 1 2 3 4 5
- the least      the most

Sociodemographic questions

16. Gender \*

Označte jen jednu elipsu.

- Male
- Female
- Jind.

17. Age \*

Označte jen jednu elipsu.

- Under 20
- 20-30
- 30-40
- 40-50
- 50+

18. In which country do you live? \*

19. What is the highest degree or level of education you have completed? \*

Označte jen jednu elipsu.

- High School
- Bachelor's Degree
- Master's Degree
- Ph.D. or higher
- Prefer not to say

20. What is your average monthly income? \*

Označte jen jednu elipsu.

- Less than 500 USD
- 500-750 USD
- 750-1000 USD
- 1000-1250 USD
- 1250-1500 USD
- 1500-1750 USD
- More than 1750 USD
- Prefer not to say

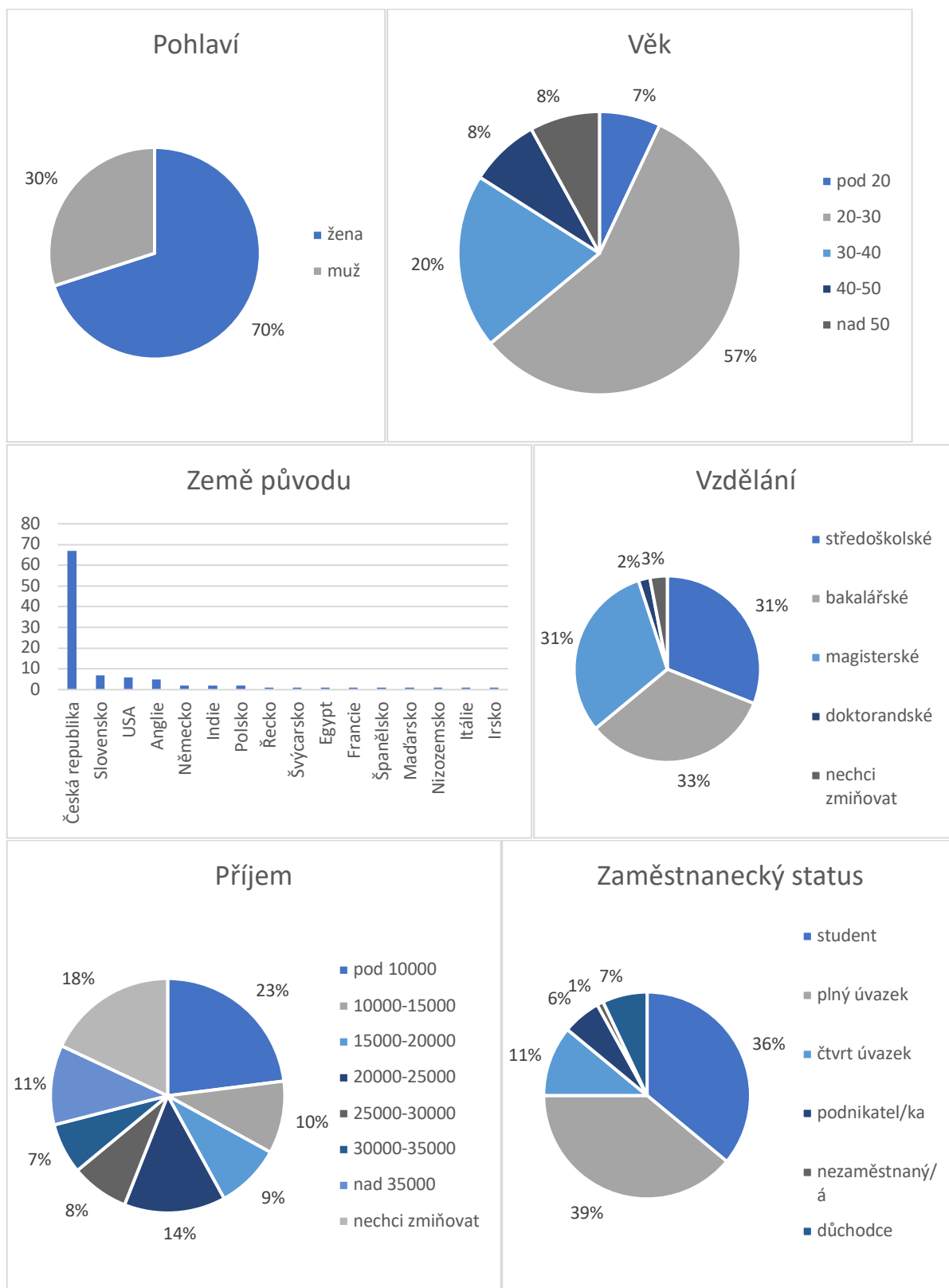
21. What is your current employment status? \*

Označte jen jednu elipsu.

