

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

**Marketingový program v komerčních aktivitách
hotelu Four Seasons po pandemii Covid-19**

Daria Běspalová

© 2023 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Daria Běspalova

Podnikání a administrativa

Název práce

Marketingový program v komerčních aktivitách hotelu Four Seasons po pandemii Covid-19

Název anglicky

Marketing program in the commercial activities of the Four Seasons Hotel after the pandemic Covid-19

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě analýz nástrojů marketingového mixu vybraného hotelu sestavit vhodná doporučení pro jejich optimální využití v praktickém marketingovém řízení.

Dílčím teoretickým cílem je posoudit a vysvětlit pojmy z oblasti jednotlivých nástrojů marketingového mixu, marketingové komunikace a komunikačního mixu.

Dílčím praktickým cílem je provést analýzu současného stavu využívání jednotlivých nástrojů marketingového mixu ve vybraném hotelu, zjistit silné a slabé stránky podniku a sestavit SWOT analýzu.

Dalším praktickým cílem je sestavit konkrétní návrhy doporučení pro aktualizaci stávajícího marketingového mixu.

Metodika

Teoretická část bude zpracována formou literární rešerše odborných publikací a internetových zdrojů, budou zde vysvětleny pojmy z marketingového a komunikačního mixu a marketingového řízení.

V praktické části budou použity metody analýz vnějšího makroprostředí a mikroprostředí vybraného podniku, dále metody analýz vnitřního prostředí a následně bude sestavena souhrnná SWOT analýza.

Metodou syntézy budou zobrazeny poznatky z analýz pro formulaci návrhů doporučení k optimalizaci nástrojů marketingového mixu.

Doporučený rozsah práce

50 – 60 stran

Klíčová slova

Marketing, marketingový mix, SWOT analýza, PEST analýza, marketingový výzkum

Doporučené zdroje informací

FEDERER, J. The Hidden Psychology of Social Networks: How Brands Create Authentic Engagement by Understanding What Motivates Us, 2020. ISBN: 9781260460230.

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing: [strategie a trendy]. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KARLÍČEK, M. Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8.

KOTLER, P. Marketing. Praha: Grada, 2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.

PŘIKRYLOVÁ, J. a JAHODOVÁ, H. Moderní marketingová komunikace. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Zdeněk Bednarčík, MBA, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 2. 6. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 22. 11. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Marketingový program v komerčních aktivitách hotelu Four Seasons po pandemii Covid-19" 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 neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28.11.2023

Daria Bespalova

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé práce – panu Ing. Zdenku Bednarčíkovi, MBA, Ph.D. za jeho odbornou pomoc a připomínky.

Marketingový program v komerčních aktivitách hotelu Four Seasons po pandemii Covid-19

Abstrakt

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě analýz nástrojů marketingového mixu vybraného hotelu sestavit vhodná doporučení pro jejich optimální využití v praktickém marketingovém řízení. Teoretická část je zpracována formou literární rešerše odborných publikací a internetových zdrojů, budou zde vysvětleny pojmy z marketingového a komunikačního mixu a marketingového řízení. V praktické části jsou použity metody analýz vnějšího makroprostředí a mikroprostředí vybraného podniku, dále metody analýz vnitřního prostředí a následně bude sestavena souhrnná SWOT analýza. Na základě výsledků analýz jsou vytvořeny marketingové návrhy a doporučení pro hotel, který byl významně postižen dopady pandemie covid-19 a jeho návštěvnost se dosud nevrátila na předpandemickou úroveň. Návrhy se týkají rozvoje na asijském trhu, využití technologií AI pro Concierge služby, změny ve vnímání hodnoty a ceny pobytu v hotelu.

Klíčová slova: marketing, marketingový mix, marketingový výzkum, PEST analýza, SWOT analýza.

Marketing program in the commercial activities of the Four Seasons Hotel after the pandemic Covid-19

Abstract

The main goal of the bachelor's thesis is to compile appropriate recommendations for their optimal use in practical marketing management based on analyses of the tools of the marketing mix of the selected hotel. The theoretical part is processed in the form of a literary search of professional publications and Internet resources, concepts from the marketing and communication mix and marketing management will be explained here. In the practical part, methods of analysing the external macro-environment and micro-environment of the selected company are used, as well as methods of analyzing the internal environment, and then a summary SWOT analysis will be compiled. Based on the results of the analyses, marketing proposals and recommendations are made for the hotel, which was significantly affected by the effects of the covid-19 pandemic and whose attendance has not yet returned to the pre-pandemic level. Proposals relate to development in the Asian market, the use of AI technologies for Concierge services, changes in the perception of the value and price of a hotel stay.

Keywords: marketing, marketing mix, marketing research, PEST analysis, SWOT analysis.

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika.....	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Marketing v hotelnictví	14
3.2 Marketingová strategie	16
3.2.1 Situační analýza	18
3.2.2 Stanovení cílů.....	19
3.2.3 STP – Segmentace, targeting, positioning	20
3.2.4 Výběr strategie	22
3.2.5 Taktické a operativní plány	24
3.2.6 Kontrola	25
3.3 Marketingový mix	25
3.3.1 Produkt.....	25
3.3.2 Cena	27
3.3.3 Distribuce (místo)	28
3.3.4 Marketingová komunikace.....	28
3.3.5 Fyzické prostředí.....	34
3.3.6 Procesy	35
3.3.7 Lidé	35
4 Praktická část	36
4.1 Stručná charakteristika a historie hotelu	36
4.2 Analýza vnějšího makroprostředí – PEST analýza	39

4.2.1	Politické a právní faktory	39
4.2.2	Ekonomické faktory	40
4.2.3	Kulturně-sociální faktory	42
4.2.4	Technicko-technologické faktory	43
4.3	Analýza vnějšího mikroprostředí – Porterův model pěti sil.....	45
4.3.1	Stávající konkurence	45
4.3.2	Nová konkurence	49
4.3.3	Odběratelé (zákazníci)	50
4.3.4	Dodavatelé	53
4.3.5	Substituce	53
4.4	Analýza vnitřního prostředí – marketingový mix hotelu	54
4.4.1	Produkt.....	54
4.4.2	Cena	57
4.4.3	Distribuce (místo)	59
4.4.4	Marketingová komunikace	60
4.4.5	Fyzické prostředí.....	65
4.4.6	Procesy	66
4.4.7	Lidé	67
4.5	SWOT analýza	70
5	Shrnutí výsledků analýz a návrhy doporučení.....	73
5.1	Rozvoj asijského trhu	73
5.2	Využití značky pro překonání hrozeb z propadu poptávky.....	75
5.3	Technologické inovace – AI pro Concierge servis	76
5.4	Další návrhy	78
	Závěr	79
6	Seznam použitých zdrojů	81

Seznam obrázků

Obrázek 1	Strategická a taktická marketingová rozhodnutí.....	16
Obrázek 2	Proces marketingového řízení.....	18
Obrázek 3	Strategická analýza prostředí.....	19
Obrázek 4	Příklad poziční mapy.....	22
Obrázek 5	Vrstvy produktu.....	26
Obrázek 6	Pražské hotely 5* na mapě.....	46
Obrázek 7	Názory zaměstnanců na to, co dělá FS skvělým místem pro práci.....	68

Seznam tabulek

Tabulka 1	Strategie dle Ansoffove matice.....	22
Tabulka 2	Koncipování strategií na základě SWOT analýzy.....	23
Tabulka 3	Vybrané ekonomické ukazatele v ČR a zdrojových zákaznických zemích...	42
Tabulka 4	Porovnání konkurenčních hotelů.....	49
Tabulka 5	Jak se změnilí zákazníci hotelových řetězců v ČR po zrušení protiepidemických restrikcí.....	52
Tabulka 6	Ceny ubytování v hotelu FS Prague (dvoulůžkový pokoj/noc) v roce 2023 .	58
Tabulka 7	Ceník členství Ava Spa v hotelu Four Seasons.....	59
Tabulka 8	Návrh strategií pomocí matice SWOT.....	72
Tabulka 9	Orientační rozpočet na realizaci komunikační kampaně na čínském trhu.....	75
Tabulka 10	Orientační rozpočet na realizaci technologických inovací.....	78

Seznam grafů

Graf 1	Vývoj tržeb a obrátu FS Hotels (Czech Republic), s.r.o. (tis. Kč), 2018-2022....	37
Graf 2	Vývoj zisku / ztráty FS Hotels (Czech Republic), s.r.o. (tis. Kč), 2018-2022.....	38
Graf 3	Počet HÚZ a 5* hotelů v Praze, 2013-2022.....	45
Graf 4	Počet hostů 5* hotelů v ČR (čtvrtletní data), 2014-2023.....	51

Seznam použitých zkratk

FS – Four Seasons Hotel

Úvod

Globální podnikatelské prostředí zažívá v 21. století velké změny způsobené různými faktory. Technologický pokrok, rozvoj online komunikace, ekologické trendy, energetické krize, pandemie Covid-19 – jsou to jen některé z důležitých faktorů prostředí, které dnes ovlivňují podnikání. V souladu s tím se strategie managementu a marketingu musely přizpůsobit nové realitě napříč odvětvími, což stejně platí pro mezinárodní podniky v odvětví pohostinství.

Hotelový průmysl je zranitelný vůči hrozbám, které představují neočekávané katastrofy, jako jsou epidemie, přírodní katastrofy a teroristické útoky (Jiang & Wen, 2020). Tyto faktory zvyšují obavy turisty o bezpečnost a zdravotní rizika, epidemie mohou přímo ovlivnit chování lidí při cestování. Pro hoteliéry je proto nezbytné, aby se po pandemii Covid-19 vypořádali se změnami spotřebitelské poptávky a obnovili důvěru cestujících. Všeobecným trendem je také to, že všechny segmenty související s cestovním ruchem a hotelnictvím věnují zvýšenou pozornost vůči osobním dojmům a spokojenosti zákazníků (Marković & Lončarić, 2015). Marketingové nástroje pomáhají uspokojit zákaznické požadavky co nejlépe, a proto jsou pro podniky v hotelovém a turistickém průmyslu nezbytné.

Jedním z předních hráčů na hotelovém trhu je společnost Four Seasons Holdings, také známá jako Four Seasons Hotels & Resorts. Řetězec má více než 100 luxusních hotelů a resortů po celém světě a neustále přitahuje pozornost marketingových odborníků díky pověsti své značky, neustálým inovacím a schopnosti dosahovat nejvyšších standardů. Omezení cestování v době pandemie Covid-19 se dramaticky projevilo v poklesu poptávky po hotelových službách, což vedlo k finančním problémům mnoha hotelů a rostoucí cenové konkurenci na trhu. Současná krize a inflace navíc snižují kupní schopnost potenciálních zákazníků. Luxusní hotely často nejsou schopny snižovat ceny a nemohou poskytnout atraktivní cenovou nabídku zákazníkům. Kvůli tomu se hrozba poklesu poptávky stává pro hotely jako jsou Four Seasons Hotels & Resorts stále výraznější. Hotely Four Seasons navíc trpí recesí, což má za následek propad cen akcií (Google Finance, 2022) a slabé finance. Tyto faktory zvyšují význam efektivního marketingu pro podniky v tomto segmentu. Marketing může být mocným nástrojem v manažerské praxi, který zajistí propagaci produktu nebo služby, naplní potřeby a přání zákazníky a zároveň přinese organizaci zisk.

1 Cíl práce a metodika

1.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě analýz nástrojů marketingového mixu vybraného hotelu sestavit vhodná doporučení pro jejich optimální využití v praktickém marketingovém řízení.

Dílčím teoretickým cílem je posoudit a vysvětlit pojmy z oblasti jednotlivých nástrojů marketingového mixu, marketingové komunikace a komunikačního mixu.

Dílčím praktickým cílem je provést analýzu současného stavu využívání jednotlivých nástrojů marketingového mixu ve vybraném hotelu, zjistit silné a slabé stránky podniku a sestavit SWOT analýzu.

1.2 Metodika

Teoretická část bude zpracována formou literární rešerše odborných publikací a internetových zdrojů, budou zde vysvětleny pojmy z marketingového a komunikačního mixu a marketingového řízení. Pozornost bude věnována specifickým rysům marketingového řízení v sektoru služeb a zejména v hotelovém průmyslu.

V praktické části budou použity metody analýz vnějšího makroprostředí a mikroprostředí vybraného podniku, dále metody analýz vnitřního prostředí a následně bude sestavena souhrnná SWOT analýza.

Metoda PEST analýzy bude použita pro analýzu makroprostředí. Zvažuje politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, které ovlivňují vybranou ekonomiku, odvětví a podniky v něm (Sijabat, 2019).

Metoda Porterova modelu pěti sil bude použita pro analýzu mikroprostředí, která zahrnuje faktory, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit. V rámci analýzy bude nutné nejprve definovat odvětví / obor, ve kterém vybraný podnik působí. Dále pak bude třeba zhodnotit význam pěti faktorů: hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví, konkurence mezi stávajícími podniky, hrozba substituce, vyjednávací síla kupujících, vyjednávací síla dodavatelů (Jakubíková a kol., 2019).

Výsledkem aplikace PEST analýzy a Porterova modelu pěti sil bude vymezení nejdůležitějších příležitostí a hrozeb pro vybraný hotel. Tyto faktory vytváří externí stranu SWOT analýzy (Opportunities & Threats).

Analýza vnitřního (interního) prostředí vybraného podniku bude provedena pomocí modelu marketingového mixu společnosti – model 7P, který se používá v segmentu služeb (Srpková a kol., 2020).

Výsledkem analýzy interního prostředí bude identifikace silných a slabých stránek společnosti (zejména v oblasti marketingu), které budou použity ve výsledné SWOT analýze (faktory Strengths & Weaknesses).

Výsledky analýzy prostředí budou shrnuty ve SWOT analýze. Metodou syntézy budou zobecněny poznatky z analýz pro formulaci návrhů doporučení k optimalizaci nástrojů marketingového mixu.

V praktické části práce budou použity veřejně dostupné informace o vybrané společnosti, převzaté z internetu, a interní data, poskytnutá vedením.

2 Teoretická východiska

Tato část práce je věnována literární rešerši a shromáždění teoretických poznatků ve vztahu k tématu práce. Jsou zde definovány pojmy marketing a strategie, je objasněn postup tvorby marketingové strategie a vymezen její obsah. Obecná teorie marketingu je doplněna o specifika marketingu v segmentu hotelnictví.

2.1 Marketing v hotelnictví

Pohostinství je v moderní společnosti považováno za jeden ze základních konceptů lidské civilizace. Poskytování vstřícných služeb lidem, kteří se ocitnou z jakýchkoliv důvodů mimo svůj domov, postupně proměnilo v profesi. Objevily se první zájezdní hostince, ubytovny a jiná zařízení, poskytující dočasné ubytování cestujícím lidem. Okolo poloviny 19. století se ve velkých městech a lázeňských oblastech začal vyvíjet typ hotelu, který je známý dnes (Křížek, Neufus, 2014). Rozvoj obchodu, dopravy a cestování obecně způsobily růst poptávky po ubytovacím službám a podmínily formování nového ekonomického odvětví – hotelového průmyslu.

Obor hotelnictví je považován za podnikání, které zásobuje návštěvníky a turisty dočasným bydlením, jakož i stravováním a často i organizaci jejich volného času, zábavy a rekreace (Goryushkina a kol., 2016).

Objekty hotelového průmyslu představují hromadná ubytovací zařízení. Označení hotel je však celosvětově vnímáno jako obecný pojem pro různé typy ubytovacích zařízení – např. konferenční hotely, wellness & spa hotely, sportovní hotely, rodinné hotely, hotely pro motoristy atd. (Beránek a kol., 2013). Hotel lze definovat jako „*místo, kde se za úplaty poskytuje zpravidla krátkodobě) ubytování všem kategoriím turistů. Vedle ubytovacích služeb jsou poskytovány další služby – stravovací, společensko-zábavní, relaxační, konferenční a obecně všechny služby, které jsou relevantní v této oblasti služeb.*“ (Křížek, Neufus, 2014). Rozsah a typ poskytovaných služeb v hotelu závisí na klasifikaci, respektive na zařazení do určité jakostní třídy.

Hotely se dělí podle velikosti na malé (do 50 pokojů), střední (50-150 pokojů), velké (150-400 pokojů) a mega (více než 400 pokojů) (Křížek, Neufus, 2014). Pro účely rozdělení hotelů dle jakostních tříd v České republice se používá Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení, která je součástí mezinárodního „evropského“ standardu Hotelstars

Union. Pro vyjádření klasifikační třídy mohou být ubytovací zařízení označena 1-5 hvězdiček (Křížek, Neufus, 2014).

Hlavními cíli řízení (managementu) ubytovacích zařízení jsou dosažení zisku, jakož i uspokojování potřeb uživatelů u ubytovacích služeb (Goryushkina a kol., 2016). Pohostinství je neustále se vyvíjejícím odvětvím. S růstem konkurence a rostoucími požadavky zákazníky se stává řízení ubytovacích zařízení a dosažení cílů managementu stále obtížnější. Sada komplexních aktivit podniku, zaměřených na zjištění uspokojení zákaznických potřeb lépe než konkurence, tvoří marketing hotelového zařízení (Beránek a kol., 2013).

„Slovo marketing je odvozeno z anglického výrazu „market“ (trh, místo směny). Marketing tedy zahrnuje soubor činností, které jednoznačně vedou k realizaci směny. Ve stále složitějším ekonomickém prostředí, kde dochází k převýšení nabídky nad poptávkou, význam marketingu narůstá a dotýká se v podstatě všech oblastí lidské činnosti.“ (Beránek a kol., 2013).

Dále je vhodné uvést definici marketingu dle Americké marketingové asociace, která je široce používána v odborných kruzích: *„marketing je činnost, soubor zavedených postupů a procesů pro tvorbu, komunikaci, doručení a směnu nabídek, které přinášejí hodnotu zákazníkům, partnerům a společnosti jako celku.“* (Karlíček a kol., 2018).

Výše uvedené definice naznačují, že marketing je spojen s různými činnostmi a procesy, které vedou k realizaci směny. Aby byla tato směna úspěšná, musí být podnik schopný vytvářet hodnotu pro zákazníka, a proto dobře znát jeho potřeby a přání. Hodnotu je třeba nejen vytvořit, ale i komunikovat, doručit i směnit (Karlíček a kol., 2018). Marketing je proto vnímán jako značně širší pojem než prodej.

Smysl marketingu jednoznačně a stručně definoval Kotler (2013) – účelem marketingu je, aby prodejní úsilí bylo zbytečné. Jeho cílem je poznat a porozumět zákazníkovi tak dobře, že mu produkt nebo služba přesně sedne a prodá se. Právě díky marketingovým rozhodnutím v hotelovém byznysu může podnik úspěšně umístit svou nabídku na trhu ubytovacích služeb, zvýšit konkurenceschopnost a maximalizovat výnosy (Fedoryaka, 2018).

Marketingová rozhodnutí mají strategickou a taktickou povahu, přičemž taktická rozhodnutí zpravidla vychází z rozhodnutí strategických. Klíčové taktické a strategické otázky, které řeší marketing, jsou uvedeny na obrázku 1.

Obrázek 1 Strategická a taktická marketingová rozhodnutí



Zdroj: vlastní zpracování dle Karlíček a kol., 2018

Lze tedy konstatovat, že marketingové řízení hraje významnou roli jak pro identifikaci cílového zákaznického segmentu (nebo více segmentů), tak i při vývoji hotelového produktu, který uspokojí zákazníky nejlépe, a jeho uvedení na trh. Jednotlivá marketingová rozhodnutí vyúsťují v marketingovou strategii podniku.

2.2 Marketingová strategie

Strategie je jednou z klíčových součástí strategického řízení. I když se termín „strategie“ v oblasti podnikového managementu používá od roku 1954, globálně akceptovaná definice pro něj nebyla poskytnuta (Bolisani a kol., 2017).

Několik definic strategie je koncipováno zkoumáním minulých činností a některé zkoumáním možností formovat to, co přijde. Strategie tedy může představovat způsob určování budoucnosti organizace dosahováním cílů založených na správném řízení dostupných a získaných zdrojů (Barad, 2018). Z pohledu individuálního nebo kolektivního lze tedy strategii vnímat jako iniciativu vrcholového managementu ke zvýšení výkonnosti organizace (Hill a kol., 2016) nebo jako kolektivní úsilí jednotlivců působících v rámci

společnosti, převedená do rozhodnutí a plánu akcí (Grant, 2016), schopnost firmy překonat konkurenty, růst a přežít (Khalifa, 2020) nebo ji lze definovat jako úsilí zaměstnanců a zaměstnavatelů o překonávání výzev (MacIntosh a kol., 2014).

Pro účely podnikání se formulují celopodniková (firemní) strategie a strategie pro různé útvary nebo oblasti činnosti – například výrobní strategie, finanční strategie, strategie řízení lidských zdrojů, distribuční strategie. Vzhledem k vysokému významu marketingu v současné době je marketingová strategie jednou z ústředních strategií podniku.

Marketingovou strategii lze chápat jako plán akcí k dosažení cílů v podmínkách proměnlivého prostředí a měnící se konkurenční pozice. Jinými slovy je to marketingová logika, pomocí které společnost doufá, že vytvoří hodnotu pro zákazníka a dosáhne ziskového vztahu se zákazníkem (Kotler a Armstrong, 2018).

Jakubíková a kol. (2019) uvádí, že marketingová strategie určuje základní směr vedoucí ke splnění cílů, prezentuje prostředky a metody, pomocí kterých bude těchto cílů dosaženo. Borna (2022) uvádí, že marketingová strategie zahrnuje proces plánování a realizace koncepce, tvorby cen, propagace a distribuce nápadů, zboží a služeb za účelem vytvoření směn, které uspokojí individuální i organizační cíle.

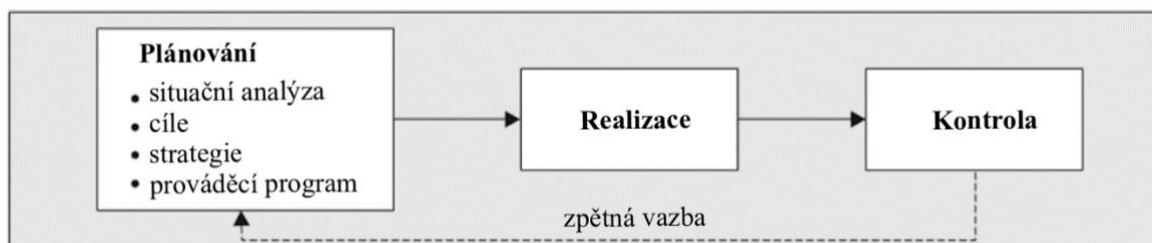
Strategické plánování v kombinaci s analýzou marketingových informací se stává důležitým faktorem rozvoje společnosti. Aby firma mohla vstoupit na trh, musí se přesně rozhodnout pro marketingovou strategii, prezentovat pozici konkurentů, odhadnout příležitosti a vyvinout metody aktivit vůči konkurenci. Strategie musí odpovídat účelu podniku, stavu a požadavkům vnějšího marketingového prostředí, příležitostem podniku a stupňům rizika. Firma musí zajistit, ke kterým negativním výsledkům mohou vést selhání zvolené strategie (Vrontis a Thrassou, 2006).

Tvorba marketingové strategie je součástí procesu strategického marketingového řízení, který se skládá také z následujících činností (Jakubíková, 2013):

- analýza marketingových příležitostí (situační analýza),
- výzkum a výběr cílových trhů,
- návrh marketingových strategií,
- plánování marketingových programů,
- implementace návrhů – organizování marketingových činností,
- kontrola.

Výše uvedený proces lze zjednodušeně označit zkratkou AOSTC – analysis, objectives, strategies, tactics, control (Jakubíková, 2013). Schematicky je proces marketingového řízení je znázorněn na obrázku 2.

Obrázek 2 Proces marketingového řízení



Zdroj: Jakubíková, 2013

2.2.1 Situační analýza

Důvodem provedení situační analýzy je předcházení rizikům neúspěchu pro podnikání. Zahrnuje především analýzu situace, která identifikuje vnitřní a vnější faktory marketingového prostředí, popisuje cílový trh a pozici firmy na něm. Firma tak získává informace o své vlastní síle, nedostatcích, příležitostech, hrozbách, zda odpovídá požadavkům vnějšího tržního prostředí či nikoliv. Situační analýza ukazuje popis trhu, přehled konkurence a distribučních kanálů (Vrontis a Thrassou, 2006).

Vnější marketingové prostředí lze rozdělit do dvou částí (Vrontis a Thrassou, 2006):

- makroprostředí (politické, ekonomické, kulturně-sociální, technologické a právní síly),
- mikroprostředí (struktura trhu, dodavatelé, zákazníci, konkurence).

