VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ



Obor: Cestovní ruch

Online reputační management v hotelovém odvětví

(diplomová práce)

Autor: Kateřina Hroudová

Vedoucí práce: Ing. Zuzana Kvítková, Ph.D.

Praha 2018

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Online reputační management v hotelovém odvětví vypracovala samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury.

V Praze dne 05. 12. 2018 ……

podpis studenta

Poděkování:

Velice ráda bych poděkovala vedoucí své diplomové práce, paní Ing. Zuzaně Kvítkové, Ph.D., za její cenné rady a návrhy k danému tématu. Dále bych chtěla poděkovat paní Ing. Jiřině Jenčkové, Ph.D. za průvodní konzultace a postřehy z praxe hotelového managementu a také panu Bohuslavu Macháčkovi z hotelu Park Inn Prague za pomoc se systémem ReviewPro. Závěrem bych ráda vyjádřila díky své rodině a partnerovi, kteří mě při psaní této práce plně podporovali.

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá problematikou online recenzí se zvláštním zaměřením na hotelové odvětví. Jelikož význam online recenzí výrazně stoupá a jedná se již o běžnou součást spotřebního rozhodování, byla zjištěna nutnost zavedení systémů řízení online reputace hotelů. Tyto takzvané systémy ORM analyzují všechny přijaté recenze s cílem získat co nejvíce podnětů a připomínek od hostů. Jedním z hotelů, které systém tohoto typu využívají, je hotel Park Inn Prague. Tomu, jak zavedení systému ReviewPro v roce 2017 ovlivnilo následnou online reputaci hotelu, bude věnována praktická část této diplomové práce. Na závěr bude provedena SWOT analýza, která shrne celou problematiku a navrhne několik scénářů dalšího možného vývoje.

Klíčová slova: online marketing, Park Inn by Radisson, online recenze, reputace, hotelnictví, Review Pro

Abstract

This master's thesis deals with the topic of online reviews with a special focus on the hotel industry. Since the significance of online reviews is growing steadily and reading the reviews has become a standard procedure of consumer decision-making, it was necessary to introduce systems of online reputation management. These so-called ORM systems analyse all the reviews received for each accommodation facility focusing mainly on acquiring the suggestions from guests. Hotel Park Inn Prague belongs to the group of hotels where these systems were introduced. The analytical part of this master's thesis will be devoted to research of how much the introduction of the system ReviewPro in 2017 has influenced the online reputation of hotel Park Inn Prague. Finally, there will be a SWOT analysis conducted with an aim of suggesting several possible scenarios of further development.

Keywords: online marketing, Park Inn by Radisson, online reviews, reputation, hotel industry, Review Pro

Obsah

Úvod 1

1 Online recenze a možnosti jejich řízení ze strany firem 4

1.1 Internetový marketing (e-marketing) 6

1.2 Word-of-mouth marketing 9

1.2.1 Tradiční pojetí word-of-mouth 9

1.2.2 Elektronické word-of-mouth (eWOM) 11

1.3 Online recenze a jejich typologie 14

1.4 Recenzní portály 18

1.5 Online reputační management (ORM) 23

1.5.1 Specifika ORM v hotelovém odvětví 25

2 Analýza ORM hotelu Park Inn Prague 32

2.1 Charakteristika hotelové skupiny Radisson Hotel Group 32

2.2 Představení hotelu Park Inn Hotel Prague 35

2.3 Internetový marketing hotelu Park Inn Prague 39

2.4 Systém ReviewPro jako nástroj pro řízení online reputace 43

3 Vyhodnocení výsledků online recenzí a interního dotazníku Surveys 48

3.1 Návrhy pro další rozvoj online reputačního managementu 60

Závěr 62

Seznam použité literatury 66

Seznam obrázků 74

Seznam grafů 74

Seznam tabulek 75

Seznam zkratek

ORM	Online reputační management
WOM	Word-of-mouth marketing
eWOM	elektronické word-of-mouth
GRI	Global Review Index
NPS	Net Promoter Score
SWOT	analýza Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

Úvod

Tato diplomová práce bude věnována tématu online recenzí v hotelovém odvětví a způsobům, jakými mohou hotely (a firmy obecně) usilovat o zlepšování celkového obrazu značky v myslích zákazníků prostřednictvím různých metod řízení těchto recenzí.

Ve 21. tisíciletí se svět nachází ve fázi, kdy technologie tvoří zásadní a nepostradatelnou součást životů většiny obyvatel, a to nejen ve vyspělých státech, nýbrž také ve státech s nižší mírou rozvoje. Postupně dochází k neustálému nárůstu nakupování prostřednictvím internetu, komunikace mezi jedinci probíhá stále častěji online a veškeré obchodní transakce tak mohou být uskutečněny během několika sekund. Online trh se tedy stal dynamickým místem plným energie, které nezná téměř žádné hranice.