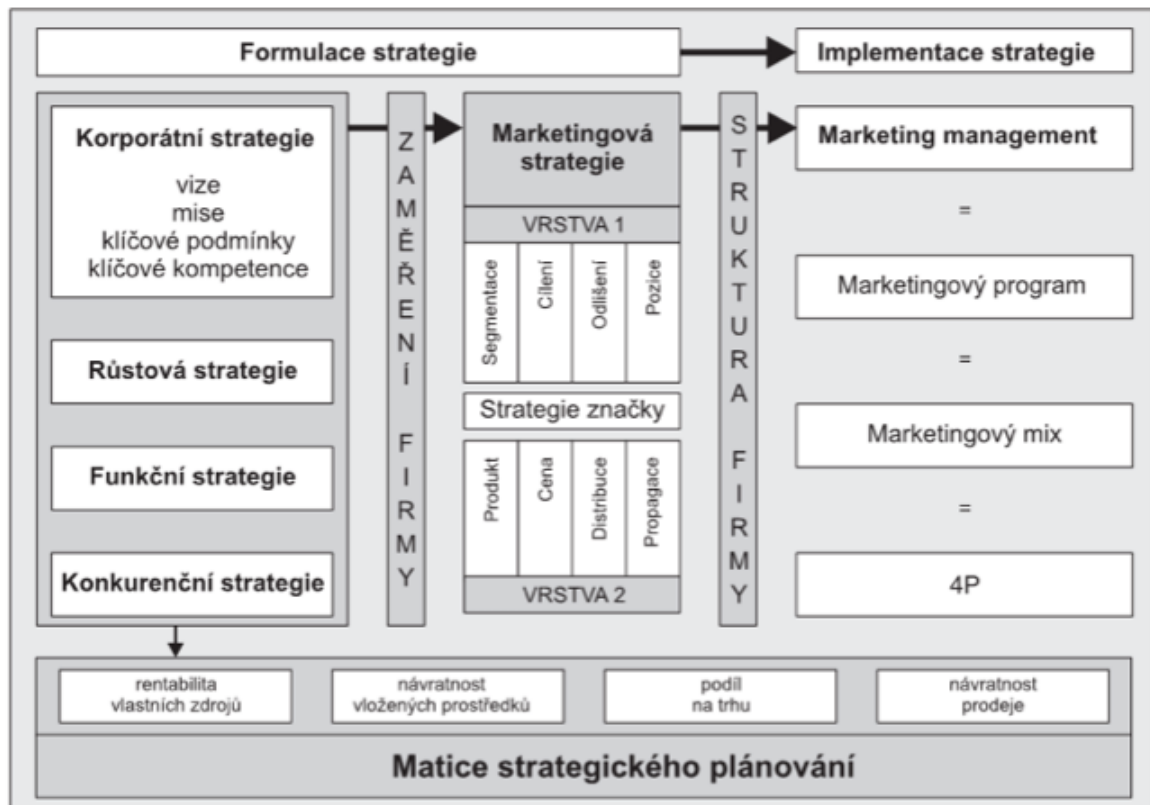
- Student
- Employed Full-Time
- Employed Part-Time
- Self employed person
- Seeking opportunities
- Retired
- Prefer not to say

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 8- Grafy k sociodemografické části

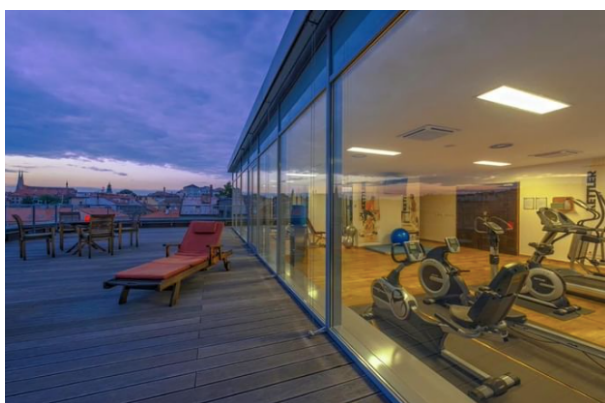


Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: Jakubíková (2013, str. 177)

Příloha 10- Vnitřní prostory hotelu Hermitage



Zdroj: hermitageprague.com