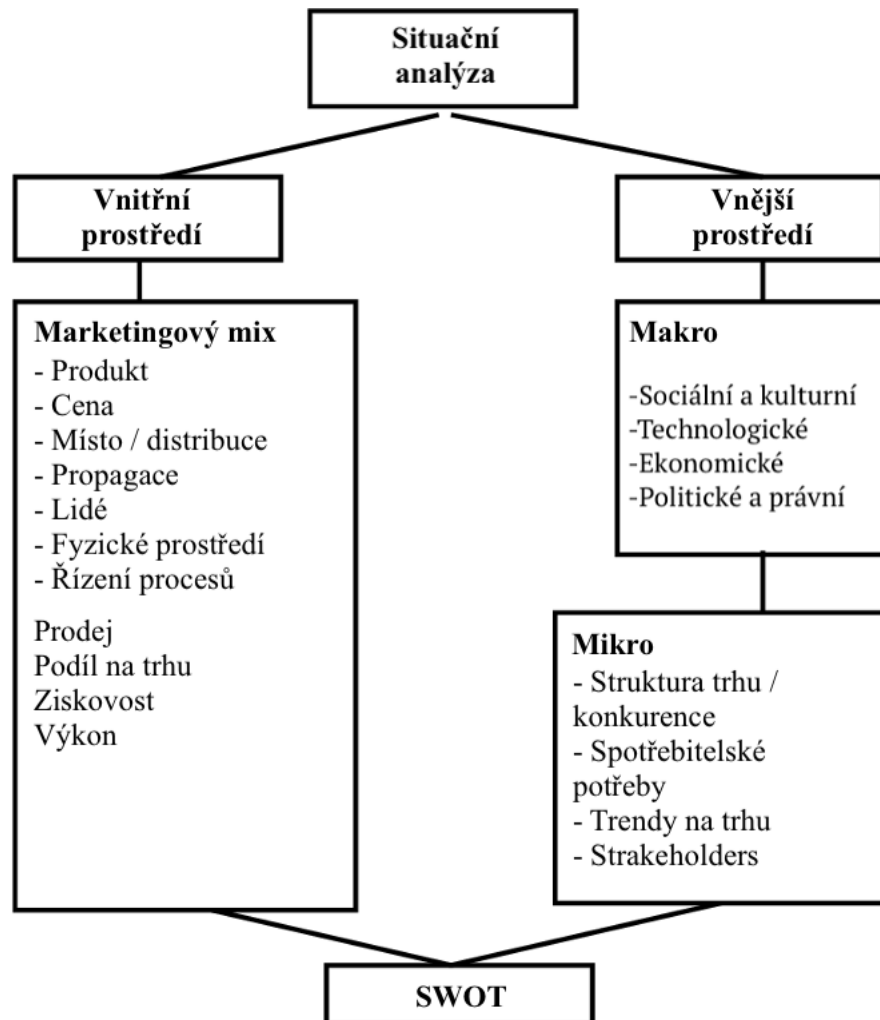
Vnitřní prostředí je určeno silnými a slabými stránky společnosti podle marketingového mixu (podrobný popis je uveden v kapitole 3.3), prodeje, zisku, podílu na trhu, veřejné loajality apod.

Všechny tyto informace o vnějším a vnitřním prostředí pomohou provést SWOT analýzu (obrázek 3), která shrnuje příležitosti a hrozby vnějšího prostředí, silné a slabé stránky vnitřního prostředí podniku.

Jakubíková (2013) definuje obsah situační analýzy označením 5C: company (podnik), collaborators (spolupracující osoby a firmy), customers (zákazníci), competitors (konkurenti), climate/context (makroekonomické faktory). Je patrné, že tyto aspekty modelu

5C zahrnují klíčové faktory marketingového prostředí – jeho vnitřní a vnější částí, uvedených na obrázku 3.

Obrázek 3 Strategická analýza prostředí



Zdroj: vlastní zpracování dle Vrontis a Thrassou, 2006

2.2.2 Stanovení cílů

Stanovení cílů může významně ovlivnit celý proces marketingového řízení, proto musí být tomu věnována zvláštní pozornost na začátku plánování. Bjerke a Renger (2017) diskutují o tom, že chytré cíle související s marketingovým oddělením jsou svou povahou mezi jinými cíli organizace a jednotlivých oddělení nejdůležitější, jsou prvním zdrojem zisků organizace, protože pokud organizace není schopna dosáhnout svých marketingových cílů, nebude schopna dosáhnout zisků a garantovat prodej svého produktu nebo služby, kterou poskytuje.

Marketingové cíle lze rozdělit na ekonomické a psychografické. Ekonomické cíle souvisí především se zvýšením objemů prodeje, psychografické cíle – s růstem znalosti firmy, spokojenosti a loajaliti zákazníků) (Jakubíková a kol., 2019).

Pro účely formulace cílů se často používá pravidlo SMART (Srpová a kol., 2020):

- S – cíle jsou specifické a konkrétní,
- M – cíle jsou měřitelné a definuje, jak bude pokrok v naplnění strategie sledován (např. podle objemu prodeje, počtu návštěv na webu apod.),
- D – cíle jsou dosažitelné s prostředky, kterými podnik disponuje, a v určitém časovém horizontu,
- R – cíle jsou relevantní, jsou v souladu s podnikovou vizí,
- T – cíle jsou termínované, tj. určité termíny pro jejich dosažení jsou definovány.

Pirnauet a kol. (2016) vysvětlil, že metoda SMART je jednou z úspěšných metod, které přispěly k formulaci dobrých strategických cílů, zejména v oblasti marketingu.

2.2.3 STP – Segmentace, targeting, positioning

Při určování marketingové strategie by podniky proto měli nejprve určit, komu budou sloužit. Dělá to tak, že trh rozděluje na segmenty zákazníků (segmentace trhu) a vybírá, na který segment nebo segmenty zaměří (targeting) (Kotler a Armstrong, 2018).

Někteří lidé si pod pojmem marketingové řízení představují nalezení co největšího počtu zákazníků a zvýšení poptávky. Marketingoví manažeři ale vědí, že nemohou obsloužit všechny zákazníky ve všech směrech. Tím, že se snaží obsloužit všechny zákazníky, nemusí dobře sloužit žádnému zákazníkovi. Místo toho chce společnost vybírat pouze zákazníky, kterým může dobře sloužit (Kotler a Armstrong, 2018).

Dobrá implementace segmentace může poskytnout mnoho výhod, protože pomůže společnosti identifikovat a získat potenciální spotřebitele, kteří budou využíváni jako cílové trhy při marketingu jejich produktů a budou představovat významný prodejní potenciál (Bigo, Raj a Situmeang, 2021).

Segmenty trhu lze identifikovat zkoumáním (Kotler a Armstrong, 2018):

- geografických rozdílů (státy, regiony, okresy, města, obce, klima),
- demografických a socioekonomických rozdílů (pohlaví, věk, velikost rodiny, fáze životního cyklu, příjem, povolání, vzdělání, náboženství, rasa a národnost),

- psychografických rozdílů (sociální třída, životní styl, osobnost),
- behaviorálních rozdílů – rozdíly v chování (příležitosti nákupu, přání, způsob spotřeby, intenzita spotřeby, ochota kupujícího ocenit nabídku).

Po rozdělení trhu do segmentů se vybírá jeden nebo několik segmentů, na nichž se firma zacílí (targeting). Cílovým trhem se rozumí soubor kupujících, majících společné rysy nebo potřeby, které firma rozhodla uspokojit (Kotler a Armstrong, 2018).

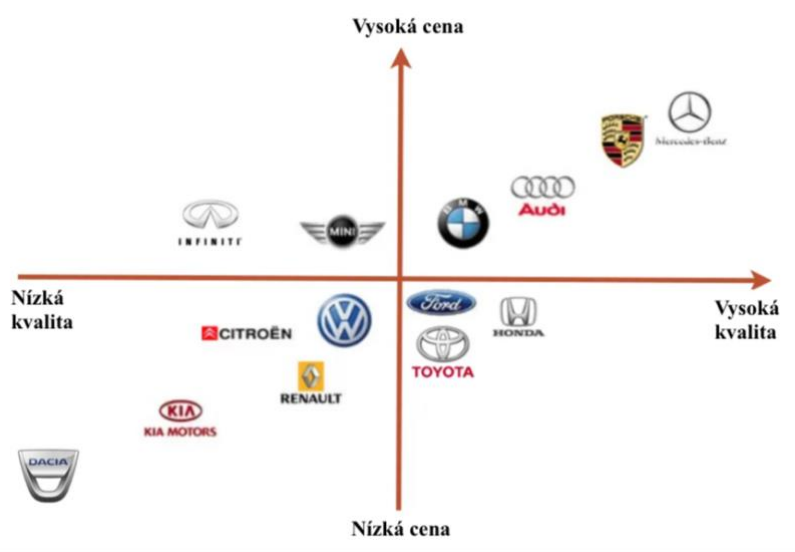
Po výběru cílových segmentů je následujícím krokem umístění (positioning) produktu nebo značky v myslích zákazníků. Díky dobré pozici produktu může v myslích spotřebitelů vytvořit dojem, že produkty nabízené společností se liší od produktů konkurence (Bigo, Raj a Situmeang, 2021).

Existuje několik strategií positioningu, které může společnost použít (CFI Team, 2022):

- positioning podle vlastností a výhod produktu: spojení značky/produktu s určitými vlastnostmi nebo s určitou prospěšnou hodnotou,
- positioning podle ceny produktu: spojení značky/produktu s konkurenceschopnou cenou,
- positioning podle kvality produktu: spojení značky/produktu s vysokou kvalitou,
- positioning podle použití a aplikace produktu: spojení značky/produktu s konkrétním použitím,
- positioning podle konkurentů: přimět spotřebitele, aby si mysleli, že značka/produkt je lepší než konkurence.

Percepční mapa se používá k zobrazení spotřebitelského vnímání určitých značek. Mapa firmě umožňuje identifikovat, jak jsou na tom konkurenti vzhledem k vám, a identifikovat příležitosti na trhu. Příklad spotřebitelského vnímání ceny a kvality značek v automobilovém průmyslu je zmapován na obrázku 4. Dvě kritéria jsou použita pro umístění jednotlivých značek na mapě – cena a kvalita.

Obrázek 4 Příklad poziční mapy



Zdroj: CFI Team, 2022

Pro každý vybraný cílový segment je třeba vytvořit svoji strategii a plán, které uspokojí specifické potřeby segmentu.

2.2.4 Výběr strategie

V marketingu existují různé typy strategií, které se liší svými cíli a metody. Různé typy strategie jsou vhodné pro odlišné situace a jsou účinné nebo neúčinné v závislosti na podmínkách. Formulace strategií a výběr nejlepší varianty je proto krokem, který navazuje na předchozí analýzy prostředí, zkoumání a segmentaci zákazníků a stanovení cílů.

V hotelech lze nalézt využití některé z následujících strategií, uvedených v tabulce 1. Ansoffova matice je účinným nástrojem pro správu znalostí a pomáhá vytvářet hodnotu z nehmotných aktiv organizace a organizace mají celkově prospěch z procesů vytvořených prostřednictvím této čtyřkvadrantové techniky (Clarissia, 2019).

Tabulka 1 Strategie dle Ansoffove matice

	Stávající trhy	Nové trhy
Stávající produkce	Tržní penetrace	Rozvoj trhu
Nové produkty	Rozvoj produktu	Diverzifikace

Zdroj: Jakubíková a kol., 2019

Strategie tržní penetrace spočívá zejména v zesílení marketingového úsilí – zvýšení užití výrobků nebo služeb u stávajících zákazníků, získávání zákazníků konkurentů, získání úplně nových zákazníků (Jakubíková a kol., 2019).

Strategie rozvoje trhu spočívá v diferenciaci zákaznických segmentů od průmyslových kupujících po domácnosti a také akvizicí nových oblastí a regionů včetně zahraničních trhů (Clarissia, 2019).

Strategie rozvoje produktu předpokládá vývoj nových produktů pro stávající trhy nebo inovace (ve smyslu tržní novinky). Program nabídky hotelu může být rozšířen vývojem nových služeb (Jakubíková a kol., 2019).

Strategie diverzifikace spočívá v tom, že se organizace snaží růst rozšiřováním svých trhů směrem k rizikovější strategii vytvořením dokonalé synergie mezi stávajícím podnikáním a novým tržním prostorem (Clarissia, 2019). Studie Gurcaylilar-Yenidogan a Aksoy (2017) ukazuje, že vyšší inovativnost firmy v oblasti produktu a trhu vede k vyšší tržní a výrobní výkonnosti.

Při koncipování strategií může být užitečným nástrojem SWOT analýza. Kombinací silných a slabých stránek s příležitostí a hrozby vznikají strategie různých směrů (viz tabulka 2).

Tabulka 2 Koncipování strategií na základě SWOT analýzy

	S – Silné stránky	W – Slabé stránky
O – příležitosti	<p>SO strategie</p> <p>Koncentrace, proniknutí na trh, rozvoj trhu, inovace.</p> <p>Ofenzivní přístup, využití souladu zdrojů a poptávky</p>	<p>WO strategie</p> <p>Vertikální integrace, strategické aliance apod.</p> <p>Opatrný přístup – investice do produktů, sklizení, kooperace.</p>
T – hrozby	<p>ST strategie</p> <p>Horizontální integrace, strategické aliance.</p> <p>Mobilizace zdrojů pro překonání hrozeb.</p>	<p>WT strategie</p> <p>Redukce, prodej části firmy, likvidace.</p> <p>Ustupování, kompromisy, odchod z trhu.</p>

Zdroj: Jakubíková, 2013

Yozcu (2021) uvádí doporučení pro výběr marketingových strategií hotelů v krizovém období. Tvrdí, že během krizových období a po nich jsou nejdůležitější strategie vývoje produktů zaměřené na domácí trh a kvalitu danou hotely. Hotely se snaží najít nové trhy a nové alternativy v provozech stravovacích služeb a zábavních aktivitách. Agresivní propagační úsilí jsou klíčové pro dynamické cenové strategie. Být obezřetný na peněžní toky a zvládat sdílet rizika s operátory jsou hlavní strategie řízení nákladů pro hotely. Během krizového období hotely preferují používání sociálních médií, společnosti pro styk s veřejností, influencerů a prodejního týmu jako nástroje pro řízení marketingové komunikace, navíc guerilla marketing a agresivní prodej jsou nejběžnější marketingové strategie, které používají. Nakonec se v důsledku krize mění distribuční kanály, a tak hotely začínají spolupracovat s velkoobchodními prodejci a B2B podniky (Yozcu, 2021).

Guillet a Chu (2020) uvádí, že v době krize je pro hotely důležité to, jaká marketingová sdělení vytvoří. Mohou například ilustrovat, jak jsou zaměstnanci jednotní a spolupracují na překonání situace a problémů. To by přispělo ke společenské odpovědnosti firem a posílilo jejich branding. Autoři uvádějí, že lidé chtějí vědět, zda to zvládáte dobře. PR, společenská odpovědnost a komunikace aktivit v této oblasti nabývají na významu v marketingu hotelů v době krize.

Po výběru základního směru podnikání v rámci marketingové strategie je třeba rozpracovat dílčí marketingové plány a programy, které jsou součástí taktického a operativního plánování.

2.2.5 Taktické a operativní plány

Fáze implementace strategie zahrnuje určení taktických a operativních plánů a programů, zabezpečení potřebných zdrojů a jejich alokace, koordinace průběhu procesů a řešení případných odchylek od plánu, reporting o průběhu realizace strategie (Jakubíková, 2013).

„Taktický marketingový plán konkretizuje marketingové taktiky včetně vlastností produktů, podpory, merchandisingu, stanovení cen, distribučních cest a služeb.“ (Jakubíková, 2013).

Hlavním cílem marketingových plánů je zajistit konkurenční výhody a silu na trhu. K úspěchu je potřeba dosáhnout účinnosti jednotlivých složek tzv. „marketingového mixu“, který zahrnuje soubor akcí nebo taktik, které společnost používá k propagaci své značky nebo produktu na trhu. Podrobný popis marketingového mixu je uveden v kapitole 3.3.

2.2.6 **Kontrola**

Kontrola se týká všech oblastí činností, které podnik uskuteční k naplnění svých cílů. Jakubíková (2013) uvádí čtyři typy marketingové kontroly:

- kontrola ročního plánu,
- kontrola rentability produktů, zákaznických skupin a různých marketingových činností,
- strategická kontrola, která zjišťuje, zda marketingová strategie neztratila smysl pod vlivem změn prostředí,
- kontrola efektivnosti.

2.3 **Marketingový mix**

Marketing hotelového zařízení je součástí marketingu služeb. Pro oblast služeb je charakteristický osobní kontakt prodejce nebo poskytovatele služeb se zákazníky (Beránek a kol., 2013). Vzhledem ke specifickým rysům služeb se v marketingu hotelu používá rozsáhlá sada nástrojů, která je v odborné literatuře označena jako marketingový mix 7P, který zahrnuje sedm prvků: produkt, cena, distribuce (místo), marketingová komunikace, fyzické prostředí, lidé a procesy (Srpová a kol., 2020).

2.3.1 **Produkt**

Produktem lze považovat jakékoli fyzické zboží, ale i různé služby, zážitky, informace, myšlenky a jejich kombinace, které mohou být předmětem směny (Karlíček a kol., 2018).

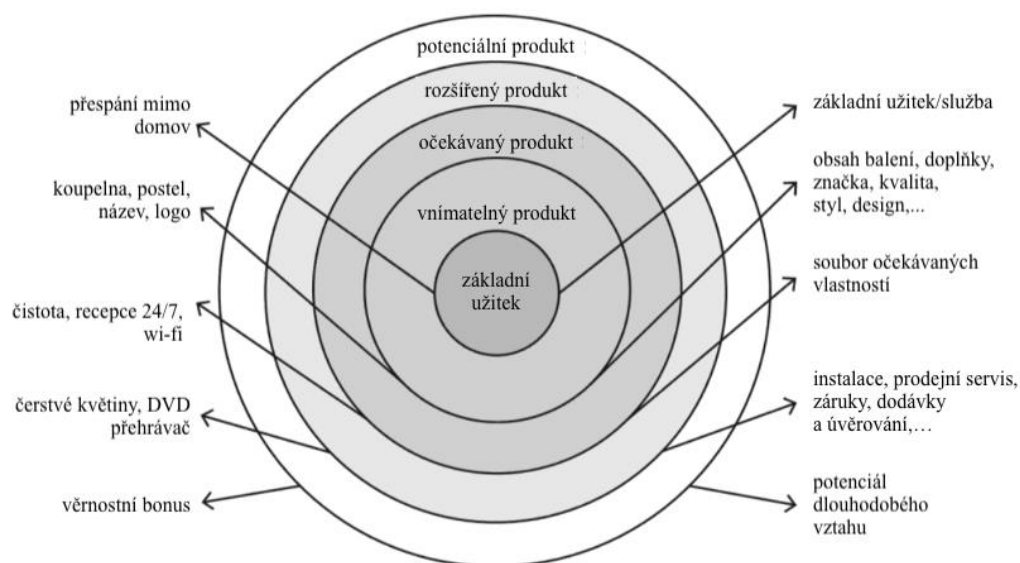
Řízení marketingu a prodeje hotelových služeb má svá specifika, vzhledem k charakteristickým rysům hotelového produktu, a to (Denisov, 2018):

- současná výroba produktu a jeho spotřeba;
- interakce při nákupu výrobce a spotřebitele na území výrobce s jejich přímým kontaktem (závislost kvality hotelového produktu na personálu hotelu);

- neměřitelnost a nehmotnost hotelového produktu, neboť služba je hodnocena až po jejím poskytnutí a je individuální povahy;
- uspokojení momentální poptávky klienta;
- nemožnost výroby hotelového produktu pro budoucí použití a skladování (ztráta potenciálního příjmu z neposkytnutých služeb včas a vysoké kvality);
- volatilita poptávky po hotelovém produktu (sezónní výkyvy) s velkými ročními fixními náklady (nezávislé na počtu zákazníků) a relativně nízkými variabilními náklady (v závislosti na zákaznících).

Pro účely tvorby a rozvoje produktu je vhodné použít model, který vymezuje několik vrstev produktu (obrázek 5). Produkt musí na začátku prezentovat základní užitek pro cílového zákazníka – v hotelovém průmyslu je to možnost přespání mimo domov. Dále zahrnuje produkt vrstvu vnímatelný produkt – konkrétní prvky, které vnímá návštěvník hotelu, jako například logo hotelu, velikost a pohodlí postele, dostupné vybavení koupelny, design společných prostorů apod. Očekávaný produkt zahrnuje vlastnosti, které by zákazník chtěl najít v hotelové nabídce – například čistotu, připojení na internet, non-stop recepci, služby concierge. Rozšířený produkt je něco, co získá zákazník navíc nad svá očekávání – například čerstvé květiny nebo láhev vína na pokoji. Vrstva potenciálního produktu pomáhá udržet dlouhodobé vztahy se zákazníkem a zvýšit pravděpodobnost opakované návštěvy či doporučení hotelu známým. Je to nabídka věrnostního programu, slevy na další pobyt apod.

Obrázek 5 Vrstvy produktu



Zdroj: Šafrová Drážilová, 2019

Zvláštní součástí produktové politiky hotelu nebo hotelového řetězce je branding. Značka (brand) je „*jakékoliv pojmenování, a nimiž je spojen nějaký význam a asociace. Je výsledným součtem veškerých komunikačních aktivit firmy.*“ (Jakubíková a kol., 2019). Branding znamená vytvoření komplexního obrazu ubytovacích zařízení této sítě pro hosta – vizuálního, prostřednictvím jedinečných designových prvků, symboliky log a sloganů, barevnou stylistikou, a smyslného, prostřednictvím ovlivňování smyslů hostů pomocí smyslového marketingu. (Pakhar, 2021). To vše přispívá k vytvoření určitého druhu spojení mezi hostem a hotelovým podnikem.

2.3.2 Cena

Cena je definována jako nominální částka peněz, která musí být zaplacená za získání produktu nebo služby, nebo částka hodnoty, kterou spotřebitelé smění, aby získali výhody a využili produkt nebo službu (Putra a kol., 2020).

Studie Bigo, Raj a Situmeang (2021) ukázala, že ceny mají významný vliv na nákupní rozhodnutí spotřebitele. Existují různé cenové strategie, mezi ně patří například (Bayad a Govand., 2021):

- penetrační ceny,
- skimming strategie,
- prémiové ceny,
- psychologické oceňování cen,
- konkurenční tvorba cen.

Dle výzkumu Bayad a Govand (2021) zejména strategie penetračních cen, skimming cen vychází že konkurenční ceny mají významný pozitivní vliv na chování spotřebitelů. Nicméně lze tvrdit, že v různých situacích a v kontextu různých marketingových cílů mají různé cenové strategie odlišnou efektivnost.

Základní faktory tvorby a volby cenové politiky zahrnují (Jakubíková a kol., 2019): strukturu nákladů, charakter trhu a poptávky, konkurenční ceny, platební a dodací podmínky a mnoho dalšího.

2.3.3 Distribuce (místo)

Místo lze definovat jako lokalitu, kde společnost působí a poskytuje služby zákazníkovi. Poloha má zejména vysoký význam v pohostinství. Distribuce je činnost společnosti při výběru a řízení cesty dodávání produktů a služeb na cílový trh (Putra a kol., 2020).

V segmentu pohostinství se používají přímé a nepřímé distribuční cesty. Hotel může přímo prodávat své služby prostřednictvím recepce, prodejního oddělení, vlastních webových stránek. Zprostředkujícím subjektem v nepřímých distribučních cestách vystupují cestovní kanceláře a agentury, které prodávají služby zákazníkům vlastními kanály a získávají za to od hotelu provizi. Významným mezičlánkem v prodeji hotelových služeb jsou různé rezervační systémy a internetové portály jako jsou Booking, Hotels.com, Slevomat aj.

Internet vytvořil významné příležitosti pro rozvoj distribuce služeb hotelů. Dle statistik ČSÚ (2021) 7,2 % obyvatel ČR používá internet k rezervaci a nákupu ubytovacích služeb, ve skupině osob, které nakoupily na internetu v posledních 3 měsících, je tento ukazatel vyšší a činí 12,4 %. Zhruba 83 % z počtu rezervovaných nocí v hotelech ČR v roce 2019 bylo provedeno prostřednictvím internetových portálů Airbnb, Booking, Expedia Group nebo Tripadvisor, z toho cca 70 % nocí připadá na pražské hotely (ČSÚ, 2021).

Statistiky ukazují, že většina lidí z mladší generace si chce rezervovat hotely prostřednictvím svého mobilního telefonu. Ve srovnání se starší generací používá 52 % mladých lidí telefon k získání informací souvisejících s hotelem (Maher, 2021). V České republice je internet v mobilním telefonu používán 72,1 % obyvatel (ČSÚ, 2021). Role mobilních zařízení se tak zvyšuje z hlediska rozvoje distribuce služeb hotelů.

2.3.4 Marketingová komunikace

Důležitým faktorem, který může ovlivnit rozhodnutí spotřebitele o nákupu, je implementace správné marketingové komunikace. Bez ohledu na kvalitu produktu, pokud o něm spotřebitelé nikdy neslyšeli nebo si nejsou jisti, že jim produkt bude k užitku, nebudou mít zájem o jeho koupi. Výběr správné marketingové komunikace může snadno zvýšit rozhodování spotřebitelů o nákupu, protože společnost zná nabízené produkty (Bigo, Raj a Situmeang, 2021).

Marketingová komunikace je činnost společnosti, která sděluje výhody produktu nebo služby, aby přesvědčila cílový trh ke koupi produktu. Marketingová komunikace neslouží pouze ke komunikačním aktivitám se spotřebiteli, ale také k ovlivnění využívání produktů služeb podle potřeb a přání spotřebitelů (Putra a kol., 2020).

Cíle marketingové komunikace mohou být následující (Srpová a kol., 2020):

- budování povědomí o konkrétním výrobku, službě nebo značce,
- podpora poptávky,
- budování nebo zlepšení postojů a asociací spojených se značkou,
- stimulace prodeje,
- zvýšení loajality a hodnoty zákazníka.

Marketingová komunikace zahrnuje celou sadu nástrojů, které mohou pomoci dosáhnout stanovených komunikačních cílů. Jednotlivé komunikační nástroje mají své výhody a nedostatky, proto efektivní kombinace těchto nástrojů je pro podnik velmi důležitá. Pro označení komplexu nástrojů, které využívá podnik ve své marketingové komunikaci, se používá pojem komunikační mix. Zahrnuje osobní formy komunikace (osobní prodej) a neosobní formy (reklama, podpora prodeje, přímý marketing, vztahy s veřejností – PR, sponzoring) nebo jejich kombinaci (veletrhy a výstavy) (Karlíček a kol., 2016).