Dopad rozvoje internetu lze spatřovat také ve změně myšlení jedinců. Díky internetu došlo k transformaci z tradičního přenosu doporučení ze strany rodiny a známých (offline WOM) na tzv. eWOM, jehož základem je přijímání názorů od neznámých jedinců a anonymních osob. Lidstvo se stalo součástí jakési globální komunity, kde přenos informací a osobních zkušeností může ovlivňovat výsledky jednotlivých firem. Současnost tedy přinesla stav, kdy to, co je o firmě řečeno, již není kompletně v rukou marketingových pracovníků, nýbrž spíše v rukou zákazníků sdílejících své názory. Příspěvkům tohoto typu se říká *online recenze,* a právě ony budou předmětem této diplomové práce. Dopad online recenzí lze velmi jasně spatřovat v odvětví cestovního ruchu, neboť produktem jsou zde služby, a ty bývají často hodnoceny velice subjektivně. Služby nelze hodnotit podle obecně daných pravidel a norem, a sice každý zákazník může sdílet svůj osobní názor ovlivňující rozhodnutí dalších potenciálních zákazníků. Jedná-li se o nákup služeb restaurací, cestovních kanceláří či ubytovacích zařízení, lidé již téměř automaticky procházejí recenzní portály před samotným nákupem. Nejrozšířenějším portálem tohoto typu se stal web TripAdvisor, jehož komunita přispěvatelů a čtenářů dnes čítá více jak 60 milionů uživatelů a bylo zde zveřejněno již 660 milionů recenzí.

Podle studie zpracované agenturou comScore (2018) na 12 nejvýznamnějších trzích cestovního ruchu je TripAdvisor tím nejzásadnějším zdrojem informací pro zákazníky před rezervací ubytování. Vyšlo najevo, že více jak 60 % potenciálních zákazníků si

prochází tyto stránky a ověřuje si hodnocení daného zařízení. Dále následují portály booking.com se 45% mírou návštěvnosti před rezervací hotelu a portál Trivago s 28% mírou. Zajímavé také je, že průměrný zákazník stráví přibližně 89 dní zkoumáním všech dostupných možností ubytování a průměrně při tomto procesu navštíví 34 různých webových stránek.

Je tedy evidentní, že význam recenzních portálů pro výsledky hotelů a jiných zařízení v odvětví cestovního ruchu je na vzestupu a pro hotely je proces řízení online recenzí naprosto zásadním faktorem úspěchu. Navzdory tomuto poměrně známému faktu však většina hotelů nesleduje žádnou oficiální strategii a nechává online prostředí v rukou uživatelů. Ačkoliv neexistuje jedna všeobecně platná a účinná strategie, došlo k sepsání několika článků (Gretzel, 2007, Chakraborty, Bhat, 2017, Ten Dolle, 2014, Litvin et al, 2018) které se věnují způsobům, jak mohou firmy přistupovat ke správě svých online recenzí. Souhrnně bývají nazývány jako online reputační (či review) management (známý pod zkratkou ORM). Hlavním úkolem tohoto přístupu bývá zajistit, aby na internetu byly dostupné zejména pozitivní informace o dané společnosti, a případné negativní informace byly úspěšně neutralizovány.

Cílem této diplomové práce bude zhodnotit přínos zavedení systematického řešení online reputačního managementu na online hodnocení hotelových zařízení a výsledky aplikovat na případovou studii hotelu Park Inn Prague. Spolu s tímto hlavním cílem si práce klade několik cílů dílčích, a to nejprve charakterizovat problematiku online recenzí z obecného hlediska, dále vysvětlit, o čem pojem online reputační management pojednává, a nakonec vyvodit závěry ohledně významu online recenzí pro ubytovací zařízení.

V teoretické části práce budou nejprve objasněny základní východiska a pojmy důležité pro samotnou práci. Dále bude pojem online reputační management definován jako součást většího celku, tzv. internetového marketingu (e-marketingu), a následně budou charakterizovány jednotlivé typy recenzí a strategie ORM. Praktická část bude zaměřena na případovou studii pražského čtyřhvězdičkového hotelu Park Inn Prague, který spadá pod hotelovou skupinu Radisson Hotel Group. Park Inn Prague je jedním z nejlépe hodnocených pražských hotelů na portálech TripAdvisor, booking.com a dále bývá velmi dobře ohodnocen při pravidelných interních průzkumech mezi hotelovými hosty, ať již v systému ReviewPro, či v hotelové aplikaci. Proč je tomu tak, a

způsobům, jak se management hotelu věnuje problematice online recenzí, bude věnována praktická část této diplomové práce. Hotel Park Inn Prague byl zvolen zejména z důvodů osobních pracovních zkušeností autorky.