Reklama

Je důležité si uvědomit, že reklama hotelového podniku je jedním z hlavních nástrojů komplexu marketingové komunikace. Pro podniky v hotelovém průmyslu je důležité nejen vytvořit kvalitní produkt, učinit jej konkurenceschopným, určit optimální tržní cenu, která uspokojí všechny účastníky trhu, ale také správně informovat a povzbudit spotřebitele k nákupu poskytovaných služeb (Veryaskin, 2020).

„Reklama je komunikace mezi zadavatelem a tím, komu jsou nabízený produkt či služba určeny, prostřednictvím nějakého média s komerčním cílem.“ (Vysekalová, Mikeš, 2018). Tento komunikační nástroj zahrnuje venkovní reklamu, televizní a rozhlasovou reklamu, inzerci v tisku apod.

Reklama v hotelovém byznysu má následující charakteristické rysy (Veryaskin, 2020):

- pracuje v podmínkách nejistoty,
- povzbuzuje zákazníky, aby utráceli a šetřili peníze,

- svědčí o totožnosti zúčastněné strany,
- je veřejné povahy,
- je chytlavá a velmi přesvědčivá,
- nasycená informacemi.

Reklama umožňuje oslovit velký počet zákazníků a dobře plní informativní a přesvědčovací funkce. Přes všechny pozitivní aspekty má reklama tyto negativní rysy (Veryaskin, 2020):

- neumožňuje navázat oboustranný kontakt s publikem,
- neexistuje způsob, jak najít přístup ke každému spotřebiteli,
- vyžaduje vysoké náklady pro firmu.

Podpora prodeje

Podpora prodeje se realizuje prostřednictvím různých slev a pobídek. Jsou to také různé soutěže a losování, věrnostní programy a mnoho dalšího. Slevy poskytují celou řadu bezplatných služeb – od snídaně zdarma nebo nějakého dárku na pokoj až po možnost vícedenního pobytu zdarma. Za každou utracenou korunu v hotelu mohou být přidělovány body na kartu člena věrnostního programu, díky které si zákazník může zdarma rezervovat pokoje a využívat doplňkové služby (navštívit lázně, zahrát si golf atd.). Takové komplimenty návštěvníkům je motivují k opětovnému pobytu v hotelech (Denisov, 2018).

Osobní prodej

Jedná se o prezentaci produktu při osobní komunikaci prodejce a kupujícího. Jedná se o oboustrannou komunikaci, která umožňuje okamžitě získat zpětnou vazbu a podle toho upravit komunikaci tak, aby byla efektivnější z hlediska dosažení cílů. Osobní prodej je náročný na komunikační a prodejní dovednosti pracovníka, který ho provádí, a je také finanční nákladný z hlediska počtu oslovených zákazníků (Přikrylová a kol., 2019).

Přímý marketing

Jedná se o zasílání sdělení přímo zákazníkovi – přes e-mail, poštu, sms. Zásadní podmínkou uskutečnění přímého marketingu je existence databáze klientských kontaktů a znalost potřeb těchto klientů. V tomto případě je prodávající oprávněn oslovit zákazníka a nabídnout mu něco, co má pro něho hodnotu.

Public relations

Je to komunikace a vytváření vztahů směřujících dovnitř podniku i navenek. Interní veřejnost zahrnuje zákazníky, akcionáře, dodavatele, zaměstnance. Externí veřejnost je tvořena médii, vládními a správními orgány, místní komunitou a veřejností. Součástí PR je publicita, která umožňuje budovat požadované image firmy. Nezávislá publicita ve vyspělých zemích je považována za důvěryhodný a spolehlivý zdroj informací než ostatní formy placeného šíření informací, proto může mít pozitivní dopad na vnímání firmy veřejností (Příkrylová a kol., 2019).

Internetová komunikace

V moderní společnosti si samozřejmě nelze představit žádnou činnost bez využití nejmodernějších technologií a internetu. Řídí se slovy Billa Gatese: „Pokud vaše firma není na internetu, pak nepodnikáte“ — marketéři poznamenávají, že marketing na internetu je v hotelovém byznysu nejučinnější (Denisov, 2018). V hotelech jsou takovými prostředky k přilákání hostů webové stránky hotelů, různé elektronické katalogy a virtuální prohlídky, různé ankety se slevovými kódy, propagace na sociálních sítích (Pakhar, 2021).

Tradiční marketingové metody, včetně reklamy, časem ztrácejí na účinnosti, což je vysvětleno vysokou informační saturací spotřebitelského prostředí, upřímnou „neférovostí“ a manipulativností reklamy, vtíravostí SMS a telefonických průzkumů, viditelným přesvědčováním v informačních materiálech (Denisov, 2018).

Výhodou online marketingu jsou pokročilé možnosti zacílení komunikace (targetibility) – geograficky, dle vzdělání, zaměstnání, jazyka, zájmů a různých socioekonomických charakteristik auditoria. Reklamní kampaň lze jednoduše nastavit na určité časové úseky během týdne a dne, podle typů operačních systémů a prohlížečů (Burešová, 2022).

Internet poskytuje uživatelům obrovské množství informací, které mohou být využity marketingovými specialisty. Jedná se o informace o počtu návštěvníků, jejich interakcích s kontentem, zdrojích a frekvencích návštěv, počtech lajků a komentářů apod. Bohatá zpětná vazba a vysoká měřitelnost výsledků komunikace na internetu je proto další výhodou moderních metod marketingu (Burešová, 2022).

Kromě tradičních metod marketéři podílející se na propagaci a zvýšení prodeje hotelových služeb aktivně testují a zavádějí nové metody, jako jsou (Denisov, 2018):

- Optimalizace stránek hotelu nebo hotelového řetězce. Většina potenciálních kupujících, kteří získali primární informace o hotelu na některé ze stránek OTA (Online Travel Agency), přechází na webovou stránku hotelu, která musí být perfektní, včetně rychlosti načítání, přizpůsobivosti a uživatelsky přívětivého rozhraní.
- Co-marketing neboli cross-marketing, jehož podstatou je spojení úsilí o propagaci zboží nebo služeb dvou a více výrobců v rámci jednoho komunikačního programu. Výrobci různých zboží nebo služeb (např. hotely, restaurace a wellness centra) v jedné reklamní kampani ovlivňují jednu cílovou skupinu.
- Propagace hotelových služeb ve vyhledávacích, včetně blogosféry, díky zajímavému obsahu a originální prezentaci informací. Obsahový marketing je založen na vytváření a/nebo šíření užitečných informací pro spotřebitele za účelem získání důvěry a přilákání potenciálních zákazníků. Výhody obsahového marketingu spočívají v tom, že efektivně upoutá pozornost publika pomocí vysoce kvalitních, relevantních a cenných informací, pomáhá budovat důvěru a nenápadně propaguje produkt nebo službu na trhu, aniž by se jednalo o přímou reklamu.
- Video marketing je nástroj, který skvěle funguje v hotelovém byznysu. Hotel má co ukázat, aby prodal hostovi nejen řadu služeb, ale i emoce. Video zvyšuje konverzi a loajalitu hostů.

Schopnost natáčet videa a klipy se objevila před několika desetiletími a obchodníci, kteří ocenili tento nový nástroj, jej začali aktivně implementovat, aby zvýšili image a zvýšili prodej rekreačních komplexů a hotelů. Video je nyní nepostradatelnou součástí obsahového marketingu. Videa jsou zveřejněná na webových stránkách, sociálních sítích včetně YouTube, připojená ke komerčním a partnerským nabídkám, uváděná na prezentacích pro investory, touroperátory a cestovní kanceláře, uváděná na výstavách, seminářích a dalších akcích (Denisov, 2018).

Propagace na sociálních sítích je jedním z nejúčinnějších nástrojů, protože nevyžaduje značné náklady na implementaci a používání, umožňuje rychle a efektivně oslovit cílové publikum, identifikovat jeho preference a také prezentovat hotelový byznys od potřebných strany (Pakhar, 2021). Komunikaci na sociálních sítích je důležité měřit pomocí metrik, které jsou vázány na skutečnou hodnotu. Akce uživatelů a zásah jsou příklady běžných metrik, které pomáhají měřit úspěšnost šíření zprávy (Federer, 2020).

Na křižovatce sociálních sítí a mobilních komunikací se objevuje další příležitost – vytváření dočasných komunit lidí, kteří jsou v určitém městě, hotelu nebo na nějaké konkrétní akci. Kromě toho věnují hotelové společnosti velkou pozornost rozvoji komunit účastníků svých věrnostních programů. Díky takovým komunitám mají uživatelé možnost sdílet cestovní poznámky, komunikovat mezi sebou a také přijímat některé zasvěcené informace od pracovníků sítě. Sociální sítě mají vysoký potenciál z hlediska budování komunit věrných zákazníků (Prikkosko, 2019).

Pakhar (2021) upozorňuje na běžné nedostatky v moderní marketingové komunikaci hotelů:

- Nízká úroveň rozvoje sociálních sítí. Některé hotely jsou zastoupeny pouze v několika sociálních sítích a ignorují potenciální spotřebitele na jiných platformách (např. využívají pouze Facebook, ale nevyužívají YouTube a Instagram). Nutno podotknout, že je nedostatečná práce na propagaci obsahu a nízká míra zapojení stávajících i potenciálních spotřebitelů do komunikačních procesů – špatně je využívána funkce komentování, stejně jako využívání obsahu hostů při naplňování oficiálních stránek. Kromě toho existují problémy s používáním funkcí messengerů, které pomáhají posouvat komunikaci na zcela novou úroveň.
- Nedostatečná pozornost je věnována oficiálním stránkám hotelů – příliš striktní a formální design není schopen zaujmout potenciální hosty, naopak roztroušené a nestructurované informace mohou návštěvníky webu zmást a vytvořit negativní dojem o hotelu nebo řetězci obecně.
- Nedostatečné využití jednotného firemního stylu ve všech komunikačních kanálech. Tomu napomáhá slabá nebo nesprávná představa zaměstnanců o firemní kultuře a

principech značky, nedostatečná informovanost a finanční podpora ze strany firmy a nízká míra zapojení do těchto procesů středního managementu.

2.3.5 Fyzické prostředí

Fyzické prostředí je nástroj rozšířeného marketingového mixu služeb, který umožňuje „zhmotnit“ službu a přiblížit ji smyslům zákazníka. V hotelovém průmyslu má kvalita fyzického prostředí značný význam, protože zákazník obvykle očekává pobyt v příjemných, čistých a atraktivních prostorech.

Moderní trendy v oblasti ochrany životního prostředí vytváří nové výzvy a příležitosti pro zvýšení kvality fyzického prostředí hotelů. Při výstavbě hotelů je nutné vzít v úvahu zvláštnosti okolní krajiny a nutnost její ochrany, přírodní a klimatické faktory. V hotelovém interiéru a vybavení lze použít ekologicky šetrné materiály, bezodpadové technologie, v restauracích – ekologicky čisté produkty a nápoje (Nikolskaya a kol., 2018).

Některé z nejoblíbenějších a nejúčinnějších způsobů, jak přilákat hosty do hotelů, jsou zcela zvláštní a mohou je implementovat pouze velké společnosti s dostatečnými zdroji na vytvoření a implementaci tohoto druhu inovace ve všech hotelech řetězce. Patří mezi ně například smyslový marketing – druh propagace zboží a služeb, jehož účelem je ovlivňovat pocity a emoce spotřebitele (Pakhar, 2021). Prvky fyzického prostředí hotelu mohou být vylepšeny takovým způsobem, aby efektivně působily na různé smysly návštěvníků. Hlavním prostředkem ovlivňování jsou zde vůně a zvuky. Hudební aranžmá je často tvořeno za účasti specializovaných organizací, personalizovaných pro každý hotelový řetězec. Zároveň je důležité vzít v úvahu hlavní segment spotřebitelů, standardní uspořádání prostor a jejich účel, atmosféru značky, denní a roční dobu a další důležité faktory. Tuto formu propagace používají například hotelové řetězce Marriott, Ritz, Four Seasons (Kabushkin, Bondarenko, 2002).

Další důležitou oblastí je aromamarketing – využití speciálně vybraných vůní distribuovaných v různých prostorách pohostinství. Podle výsledků výzkumu hotely využívající tento typ propagace nejen zvyšují známost značky a loajalitu hostů, ale také zvyšují pravděpodobnost impulzivních nákupů (6 %), dobu pobytu hostů (16 %), ochotu nakupovat základní a doplňkové služby (15 %) (Pakhar, 2021).

Je zřejmé, že existuje mnoho způsobů, jak ovlivnit návštěvníka v prostorách hotelu, vyvolat určité pocity, asociace, emoce a zážitky. Efektivní využití aspektů fyzického prostředí je podmíněno kreativitou zaměstnanců a ochotou managementu inovovat v této oblasti.

2.3.6 Procesy

„Proces mění přicházející vstupy (suroviny, materiály, zdroje za předem stanovených a jednoznačně řízených a opakovatelných podmínek procesu na výstup (produkt).“ (Ludvík, 2019).

Procesy zahrnují to, jak společnosti uspokojují požadavky svých zákazníků – od objednávání produktu nebo služeb (např. rezervací v hotelech) až po konečné získání toho, co chtějí (čerpání služby a odjezd z hotelu). Rychlé procesy odbavení na recepci nebo např. pomoci online check-in mohou vytvářet konkurenční výhodu hotelu (Widardi a kol., 2019). Správné načasování procesů předání pokojů a jejich úklidů pomůže eliminovat problémy s očekáváním hostů při ranním příjezdu. Řízení procesů je důležité i v jiných úsecích hotelů. Například v hotelové restauraci je třeba zajistit optimální řízení zásob, dodávek surovin a skladování produktů. Ve wellness zóně je důležité pohodlí zákazníka od okamžiku jeho příchodu, zajištění hygienických prostředků, ručníků, županu až po poskytování poradenství v oblasti nabídky wellness a spa procedur.

2.3.7 Lidé

Kvalita lidských zdrojů značně ovlivňuje úspěch podniku (Widardi a kol., 2019). V oblasti služeb jsou lidské zdroje zejména důležité, protože v této oblasti vždy dochází k bezprostřednímu kontaktu mezi zaměstnancem a zákazníkem. Všechny postoje a jednání zaměstnanců, způsob oblékání a vzhled personálu ovlivňují úspěšnost poskytování služeb (Siripipatthanakul a Chana, 2021). V hotelech pracují i lidé, kteří nepřicházejí do přímého kontaktu se zákazníky, ale jejich práce ovlivňuje kvalitu poskytovaných služeb (např. kuchaři, údržbáři, pracovníci finančního úseku aj.). Rozvoj dovedností personálu, efektivní systém motivace a odměňování zaměstnanců – jsou důležité prvky řízení podniku a které jsou schopny ovlivnit dosažení marketingových cílů společnosti.

3 Praktická část

Praktická část práce je věnována analýze hotelu Four Seasons Hotel Prague, vymezení příležitostí a hrozeb v jeho vnějším prostředí, které mohou ovlivnit hotel, zhodnocení silných a slabých stránek hotelu a jeho marketingu. Pozornost je zaměřena zejména na změny ve vnějším a vnitřním prostředí, které nastaly v důsledku pandemie Covid-19. Výsledky analýzy vnějšího a vnitřního marketingového prostředí jsou následně použity pro návrh vhodných doporučení na vylepšení marketingu hotelu.

3.1 Stručná charakteristika a historie hotelu

Four Seasons Hotels and Resorts je mezinárodní luxusní hotelový řetězec s pobočkami po celém světě. Byl založen v roce 1960 Isadorem Sharpem a jeho manželkou Rosalie v Torontu, Kanadě. Sharpové chtěli vytvořit nový standard v oblasti luxusního ubytování a poskytnout hostům vysoce kvalitní služby a nezapomenutelné zážitky.

Po otevření prvního hotelu v Torontu v roce 1961 se Four Seasons rychle rozrostl a začal expandovat do dalších destinací po celém světě. V průběhu let se Four Seasons etabloval jako jedna z předních značek v luxusním hotelovém průmyslu. V roce 1970 Four Seasons otevřel svůj první hotel mimo Kanadu v Londýně. Následovalo otevření dalších prestižních poboček v New Yorku, Paříži, Tokiu a dalších významných světových městech.

Four Seasons je známý svým luxusním přístupem k pohostinství a poskytování nejvyšší kvality služeb. Jeho hotely nabízejí komfortní pokoje, prvotřídní restaurace, wellness centra, bazény a další vybavení, které uspokojují požadavky náročných hostů. Four Seasons klade velký důraz na osobní péči o hosty a snahu splnit jejich individuální potřeby. Každý host je přijímán s vřelostí a snahou o vytvoření příjemného a přizpůsobeného pobytu. Four Seasons má hotely na různých místech po celém světě, včetně ikonických destinací a velkých měst. Snaží se nabídnout zážitky a služby, které reflektují místní kulturu a prostředí, a současně udržet konzistentní standardy kvality napříč svými pobočkami.

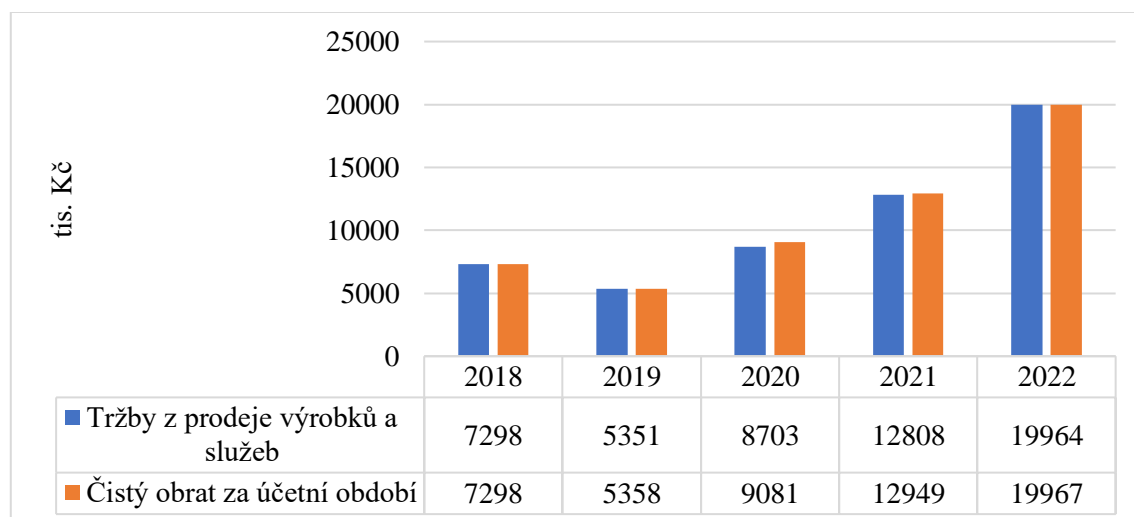
Four Seasons si také získal pověst jako inovátor v hotelovém průmyslu. Byl průkopníkem konceptu „Concierge“ služby, která poskytuje hostům pomoc a rady při plánování jejich pobytu. Také vyvinul program věrnosti pro časté hosty nazvaný „Four Seasons Preferred Guest“.

Dnes je Four Seasons jednou z nejuznávanějších značek v luxusním hotelovém průmyslu a nadále poskytuje nezapomenutelné zážitky a prvotřídní služby svým hostům po celém světě. Provozuje 126 hotelů a rezortů ve více než 40 zemích. V Praze byl hotel Four Seasons otevřen v roce 2001, pro značku se stál jejím padesátým hotelem (Newsroom TTG / ČTK, 2021).

Hotel Four Seasons Prague je provozován prostřednictvím společností Four Seasons Hotels (Czech Republic), s.r.o. (IČO 256 97 650) se sídlem Veleslavínova 1098, 110 00 Praha 1. Ze zprávy o vztazích z roku 2021 (Justice.cz, 2023) vyplývá, že jedinou ovládající osobou Four Seasons Hotels (Czech Republic), s.r.o. je společnost Four Seasons Holding Company B.V. se sídlem v Amsterdamu (Nizozemsko), která je zároveň jediným společníkem v české korporaci (100% obchodní podíl, vklad 100 000 Kč). Úlohou Four Seasons Hotel (Czech Republic), s.r.o. je zastoupení skupiny Four Seasons na území ČR a poskytování centralizovaného kvalifikovaného know-how (Justice.cz, 2023). Jednatelé společnosti jsou 2 občané ČR (Martin Dell a Lucie Fuksová) a jeden občan Nizozemska (Els Mes).

Vývoj základních finančních ukazatelů podnikání hotelu – tržeb a obratu – je znázorněn pomocí grafu 1.

Graf 1 Vývoj tržeb a obratu FS Hotels (Czech Republic), s.r.o. (tis. Kč), 2018-2022



Zdroj: vlastní zpracování podle dat z účetních závěrek (Justice.cz, 2023)

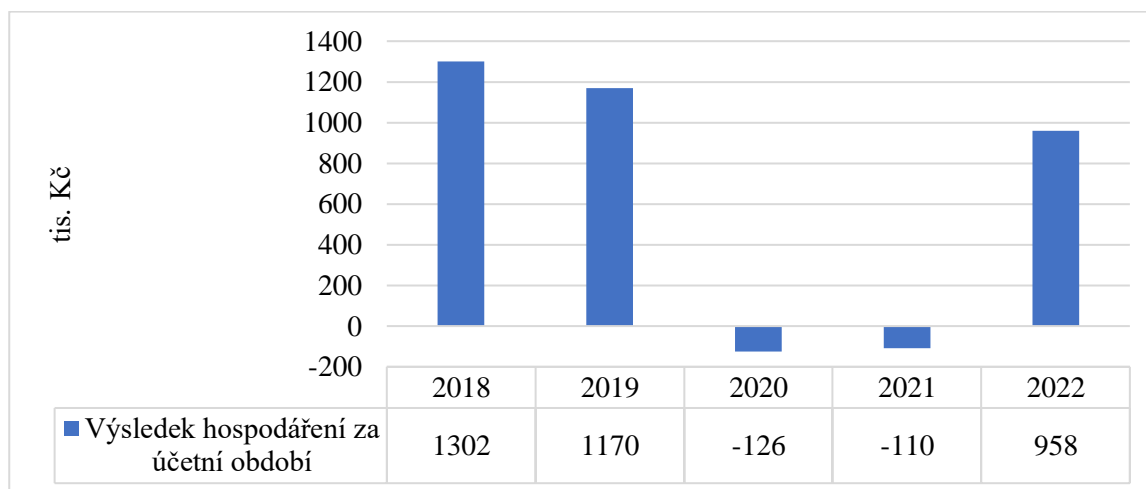
Je patrné, že v období 2018-2019 tržby a obrat společnosti poklesl (z 7,3 mil. Kč v roce 2018 na 5,35 mil. Kč v roce 2019, což představuje 26,7% meziroční pokles). Je to v rozporu

s celkovým trendem v odvětví ubytovacích služeb v ČR, protože tržby podniků v době příznivé ekonomické situace zvyšovaly: podle zprávy MPO (2020) činily tržby v sektoru Ubytování 11 657,5 mil. Kč v roce 2018 a již 12 488,6 mil. Kč v roce 2019 (7,1% meziroční tempo růstu).

Překvapil růst tržeb a obratu společnosti v letech 2020-2022. V roce 2020 dosáhla společnost tržeb ve výši 8,7 mil. Kč, tj. o 3,35 mil. Kč více než v roce 2019. Podle těchto údajů nebyla společnost významně ovlivněna dopady pandemie covid-19, která vypukla na začátku roku 2020. Pokračující krize a politické události v následujících letech také neměly negativní vliv na tržby společnosti. Podle poslední zveřejněné účetní závěrky společnosti činily její tržby 19,96 mil. Kč v roce 2022 (Justice.cz, 2023).

Vývoj ukazatele výsledku hospodaření za účetní období (viz graf 2) však poukazuje na zhoršení finanční situace podniku v období 2020-2021, kdy byla vykázána ztráta. Přes to, že se společnosti podařilo opět vykázat zisk v roce 2022, celkově lze tvrdit o klesajícím trendu v oblasti zisku společnosti. V roce 2022 vykázala společnost zisk ve výši 958 tis. Kč (Justice.cz, 2023). Po podrobném zkoumání informací v účetních závěrkách společnosti bylo zjištěno, že ztráta v letech 2020-2021 byla způsobena značným nárůstem osobních nákladů, zatímco u položek výkonové spotřeby a jiných nákladů nedošlo k významnému růstu. Je třeba však poznamenat, že provozování pražského hotelu se uskutečňuje za významné podpory ovládající osoby (skupiny Four Seasons), proto nelze zhodnotit, jakou podporu poskytla skupina a jak se to mohlo projevit v účetních výkazech české společnosti.

Graf 2 Vývoj zisku / ztráty FS Hotels (Czech Republic), s.r.o. (tis. Kč), 2018-2022



Zdroj: vlastní zpracování podle dat z účetních závěrek (Justice.cz, 2023)

3.2 Analýza vnějšího makroprostředí – PEST analýza

Analýza makroprostředí je provedena s využitím metody PEST, která se zaměřuje na analýzu příležitostí a hrozeb, ovlivňujících podnikání hotelu Four Seasons v Praze (dále jen „FS“). Vzhledem ke specifice podnikání v hotelovém průmyslu, je analýza provedena se zohledněním globálních trendů a vývoje cestovního ruchu.

3.2.1 Politické a právní faktory

Jak je ukázáno v předchozích kapitolách má FS široké portfolio ubytování ve 26 zemích světa. Společnost je tak ve všech těchto zemích vystavena politickému riziku.

Nejdůležitějším faktorem, který je třeba vzít v úvahu, je bezesporu rozhodnutí vlád jednotlivých zemí o otevřenosti hranic. Volný pohyb osob, umožněný právem EU, přispívá k růstu cestování a má pozitivní dopad na ubytovací zařízení. Pro občany některých zemí (jako např. Čína, Rusko, Kazachstán) však stále platí vízové povinnosti pro cestování do EU a do ČR, což může komplikovat příjezdový cestovních ruch z těchto zemí. Seznam zemí třetích zemí, jejichž občané musí mít při překračování vnějších hranic vízum, stanoví nařízení Evropského parlamentu a Rada (EU) 2018/1806 ze dne 14. 11. 2018 (Eur-Lex, 2018).

Díky silné integraci členských zemí EU je překračování hranic mnohem snazší, protože neexistují pasové kontroly. Provázanost zemí umožňuje zákazníkům hotelů velmi snadno dojet do požadovaných destinací jakýmkoli způsobem dopravy. Jakékoli politické změny v Unii však mohou ovlivnit obchodní činnost poskytovatele ubytování. Stalo se tak, když se Spojené království rozhodlo vystoupit z Evropské unie. Kvůli BREXITU je pro občany Spojeného království mnohem obtížnější cestovat do EU kvůli komplikacím na hranicích. Tato skutečnost samozřejmě ovlivňuje rozhodnutí zákazníků ze Spojeného království vybrat si ČR jako cíl cesty.

Problém omezení volného pohybu osob byl obzvláště důležitý během pandemie COVID-19. Většina zemí se kvůli pandemii rozhodla uzavřít své hranice, aby omezila zbytečný pohyb občanů. Navíc se několik zemí, jako je Německo a Rakousko, rozhodlo dokonce zakázat pohyb svých občanů v rámci zemí vyhlášením takzvaného „Zákazu ubytování“ (ADAC, 2021). V České republice byla období úplného uzavření hotelů a období, kdy bylo třeba při ubytování prokazovat očkováním nebo potvrzením o prodělání

nemoci. To mělo obrovský dopad na poptávku a počet rezervací, které hotel obdržel, a následně na obrat a ztrátu potenciálních zisků skupiny FS.

Dalším důležitým faktorem je politická stabilita každé země, kde má společnost své sídlo. Pokud je země politicky nestabilní, což znamená, že tam probíhá válka nebo konflikt s jinými národy, je tato země u turistů méně oblíbená, protože vnímají určitou míru rizikovosti cesty do této země.

Politické hledisko je také velmi důležité z pohledu výběru vhodné lokality pro zahájení a provozování podnikatelských aktivit. Skvělým příkladem je ČR a její hlavní město. Země má transparentní a konzistentní politický systém s otevřenými příležitostmi pro zahraniční investice a rozvoj podnikání. Podle indexu politické stability je Česká republika v roce 2021 na 30. místě mezi 194 zeměmi (The Global Economy, 2023). V průběhu let bylo jednou z hlavních priorit vlády ČR bojovat proti korupci v zemi a zajistit, aby systém fungoval spravedlivě (Freedom House, 2020). Podle Indexu vnímání korupce byla Česká republika na 41. místě ve světě v roce 2022 (Transparency International, 2020).

Posledním, ale také velmi podstatným bodem souvisejícím s politickým aspektem jsou daně. Hotelové služby byly v rámci protikrizového daňového balíčku v květnu 2020 zařazeny do skupiny se sníženou daňovou sazbou: sazba DPH se snížila z 15 % na 10 % (Kašparová, 2020). V současné době se však očekává, že hotelové služby budou přesunuty do skupiny se základní sazbou DPH, což je z hlediska podniků v tomto odvětví nežádoucí (Newsroom TTG, 2023). Sazba daně z příjmů právnických osob činí 19 %. Zdá se, že tato sazba není tak vysoká ve srovnání se sazbou v takové zemi, jako je Německo, kde daň, kterou odvádí právnické osoby činí celkem 30 % (Neotax, 2021).

3.2.2 Ekonomické faktory

Zásadní vliv na rozvoj podnikatelských aktivit hotelů hrají ekonomické faktory v zemích, kde společnost působí a také v zemích, odkud pocházejí cíloví zákazníci (pro Four Seasons jsou to zejména ČR, USA, Německo, země Středního Východu – Spojené arabské emiráty a Saúdské Arábie, dále pak asijské země – např. Čína).

Ukazatele jako tempo růstu HDP a HDP per capita mohou mít vliv na hotelový průmysl následujícím způsobem:

- tempo růstu HDP vyjadřuje změnu celkového ekonomického výkonu země. Vyšší tempo růstu HDP obvykle naznačuje silnou ekonomiku a zvýšenou kupní sílu obyvatelstva. To může mít pozitivní vliv na hotelový průmysl tím, že zvyšuje poptávku po cestování a ubytování. Lidé mají tendenci být ochotnější utracet za luxusní hotely a cestování do destinací jak v rámci své země, tak i mezinárodně.
- HDP per capita je ukazatelem ekonomické prosperity obyvatelstva a měří průměrný ekonomický výkon na osobu v dané zemi. Vyšší HDP per capita znamená, že lidé mají větší kupní sílu a jsou ochotnější investovat do luxusního ubytování a služeb. To může pozitivně ovlivnit hotelový průmysl tím, že zvyšuje poptávku po kvalitních hotelových zařízeních a zážitcích.

Jedním z nejdůležitějších ekonomických faktorů ovlivňujících cestování je výše příjmů v různých částech světa. Vzhledem k tomu, že hotel má široké spektrum zákazníků, kteří pocházejí z různých zemí, je velmi důležité podívat se na ekonomický vývoj a výši platů v těchto zemích. Logika je jednoduchá: pokud se mzdy v zemi zvýší, její občané mají větší disponibilní příjem, který mohou následně využít na atrakce, jako je cestování.

Dalším zásadním faktorem je úroveň cen v jednotlivých zemích světa. Ceny obecně mají přímý vliv na schopnost spotřebitelů utracet peníze. Pokud je v zemi původu zákazníka vysoká inflace, je jeho mzda podhodnocena a může si následně dovolit méně spotřebovat nebo v případě hotelu – méně rezervovat. Vzhledem k tomu, že cestování není primární potřebou člověka, může v některých případech ušetřit na dovolené. To je pro společnost negativní znamení, protože obdrží méně rezervací, než je žádoucí. Ukazatele jako Index spotřebitelských cen a úroveň inflace v domovině zákazníka tedy ovlivňují rozhodnutí našeho hosta provést rezervaci.

Hodnoty výše uvedených ekonomických ukazatelů pro země, kde hotel podniká a odkud pocházejí jeho hlavní cíloví zákazníci, jsou uvedeny v tabulce 3.

Je zřejmé, že Německo, USA a SAE mají nejlepší ekonomické pozice z hlediska ukazatelů tempa růstu HDP, HDP per capita a průměrných mezd. Míra inflace byla nejnižší v Číně a Saúdské Arábii. ČR má v porovnání se zákaznickými trhy horší ekonomické ukazatele, proto hotel bude se nejvíce spoléhat na růst poptávky z vybraných zahraničních trhů.

Tabulka 3 Vybrané ekonomické ukazatele v ČR a zdrojových zákaznických zemích

	Tempo růstu HDP, %, 2021	HDP per capita, USD, běžné ceny, 2021	Průměrné čisté mzdy, USD	Míra inflace, %, 2022
ČR	3,5 %	26 821 USD	1 588 USD	15,1 %
Německo	2,6 %	51 203 USD	2 975 USD	6,9 %
USA	5,9 %	70 248 USD	4 247 USD	8,0 %
Čína	8,1 %	12 556 USD	1 021 USD	2,0 %
SAE	3,9 %	44 315 USD	3 514 USD	4,8 %
Saúdská Arábie	3,2 %	21 185 USD	2 023 USD	2,5 %

Zdroj: vlastní zpracování podle World Bank (2023), Numbeo (2023)

Kromě toho musí společnost zohledňovat směnné kurzy v zemích, kde působí. V první řadě je velmi důležité zmínit, že zákazníci společnosti nejsou vystaveni riziku devalvace měny vůči měně země jejich určení. Hosté hotelu FS mají možnost provádět platby v měně dle svého přání. Pokud tedy německý zákazník cestuje do ČR a EUR oproti CZK oslabilo, není to pro hosta tak velký problém, protože je schopen platit v EUR. Tomuto riziku je však zákazník po příjezdu do destinace stále vystaven, protože si musí nakoupit místní potraviny a další potřeby pro pobyt, ale tyto konzumace jsou již mimo oblast odpovědnosti společnosti.

3.2.3 Kulturně-sociální faktory

Při zohlednění sociálních faktorů je třeba zdůraznit skutečnost, že cestovní ruch se stal celosvětovým trendem, zejména u mladé generace. Ve skutečnosti se mnoho lidí rádo vyjadřuje prostřednictvím různých sociálních médií, aby ukázali své sociální postavení, bohatství a schopnost dovolit si luxusní pobyt (Bright Directions, 2022). Tento trend má pozitivní dopad na činnost hotelu FS, protože pomáhá společnosti poskytovat svým zákazníkům portfolio ubytování, které odpovídá jejich společenským přáním. Například pro seniory je jedním z nejdůležitějších faktorů pohodlí celého pobytu, nezávisle na výhledu z balkonu nebo terasy, zatímco mladší generace by si s největší pravděpodobností vybíraly resorty a hotely s krásným výhledem buď na pláž nebo do hor. Jde o detail sociálních preferencí, které se mezigeneračně liší. Nabídkou různých druhů aktivit během pobytu se společnosti FS daří uspokojovat všechny potřeby svých hostů.

Výzkum (Aksu, 2020) prokazuje, že mladá generace touží po luxusu. Hlavní faktory, které je vedou k budoucímu nákupu luxusních produktů, jsou tyto: kvalita produktu, pohodlí produktu, trvanlivost produktu, krása produktu, elegance produktu, nápadná spotřeba,

seberealizace, dobrý pocit, síla touhy, sociální postavení a zlepšení ekonomické situace (Aksu, 2020). Cestování patří mezi produkty, které mladá generace považuje za luxusní (Aksu, 2020).

Dalším sociálním faktorem by byly odlišné volnočasové zájmy zákazníků. Někteří lidé mají rádi aktivní dovolenou. Společnost tak nabízí velkou variabilitu rekreačních objektů u resortních středisek. Jiní lidé preferují spíše relaxační pobyt v sauně nebo plavání v bazénu. Další skupina lidí může mít služební cestu. Během pobytu tak nepotřebují žádnou zábavu. Jedná se o společensky žádoucí účely rezervací a společnost musí splnit všechna očekávání svých hostů poskytnutím odpovídajících podmínek pro jejich pobyt. Pro firmu je tedy klíčové, aby jasně rozuměla svým zákaznickým segmentům: zda většinu hostů tvoří rodiny s dětmi, které vyžadují zajištění postýlek, židlí a hřišť v okolí, nebo starší hosté, kteří by chtěli klidný pobyt někde v rekreačním středisku s přístupným wellness.

Jedním z nejdůležitějších sociálních faktorů může být dostupnost. Všechny turistické atrakce musí být snadno dostupné různými způsoby dopravy, včetně aut, letadel, vlaků a dokonce i lodí. Společnost FS dbá na to, aby zákazník předem věděl, kde se hotel nachází, aby si host mohl vybrat nejvhodnější způsob dojezdu do cíle, poskytuje nadstandardní servis v oblasti transferů pro nejnáročnější klientelu.

Posledním sociálním faktorem, který je nutné identifikovat, je sledování různých masivních událostí ze strany společnosti. Mohou to být sportovní akce, festivaly, koncerty atd. Při těchto příležitostech se obvykle schází velké množství lidí, kteří zjevně potřebují ubytování pro přenocování. Sledováním takových akcí a nabídkou atraktivních nabídek ubytování v období, kdy se tyto akce konají, společnost zajišťuje vysokou poptávku ze strany svých zákazníků.

3.2.4 Technicko-technologické faktory

V průběhu let byl velmi patrný rychlý vývoj technologií. Téměř každý člověk na světě má v dnešní době přístup k internetu. Prostřednictvím sociálních sítí si lidé uvědomují množství informací. Díky takovému vývoji technologií má společnost skvělou příležitost propagovat se různými kanály, aby oslovila různé zákaznické segmenty. Zvláštní pozornost je třeba věnovat sociálním sítím, jako je Facebook, Instagram, YouTube a Twitter, které se za posledních 10 let staly velmi trendy. Na těchto sociálních sítích mají lidé tendenci

vyměňovat si názory na různé aktivity. Jedná se tedy o významné platformy, prostřednictvím kterých může společnost oslovit své potenciální nebo již stávající zákazníky. Pokud jde o firmu FS, primárním zdrojem komunikace s jejími zákazníky jsou samozřejmě webové stránky. Na webových stránkách si hosté mohou prohlédnout široké portfolio objektů, které společnost nabízí, mohou sledovat všeobecné podmínky pro rezervace společnosti, sledovat akční nabídky pro jednotlivé destinace a získat aktuální informace. Dalším kanálem, který společnost využívá, jsou sociální sítě, přes které společnost také dělá propagaci a ukazuje nejatraktivnější destinace, aby upoutala pozornost svých zákazníků.

Dalším technologickým trendem, který má zásadní vliv na činnost společnosti, je rozvoj dopravního systému v Evropě. Cestovatelé mají nyní více možností dopravy než kdykoli předtím, zejména díky rozvoji letecké dopravy, což je nejrychlejší a nej pohodlnější způsob cestování. Velké posílení infrastruktury EU, která od roku 2017 zahrnuje více než 200 000 km železnic, z nichž 77 000 km je věnováno dálnicím, více než 40 000 km vnitrozemských vodních cest a více než 300 letišť a námořních přístavů, dává lepší příležitost, aby Evropané mohli cestovat do různých zemí v rámci Unie (European Commission, 2023).

Kromě toho je velmi důležité zmínit pokrok v připojení k internetu. V dnešní době má téměř každý přístup k internetu, ať už přes Wi-Fi nebo mobilní internet. Ve skutečnosti mnoho zákazníků považuje za nutnost, aby ubytování mělo Wi-Fi připojení. Zvláště důležitý je tento faktor pro rodiny cestující s dětmi, protože děti jsou do jisté míry posedlé sledováním videí nebo hraním videoher, což je možné pouze přes internetové připojení v objektu. Společnost FS tak dbá na to, aby její hotely měly bezdrátové připojení k internetu.

Dalším významným trendem je rozvoj CRM systémů a dalších technologií v oblasti analýzy dat a umělé inteligence. Jejich výhodou je možnost lépe sledovat a analyzovat údaje o zákaznících, a díky tomu vytvářet a komunikovat personalizované nabídky. Umožňují také zlepšit interní provoz a správu hotelů, jako sledování rezervací, správa inventáře, řízení platebních operací a komunikaci mezi různými odděleními hotelu. Technologie jako mobilní aplikace, chatovací roboti a interaktivní digitální obrazovky mohou hotelům usnadnit a zlepšit komunikaci a interakci s hosty. Hosté mohou snadno komunikovat s recepcí, objednávat služby, získávat informace o hotelu a místních atrakcích a mnoho dalšího. To vede ke zvýšení pohodlí hostů a poskytuje jim moderní způsob interakce s hotelem.

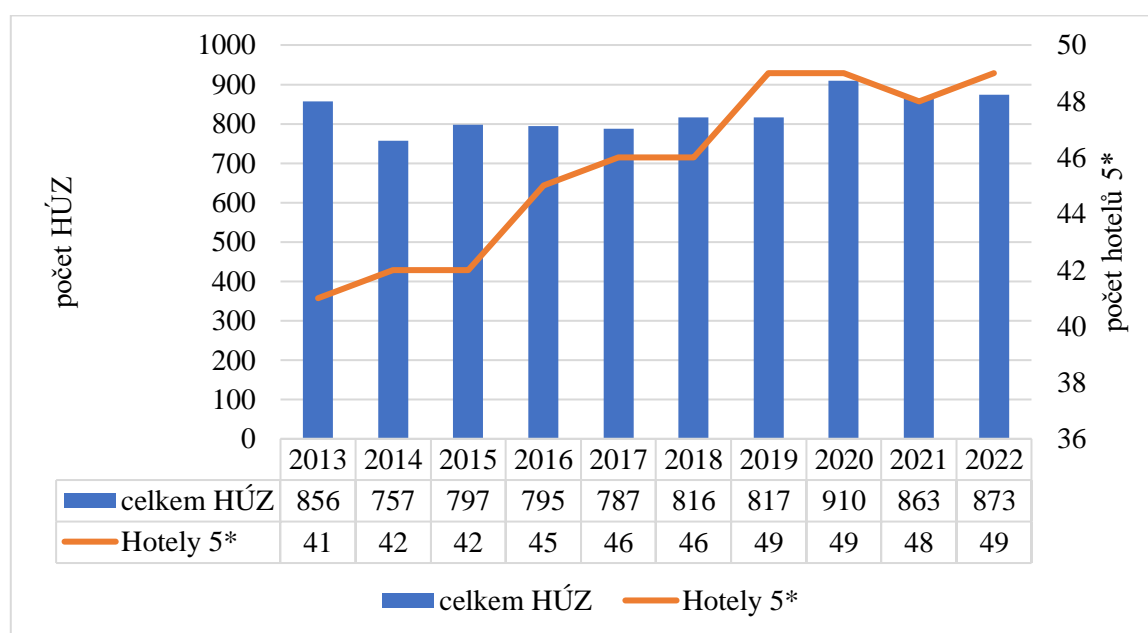
3.3 Analýza vnějšího mikroprostředí – Porterův model pěti sil

Tato část je věnována zhodnocení faktorů mikroprostředí společnosti za použití metody Porterův model pěti sil. Každá tržní síla v rámci mikroprostředí (stávající a nová konkurence, zákazníci, dodavatelé, substituce) je analyzována s dopadem na aktivity společnosti FS.

3.3.1 Stávající konkurence

Rivalita mezi konkurenty v oboru je vcelku průměrná. Důvodem je to, že v ČR je méně luxusních hotelů, jako je FS, v porovnání s velkým počtem hotelů nižších úrovní. V Praze se nachází celkem 873 hromadných ubytovacích zařízení (HÚZ) a z toho pouze 49 hotelů jsou nejvyšší třídy (5 hvězdiček) (ČSÚ, 2023). Vývoj celkového počtu HÚZ a 5* hotelů v Praze v období 2013-2022 je ilustrován pomocí grafu 3. Pětihvězdičkové hotely tvoří pouze 5-6 % na celkovém počtu pražských HÚZ. Jejich počet se však v průběhu let zvýšil: od roku 2013 se na pražském trhu objevilo 8 nových 5* hotelů. Od roku 2019 počet 5* hotelů v Praze zůstává stabilní. V roce 2021 došlo k zániku 47 HÚZ na pražském trhu, z toho 1 hotel byl z kategorie 5*, což lze spojit s dopady krize v době pandemie covid-19. V roce 2022 se však počet 5* hotelů vrátil na předkrizovou úroveň.

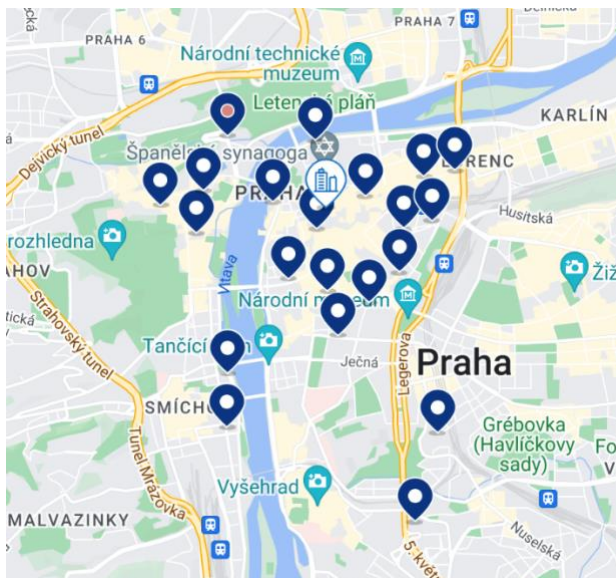
Graf 3 Počet HÚZ a 5* hotelů v Praze, 2013-2022



Zdroj: vlastní zpracování podle dat ČSÚ (2023)

Negativním rysem stávající konkurence 5* hotelů v Praze je jejich extrémní geografická koncentrace: většina z nich se umísťuje v historickém centru Prahy. Výhodné umístění hotelu, krásné výhledy z oken a balkonů, transportní dostupnost – jsou to časté požadavky návštěvníků. Konkurence hotelů nejvyšší třídy z hlediska splnění těchto požadavků zákazníků je vysoká.

Obrázek 6 Pražské hotely 5* na mapě



Zdroj: Booking.com (2023)

Dále je zaměřeno na vymezení a porovnání nejvýznamnějších přímých konkurentů FS. Podle vyhledávání na portálu Booking.com byly identifikovány následující 5hvězdičkové hotely v Praze, které působí zhruba ve stejné kategorii jako FS (z hlediska ceny a kvality):

- The Grand Mark Prague,
- The President,
- Mandarin Oriental,
- Augustin,
- Marriott,
- Andaz Prague – Hyatt.

The Grand Mark Prague (součást řetězce Czech Inn Hotels) sídlí v bývalém paláci ze 17. století v centru Prahy. Hosté mohou obdivovat nádherný interiérový design, dokonale zachovaný dodnes. Tradiční výzdoba hotelu se harmonicky propojuje s moderní výzdobou. Prostorné pokoje jsou krásně zařízené a většina z nich má samostatný obývací pokoj s plně

vybaveným kuchyňským koutem a posezením. Velká koupelna má podlahové vytápění a malebný výhled do zahrady nebo na ulici. Ráno se v hotelu podává vydatná snídaně formou bufetu s domácími pokrmy z místních bioproduktů. Restaurace Le Grill nabízí mezinárodní a českou kuchyni. Součástí hotelu je také Two Step Bar a Garden Restaurant, které nabízejí neformální stolování a dokonalé služby. Hosté obdrží poukaz na welcome drink. Grand Mark Hotel Prague je díky své výhodné poloze ideální pro páry, romantické pobyty a nezapomenutelné víkendy. Nádherná soukromá zahrada hotelu s 1800 m² je jedním z nejoblíbenějších míst v Praze pro významné akce a oslavy. Cena ubytování v červnu 2023 činí 23 000 – 26 000 Kč za dvoulůžkový pokoj. Zahrnuje vstup do fitness centra otevřeného 24 hodin denně 7 dní v týdnu. Hodnocení hotelu na Booking.com je 9,4 z 10 bodů.

The President je moderní business hotel, který se nachází na břehu řeky Vltavy v centru pražského Starého Města. Z oken se otevírá výhled na Pražský hrad, řeku nebo Staré Město. Z hlediska umístění vytváří významnou konkurenci pro Four Seasons. Hosté mají volný vstup do hotelového wellness centra. Hotel President má stylové a prostorné klimatizované pokoje s minibarem, satelitní TV a posezením. Hotel má placené parkoviště pro 10 aut. Ceny ubytování v červnu 2023 činí od 16 670 do 17 618 Kč za dvoulůžkový pokoj. Hodnocení hotelu na Booking.com je 8,8 z 10 bodů.

Mandarin Oriental Prague sídlí v pečlivě zrekonstruovaném klášteře ze 14. století na historické Malé Straně na úpatí Pražského hradu, 5 minut chůze od Karlova mostu. Pokoje v Prague Mandarin Oriental jsou vybaveny podlahovým vytápěním. Hosté mají na výběr ložní prádlo a polštáře. Úklid pokojů provádí pokojská 2x denně; večer zahrnuje přípravu postele. Koupelna je vybavena toaletními potřebami včetně speciálně vybraných esenciálních olejů. Hotel nabízí unikátní lázně, jediné na světě, v bývalé renesanční kapli. Zájemci si mohou objednat různé lázeňské procedury a sezení s kosmetičkou, stejně jako navštěvovat lekci jógy. Hotel vytváří konkurenci pro Four Seasons zejména v segmentu lázeňských a spa služeb. Spices Restaurant & Bar v hotelu Mandarin Oriental se specializuje na tradiční asijskou kuchyni. Asijská jídla, originální koktejly, víno a čaj se podávají u jídelního stolu v restauraci, baru nebo v soukromé kanceláři. K dispozici je také Spices Lounge a na zastřešené terase se podávají saláty, tradiční asijské večere bento a klasické hovězí hamburgery. Cena ubytování v červnu 2023 činí od 13 118 Kč do 39 583 Kč ve dvoulůžkovém pokoji. Hodnocení hotelu je 8,8 z 10 bodů.

Augustin Luxury Collection Hotel je luxusní hotel, který se nachází v centru Prahy, vedle Valdštejnské zahrady. Karlův most a Pražský hrad jsou vzdálené 5 minut chůze. Hotel se skládá ze 7 historických budov, z nichž nejvýznamnější je augustiniánský klášter sv. Tomáše ze 13. století. Několik mnichů stále žije v oddělené části kláštera. Všechny prostorné pokoje a apartmány nabízejí úžasný výhled na Prahu, přilehlý klášterní kostel a Pražský hrad. Na požádání jsou k dispozici exkluzivní prohlídky soukromé knihovny kostela. Wellness centrum hotelu Augustine zahrnuje hammam, saunu, parní lázeň, relaxační část a plně vybavenou posilovnu. V restauraci Augustine se podávají pokrmy připravené ze sezónních surovin, stejně jako sv. Thomas a široký výběr mezinárodních vín. Hosté mohou navštívit bar Refectory 1887 a St. Tomáše, nacházející se v budově pivovaru bývalého kláštera. Ceny ubytování jsou od 13 003 Kč do 22 661 Kč ve dvoulůžkovém pokoji. Hodnocení hotelu na Booking.com je 9,2 z 10 bodů.