K naplnění cílů této diplomové práce bude využito zejména analýzy dostupných sekundárních a primárních zdrojů, především odborných článků z oboru cestovního ruchu. V praktické části bude provedena analýza výstupních dat ze systému ReviewPro a dalších dostupných zpráv.

1 Online recenze a možnosti jejich řízení ze strany firem

Není tomu natolik dávno, kdy svět dokázal fungovat bez internetu. Kdy veškerá komunikace probíhala osobně či telefonicky a nikomu to nepřišlo zvláštní. S příchodem fenoménu zvaného internet se však celý svět stal závislým na online spojení a komunikace je tak výrazně snadnější. V dnešní době téměř veškerá populace disponuje připojením k internetu, a to včetně některých obyvatel rozvojových zemí. Díky internetu lidé mohou sdílet všechny druhy informací za účelem překonání rozdílů v čase, vzdálenosti a lokalitě. Ačkoliv původně byl účel internetu zamýšlen pouze pro vědecký rozvoj, díky technologické revoluci byl poté rozšířen také do dalších oblastí, až se nakonec stal nepostradatelnou součástí běžného života.

Zejména v posledním desetiletí pak nastal rozmach určitého typu technologií zvaného sociální média. Tento pojem je souhrnným názvem pro všechny online platformy, jejichž cílem je sdílení obsahu prostřednictvím různých internetových aplikací. Vollenbroek et al (2014, s. 281) definuje sociální média jako *„interaktivní online aplikace umožňující tvorbu a šíření uživatelského obsahu a také tvorbu osobních sociálních sítí“*. Podmínkou pro tento uživatelský obsah je, že by měl být tvořen slovy, zvuky či obrazem, a měl by být výsledkem alespoň minimálního kreativního úsilí uživatele. V současné době internet nabízí různé druhy sociálních médií, které se od sebe liší s přihlédnutím k cílové skupině a k hlavnímu účelu. Existují obecné sociální sítě, například Facebook či Twitter, dále sítě zaměřené na sdílení fotografií, například Instagram či Flickr, a v neposlední řadě stránky, jejichž cílem je sdílení uživatelských zkušeností a recenzí. V oblasti cestovního ruchu lze do této skupiny sítí zařadit zejména TripAdvisor, booking.com, Yelp či Foursquare, ovšem recenzní portály jsou důležitým prvkem celé řady odvětví, například zdravotnictví či vzdělávání.

Recenzním portálům se v dnešní době dostává čím dál více pozornosti také ze strany samotných firem, neboť jejich management je jednou z podstatných činností oddělení e-marketingu. Před několika lety podniky dokázaly poměrně snadno kontrolovat svou reputaci mezi zákazníky, jelikož jediné, co k tomu bylo třeba, byli kvalifikovaní PR manažeři a strategicky umístěné reklamy v tisku (Ten Dolle, 2014).

V dnešní době, s rozvojem sociálních médií, dochází k nahrazení klasického reputačního managementu takzvaným online reputačním managementem (ORM), jehož cílem je správa online reputace dané firmy prostřednictvím reakcí na dané uživatelské recenze. Jelikož podniky nejsou předem varovány, že bude daný hodnotící obsah sdílen, je vskutku rozhodující pro jejich výslednou reputaci, jak rychle a jakým způsobem bude společnost reagovat.

Pokud budou podniky následovat již osvědčené praktiky online reputačního managementu, je velice pravděpodobné, že právě míra reakcí na online recenze je pro ně klíčem k lepší prosperitě, a tedy zisku. Ačkoliv je tato skutečnost většině společností velice dobře známa, mnohé z nich se stále zdráhají vytvořit si vlastní strategie pro efektivní koordinaci online recenzí. Ten Dolle (2014) podotýká, že následkem toho firmy často ignorují příležitosti a hrozby, které s sebou kreativní uživatelský obsah přináší.

V následujících kapitolách této diplomové práce bude poukázáno na rostoucí význam online recenzí v průmyslu cestovního ruchu, konkrétně v hotelovém odvětví. Jak ukazuje průzkum společnosti Market Metrix z roku 2010 (Anderson, 2012, s. 7), jehož výsledky jsou vyobrazeny na grafu č. 1, existuje celkem osm faktorů, které ovlivňují zákazníky ve výběru hotelu. Faktor nazvaný *„guest experience“*, který v tomto průzkumu zahrnoval například online recenze či obecně reputaci hotelu, se umístil s 51 % na celkovém prvním místě a předstihl tak například lokalitu, cenu i vybavení. Je tedy evidentní, že výběr ubytování je pro účastníky cestovního ruchu důvodem pro návštěvu recenzních portálů, přičemž na názory ostatních turistů je v tomto procesu kladen velký důraz.