Prague Marriott Hotel se nachází v centru Prahy, v blízkosti Staroměstského náměstí a hlavních turistických atrakcí a v pěší vzdálenosti od hlavních nákupních zón, nákupního centra Palladium a nákupní ulice Na Příkopě. Nedávno zrekonstruovaný hotel je známý svými prvotřídními službami a prostornými pokoji. Pokoje mají posezení a značkové postele Marriott. Pokoje jsou vybaveny TV s plochou obrazovkou. Posilovna je otevřena nepřetržitě. Hosté si mohou rezervovat nové pokoje s balkonem a terasou. Club M podává luxusní kontinentální snídani a nápoje. Artisan Bar nabízí koktejly, občerstvení a odpolední čaje v sofistikované a živé atmosféře. Café Corner podává pravou italskou kávu. Na místě je k dispozici soukromé parkoviště. Ceny ubytování jsou od 10 842 Kč do 17 772 Kč ve dvoulůžkovém pokoji. Hodnocení hotelu na Booking.com je 8,5 z 10 bodů.

Andaz Prague (Hyatt) – luxusní a módní hotel, který se nachází na Senovážném náměstí, v historickém centru Prahy. Václavské náměstí, Staroměstské náměstí, historický Obecní dům a další památky jsou od hotelu Andaz Prague v docházkové vzdálenosti. Restaurace ZEM s japonským nádechem nabízí avantgardní českou kuchyň připravenou z místních surovin. V baru MEZ jsou k dispozici také originální koktejly. Wellness centrum hotelu Klara Rott s finskou saunou a parní lázní nabízí širokou škálu relaxačních kosmetických a tělových procedur. Lázeňské centrum je vybaveno posilovnou. Bezplatné Wi-Fi je k dispozici v celé budově a hlídané soukromé parkoviště je k dispozici před hotelem nebo v podzemních garážích komplexu. Poskytují se služby údržby automobilů.

Na venkovním parkovišti je nabíječka pro elektromobily. Ceny ubytování jsou od 10 774 Kč do 113 531 Kč ve dvoulůžkovém pokoji. Hodnocení hotelu na Booking.com 9,3 z 10 bodů.

Porovnání luxusních konkurenčních hotelů v Praze je provedeno v tabulce 4. Je patrné, že každý z hotelů se snaží vytvořit svůj vlastní styl a atmosféru, čímž se snaží odlišit od konkurence a vytvořit jedinečnou značku. Rozdíly jsou také v cenách a typech kuchyní.

Tabulka 4 Porovnání konkurenčních hotelů

	Umístění (ulice)	Kuchyně	Služby – výhody	Ceny	Hodnocení
The Grand Mark Prague	Hybernská	Mezinárodní, česká, bio	Výhled, soukromá zahrada pro eventy	23 000 – 26 000 Kč	9,4
The President	Náměstí Curieových	Mezinárodní, česká	Pro business klientelu	16 670 – 17 618 Kč	8,8
Mandarin Oriental	Nebovidská	asijská	lázně a spa	13 118 Kč – 39 583 Kč	8,8
Augustin	Letenská	Česká, mezinárodní, sezónní, vlastní pivovar	Klášter, prohlídky, lázně a spa	13 003 Kč – 22 661 Kč	9,2
Marriott	V Celnici	Česká, mezinárodní, italská	Výhodné umístění pro nákupní turismus	10 842 Kč – 17 772 Kč	8,5
Andaz Prague – Hyatt	Senovážné nám.	Český avantgard	Údržba automobilů, bar a restaurace ZEM	10 774 – 113 531 Kč	9,3

Zdroj: vlastní zpracování podle Booking.com (2023)

3.3.2 Nová konkurence

Hrozba nově vstupujících na trh je relativně nízká. Důvodů je několik. V první řadě je třeba zmínit, že výstavba a zařízení luxusního hotelu je kapitálově náročná záležitost. Dále je třeba zmínit velmi vysoké ceny nemovitostí v Praze. Zároveň jsou zde vysoké kvalifikační požadavky na pracovní sílu, které musí mít dostatečné zkušenosti a dovednosti pro poskytování prvotřídního servisu. Vzhledem k nízké nezaměstnanosti, rostoucím mzdám a nedostatku pracovníků na pražském trhu se stává vstup nového hotelu náročnější. Náklady na vytvoření webových stránek a vytvoření online rezervační platformy ubytování vyžaduje vysoké kapitálové investice, neboť hlavní roli zde hraje důkladně propracovaná platforma pro rezervace a samozřejmě výzkumné a vývojové aktivity, které jsou pro ubytovatele

obvykle velmi nákladné, protože musí najímat ty nejlepší specialisty, aby analyzovali aktuální příležitosti, které trh nabízí (Murphy, 2018).

Dalším závažným faktorem je skutečnost, že celý cestovní ruch je řízen významnými operátory, jako je Booking.com, AirBnb, TripAdvisor a není zde velký prostor pro vytváření vlastních konkurenčních výhod a vlastních unikátních prodejních nabídek, právě proto, že výše uvedené – zmínění velcí hráči si již získali masivní reputaci a nabízejí poměrně široká portfolia, aby vyhověla všem potřebám svých zákazníků. Tento typ podnikání má navíc poměrně obtížný rozvojový plán, protože nový účastník musí budovat vztahy s partnery a uzavírat smlouvy s poskytovateli ubytování po celém světě, což je časově náročné a opět velmi nákladné (Enuke, 2017). A konečně, před zahájením podnikání v tomto odvětví musí být splněny přísné licenční a zákonné požadavky podle vládních politik nejen jedné země, ale všech zemí, kde se společnost chystá založit své aktivity (Murphy, 2018). Vyžaduje se tedy také velmi důkladné prozkoumání této problematiky, což firmám ještě více ztěžuje vstup do odvětví.

Statistiky počtu 5* hotelů v Praze, prezentované v části analýzy stávající konkurence, prokazují to, že riziko vstupu nových konkurentů v tomto segmentu je nízké. Jak již bylo uvedeno, počet 5* hotelů v Praze je relativně stabilní – na trhu působí 49 HÚZ této kategorie (ČSÚ, 2023).

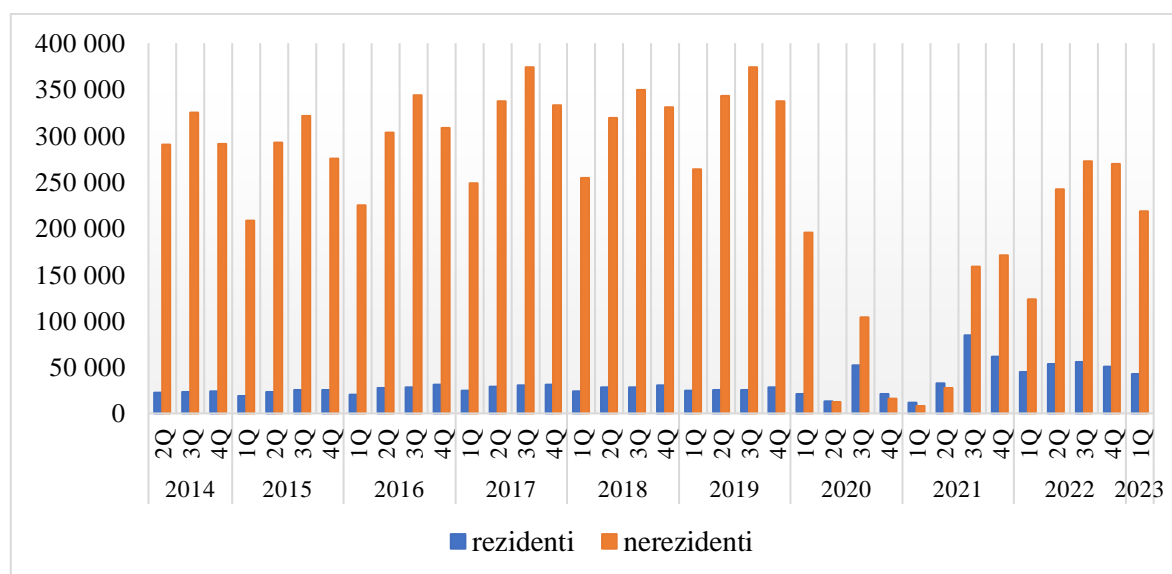
3.3.3 Odběratelé (zákazníci)

Pokud jde o kupující, jejich síla je nižší než střední. Prvním důvodem pro to je skutečnost, že společnost FS nabízí svým hostům luxusní. To je věc, která firmu odlišuje od ostatních konkurentů na trhu. Pokud je tedy člověk spíše příznivcem prvotřídního servisu, který nenabízejí hotely a domů nižších úrovní, bude se muset smířit s menším rozsahem nabídky a cenou nabízenou firmou FS. Jedinečnost firmy navíc spočívá v tom, že nabízí své hotely tak, aby vyhovovaly všem preferenčním požadavkům svých hostů, což pomáhá budovat velmi věrnou zákaznickou základnu.

Vytvořit představu o velikosti zákaznického trhu a poptávky po službách 5* hvězdičkových hotelů lze na základě dat ČSÚ. Z analýzy statistik návštěvnosti 5* hotelů v ČR (viz graf 4) lze udělat závěr o stabilní a spíše mírně rostoucí tendenci do konce roku 2019. Návštěvnost HÚZ této kategorie činila cca 23-30 tisíc hostů z ČR a 250-350 tisíc hostů

ze zahraniční čtvrtletně. Od roku 2020 je patrná stabilizace a následně i růst počtu domácích hostů, zatímco počty zahraničních návštěvníků poklesly na historicky nejnižší úroveň. V souvislosti s určitým povolněním restrikcí v době pandemie covid-19 se zvyšoval i počet hostů hotelů 5*. Například ve 3. čtvrtletí 2020 byly hotely této kategorie navštíveny 104 tisíc hostů ze zahraničí, zatímco ve 2. čtvrtletí 2020 činil jejich počet jen 12 tisíc. Ve vývoji ukazatele návštěvnosti hotelů je patrný vysoký vliv sezóny: počet hostů 5* hotelů je zpravidla nižší v 1. čtvrtletí roku a vyšší ve 2. a 3. čtvrtletích.

Graf 4 Počet hostů 5* hotelů v ČR (čtvrtletní data), 2014-2023



Zdroj: vlastní zpracování podle dat ČSÚ (2023)

Z analýzy výše popsaných statistik lze vymezit následující klíčová zjištění:

- mírný rostoucí trend v počtu hostů 5* hotelů lze hodnotit z pohledu podniku pozitivně,
- počet hostů 5* hotelů se dodnes nevrátil na předpandemickou úroveň, což poukazuje na přetrvávající vliv krize a snížení poptávky,
- vysoká sezónnost v návštěvnosti 5* hotelů je negativním faktorem, protože neumožňuje udržovat tržby na stabilní úrovni v průběhu roku.

Vzhledem k tématu práce je důležité nastínit také některé specifické rysy zákaznického trhu luxusních hotelů, které se objevily v důsledku pandemie Covid-19. Po zrušení protiepidemických restrikcí byl pro hotel zejména úspěšný červen 2022, kdy v Praze konalo mnoho koncertů a jiných eventů (kvůli odložení termínů v době pandemie). Poptávka byla však stále pod úrovní roku 2019: cca 30% obsazenost (Tamchynová, Newsroom TTG

/ ČTK). Mezi hosté bylo stále mnoho turistů z USA, stejně jako i před pandemií. Další významné skupiny hostů jsou návštěvníci z Německa, a také domácí zákazníci z ČR. Jezdí také hosté ze Středního východu – Spojených arabských emirátů a Saúdské Arábie. I po rozvolnění protiepidemických opatření stále hotelu chybějí hosté z Asie – Číny, Japonska, Tchaj-wanu. Kvůli politickým událostem nejezdí i Rusové.

Tabulka 5 prezentuje výsledky ankety, provedené mediálními zástupci TTG a ČTK mezi známými řetězci hotelů v ČR. Uvádí stav poptávky v červnu 2022 (po zrušení protiepidemických opatření) pomocí ukazatele obsazenosti hotelu a charakterizuje změny ve struktuře hostů. Je patrné, že vybrané řetězce dosáhly značně vyšší obsazenosti než FS. Všechny hotely zaznamenaly stále vysoký podíl domácí klientely a chybějící hosté z Asie, Ruska a jiných vzdálenějších zemí světa. Hotely upozorňují na růst last-minute rezervací.

Tabulka 5 Jak se změnili zákazníci hotelových řetězců v ČR po zrušení protiepidemických restrikcí

	Obsazenost po zrušení protiepidemických restrikcí (v červnu 2022)	Jak se změnila struktura zákazníků
Czech Inn Hotels	95 %. Tento stav je vysoce nad očekáváním ze začátku roku 2022.	Významně: vyšší podíl Čechů, hostů ze sousedních evropských zemí. Nejsou návštěvníci z jiných zemí světa. Rezervují pobyty na poslední chvíli, chybějí kongrese a akce.
OREA Hotels & Resorts	90 %. Optimistická očekávání, stabilní úroveň obsazenosti	Zkracuje se délka pobytu kvůli tomu, že lidé mohou opět cestovat do zahraničí. 55% hostů z ČR, v pražských hotelech – cca 25 %. 45 % hosté ze sousedních států, velmi málo – z jiných zemí světa.
NH Prague City, NH Collection Prague	50 %. Značně méně než předpandemická úroveň (90 %), ale jsou optimistická očekávání na podzim 2022.	Významný podíl hostů z ČR. Naznačují návrat hostů z USA, Itálie, Německa.
Four Seasons	30 %, pod úrovní roku 2019. Růst obsazenosti je spojen s eventy.	Významný podíl tvoří hosté z USA, Německa, ČR. Dále pak jsou to hosté ze Středního východu. Chybějí hosté z Ruska, Asie.

Zdroj: vlastní zpracování podle ankety Newsroom TTG / ČTK (2022)

3.3.4 Dodavatelé

Vyjednávací síla dodavatelů je hodnocena jako průměrná vzhledem k možnostem hotelu si vybírat dodavatele produktů a služeb z velké a transparentní nabídky na globalizovaném trhu. Síla dodavatelů je však vyšší než nízká, protože hotel FS je závazná poskytovat služby s nejvyšší kvalitou. Proto kvalita dodávek je klíčovým prvkem jejich nabídky. Například, dodavatelé surovin pro restauraci Four Seasons jsou vybíráni velmi pečlivě, aby byla zaručena prvotřídní kvalita pokrmů. V současné době se hotel zejména spolupracuje s dodavateli italských produktů, které se nacházejí v ČR, a také místní producenti lokální produkce (např. sušené maso z farem Středočeského kraje) (Newsroom TTG, 2022).

3.3.5 Substituce

Společnost čelí konkurenci, kterou vytvářejí poskytovatelé ubytování v luxusních apartmánech. Nejedná se však o významnou a přímou konkurenci, protože ubytování v apartmánech nezaručuje stejný rozsah a kvalitu servisu, jako služby hotelu. Může tedy záležet na preferencích klientů: pro někoho může být pobyt v hotelu výhodnější, protože se nemusí starat o vaření a nákup jídla, a protože jim může více vyhovovat obsluha. Substitučním produktem lze považovat služby sdílení domova, jako jsou Airbnb, které jsou oblíbené zejména u mladých cestovatelů z generací mileniálů a Gen Z (Adams, 2022).

Vezmeme-li v úvahu současnou situaci ve světě, největší problém pocházející ze substituční síly lze nalézt. V době pandemie by lidé s největší pravděpodobností raději zůstali doma, než aby jeli na dovolenou. Vysvětlují to principy sebezáchovy a strach z nákazy Covid-19. Většinou se týká 2 segmentů zákazníků: rodin s dětmi a seniorů. Kvůli pandemii se mnoho lidí rozhodlo omezit pohyb ze svých domovů a mnoho dalších koníčků kromě cestování si tak během karantény ve většině zemí světa získalo obrovskou oblibu. Lidé se začali více věnovat činnostem, které se dají dělat doma. Jsou to sledování televize, Netflix, videa na YouTube, čtení, cvičení, jóga, hraní deskových her, vaření a mnoho dalších (Schnitzer, 2020). Všechny tyto aktivity, které lze rovněž považovat za nepřímé konkurenty služby společnosti FS, se během pandemie staly ještě populárnějšími. To vytváří největší tlak na firmu ze strany substituční síly. Rizikovost cestování se však postupně mění, protože lidé již mohou vyrazit na dovolenou.

3.4 Analýza vnitřního prostředí – marketingový mix hotelu

V této části jsou vymezeny jednotlivé marketingové nástroje hotelu Four Seasons Prague pomocí modelu marketingového mixu služeb 7P. Tento model zahrnuje následující nástroje: produkt, cena, distribuce/místo, marketingová komunikace, fyzické prostředí, procesy, lidé. Komplex těchto nástrojů slouží k dosažení společných marketingových cílů hotelu a jejich vliv by se měl vzájemně posilovat. Vymezení komplexu marketingových nástrojů hotelu je provedeno na základě informací na internetu (webové stránky společnosti, marketingové online magazíny), výročních a tiskových zpráv společnosti, knihy zakladatele hotelu I. Sharpa (2012) „Four Seasons: The Story of a business Philosophy“ a také interních firemních informací, získaných během vlastní práce v hotelu a po provedení polostrukturovaného rozhovoru s manažerem. V této kapitole důraz je kladen také na změny, kterými prošly marketingové programy hotelu v době pandemie covid-19 a po ní. Na základě rozboru marketingového mixu jsou zjištěny silné a slabé stránky hotelu.

3.4.1 Produkt

Four Seasons Hotel Prague je ideální volbou pro ty, kteří hledají luxusní ubytování a jedinečný zážitek v srdci historické Prahy. Jeho kombinace prvotřídních služeb, umístění a exkluzivního prostředí ho činí jedním z nejprestižnějších hotelů ve městě. Tyto vlastnosti služeb tvoří hlavní aspekty značky FS. Zákazníci z celého světa spojují Four Seasons s určitou kvalitou a rozsahem služeb, které splňuje nejvyšší standardy. Kvalita služeb a personál, které dělají značku jedinečnou, to je to, co dělá značku „jméno“. Podle zakladatele FS Isadora Sharpa kvalita nemusí nutně znamenat luxus: *„Kvalita splňuje očekávání zákazníků, to znamená vždy dávat zákazníkům to, co očekávají. Pokud to neuděláte, nemáte značku, jen hromadu reklam.“* (Sharp, Phillips, 2012).

Produkt FS je nehmotné povahy a je tvořen hlavními a doplňkovými službami, poskytovanými v hotelech. Ubytování je hlavní službou hotelu Four Seasons. V hotelu je 138 pokojů a 19 apartmá na sedmi podlažích, všechny luxusně vybavené a vybavený bezplatným Wi-Fi. Mezi luxusní doplňky patří báječné postele, péřové přikrývky a polštáře, toaletní potřeby Acqua di Parma a Asprey, plyšové župany a pantofle a plně zásobený minibar.

Bez ohledu na to, který pokoj si host zarezervuje, užije si krásný výhled, ačkoli Premier River Room a apartmá zaručují výhled na klíčové památky města, včetně Vltavy, Malé Strany a Pražského hradu nebo Karlova mostu.

Stravovací služby jsou nabízeny hostům v hotelové restauraci CottoCrudo a také prostřednictvím pokojové služby. V restauraci jsou podávány jídla klasické italské kuchyně s moderním nádechem. Specialitou CottoCrudo jsou historické koktejly (např. Papa Doble – Hemingway Special, vytvořený ve 30. leta 20. století nebo Brandy Crusta z 50. let 19. století) a kvalitní vína.

The Gallery je nově zrekonstruovaný lounge bar, který se nachází hned vedle foyer. Je to dobré místo k odpočinku po dni stráveném prohlídkou historického města s koktejly, vínem, kávou nebo čajem.

Služby Concierge jsou nezbytné pro poskytování prvotřídního a vysoce personalizovaného servisu v hotelu. Zákazníci se mohou obrátit na Concierge s prosbou zarezervovat restauraci, organizovat pěší výlet s průvodcem, trasu pro běhání a mnoho dalšího. Concierge vytvářejí řadu zážitku pro hosty. Například mohou organizovat setkání s českými současnými umělci v jejich soukromých ateliérech nebo turné s múzickým uměním, kde bude možnost navštívit nejlepší balet, symfonii, operu či koncert. Extra luxusní způsob prohlídky města je jízda soukromou lodí Four Seasons. Během prohlídky jsou hostům nabízeny nápoje, prosecco apod.

Transfer z/na letiště nebo nádraží je hostům nabízen v nadstandardní kvalitě v několika variantech:

- Airport greeting service: řidič uvítá hosta v příletové hale letiště, odveze autem přímo do hotelu. Letištní transfery ve vozidle Mercedes třídy S lze předem rezervovat prostřednictvím služby Concierge.
- VIP Arrival Service: personál hotelu uvítá hosta u brány na letišti a doprovodí ho do VIP salonku. Zde si host může odpočinout s nápojem zdarma, zatímco personál vyzvedne zavazadla a dokončí pasové či celní papíry po příletu.
- VIP odletová služby: soukromé auto hosta odveze na letiště ke speciálnímu vchodu. Dále si host může odpočinout ve VIP salonku až do nástupu na palubu, zatímco

personál zajistí, aby byly řešeny pasové záležitosti, zavazadla byla vyčištěna a odevzdána. Když je čas odletět, bude host doprovázen VIP bezpečnostní prověrkou a využijí soukromý transfer do letadla.

Ava Spa je wellness a spa centrum Four Seasons, umístěné v neoklasické budově hotelu. Je to idylické místo pro obnovu duši a těla, navržené v roce 2016 známým architektem Pierre-Yves Rochon. Z areálu spa jsou krásné výhledy na Pražský hrad. V Ava Spa jsou k dispozici koupele podle českých lázeňských tradic s využitím esenciálních olejů a květin, parní lázeň, sauna a vnitřní bazén. Pět lázeňských místností Ava Spa je pojmenováno po českých řekách – Litava, Morava, Otava, Svitava a Vltava.

Hosté si mohou objednat uklidňující masáž nohou Manolo Treatment, pojmenovaném po návrhářovi obuvi s českými kořeny. Pro muže je nabízeno ošetření obličeje, využívající produkty z řady Swiss Perfection, které se zabývají specifickými kožními problémy, jako je předčasné stárnutí a popáleniny břitvou. Ošetření Golden Body Treatment si klade za cíl léčit poškození způsobené každodenním životem a revitalizovat pokožku. Obsahuje zlatý cukrový peeling a uklidňující masáž vonným olejem obohaceným o zlaté částičky. Detox s ošetřením jarního probuzení zahrnuje tělový zábal z řas bohatých na minerály, teplou mořskou tělovou masku Sodashi, 50minutovou masáž La Boheme, aroma obličeje a smoothie.

Pro nejlepší zážitek jsou vytvořeny speciální lázeňské balíčky, například balíček Ava Spa Discovery zahrnuje luxusní ubytování v hotelu, kontinentální snídani a jednu 50 minutovou Aromaterapeutickou masáž Sodashi. Sezónní nabídka zajišťuje, že při každé návštěvě Ava Spa bude možné vyzkoušet něco nového. Winter Bliss Treatment například zahrnuje omlazující masáž obličeje a masáž od hlavy až k patě pomocí oleje s vůní pomeranče a hřejivých čedičových horkých kamenů.

Hotel má fitness centrum o rozloze téměř 70 m². Zahrnuje výběr nejnovějšího cvičebního vybavení, samostatné skříňky a suché sauny pro muže a ženy. Hotel zaručuje, že ve fitness centru bude maximálně 3 osoby, čímž se zvyšuje pohodlí při návštěvě fitness a cvičení.

Konferenční prostory jsou k dispozici v hotelu. Hotel je významným místem pro pořádání konferencí a jiných eventů. Pražský FS má k dispozici konferenční prostory o

celkové rozloze 706 m², z toho největší konferenční místnost má 177 m². Kapacita pro indoor banquet činí 140 lidí, outdoor banquet – 40 lidí. Při pořádání eventů v místnosti ve stylu učebny s odděleným prostorem pro stravování má kapacitu na 120 osob (FourSeasons.com, 2023).

V hotelu jsou nabízeny služby hlídání dětí. Rodiny s dětmi dostávají po příjezdu do hotelu dárky a puzzle. Hotelové služby jsou rovněž dětem přizpůsobeny – v hotelu jsou k dispozici dětské župany a pantofle, dětská měnu.

3.4.2 Cena

Základní povaha cenové strategie hotelu FS vychází z přesvědčení zakladatele I. Sharpa: „*Pokud zákazníkům dáte to, co očekávají, rádi zaplatí za produkt, který odůvodňuje jeho cenu. To byla moje původní strategie a držím se jí dodnes.*“ (Sharp, Phillips, 2012). Lze tvrdit, že ve své cenové strategii vychází hotel ze zákaznického vnímání ceny a produktu. Hotel se totiž snaží nabídnout hostům to, co očekávají a za co rádi zaplatí, splnit jejich sny a dosáhnout vysoké spokojenosti. Zákaznický orientovaný přístup je v marketingu hotelu jasně patrný. Produktová a cenová politika hotelu je v tomto smyslu úzce propojena.

Pokud jde o cenovou politiku, hotel Four Seasons Prague se řídí principem dynamického cenového řízení. Ceny pokojů se mohou lišit v závislosti na sezóně, poptávce, dostupnosti a dalších faktorech. Hotel také nabízí různé balíčky a slevy, které mohou hosté využít při rezervaci přímo na webu hotelu nebo prostřednictvím jiných kanálů.

Vzhledem k nadstandardní kvalitě služeb a luxusnímu produktu hotel účtuje vyšší ceny než je tržní průměr. Přehled cen ubytování v hotelu v letní sezóně 2023 je uveden v tabulce 6. Jedná se o ceny ubytování na 1 noc na dvoulůžkových pokojů různých typů. Ceny jsou uvedeny v eurech, stejně tak, jak se to uvádí na webových stránkách hotelu. V souladu s místními zákony jsou však ceny pokojů účtovány v českých korunách (CZK). Směnný kurz je založen na směnném kurzu hotelu při check-inu a platí po celou dobu pobytu.

Tabulka 6 Ceny ubytování v hotelu FS Prague (dvoulůžkový pokoj/noc) v roce 2023

Pokoj	Cena v EUR				Cena v CZK			
	Cena bez DPH	DPH 10%	City tax	Cena vč. DPH a city tax	Cena bez DPH	DPH 10%	City tax	Cena vč. DPH a city tax
Modern (Standard)	700	70	3,92	774	16 567	1 657	92,78	18 317
Superior	720	72	3,92	796	17 040	1 704	92,78	18 837
Deluxe	820	82	3,92	906	19 407	1 941	92,78	21 441
Grand Renaissance	1 040	104	3,92	1 148	24 614	2 461	92,78	27 168
Premier River	1 400	140	3,92	1 544	33 134	3 313	92,78	36 540
Duplex Suite	2 160	216	3,92	2 380	51 121	5 112	92,78	56 326
Renaissance Suite	2 360	236	3,92	2 600	55 855	5 585	92,78	61 533
River Suite	2 550	255	3,92	2 809	60 352	6 035	92,78	66 480

Zdroj: vlastní zpracování podle Fourseasons.com (2023)

Ceny ubytování se začínají od 700 EUR (16 567 Kč), k tomu se účtuje 10 % DPH (snížená sazba) a městský poplatek (city tax), který má fixní hodnotu (3,92 EUR nebo 92,78 Kč). Ceny apartmánů (Duplex Suite, Renaissance Suite, River Suite) jsou vyšší než u pokojů hotelového typu a činí 2 160 – 2 550 EUR (51 121 – 60 352 Kč) v letní sezóně 2023.

Ceny ubytování na nejluxusnějších pokojích hotelů (Charles Bridge Presidential Suite, Prague Castle Presidential Suite, Royal Suite) jsou poskytovány pouze na individuální požadavek klienta a nejsou uvedeny na webových stránkách hotelu.

Výše uvedené ceny zahrnují vstup do bazénu, fitness a wellness, ale nezahrnují snídani, které v současné době stojí 1 065 Kč.

Four Seasons poskytuje možnosti si pořídit tří nebo pětiměsíční členství Ava Spa pro neomezený vstup do spa zóny a fitness centra. Cena členství činí od 30 do 100 tisíc Kč v závislosti na zvolené délce členství. Kromě wellness služeb zahrnují členství různé slevy a výhody pro zákazníky (viz tabulka 7).

Tabulka 7 Ceník členství Ava Spa v hotelu Four Seasons

Členské výhody	3-měsíční členství	6-měsíční členství	Roční členství
Poskytnutí karty přístup do Ava Spa a fitness	ano	ano	ano
Plný přístup do zařízení Ava Spa, včetně fitness, vitálního bazénu, sauny, páry a šatny s kompletním vybavením	ano	ano	ano
Individuální a personalizovaná skříňka ve fitness	ano	ano	ano
Bezplatný ručníkový servis, úschova a ošetření běžeckých bot	ano	ano	ano
Masáž La Boheme zdarma	1	2	4
Ošetření pro rozzáření obličeje Omorovicza zdarma	1	1	1
Ošetření golden body Omorovicza zdarma	ne	1	1
Bezplatný pobyt na jednu noc pro dvě osoby v hotelu Four Seazon na pokoji Deluxe, včetně snídaně	ne	ne	1
Sleva na všechny Spa procedury v Ava Spa	10 %	15 %	20 %
Sleva na všechny maloobchodní produkty Ava Spa	10 %	15 %	20 %
Sleva v restauraci a baru Cottocrudo, Galery, Miru na stravování na pokoji	10 %	10 %	10 %
Denní Guest vstupenky do lázně a fitness zdarma	2	4	6
Cena	30 000 Kč	55 000 Kč	100 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování podle FourSeasons.com (2023)

3.4.3 Distribuce (místo)

Hotely řetězce Four Seasons jsou umístěny ve více než 40 zemích světa a jejich umístění závisí na konkrétním státu. Zpravidla se nacházejí v hlavním nebo velkých městech, v centrálních a historických částech měst, což zaručuje jedinečný zážitek hostům z návštěvy turistické destinace. Pražský hotel Four Seasons se nachází v ulici Veleslavínové 2A/1098, 110 00 Praha 1. Je to lokace v blízkosti Mánesova mostu a výhledem na řeku a klíčové památky hlavního města. Je to pár kroků od Karlova mostu a Staroměstského náměstí, proto hosté si mohou užít pěší procházky po historické části města.

Transferové služby (uvítání na letišti, VIP příjezdový a odjezdový servis) usnadňují cestu zákazníků k hotelu, zvyšují jejich pohodlí během cesty a zkvalitňují zážitek.

Jedním z hlavních pilířů distribuční politiky je spolupráce s různými rezervačními platformami a cestovními agenturami. Hotel spolupracuje s předními online rezervačními portály a globálními distribučními systémy, aby zajistil širokou dostupnost svých pokojů a

služeb. Tímto způsobem mohou zájemci o ubytování rezervovat pokoje přes různé kanály, což zvyšuje šance na obsazenost a vytváří větší povědomí o hotelu.

Dalším důležitým aspektem distribuční politiky je přímá rezervace prostřednictvím webové stránky hotelu. Four Seasons Prague nabízí svým hostům možnost rezervovat pokoje a balíčky přímo na svém oficiálním webu. Tím se hotel snaží vytvořit přímý vztah s hosty, poskytnout jim větší flexibilitu a zaručit jim nejlepší dostupné ceny a nabídky.

3.4.4 Marketingová komunikace

Four Seasons Hotel Prague využívá komplexní strategii marketingové komunikace, aby oslovil a informoval své cílové skupiny a posílil povědomí o svých luxusních službách. Komunikační mix hotelu zahrnuje řádu nástrojů.

Reklama

Hotel FS využívá reklamu v tištěných médiích, jako jsou luxusní časopisy a noviny, aby oslovoval potenciální hosty s příslušnými zájmy. Reklamy zdůrazňují exkluzivitu a kvalitu služeb hotelu, jeho ideální polohu a unikátní nabídku. Příkladem tištěných reklam FS jsou časopisy, distribuované na palubě letadel.

Další významným reklamním nástrojem slouží reklamní kampaně, zahrnující digitální video spoty. V roce 2022 byla například spuštěna mezinárodní kampaň „Luxus is our love language“. Každé video je založeno na skutečných situacích, ve kterých zaměstnanci FS šli „nad rámec“, aby překvapili a potěšili hosty. V jednom videi bylo uvedeno, jak zaměstnanci FS dokázaly využít osobního loga hosta, které jej bude zobrazovat na všem od jeho hotelového županu po steak. Na jiném místě doručuje zaměstnanec hotelu sněhové koule na pokoj rodině, která si užívá prvního sněhu. Cílem této reklamní kampaně je umístit FS jako „značku luxusu s opravdovým srdcem“ (Jelski, 2022).

Tato reklamní kampaň se stala snahou o aktualizaci značky a dosud největším placeným mediálním úsilím FS (Adams, 2022). Kampaň v hodnotě mnoha milionů dolarů je nejen největší, co společnost FS doposud utratila, ale také vůbec poprvé, kdy společnost využila v komunikaci hodnoty značky značné množství placených médií (Jelski, 2022). Kampaně typu „go-big“ a oživení mediální aktivity bylo zaznamenáno i u jiných luxusních

hotelových řetězců (např. Hilton a IHG), což je signálem oživení cestovního ruchu po rozvolnění pandemických opatření. Díky komunikační aktivitě se hotely snaží znovu získat zájem spotřebitelů, kteří touží vyrazit do světa po pandemii.

Podpora prodeje

Upselling je široce používaný v hotelnictví nástroj, který pomáhá zvýšit hodnotu objednávek hostů. Hotel FS komunikuje možnost zvýšit úroveň pokojů již při rezervaci – online na webových stránkách hotelu nebo při telefonickém objednání. Například při rezervaci pokoje typu Standard (Modern) bude zákazník vystaven zprávě, že za „pouhých 120 EUR“ získá pokoj Deluxe, který má určité výhody oproti standardnímu pokoji.

Four Seasons nabízí dárkové karty v jakékoli nominální hodnotě od 100 do 2 000 USD až do maximální částky 10 000 USD, které lze zakoupit online v jakémkoliv měně (americký nebo kanadský dolár, britský liber, euro). Pro dárkové karty v hodnotě více než 10 000 USD je potřeba osobně kontaktovat prodejní tým FS.

Osobní prodej

Osobní prodej hraje důležitou roli v segmentu luxusních služeb, kde je nutný personalizovaný přístup ke každému zákazníkovi. Prostřednictvím zaškolených pracovníků rezervačního a prodejního oddělení, jakož i pracovníků služby Concierge se realizuje osobní prodej doplňkových personalizovaných služeb.

Osobní prodej je jediným nástrojem komunikace a způsobem prodeje ubytování na nejluxusnějších a nejdražších pokojích FS (President a Royal Suites). Tyto pokoje nelze zarezervovat přímo přes webové stránky hotelu, ale je u nich uvedena poznámka, že je třeba komunikovat hotelový personál telefonicky. V rámci hovoru budou nabízeny další služby, které mohou uspokojit požadavky nejnáročnějších klientů.

Přímý prodej

Newsletter a direct e-mail lze vymezit jako nástroje přímého prodeje služeb FS. Jsou individuálně přizpůsobeny a rozesílány zainteresovaným stranám hotelu (zákazníkům, partnerům), které poskytly souhlas s marketingovou korespondencí.

Public Relations

Hotel aktivně spolupracuje s PR agenturami, které pomáhají vytvářet a udržovat pozitivní mediální obraz. To zahrnuje mediální relace, tiskové konference, propagační akce a zapojení do místních a mezinárodních událostí. Cílem je získat redakční prostor v prestižních médiích a posílit povědomí o hotelu a jeho jedinečných nabídkách. Dále hotel využívá následující prostředky budování vztahů s veřejností:

- Four Seasons Magazine – online časopis o cestování, inspirace a tipy pro dovolenou,
- Four Seasons Press Room – online portál s tiskovými zprávami z celého řetězce Four Seasons; má pohodlné vyhledávání podle populárních témat, regionů, typů publikací apod.,
- spolupráce s influencery – Four Seasons pracuje s kreativními influencery, které sdílejí vášně pro cestování a objevování nových destinací. Řetězec neustále hledá nové perspektivy a nové příležitosti, jak sdílet poutavý obsah a předvést lidi, místa a zážitky, které definují svět Four Seasons. Pro zájemce o spolupráci je k dispozici online formulář na portálu Press Room. Influenceri získávají například bezplatný pobyt výměnou za tvorbu obsahu či finanční odměnu,
- eventy – jsou důležitou součástí marketingu Four Seasons. V době pandemie byly možnosti pořádání eventů značně omezeny kvůli omezením osobních setkávání větších počtu osob a cestování,
- spolupráce s českými značkami, příkladem jsou Mercedes Benz Prague Fashion Week a Mezinárodní filmový festival v Karlových Varech.

Sociální sítě

Společnost neustále pokračuje v rozšiřování své přítomnosti na sociálních sítích. Kromě firemních stránek a účtů spravuje Four Seasons také stránky a úchyty jednotlivých hotelů, resortů a restaurací. Článek LuxuryDaily (Miller, 2022) uvádí, že společnost Four Seasons prostřednictvím různých iniciativ na sociálních sítích zjistila, že sociální média lze použít k formování a zlepšování pozice a vnímání, zvyšování prodeje, vede ke konverzím, rozšiřování modelu služeb, ochraně pověsti značky, budování loajality a angažovanosti zákazníků, a také pomáhá vytvořit osobní zážitek z pobytu v hotelu. Strategie značky pro

sociální média vychází z ústředí FS v Torontu, do které je integrován každý hotel. Ve strategii jednotlivých hotelů jsou využívány také vlastní nápady a nástroje, specifické pro daný trh.

- Facebook: globální stránka Four Seasons (Facebook, 2023) je sledována 942,7 tisíc lidí a je označena 904,5 tisíc „to se mi líbí“. Odlišitelným rysem profilu Four Seasons je to, že obsahuje kategorii Obchod – online prodej značkových výrobků, jako jsou ručníky, prádlo, župany, svíčky apod. Příspěvky získávají cca 100-200 „to se mi líbí“. Komentáře jsou vzácné, ale zpravidla mají jen pozitivní náladu. Pouze na jeden komentář s kladnou recenzí od zákazníka (u posledních 10 příspěvků) Four Seasons zareagoval („to hřeje naše srdce“).

Stránka Four Seasons Hotel Prague na Facebook (2023) má 18 tisíc sledujících a 17 tisíc označení „to se mi líbí“. Texty jsou publikovány v českém a anglických jazycích, což je určitou výhodou z pohledu komunikace se zákazníky na českém trhu. Většina příspěvků má za cíl povzbuzovat zákazníky k návštěvě hotelu, hotelové restaurace, využití doplňkových služeb (např. projížďka FS loďkou) apod. Méně příspěvků je věnováno i jiným tématům: například všeobecná propagace destinace Praha, seznámení s klíčovými pracovníky hotelu. Zapojení uživatelů je relativně nízké – každý příspěvek má cca 20-50 „to se mi líbí“.

- Instagram: globální profil Four Seasons (Instagram, 2023) má 1,2 milionů sledujících. V profilu je zveřejněno téměř 4 tisíc publikací, které se svým obsahem velmi podobají publikacím na Facebooku. Příspěvky získávají od 1 000 do 6000 „to se mi líbí“. V porovnání s ostatními sociálními sítěmi je zde větší počet komentářů k příspěvkům – cca 30-100. Nicméně i zde Four Seasons nereaguje na komentáře auditoria. Stojí za zmínku vysoká kvalita a úspěšnost publikovaných Reels (získávají od 30 tisíc do 100 tisíc zhlédnutí). Společnost efektivně využívá možnosti vizualizovat své služby prostřednictvím tohoto nástroje na Instagramu. Odlišitelným rysem profilu Four Seasons na Instagramu je to, že využívá vzácnou funkci sociálně sítě – publikaci turistických průvodců, sestavených z jednotlivých publikací značky. Uložené Stories plní funkce PR, protože prezentuje jednotlivé eventy a stránky z FS Magazínu.

Profil pražského hotelu Four Seasons na Instagram (2023) má 31,3 tisíc sledujících, což je více než počet sledujících na Facebook. Větší počet lajků (min. 100 u každého příspěvku) poukazuje na to, že hotel je úspěšnější na této sociální síti z hlediska oslovení auditoria. Obsah profilu na Instagramu je velmi podobný publikacím na Facebooku. Lze zde ocenit pohodlné třídění informací prostřednictvím uložených Stories.

- YouTube: kanál Four Seasons Hotels and Resorts byl založen v březnu 2006 a dnes má 52,6 tisíc odběratelů. Obsahuje 1,2 tisíc videí, jejichž celkový počet zhlédnutí je téměř 53 milionů. Four Seasons produkuje vysoce kvalitní videa, která vizuálně zachycují luxusní prostředí a služby hotelů. Video mají reklamní charakter (propagují jednotlivé hotely řetězce, restaurace a jiné služby) nebo inspirují diváky k cestování. Některá videa získala přes 3 miliony zhlédnutí, což je ukazatel velké viditelnosti kanálu a jeho obsahu. Počet komentářů k jednotlivým videím je však minimální: do 10 komentářů u 1 videa, což signalizuje o nízké angažovanosti publika. Four Seasons rovněž nějak nereaguje na tyto komentáře, a proto nepodporuje dialog s auditoriem.

FS v Praze nemá vlastní kanál na YouTube.

- Twitter: globální profil Four Seasons Hotels (2023) byl zaregistrován v prosinci 2008 a ke dnešnímu dni má 281,7 tisíc čtenářů. Celkový počet tweetů v profilu je 64,1 tisíc. Text tweetů je velmi stručný, obsahuje však hashtagy pro lepší navigaci a velmi kvalitní fotografie nebo videa. Obsah tweetů je identický obsahu na Facebooku. Jednotlivé příspěvky mají přes 5 tisíc zhlédnutí, od 20 do 70 „to se mi líbí“, 20-30 retwitů. Míra angažovanosti auditoria není moc vysoká s přihlédnutím k velkému počtu sledujících.

Profil pražského FS na Twitteru (2023) má 14,4 tisíc čtenářů, což je působivé číslo. Profil byl založen v březnu 2009. Lze se domnívat, že cílové auditorium FS je aktivními uživateli této sociální sítě. Obsah profilu je velmi podobný obsahu pražského FS na jiných sociálních sítích s tím rozdílem, že text je značně kratší.

3.4.5 Fyzické prostředí

Fyzické prostředí hotelů je jedinečnou vlastností značky FS. Zakladatel společnosti I. Sharp věnoval značnou pozornost unikátním architektonickým řešením a využíval k tomu své excelentní zkušenosti se stavebnictvím a cenné kontakty na talentované architekty. Sharp v době, kdy byl mladý a kdy se rozvíjel jen první své hotely, využíval každé příležitosti k inspirování z projektů konkurentů – ve svých hotelech využíval jejich nejlepší řešení v oblasti architektury, prostorového uspořádání a interiéru. Například mnoho hotelů řetězce bylo postaveno v hlučných částech města, ale pro hosty vytvořily skutečnou oázu relaxace a ticha, protože Sharp v projektech moudře využíval plochu vnitřních nádvoří a zahradní design (Sharp, Phillips, 2012).

Fyzické prostředí je důležitým prvkem marketingu hotelu, protože buduje jedinečnou atmosféru a unikátní dojem u zákazníků. Všechny pokoje FS v Praze jsou elegantně zařízené tmavým dřevem, plyšovými koberci, mramorovými koupelnami a bohémskými křišťálovými lustry. Je to skvělá kombinace luxusu starých tradic a moderního vybavení. Pět místností pro lázeňská ošetření a procedury v Ava Spa je vyzdobeno krásným nábytkem, obrazy a měkkými světly, takže se host cítí jako doma, ale ještě více relaxuje. Bazén je obklopen pohodlnými lehátky a krbem pro naprosto uvolněnou atmosféru.

Cílem hotelu je, aby hosté si užili prostředí všemi smysly. Pozornost je proto věnována také osvětlení, zvukům a hudbě, vůni v prostorách hotelu apod. Vůně pro hotely jsou často vytvořena ve spolupráci se známými značky parfumerie. Například k 20. výročí pražského hotelu FS byla využita spolupráce s parfumérem Michlem Čechem, který se inspiroval českou přírodou a ve vůni pro hotel akcentoval duby, fialky, májové růže a zralé švestky. Na stolech mohli hosté najít gramofony s vinylem, kde byla zapsána skladba, vytvořená Tomášem Kačem – „Eternal Beauty of Vltava“ (Goldbergerová, 2022). Lze jednoznačně tvrdit, že by značka FS nebyla tak úspěšná jako je dneska, bez tohoto prvku marketingového mixu.

V době pandemie covid-19 bylo důležité udržovat pokoje a společné prostory hotelu v odpovídajícím stavu, i když byly prázdné v době uzavření ubytovacích zařízení. Bylo potřeba zajistit dostatečné větrání a pravidelný úklid, udržovat vhodnou teplotu a vlhkost vzduchu, aby nedošlo k poškození materiálů. Tyto provozní náklady nebylo možné pokrýt z tržeb z prodeje, což mělo značný negativní dopad na finanční situaci hotelu.

3.4.6 Procesy

Procesy spojené s provedením nákupu služeb hotelů jsou klíčové pro podnik z hlediska jejich schopnosti generovat tržby a zisk.

V době pandemie došlo z důvodu snížení poptávky k útlumu procesů v této oblasti. Tým, který pracoval na rezervacích a prodeji, byl zmenšen. Po rozvolnění pandemických opatření došlo k obrovskému nárůstu, způsobenému last-minutovými poptávkami. Velikost rezervačního a prodejního týmu nebyla tak rychle navýšena na předpandemickou úroveň, a proto stávající zaměstnanci měli velkou zátěž v práci, měli pracovat přesčasy.

Další významné procesy, které mají také vysoký potenciál z hlediska získání finančních a nefinančních výhod pro hotel, se týkají organizace spolupráce s partnery a sponzory.

V době pandemie se stály procesy, které se uskutečňují v rámci spolupráce s partnery a sponzory, organizačně složitější. Postupně se pracovníci hotelu a partnery přizpůsobily na nový styl komunikace v době pandemie, kdy se téměř všechno vyjednávalo v rámci elektronické komunikace (telefonické hovory, e-maily a zejména video konference). Pro pracovníky to znamenalo potřebu vylepšit své komunikační dovednosti, aby vyjednávání s partnery provedené online bylo stejně úspěšné jako při dřívější komunikaci tváří-v-tvář. Procesy komunikace s partnery a sponzory v době omezení osobních setkání lidí ztratily významnou výhodu, která mohla působit příznivě na výsledek vyjednávání – jedná se o působení fyzických prostorů hotelů při osobních setkáních a všechny aspekty s tím spojené, jako jsou příjemné osvětlení, vůně, estetický interiér, nabídka pokrmů a nápojů apod. Všechny tyto aspekty jsou aktivně využívány v rámci osobního vyjednávání a nebylo možné ne využít při online komunikaci.

Výraznými změnami v době pandemie prošly procesy, spojené s novými hygienickými standardy. Hotel se připojil ke globálnímu programu Lead with Care, který byl vytvořen ve spolupráci se zdravotnickou organizací Johns Hopkins Medicine International a stavěl se na zkušenostech hotelů Four Seasons v New Yorku, Rijádu a Bombaji, které poskytovaly ubytování vysoce rizikovému zdravotnickému personálu, který se aktivně pracoval na covidových odděleních. Hotel vytvořil bezpečné zónované prostředí a věnoval pozornost také tomu, aby se hosté cítili stejně pohodlně jako dříve. Hotel podpořil

také využití bezkontaktní komunikace prostřednictvím Four Seasons aplikace a interního pracovního chatu.

Kromě vypracování nového standardů pro různé úseky hotelu (stravovací, ubytovací, spa, recepce, konference, ventilační systémy) bylo třeba zaškolit personál a zavést tyto standardy do praxe. Nezbytná byla také zvýšená kontrola plnění těchto standardů zejména v počátečních fázích jejich implementace. Byly vypracovány také propagační materiály, které informovaly hosty a veřejnost o péči o jejich zdraví prostřednictvím zavedení přísných hygienických standardů a obsahovaly prosbu o respektování nových pravidel. Lze tvrdit, že se hotelu podařilo úspěšně a dost rychle (během několika dní) implementovat nové hygienické požadavky.

3.4.7 Lidé

„Four Seasons jsou především lidé, kteří zde pracují, spousta skvělých lidí.“ (Sharp, Phillips, 2012). Společnost Four Seasons si získala celosvětové uznání především proto, že si vybudovala pevné vztahy s vlastníky, partnery a členy představenstva, kteří sdílejí hlavní vizi, a s tisíci zaměstnanci, manažery a vedoucími pracovníky, kteří pomohli společnosti dosáhnout úspěchu (Sharp, Phillips, 2012).

Vysoká kvalita servisu FS je založena na firemní kultuře, kterou nelze dodat do podnikání na objednávku. Kultura dozrává zevnitř podniku a jeho lidí. Musí se změnit názory a jednání lidí, jejich hodnoty a komunikace, aby se vytvořila jedinečná firemní kultura. V hotelu se firemně kultuře věnuje významná úsilí, jelikož vedení chape, že je to proces, který vyžaduje spoustu času, a na něm závisí atmosféra a kvalita služby hotelu, vnímání značky FS a spokojenost hostů.

Kvalita služeb FS je dána také výběrem zákaznicky orientovaných pracovníků, kteří mají odpovídající vztah k sektoru služeb jako celku. Tento vztah a celkové vystupování zaměstnanců je dáno tím, jaké hodnoty má, v jaké rodinné atmosféře vyrůstal a v jakém sociálním prostředí žije dnes. Při výběru personálu pro hotel se proto dává pozor nejen na dovednosti a znalosti člověka, ale i na jeho osobní rysy a hodnoty.

V současné době pracuje pro síť hotelu FS kolem 45 tisíc lidí po celém světě. Podle statistik (Zippia, 2023) je podíl žen a mužů na celkové pracovní síle hotelů zhruba stejný:

48 % žen a 52 % mužů. Průměrná doba práce zaměstnance pro hotel je 4,5 let, což lze hodnotit jako docela dlouhý čas, což znamená, že zaměstnanci jsou s prací spokojeni a nemají zájem o odchod k novému zaměstnavateli. Na základě hodnocení hotelu zaměstnanci na online portálech lze tvrdit, že je vnímáno jako skvělé místo pro práci: hodnocení 4,1 bodů (82 %) na portálu Indeed (2023), 4,2 bodů (84 %) na portálu Great Place to Work (2023). Hotel patří k TOP100 světových společností, které jsou hodnoceny jako nejlepší místa pro práci (Great Place to Work, 2023). V průzkumu Trust Index byla zaměstnancům FS položena otázka o tom, co dělá Four Seasons Hotels & Resorts skvělým pracovištěm. Na obrázku 7 jsou uvedeny slova, která pocházejí z komentářů zaměstnanců ve vztahu k této otázce. Tato slova byla vymezena pomocí strojové analýzy dat. Zaměstnanci vysoce hodnotí kolektiv v práci, vztahy a pocity, rodinnou nebo týmovou atmosféru,

Obrázek 7 Názory zaměstnanců na to, co dělá FS skvělým místem pro práci



Zdroj: Great Place to Work (2023)

Zajímavým prvkem péče o pohodlí a vztahy pracovníků v hotelech je pořádání porad v ranních hodinách – tzv. „Snídaně s nočními sovami“. Vedení hotelu ví, že zaměstnanci, pracující v noční směny často vynechávají porady na odděleních. Aby bylo zajištěno, že všichni budou neustále v obraze a cítit se součástí týmu, jsou organizována společná snídaně – nejsou to nudné porady, ale spíše neformální schůzky se zajištěným stravováním. „*Pocit přivítání a komunity se rozhodně nepodobá žádnému jinému pracovišti, které jsem znal,*“ říká jeden zaměstnanec hotelu.

Vedoucí manažeři hotelu představují nejvyšší úroveň řízení podniku a klíčový prvek pracovní síly hotelu. Jejich dovednosti a zkušenosti jsou důležité pro efektivní řízení ostatních zaměstnanců hotelu a dosažení úspěchu celého podnikání.

Novým ředitelem pražského Four Season byl v roce 2020 jmenován Martin Dell, který se stál prvním Čechem na této pozici v hotelu. Dříve funkci plnil Stephan Gras. Nový ředitel pracoval v karlovarském Grandhotelu Pupp a poté pracoval v různých hotelech po celém světě (Sydney, Hongkong, Dauhá aj.). V řetězci Four Season začal pracovat v Singapuru v roce 2010 (Newsroom TTG, 2020).

Vedoucí prodeje a marketingu je od roku 2021 Petra Kucková, která má bohaté zkušenosti s hotelovým byznysem, bydlením pro studenty, podnikáním a provozováním domu s apartmány v centru Prahy. Je zodpovědná za marketing, prodej a spokojenost klientů (Newsroom TTG, 2021). Ředitelkou komunikace hotelu je Veronika Tamchynová.

Pro zajištění vysoké kvality jedné z klíčových služeb hotelu – stravování – vždy hotel najímá slavné kuchaře. Šéfkuchařem restaurace pražského Four Season se v roce 2022 stál Ital Marco Veneruso, který je známý tím, že jako první v historii získal michelinskou hvězdu za italskou kuchyň v Číně. Nový šéfkuchař uvádí: „*V rámci nového kulinářského konceptu představím návštěvníkům naši signature restaurace tradiční kuchyni mého regionu v nečekaném pojetí. Itálie je mnohem víc než jen carpaccio a gnocchi. Chci oživit pražskou gastronomickou scénu o italský fine-dining dle mého gusta. Kdo je připraven na odvážný zážitek, pro toho je CottoCrudo tou správnou destinací.*“ (Veneruso, Newsroom TTG, 2022). Díky zkušenostem šéfkuchaře nabízí hotel pestrou nabídku, včetně degustačního menu a využití vysoce kvalitních a zároveň neobvyklých ingrediencí (např. kaviár a Champagne sabayon, Pasta Mista a skrájenými brambory a bisque).

Šéfcukrář hotelu je Giovanni Marco Carandino. Jeho významným dílem v hotelu je zejména příprava variací cukrovinek pro akci Afternoon tea, která byla implementována v roce 2022. Aktuálně je to unikátní gastronomický koncept, kdy se galerie hotelu přeměnila v přehlídkové prostory, kde hosté mají možnost ochutnat gurmánské delikatesy, vyprávějící příběhy módního domu Dior.

Jak již bylo zmíněno v práci, došlo ke snížení potřeby v lidské síle v době pandemie covid-19. Řáda zaměstnanců byla propouštěná, byla v karanténě nebo na neplacené dovolené. Po rozvolnění opatření se hotel potkával se značným zvýšením pracovní zátěže stávajících zaměstnanců a manažeři museli naléhavě hledat nové pracovníky. Vzhledem k potřebě udržovat servis prvotřídní kvality, bylo to pro FS obzvlášť těžko kvůli nedostatku pracovních zdrojů s požadovanou kvalifikací a zkušenostmi.

3.5 SWOT analýza

SWOT analýza se skládá ze dvou částí: jedná část slouží k vymezení faktorů vnitřního prostředí (silné a slabé stránky hotelu, vymezené v rámci analýzy marketingového mixu), druhá část – k vymezení faktorů vnějšího prostředí (příležitosti a hrozby, vymezené v rámci PEST analýzy a Porterova modelu pěti sil).

Silné stránky:

1. Four Seasons – známá a silná značka
2. Vysoce kvalitní služby, luxusní servis pro nejnáročnější zákazníky
3. Jedinečná atmosféra a fyzické prostředí, umístění hotelu a krásné výhledy
4. Vysoce personalizovaný přístup ke každému zákazníkovi, schopnost a ochota řešit náročné a neobvyklé přání hostů, budování loajální klientely
5. Významná viditelnost profilů Four Seasons na sociálních sítích, velké počty sledujících
6. Z vizuálního hlediska vysoce kvalitní obsah na sociálních sítích
7. Online prodej značkového zboží přes funkci Obchod na Facebooku.

Slabé stránky:

1. Relativně vyšší ceny ve srovnání s konkurencí
2. Relativní nižší obsazenost ve srovnání s konkurencí, která se nevrátila na předpandemickou úroveň
3. Propouštění zaměstnanců v době covidu, vysoká zátěž stávající pracovní síly
4. Vysoké náklady na reklamní kampaně (např. v době po pandemií byla realizována nejdražší v historii hotelu kampaň – „Luxus is our love language“)
5. Nedostatečná angažovanost auditoria na sociálních sítích
6. Žádné nebo skoro žádné reakce Four Seasons na komentáře auditora na sociálních sítích; zákazníci nejsou podporováni v jejich zpětné vazbě a nebuduje se dialog.
7. Zcela identický obsah na Facebooku, Instagramu, Twitteru.

Příležitosti:

1. Rostoucí zájem o destinaci Praha ze strany turistů z asijských zemí
2. Relativní nižší konkurenční rivalita mezi hotely v daném segmentu prvotřídních ubytovacích služeb
3. Technologické inovace – konkurenční odlišitelné prvky v produktové politice, v procesech, v marketingové komunikaci
4. Spolupráce s luxusními značkami a eventy, influencery
5. Marketingové výhody využití sociálních sítí (budování loajality, angažovanosti, pověsti značky atd.)
6. Podpora mateřské společnosti a výhody, plynoucí z možností být součástí mezinárodního řetězce
7. Budování značky atraktivního zaměstnavatele

Hrozby:

1. Politické bariéry cestování (sankce, politické a válečné konflikty, uzavření hranic apod.), ztráta zákaznických trhů
2. Snížení kupní schopností lidí, zhoršení ekonomické situace a nejistota do budoucna (pokles poptávky)
3. Inflace a růst provozních nákladů společností
4. Nedostatek kvalifikovaných pracovních zdrojů pro daný segment prvotřídních služeb
5. Omezená velikost zákaznického trhu (počet zákazníků), který se může dovolit ceny FS
6. Vstup nových silných značek hotelů na trh
7. Substituce služeb kvůli rozvoji segmentu luxusního ubytování v soukromí (apartmány)

Kombinování faktorů z jednotlivých částí SWOT analýzy umožňuje navrhnout několik strategií (viz tabulka 8).

Tabulka 8 Návrh strategií pomocí matice SWOT

	S – Silné stránky	W – Slabé stránky
O – příležitosti	<p>SO strategie (rozvoj asijského trhu):</p> <p>S: Silná značka a prvotřídní služby</p> <p>O: Poptávka asijského trhu, spolupráce s luxusními značkami</p>	<p>WO strategie (Růst angažovanosti auditoria a využití výhod komunikace na sociálních sítích):</p> <p>W: Nedostatečná angažovanost auditoria na sociálních sítích</p> <p>O: Marketingové výhody využití sociálních sítí</p>
T – hrozby	<p>ST strategie (Mobilizace zdrojů pro překonání hrozeb)</p> <p>S: Silná značka, nové aspekty v její vnímání</p> <p>T: Propad poptávky</p>	<p>WT strategie (náhrada části práce AI technologiemi)</p> <p>W: Propouštění zaměstnanců v době covidu, vysoká zátěž pracovní síly</p> <p>T: nedostatek kvalifikovaných pracovních zdrojů</p>

Zdroj: vlastní zpracování

4 Shrnutí výsledků analýz a návrhy doporučení

V této části práce jsou uvedeny návrhy a doporučení pro marketing hotelu Four Seasons, s důrazem na zjištěné přednosti a nedostatky jeho marketingového mixu, příležitosti a hrozby vnějšího okolí.

4.1 Rozvoj asijského trhu

Tento návrh spočívá ve využití silných stránek hotelů a příležitostí z okolního prostředí. Pro hotel FS v Praze je relevantní využití postavení silné značky k růstu na perspektivních zahraničních trzích. K tomuto účelu se pro hotel navrhuje tvorba a realizace strategie propagace na asijských trzích (např. Čína).

Cílem bude zvýšení podílu asijských zákazníků na celkovém počtu hostů hotelu FS v Praze do konce roku 2023 minimálně o 15 % oproti předchozímu období. Hodnota 15 % je nastavena tak, aby umožnila nahradit ztrátu některých významných zákaznických trhů (např. Ruska).

Segmentace

Čínská elitní společnost se skládá z jednotlivců, kteří si cení jak společenské prestiže, tak osobního úspěchu, přičemž luxusní zboží slouží jako forma společenské měny k zobrazení jejich bohatství a postavení.

Positioning značky: strategie by se měla zaměřit na propagaci destinace Prahy jako celku a pak komunikaci jedinečné hodnoty služeb hotelu FS, která umožňuje poznat destinaci díky poloze hotelu, krásným výhledům a nabídce doplňkových služeb (např. výlet lodí FS). Značka FS by se měla umístit v myslích asijské elity jako symbol prestiže a sociálního postavení. Jedním z typických znaků čínské elity je jejich silná inklinace k luxusním značkám jako prostředku vyjádření jejich společenského postavení (GMA, 2023).

Dalším aspektem, který stojí za zmínku o ultrabohatých v Číně, je jejich vyvíjející se spotřebitelské chování v důsledku měnící se sociální dynamiky a nových trendů. Například mladší členové této elitní skupiny stále více oceňují udržitelnost a zdůrazňují značky, které zahrnují ekologické postupy nebo podporují sociální cíle (GMA, 2023).

Návrh taktických a operativních marketingových nástrojů

Pro dosažení cílů positioningu značky je doporučeno využití spolupráce se značkami, eventy, influencersy, které jsou populární a sledované cílovým segmentem zákazníků (asijská elita). Již existující asociace s luxusními značkami bude vytvářet žádoucí spojení se značkou FS. Spolupráce může být navázána například s populárními asijskými módními návrháři – Yohji Yamamoto, Jason Wu, Huishan Zhang (Wong, 2020); dále pak se značkami automobilů, šperků a hodinek.

Vzhledem k rostoucímu zájmu o udržitelnost ze strany mladých představitelů asijské elity, je třeba zdůraznit zapojení hotelu FS do společensky odpovědných aktivit. Je doporučena účast hotelu na charitativních eventech přímo v Asii, natočení video spotů s ukázkou aktivity hotelu v této oblasti.

Dále je doporučeno rozšířit partnerský program FS. Hosté hotelu budou získávat odměny na jejich věrnostní kartu, kterou budou moci využít na nákupy zboží a služeb u partnerů. Je třeba rozšířit partnerskou síť tak, aby zahrnovala nově i čínské podniky, aby byla atraktivní pro nový rozšiřující se segment zákazníků hotelu.

Zaměření na online přítomnost značky v čínském prostředí je velmi důležité. 55 % uživatelů internetu ve světě v roce 2022 bylo vytvořeno asijskými společnostmi (Internet World Stats, 2023). Je to velký trh, která je vhodné oslovit prostřednictvím online nástrojů (internet, globální a lokální sociální sítě, mobilní aplikace). Je nezbytné využít marketing na sociálních sítích, které jsou v Číně nejpopulárnější – Wechat, Sina Weibo, Little Red Book, Tiktok, Kuaishou, QQ aj. (GMA, 2023). Stojí za zmínku zejména možnosti využití nejpopulárnější platformy Wechat, které zahrnují:

- využití oficiálních účtů WeChat s funkcí zasílání newsletterů sledujícím,
- mini-aplikace WeChat, které umožňují pokročilejší funkce (např. sjednávání schůzek s představiteli hotelu FS, objednávání a placení služeb v hotelu FS přímo přes aplikaci),
- kampaně HTML5: tvorba různých kampaní, jako jsou hry, kvízy a hlasování ke zvýšení zapojení sledujících nebo přímému prodeji služeb hotelu,

- placená reklama Wechat – reklamy v Moments (něco jako Stories na Instagramu), bannerové reklamy pro zvýšení dosahu značky.

Výše uvedené nástroje propagace na sociální síti bude potřeba zacílit na specifické auditorium – zejména podle místa bydlení (např. největší města a nejbohatší regiony Číny, výše příjmů).

Orientační rozpočet na realizaci výše uvedených návrhů je uveden v tabulce 9. Je to základní představa o marketingových nákladech, která může být dle aktuálních možností a cílů hotelu upravena.

Tabulka 9 Orientační rozpočet na realizaci komunikační kampaně na čínském trhu

Nástroj	Cena
Spolupráce s influencery, značkami, osobnostmi	Zdarma (barter) nebo rozpočet do 100 tis. Kč / osoba. Rozpočet 100 000 Kč / měsíc.
Účast na charitě v Asii	300 000 Kč / jednorázově
Natočení video-spotu o CSR aktivitách	100 000 Kč / jednorázově
Rozšíření partnerské sítě pro věrnostní karty	Zdarma (realizováno týmem FS)
Placená reklama na čínských sociálních sítích	100 000 Kč / měsíc
Rozesílání newsletterů	Zdarma (realizováno týmem FS)
Tvorba mini-aplikace WeChat, kampaně HTML5 (hry, kvízy)	Zdarma (realizováno týmem FS)
Celkem	400 000 Kč (jednorázově) + 200 000 Kč (měsíčně)

Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Využití značky pro překonání hrozeb z propadu poptávky

Strategie spočívá ve změně propagace značky FS – pobyt v FS by se měl být propagován jako zážitek jednou za život, tzv. life events.

FS se již úspěšně vybudoval image luxusní a vysoce kvalitní značky na trhu ubytovacích služeb (je to jeho silná stránka). Budoucí vývoj značky FS lze vidět v tom, že bude budovat povědomí o pobytu v hotelu značky FS jako o jedinečném a neopakovatelném zážitku na celý život. Je to dáno tím, že ceny služeb FS jsou extrémně vysoké, často jsou vyšší než ceny jiných 5* hotelů (vyplývá to např. z analýzy a porovnání cen hotelů této kategorie v Praze). Takže pobyt v FS nemusí být chápán jako běžné ubytování pro bohaté turisté, ale jako jedinečný zážitek, který se plánuje jen k velmi důležité události, třeba i

jednou za život – tzv. life events. Příkladem takových událostí, které se stávají jednou za život, jsou:

- výročí k narozeninám ve starším věku (např. 50, 60, 70 let),
- svatby a výročí svatby,
- získání významného ocenění, titulu, prémie.

S touto navrhovanou změnou v budování značky FS souvisí doporučení pro propagaci a partnerství hotelu:

- spolupráce se svatebními agentury, především s nejdražšími a nejluxusnějšími, které pořádají svatby pro elitu a celebrity. Jako příklad lze uvést následující agentury ze světového TOP: Collin Cowie, Fete, Tara Guerard, Rafenelli Events, Mindy Weiss Party Consultants, Fait Accompli (Ireland, 2022).
- spolupráce s pořadateli významných premií a ocenění (ve filmové, divadelní a hudební industrii, vědecké a politické sféře). Hotel FS Prague již spolupracuje s filmových festivalem v Karlových Varech s cílem propagace značky. Tyto vztahy může využít pro prohloubení spolupráce v oblasti partnerského prodeje hotelových pobytů pro konkrétní hosty a výherce prémie.
- monitoring událostí ve světě celebrity a tvorba personalizovaných nabídek k plánovaným událostem (svatby, výročí, oslavy známých lidí). Tento úkol by měl být svěřen marketingovému a prodejnímu oddělení FS.

4.3 Technologické inovace – AI pro Concierge servis

Jednou z významných příležitostí moderního prostředí, které byla uvedena v této práci, je považována technologická inovace. Prostřednictvím různých technologických novinek se hotely odlišují od svých konkurentů, vytvářejí zvláštní zážitky a vzpomínky pro své zákazníky. Jako příklad lze uvést využití robotů v různých segmentech hotelového servisu, poskytování nástrojů virtuální reality k dispozici pro hosty atd. Hotely, jako je FS, mají dostatečně silnou pozici, aby rozvíjely tuto oblast, a mají relativně více schopností a

zdrojů k zavedení technologických inovací. Vztahy v rámci široké mezinárodní hotelové sítě mohou pomoci získat potřebné pracovní zdroje a know-how.

Návrh pro hotel FS spočívá ve využití umělé inteligence (AI) pro Concierge servis, který je důležitou službou v hotelu značky. Nemluví se o tom, že by AI zcela nahradila lidskou sílu, protože moderní zákazníci stále požadují personalizovanou péči a komunikaci s personálem. Nicméně nabídnout hostům více možností kontaktovat Concierge servis se jeví jako zajímavá novinka, která může zpestřit zážitek z pobytu. Pro lepší zkušenost s kontaktováním AI lze využít hologramové technologie, které umožňují „ztělesnit“ osobnost AI.

Vývoj technologií AI pro Concierge servis se v současné době teprve nacházejí ve fázi vývoje, proto FS může využít přednost ze zavedení této služby jako první mezi hotely (Prnewswire, 2023). Realizace návrhu bude však spojena se značnými náklady na výzkum a vývoj a skutečnou realizaci technologie.

Na světovém trhu je zatím velmi málo produktů v této oblasti. Téměř jediným v nabídce je produkt Hologram Concierge od technologického start-upu Immertia (NS Packaging Staff Writer, 2023). Tato technologie je však vhodná spíše pro trh s výrobky než pro trh ubytovacích služeb. Její podstata spočívá tom, že aktivuje realistického 3D holografického asistenta, když zákazník naskenuje obal produktu svým fotoaparátem chytrého telefonu. Naskenované obaly produktů jsou pak přeměny na holografický model, což nabízí zákazníkům futuristický způsob interakce s produkty. Hotel sotva dokáže využít tuto technologii ve svém servisu. Nicméně může kontaktovat tuto společnost s cílem vývoje požadované technologie na míru. Například je možný vyrobit v Hologram Concierge vzhled každého pokoje a dalších prostorů v hotelu. To by se využilo případně kdyby klient přišel s požadavkem vyměnit pokoj za pokoj vyšší kategorie a obsluha by dokázala klientovi ukázat pokoj v 3D verzi, což by usnadnilo vyřízení požadavku klienta.

Na trhu lze najít nějaké prvky, které lze využít pro vývoj navrhované technologie Concierge servisu pro hotel. Například společnost Holoconnects (2023) nabízí tzv. holoboxy – 2m krabice, které předvádějí realistickou holografickou projekci postavy člověka v reálné velikosti. Tyto holoboxy lze využít i pro vylepšení komunikace s důležitými partnery a sponzory hotelu na dálku. V práci již bylo zmíněno, že v době koronaviru došlo ke zhoršení kvality a výsledků procesů budování vztahů s partnery a sponzory, které jsou pro strategii

hotelu velmi důležité. Holografické technologie a holoboxy mohou pomocí navázat kvalitnější komunikaci.

Orientační náklady na zavedení inovací jsou uvedeny v tabulce 9. Získat ceny technologií je dost obtížné, protože jsou zpravidla poskytovány individuálně, na základě poptávky společnosti a její požadavků. Průměrná cena 1 160 USD (cca 25 700 Kč) je měsíční poplatek za tarif Unlimited u společnosti Hololink. Tento tarif umožňuje využití holografické technologie, přizpůsobené značkové politice hotelu. Cena holoboxů je od 500 do 3 000 USD za jeden kus (Alibaba.com, 2023). Cena se liší podle velikosti, designu a kvality zařízení. V tabulce 10 je uvedena průměrná cena 1 500 USD / 1 kus (cca 33 200 Kč).

Tabulka 10 Orientační rozpočet na realizaci technologických inovací

Nástroj	Cena
Hologram Concierge	1 160 USD / měsíc
Holoboxy	1 500 USD / 1 ks
Komunikace novinek na webu a sociálních sítích hotelu	Zdarma

Zdroj: vlastní zpracování; Hololink.io (2023)

4.4 Další návrhy

Dále je uveden nápad, které lze využít jako inspiraci k vývoji produktové politiky hotelu FS.

Jednou ze silných stránek hotelu jsou jeho krásné výhledy na Prahu, Vltavu a památky. Výhodnou polohu, terasy a výhledy hotelu lze využít k propagaci přírodních jevů jako jsou meteorické roje, zatmění Slunce, přehlídka planet na noční obloze. K tímto jevům dochází jednou za mnoha let, proto než se uskuteční může hotel propagovat pobyty a balíčky služeb s unikátním výhledem na tyto přírodní jevy. Během těchto událostí lze v hotelu zajistit dalekohledy a speciální zařízení pro lepší zážitek z prohlídky, dále pak odborný informační servis a přednášky od odborníků, pokud by někdo měl o to zájem.

Pro hotel bude důležité také podpořit růst angažovanosti auditoria a využití výhod komunikace na sociálních sítích. Four Seasons by mohl aktivně interagovat s diváky na YouTube, například odpovídáním na komentáře, zodpovídáním otázek a reagováním na zpětnou vazbu. Zatím hotel téměř nereaguje na komentáře uživatelů. Tímto způsobem by mohli budovat silnější vztahy se svými diváky a posílit jejich pověst jako přívětivé a přístupné značky.

Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo na základě analýz nástrojů marketingového mixu hotelu Four Seasons Prague (FS) sestavit vhodná doporučení pro jejich optimální využití v praktickém marketingovém řízení. Hlavního cíle práce bylo dosaženo prostřednictvím postupného naplnění dílčích cílů, které spočívaly v posouzení a vysvětlení pojmů z oblasti jednotlivých nástrojů marketingového mixu, marketingové komunikace a komunikačního mixu, a poté v analýze současného stavu využívání jednotlivých nástrojů marketingového mixu v hotelu Four Seasons Prague, zjistit silné a slabé stránky podniku a sestavit SWOT analýzu. Dalším praktickým cílem bylo sestavit konkrétní návrhy marketingových doporučení, zejména pro aktualizaci stávajícího marketingového mixu.

V práci byla provedena analýza vnitřního prostředí hotelu pomocí modelu marketingového mixu 7P. Analýza vnějšího prostředí hotelu byla provedena pomocí metod PEST analýzy a Porterova modelu pěti sil. Z výsledků vnějších analýzy vyplývá, že hotel FS nemá významnou konkurenci, protože trh prvotřídních ubytovacích služeb v Praze zastoupen malým a stabilním počtem subjektů. Hotel FS má však nejvyšší ceny v segmentu 5hvězdičkových hotelů, proto v práci bylo doporučeno podniknout některé změny produktové politiky, konkrétně v oblasti značky a nabídky služeb. Změna positioningu značky hotelu by měla přispět k lepšímu vnímání poměru cena/kvalita, resp. cena/zážitek, které hotel nabízí. V práci se navrhuje, aby pobyt v hotelu FS byl propagován jako významný zážitek, který se stává skoro jednou za život, proto je jeho cena velmi vysoká. Balíčky služeb mohou být propagovány k oslavě tzv. life events (svatby, výročí, udělení prémie a ocenění apod.). Pro hotel je doporučeno rozvíjet spolupráci s nejdražšími event-agenturami, svatebními zprostředkovateli pro elitu.

Z výsledků rozhovoru s manažerem hotelu vyplývá, že návštěvnost hotelu je zatím stále nižší než její předpandemická úroveň. Politické a ekonomické hrozby, popsané v PEST analýze, zhoršují výhled vývoje do budoucna. Pro marketingovou strategii hotelu je doporučeno rozšíření na nové trhy (asijské), které nahradí ztrátu významných trhů (např. Ruska). V práci byly uvedeny návrhy pro segmentaci a positioning značky na čínském trhu a doporučeny konkrétní nástroje marketingového mixu. Za důležité se považuje spolupráce se značkami a influencery, které pomáhají cílovým zákazníkům (čínské elitě) prokazovat

svůj společenský status, zdůraznění společensky odpovědných aspektů činnosti hotelu, o kterých se uvažují zejména mladí představitelé čínské elity.

Dále byly v práci zmíněny příležitosti technologického prostředí, který by mohl hotel využít k odlišení své nabídky oproti konkurenci – AI inteligence a hologramové technologie, jejich využití v hotelu, pro Concierge servis. Hotel může také využít nápad, spočívající ve využití vzácných přírodních jevů jako jsou zatmění Slunce či přehlídka planet, pro rozvoj balíčku služeb v tomto období. Z analýzy sociálních sítí hotelu bylo zjištěno, že personál velmi vzácně reaguje na komentáře uživatelů, což je považováno za slabou stránku. V práci byla zdůrazněna potřeba odstranit tento nedostatek a podpořit dialog s auditoriem.

Přínosem práce jsou především praktické návrhy a nápady, které lze po konzultaci s marketingovým oddělením a vedením využít v praxi, a které povedou ke zvýšení prodeje služeb hotelu, k rozvoji značky a postavení hotelu na trhu.

5 Seznam použitých zdrojů

Literatura

AKSU, Simge, 2020. Luxury Perception of Low and Middle Income Generation Z and Their Luxury Consumption Motivations. *International Journal of Social, Political and Economic Research*. Ijosper, 7(4), ss. 939-959. doi.org/10.46291/IJOSPERvol7iss4pp939-959.

BARAD, M., 2018. *Strategies and Techniques for Quality and Flexibility*. New York: Springer. ISBN 978-3-319-68400-0.

BAYAD, J., GOVAND, A., 2021. Marketing Strategy: Pricing strategies and its influence on consumer purchasing decision. *International Journal of Rural Development, Environment and Health Research (IJREH)*. AI Publications, 5(2), ss. 26-39. doi: 10.22161/ijreh.5.2.4

BERÁNEK, J. a kol., 2013. *Moderní řízení hotelového provozu*. 5., zcela přepracované vydání. Praha: MAG CONSULTING. 338 s. ISBN 978-80-271-9360-8.

BIGO, C., RAJ, A., SITUMEANG, R., 2021. Segmentation, Targeting, Positioning (STP), Communication and Price Strategies on Consumer Purchasing Decisions at PT. Alfa Scorpii Medan. *Jurnal Mantik*. DIKTI, 4(4), ss. 2370-2375. Doi: 10.35335/mantik.Vol4.2021.1165.pp2370-2375

BJERKE, M., RENGER, R., 2017. Being smart about writing SMART objectives. *Evaluation and program planning*. PubMed, 61, ss. 125-127. Doi: 10.1016/j.evalprogplan.2016.12.009

BOLISANI, E., BRATIANU, C., 2017. Knowledge strategy planning: an integrated approach to manage uncertainty, turbulence, and dynamics. *Journal of Knowledge Management*. Emerald, 21(2), ss. 233-253. Doi: 10.1108/JKM-02-2016-0071

BUREŠOVÁ, J., 2022. *Online marketing: od webových stránek k sociálním sítím*. Praha: Grada Publishing. 288 s. ISBN 978-80-271-1680-5.

- CLARISSIA, M., 2019. A study on Ansoff matrix technique: as a growth strategy and an adaptive learning technique adopted in the leading brand of products *A Journal of Composition Theory*. Elsevier, 12(9), ss. 1494-1506. ISSN 0731-6755.
- DENISOV, A., 2018. Marketing and advertising support of hotel services sales management. *Praktičeskij marketing*. Moskva: Agentstvo BCI Marketing. 12(262), ss. 30-35. ISSN 2071-3762.
- FEDERER, Joe, 2020. *The Hidden Psychology of Social Networks*. McGraw Hill Professional. 288 s. ISBN 978-1-260-46023-0.
- FEDORYAKA, A., 2018. The main directions of development of marketing activity at the enterprises of the hospitality industry. *Rossijskie regiony: vzglyad v budushee* Moskva: Elektronnoe izdaniye Rossijskie regiony, 5(2), ss. 132-137. ISSN 2409-899X.
- GORYUSHKINA, N. a kol., 2016. Marketing Management in the Sphere of Hotel and Tourist Services. *International Review of Management and Marketing*. EconJournals, 6(S6), ss. 207-213. ISSN 2146-4405.
- GRANT, R., 2016. *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases*. 7. vydání. Chichester: John Wiley and Sons Ltd. 516 s. ISBN 978-0470747100.
- GUILLET, D., CHU, A., 2021. Managing hotel revenue amid the COVID-19 crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Emerald, 33(2), ss. 604-627. Doi: 10.1108/IJCHM-06-2020-0623
- GURCAYLILAR-YENIDOGAN, T., AKSOY, S., 2019. Applying Ansoff's growth strategy matrix to innovation classification. *International Journal of Innovation Management*. World Scientific, 22(04). Doi: 10.1142/S1363919618500391
- HILL, C., JONES, G., SCHILLING, M., 2016. *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach*. Boston: Cengage Learning. 896 s. ISBN 978-1305502277.
- JAKUBÍKOVÁ, D. a kol., 2019. *Lázeňství: management a marketing*. Praha: Grada Publishing. 368 s. ISBN 978-80-271-1117-6.

JAKUBÍKOVÁ, D., 2013. *Strategický marketing – strategie a trendy*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JIANG, Yangyang a Jun WEN, 2020. Effects of COVID-19 on hotel marketing and management: a perspective article. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Emerald, 32(8), ss. 2563-2573. DOI: 10.1108/IJCHM-03-2020-0237

KABUSHKIN, N., BONDARENKO, G., 2002. *Management gostinnic i restoranov*. 2. vydání. Minsk: Novoe znanie. 368 s. ISBN 985-6516-61-7.

KARLÍČEK, M. a kol., 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 288 s. ISBN 978-80-271-0954-8.

KARLÍČEK, M. a kol., 2016. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 288 s. ISBN 978-80-271-5769-8.

KHALIFA, A., 2020. *Strategy: restoring the lost meaning*. *Journal of Strategy and Management*. Emerald, 13(1), ss. 128-143. Doi: 10.1108/JSMA-09-2019-0158

KOTLER, F., 2013. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada Publishing. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Ph., ARMSTRONG, G., 2018. *Principles of marketing*. 17. vydání. Harlow, UK: Pearson Education. 736 s. ISBN 1-292-22023-6.

KŘÍŽEK, F., NEUFUS, J., 2014. *Moderní hotelový management*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 224 s. ISBN 978-80-247-4835-1.

LUDVÍK, F., 2019. *Efektivní řízení kvality*. Praha: Pointa. 248 s. ISBN 978-80-907-5308-2.

MACINTOSH, R., MACLEAN, D., 2014. *Strategic Management: Strategists at Work*. London: Red Globe Press. 240 s. ISBN 978-1137035448.

MAHER, A., 2021. Territorial e-marketing role in improving of hotel business efficiency in Syria after war. *Vestnik GUU*. Moskva: GUU, 12, ss. 85-92. DOI: 10.26425/1816-4277-2021-12-85-92

MARKOVIĆ, Suzana a Dina LONČARIĆ, 2014. Service quality and customer satisfaction in the health care industry – towards health tourism market. *Tourism and hospitality management*. Opatija: Sveučilište u Rijeci, 20(2), ss. 155-170. DOI 10.20867/thm.20.2.1

NIKOLSKAYA, E. a kol., 2018. Innovative quality improvements in hotel services. *European Research Studies Journal*. ERSJ, 21(2), ss. 489-498. ISSN 1108-2976.

PAKHAR, A., 2021. Research of marketing activity of hotel enterprises in Moscow. *Rossijskie regiony: vzglyad v budishee*. Moskva: Elektronnoe izdanie Rossijskie regiony. 8(4), ss. 73-83. ISSN 2409-899X.

PIRNAU, C. a kol., 2016. Databases role correlated with knowledge transfer between entities of a cluster. *Scientific Bulletin of Naval Academy*. Constanta, Romania: Mircea cel Batran” Naval Academy Press, 19(1). Doi: 10.21279/1454-864X-16-11-080

PRIKHOSKO, N., 2019. Positioning a unique hotel sales offer through social media. *Materialy Afanasjevskikh čtenij*. Moskva: Sodejstvije, 3(28), ss. 40-51. ISSN 2413-5666.

PŘIKRYLOVÁ, J. a kol., 2019. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing. 344 s. ISBN 978-80-271-2648-4.

PUTRA, Q. a kol., 2020. The Impact of Marketing Mix on the Consumer Purchase Decision in the Surabaya - Indonesia Hotel Residence. *SHS Web of Conferences*. EDP Sciences, 76, 01038(2020), ss. 1-8. Doi: 10.1051/shsconf/20207601038

SHARP, Isadore a Alan PHILLIPS, 2012. *Four Seasons: The Story of a business Philosophy*. Moskva: Alpina Publisher. 366 s. ISBN 978-5-9614-1688-6. Dostupné z: <https://ru.scribd.com/document/430074855/Философия-гостеприимства-Four-Seasons-Качество-сервис-культура-и-бренд-pdf#>

SIJABAT, Rosdiana, 2019. Macro-Environment Analysis Of The Tourism Industry In Indonesia: Findings From The Pest Analysis. *Innovative Issues and Approaches in Social Sciences*. ERUDIO Education Center, 12(3), s. 96-118. DOI: 10.12959/issn.1855-0541.IIASS-2019-no3-art6

SIRIPIPATTHANAKUL, S., CHANA, P., 2021. Service Marketing Mix (7Ps) and Patient Satisfaction in Clinics: A Review Article. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*. IJTSRD, 5(5), ss. 842-850. ISSN 2456-6470.

SRPOVÁ, J. a kol., 2020. *Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing. 264 s. ISBN 978-80-271-1528-0.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, A., 2019. *Základy úspěšného podnikání*. 248 s. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1160-2.

VERYASKIN, P., 2020. Advertising campaign of a hotel enterprise as the main tool of marketing communications complex. *Kontentus*. Saransk: Lizina OM, 4, ss. 23-29. Doi: 10.24411/2658-6932-2020-10023

VRONTIS, D., THRASSOU, A., 2006. Situation analysis and strategic planning: an empirical case study in the UK beverage industry. *Innovative marketing*. LLC CPC Business Perspectives, 2(2), ss. 134-151. ISSN 1814-2427.

VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J., 2018. *Reklama: Jak dělat reklamu*. 4., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. 232 s. ISBN 978-80-247-5865-7.

WIDARDI, J. a kol., 2019. Marketing Mix Strategy Implementation for Business Plan at LH Hotel. *Journal of Multidisciplinary Academic*. Indonesia: Kemala Publisher, 3(5), ss. 166-170. ISSN 2613-988X.

Internetové zdroje

ADAC, 2023, 12. dubna. *Urlaub in Deutschland: Keine Corona-Beschränkungen mehr*. [online]. [cit. 2022-08-22]. <<https://www.adac.de/news/coronavirus/>>

ALIBABA, 2023. 3D hologram display. *Alibaba.com*. [online]. [cit. 2022-08-22]. <https://www.alibaba.com/product-detail/Holobox-Display-Market-3D-Hologram-Display_1600192702301.html?spm=a2700.7724857.0.0.218b6af2rK8cDC&s=p>

BOOKING.CON, 2023. Hotely Prague. *Booking.com*. [online]. [cit. 2022-08-22]. <<https://www.booking.com/index.ru.html?aid=304142&label=gen173nr-1FCAEoggI46AdIM1gEaDqIAQGYASG4AQfIAQ3YAQH0AQH4AQOIAgGoAgO4AqPx6KMGwAIB0gIkNWUwZWRIYTAAtYzM5ZS00ZDY0LWE2NTYtNjBhOTcwOTM3YTE22AIF4AIB&sid=cabcecf4136c7879250d6741523836fe&>>

BORNA, Sh., 2022, 26. září. International Marketing. Encyclopedia of Business and Finance, 2nd ed. *Encyclopedia.com*. [online]. [cit. 2022-09-08]. <<https://www.encyclopedia.com/finance/finance-and-accounting-magazines/international-marketing>>

BRIGHT DIRECTIONS, 2022. How social media can drive luxury travel. [online]. [cit. 2022-08-22]. <<https://www.brighterdirections.co.uk/how-social-media-can-drive-luxury-travel/>>

CFI TEAM, 2022, 7. května. *Market positioning*. [online]. [cit. 2022-09-11]. <<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/market-positioning/>>

ČSÚ, 2021. 14. *Zboží a služby nakupované přes internet*. [online]. [cit. 2022-09-01]. <<https://www.czso.cz/documents/10180/142872020/062004211408.pdf/c7b7969f-efa9-45e7-b809-1aad44b80f52?version=1.1>>

ČSÚ, 2021. 3. *Používání mobilního telefonu a internetu na mobilním telefonu*. [online]. [cit. 2022-09-01]. <<https://www.czso.cz/documents/10180/142872020/062004210301.pdf/a3e6ad41-df20-4f5b-8134-2ff85637dcc0?version=1.1>>

ČSÚ, 2021. *V Česku se v roce 2019 prostřednictvím rezervačních portálů uskutečnilo 10,4 milionu přespání*. [online]. [cit. 2022-09-01]. <<https://www.czso.cz/csu/czso/v-cesku-se-v-roce-2019-prostrednictvim-rezervacnich-portalu-uskutecnilo-104-milionu-prespani>>

ČSÚ, 2023. Kapacity hromadných ubytovacích zařízení podle kategorie. *Veřejná databáze Český statistický úřad*. [online]. [cit. 2023-04-30]. <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=31742&pvo=CRU01&str=v42&c=v3~8__RP2022&u=v42__VUZEMI__100__3018>

ČSÚ, 2023. Návštěvnost v hromadných ubytovacích zařízeních cestovního ruchu podle kategorií. *Veřejná databáze Český statistický úřad*. [online]. [cit. 2023-04-30]. <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=CRUD003-Q-CASR&z=T&f=TABULKA&skupId=1391&katalog=31743&c=v3~6__RP2017QP1&&v=v534__KAT__126__01&str=v282#w=>>

ENUKE, 2017. *How do I start an online travel agency (OTA) in Europe?* [online]. [cit. 2022-08-22]. <<https://www.enukesoftware.com/blog/how-can-i-start-an-ota-online-travel-agency-business-in-europe.html>>

EUR-LEX, 2019. Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2018/1806 ze dne 14. listopadu 2018, kterým se stanoví seznam třetích zemí, jejichž státní příslušníci musí mít při překračování vnějších hranic vízum, jakož i seznam třetích zemí, jejichž státní příslušníci jsou od této povinnosti osvobozeni (kodifikované znění). *EUR-Lex*. [online]. [cit. 2022-08-22]. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX:32018R1806>>

EUROPEAN COMMISSION, 2023. *Mobility and transport*. [online]. [cit. 2022-08-22]. <https://transport.ec.europa.eu/index_en>

FACEBOOK, 2023. Four Seasons Hotel Prague. *Facebook*. [online]. [cit. 2023-03-29]. <<https://www.facebook.com/FourSeasonsHotelPrague>>

FACEBOOK, 2023. Four Seasons Hotels and Resorts. *Facebook*. [online]. [cit. 2023-03-29]. <https://www.facebook.com/FourSeasons/?ref=page_internal>

FOURSEASONS.COM, 2023. Ava Spa Membership. *Four Seasons*. [online]. [cit. 2023-03-29]. <<https://www.fourseasons.com/prague/spa/spa-membership/>>

FOURSEASONS.COM, 2023. Hotel Capacity Chart. *FourSeasons.com*. [online]. [cit. 2023-03-29]. <<https://www.fourseasons.com/meetings-and-events/hotel-capacity-chart/>>

FOURSEASONS.COM, 2023. Check rates. *Four Seasons*. [online]. [cit. 2023-04-30]. <https://www.fourseasons.com/prague/?ppc=true&utm_source=google&utm_medium=paidsearch&utm_campaign=acronym-prg-hre-low-allglobalbrand-na&utm_content=na-71700000101050566-58700008076300116-0&utm_term=na&gclid=CjwKCAjwm4ukBhAuEiwA0zQxk5GBI8n->

YjStOTPzr2qLSxuqEmsFIqvEU2C14zQbQQBTHL_PAFARnxoCmoEQAvD_BwE&gcls
rc=aw.ds>

FREEDOM HOUSE, 2020. *Nations in Transit 2020: Czech Republic*. [online]. [cit. 2022-08-22]. <<https://freedomhouse.org/country/czech-republic/nations-transit/2020>>

GMA, 2023, 4. dubna. Luxury China: Strategy to Connect with the Chinese Elite Society. *Gentlemen Marketing Agency*. [online]. [cit. 2023-04-30]. <<https://marketingtochina.com/luxury-china-strategy-to-connect-with-the-chinese-elite-society/>>

GMA, 2023, 7. červen. Guide to Most Popular Chinese Social Media Sites & Platforms for Marketing. *Gentlemen Marketing Agency*. [online]. [cit. 2023-04-30]. <<https://marketingtochina.com/top-10-social-media-in-china-for-marketing/>>

GOLDBERGEROVÁ, Sára, 2022, 18. říjen. Four Seasons slaví 20 let. Okusili jsme, zda luxusní pětihvězda v Praze pořád patří mezi špičku. *CzechCrunch*. [online]. [cit. 2023-04-30]. <<https://cc.cz/four-seasons-slavi-20-let-okusili-jsme-zda-prvni-petihvezda-v-praze-porad-patri-mezi-spicku/>>

GOOGLE FINANCE, 2022. Four Seasons Edu (Cayman) Inc ADR. *Google Finance* [online]. [cit. 2022-08-22]. <https://www.google.com/finance/quote/FEDU:NYSE?sa=X&ved=2ahUKEwid3ZWGxN_5AhWL76QKHRgyC9wQ3ecFegQIAxAg&window=5Y>

GREAT PLACE TO WORK, 2023. Four Seasons Hotels & Resorts. *Great Place to Work*. [online]. [cit. 2023-04-30]. <<https://www.greatplacetowork.com/certified-company/1000356>>

HOLOCONNECTS, 2023. Holoconnects. [online]. [cit. 2023-04-30]. <https://holoconnects.com/en/holobox-price-list/?qooqie_creative_id=650515030997&keywords=hologram&gclid=CjwKCAjws7WkBhBFEiwAlI1680E3qpmCRc2H4H6_HePHD-0Dtlf_HV2hKIMHbqdBMtlcPW3GgKQu0BoC6q0QA_vD_BwE>

HOLOLINK, 2023. Pricing. *Hololink.io*. [online]. [cit. 2022-08-22]. <<https://www.hololink.io/pricing>>

INDEED, 2023. Four Seasond Employee Reviews in Czech Republic. *Indeed*. [online]. [cit. 2023-04-30]. <<https://ca.indeed.com/cmp/Four-Seasons/reviews?fcountry=CZ>>

INSTAGRAM, 2023. Four Seasons. *Instagram*. [online]. [cit. 2023-06-02]. <<https://www.instagram.com/fourseasons/>>

INSTAGRAM, 2023. FSPrague. *Instagram*. [online]. [cit. 2023-06-02]. <<https://www.instagram.com/fsprague/>>

INTERNET WORLD STATS, 2023. Internet 2022 Usage in Asia. *Internet World Stats*. [online]. [cit. 2023-04-30]. <<https://www.internetworldstats.com/stats3.htm>>

IRELAND, Sophie, 2022, 21. červenec. The Top 10 Most Expensive Wedding Planners In The World. *CEOworld Magazine*. [online]. [cit. 2023-04-30]. <<https://ceoworld.biz/2022/07/21/the-top-10-most-expensive-wedding-planners-in-the-world/>>

JELSKI, Christina, 2022, 31. srpna. Four Seasons launches multimillion-dollar ad campaign. *Travel Weekly*. [online]. [cit. 2023-04-30]. <<https://www.travelweekly.com/Travel-News/Hotel-News/Four-Seasons-launches-ad-campaign>>

JUSTICE.CZ, 2023. Zpáva o vztazích 2021. Sbírka listin Four Seasons Hotels (Czech Republic), s.r.o. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. [online]. [cit. 2023-04-30]. <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=503571>>

KAŠPAROVÁ, Lenka, 2020, 27. května. Snížení DPH ubytování v hotelech ani služby nejspíš nezlevní. *Měšec.cz*. [online]. [cit. 2022-08-22]. <<https://www.mesec.cz/clanky/snizeni-dph-ubytovani-v-hotelech-ani-sluzby-nejspis-nezlevni/#:~:text=Vláda%2025.,sportoviště%20a%20j%C3%ADzdného%20na%20vleky>>

MILLER, Debbie, 2022, 10. červenec. Four Seasons Social Media: Setting a High Bar for the Hotel Industry. *Neal Schaffer*. [online]. [cit. 2023-04-30]. <<https://nealschaffer.com/four-seasons-social-media/>>

MURPHY, Ewan, 2018, 20. listopadu. *Porter Five Forces Analysis*. [online]. [cit. 2022-08-22]. <<https://www.essay48.com/term-paper/13778-Booking-com-Porter-Five-Forces>>

NEOTAX, 2021, 16. srpna. Daně v Německu: vše, co o nich potřebujete vědět. *Neotax*. [online]. [cit. 2022-08-22]. <<https://neotax.eu/cs/blog/dane-v-nemecku-vse-co-o-nich-potrebujete-vedet#:~:text=Sazba%20daně%20z%20př%C3%ADjmu%20právníckých,v%20průměru%20pod%20hranic%C3%AD%2030%20%25.>>

NEWSROOM TTG / ČTK, 2021, 9. září. Investiční firma Billa Gatese převezme hotelový řetězec Four Seasons. *TTG*. [online]. [cit. 2023-03-10]. <<https://www.ttg.cz/investicni-firma-billa-gatese-prevezme-hotelovy-retezec-four-seasons/>>

NEWSROOM TTG / ČTK, 2022, 2. srpna. Anketa ČTK: Jak se vyvíjí obsazenost pražských hotelů? *TTG*. [online]. [cit. 2023-03-10]. <<https://www.ttg.cz/anketa-ctk-jak-se-vyviji-obsazenost-prazskych-hotelu/>>

NEWSROOM TTG, 2020, 25. února. Pražský hotel Four Seasons vede poprvé Čech Martin Dell. *TTG*. [online]. [cit. 2023-03-10]. <<https://www.ttg.cz/prazsky-hotel-four-seasons-vede-poprve-cech-martin-dell/>>

NEWSROOM TTG, 2021, 28. května. Zeitraum expanduje na hotelový trh a personálně posiluje. Tým rozšířila Petra Kucková. *TTG*. [online]. [cit. 2023-03-10]. <<https://www.ttg.cz/zeitraum-expanduje-na-hotelovy-trh-a-personalne-posiluje-tym-rozsirila-petra-kuckova/>>

NEWSROOM TTG, 2022, 29. března. Novým šéfkuchařem pražského hotelu Four Seasons se stal michelinský Marco Veneruso. *TTG*. [online]. [cit. 2023-03-10]. <<https://www.ttg.cz/novym-sefkucharem-prazskeho-hotelu-four-seasons-se-stal-michelinsky-marco-veneruso/>>

NEWSROOM TTG, 2023, 24. dubna. Potřebujeme stabilní daňové prostředí, vyzývá vládu Asociace hotelů a restaurací ČR. Předcovidová čísla zdejší cestovní ruch ještě nedorovnal. *TTG*. [online]. [cit. 2022-08-22]. <<https://www.ttg.cz/potrebujeme-stabilni-danove-prostredi-vyzyva-vladu-asociace-hotelu-a-restauraci-cr-predcovidova-cisla-zdejsi-cestovni-ruch-jeste->

nedorovnal/#:~:text=V%20Česku%20jsou%20ubytovac%C3%AD%20služby,na%20ubyto
ván%C3%AD%20a%20stravovac%C3%AD%20služby.>

NS PACKAGING STAFF WRITER, 2023, 27. dubna. Immertia unveils Hologram Concierge concept for interactive AI packaging. *NS Packaging*. [online]. [cit. 2023-04-30]. <<https://www.nspackaging.com/news/immertia-unveils-hologram-concierge-concept-for-interactive-ai-packaging/>>

NUMBEO, 2023. Rankings by Country of Average Monthly Net Salary (After Tax) (Salaries And Financing). *Numbeo*. [online]. [cit. 2022-08-22]. <https://www.numbeo.com/cost-of-living/country_price_rankings?itemId=105>

PRNEWSWIRE, 2023, 4. květen. AI-powered Holograms Reshape Marketing. *Cision PR Newsire*. [online]. [cit. 2023-04-30]. <<https://www.prnewswire.com/news-releases/ai-powered-holograms-reshape-marketing-301814588.html>>

SCHNITZER, Kyle, 2020, 31. března. These are the hobbies everyone has picked up during COVID-19 outbreak. *The Ladders*. [online]. [cit. 2022-08-22]. <<https://www.theladders.com/career-advice/these-are-the-hobbies-everyone-has-picked-up-during-covid-19-outbreak>>

THE GLOBAL ECONOMY, 2023. *Political stability – Country rankings*. [online]. [cit. 2022-08-22]. <https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb_political_stability/>

TWITTER, 2023. Four Seasons Hotels. *Twitter*. [online]. [cit. 2023-04-30]. <https://twitter.com/FourSeasons?ref_src=twsrc%5Egoogle%7Ctwcamp%5Eserp%7Ctwgr%5Eauthor>

TWITTER, 2023. Four Seasons Hotels. *Twitter*. [online]. [cit. 2023-03-10]. <<https://twitter.com/fourseasons/>>

TWITTER, 2023. Four Seasons Prague. *Twitter*. [online]. [cit. 2023-04-30]. <https://twitter.com/FSPrague?ref_src=twsrc%5Egoogle%7Ctwcamp%5Eserp%7Ctwgr%5Eauthor>

WONG, Jasmine, 2020, 30. červen. 18 Asian Fashion Designers Who Are Doing Us Proud. *Tatler*. [online]. [cit. 2023-04-30]. <<https://www.tatlerasia.com/style/fashion/hk-13-asian-fashion-designers>>

WORLD BANK, 2023. Data for Czechia, Saudi Arabia, United Arab Emirates, Germany, United States, China. *The World Bank Data*. [online]. [cit. 2022-08-22]. <<https://data.worldbank.org/?locations=CZ-SA-AE-DE-US-CN>>

YOUTUBE, 2023. Four Seasons Hotels and Resorts @fourseasons. *YouTube*. [online]. [cit. 2023-03-29]. <<https://www.youtube.com/@fourseasons>>

YOUTUBE, 2023. Four Seasons Hotels and Resorts. *YouTube*. [online]. [cit. 2023-03-10]. <<https://www.youtube.com/@fourseasons>>

YOZCU, O., 2021. Marketing Strategies Used During Crisis Situations: A Case of Hotel Group in Istanbul. *MTCO'21 Proceedings*. University of South Florida M3 Center Publishing, ss. 54-55. Doi: 10.5038/9781955833011. Dostupné z WWW: <<https://digitalcommons.usf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=m3publishing#page=72>>

ZIPPIA, 2023. Four seasons hotels and resorts statistics and demographics. *Zippia – the career expert*. [online]. [cit. 2023-04-30]. <<https://www.zippia.com/four-seasons-hotels-and-resorts-careers-66359/demographics/>>