Graf č. 1 Faktory ovlivňující nákupní rozhodování účastníků cestovního ruchu



Vlastní zpracování. Zdroj dat: ANDERSON, C., 2012. The Impact of Social Media on Lodging Performance [online]. Cornell University School of Hotel Administration. Cornell Hospitality Report. 12(15), s. 6-11. [cit. 2018-09-03]. Dostupné z: https://scholarship.sha.cornell.edu/chrpubs/5/

1.1 Internetový marketing (e-marketing)

Jak již bylo zmíněno v úvodu této kapitoly, aktivita na sociálních sítích ze strany firem je součástí většího celku, který bývá souhrnně nazýván internetový marketing či e-marketing. Tento obor je jakousi podsložkou celkové marketingové strategie firem a podléhá tedy podobným pravidlům jako běžný offline marketing. S rapidním nárůstem technologií a jejich dostupnosti pro běžné uživatele je právě e-marketing jedním ze zásadních nástrojů propagace společností. Jak říká Litvin et al (2018, s. 315), *„současná potřeba přizpůsobení se daným změnám radikálně transformovala řadu aspektů marketingu v odvětví cestovního ruchu“.*

Spotřebitelé a zákazníci mají dnes k dispozici připojení k internetu bez omezení a bylo prokázáno, že zejména mladší generace provádějí úkony online z alespoň tří připojených zařízení každý den (tamtéž). Předzvěsti o tom, že mobilní internet brzy předstihne internetové připojení z pevných počítačů, již byly naplněny – původních 400 milionů uživatelů mobilního internetu v roce 2008 narostlo na neuvěřitelné 2 miliardy v roce 2015, a to zejména díky vyšší nabídce dostupných chytrých telefonů a datových tarifů. Tento fakt lze navíc podložit dalším číselným odhadem, který říká,

že v roce 2018 bude celkový počet vlastníků mobilních telefonů na planetě činit 5,1 miliard, tedy více než dvě třetiny světové populace (We are Social, 2018). Podobně markantní nárůst zaznamenala v nedávné době také oblast sociálních sítí, neboť mezi lety 2016 a 2017 stoupl počet aktivních účastníků z 2,28 miliard na současné 2,62 miliardy (Statista, 2018).

Aspekty rozlišující online marketing oproti tradičnímu marketingu jsou spojeny zejména s obtížnější identifikací a segmentací uživatelů, neboť mobilní připojení z několika zařízení najednou ji značně komplikuje. Dalším faktorem specifickým pro současný technologický pokrok je nahrazení osobního kontaktu pouhou mobilní interakcí. Příkladem může být samoobslužný online check-in na letišti či v hotelu jen pomocí aplikace, nebo samotný proces provádění rezervace, k němuž již zákazníci nepotřebují žádnou asistenci specialisty. Pro marketingové odborníky se tedy stává hlavním cílem překonat tuto neosobní rovinu, zkoumají, jak zaujmout zákazníky jiným způsobem a nabídnout jim přidanou hodnotu v podobě originální online marketingové komunikace. Klíčem k úspěchu v této oblasti jsou digitální strategie upravené podle potřeb konkrétních zákazníků obsahující dostatečně osobní zprávy jednotlivcům či skupinám a neustále dostupné online nástroje komunikace se zákazníky (Litvin et al, 2018).

Jednou z nejdůležitějších součástí každé marketingové strategie je důkladná *segmentace* zákazníků a *positioning* neboli stanovení kýžené pozice značky v myslích zákazníků. Segmentace poskytuje firmám možnost zaměřit se na konkrétní relativně homogenní skupinu zákazníků, což ve výsledku přináší větší užitek než masový marketing. U dané cílové skupiny se dále sledují její unikátní charakteristiky, jako jsou například potřeby a nákupní zvyklosti, na jejichž základě je poté postavena na míru ušitá marketingová strategie. S rozvojem sociálních médií a dalších internetových aplikací vznikají marketérům nové možnosti, jak dosáhnout efektivní segmentace trhu. První příležitostí je sledování aktivity vybraných zákazníků na sociálních sítích, díky čemuž lze poměrně snadno vypozorovat preference daného segmentu (Tsitsou et al, 2012). Další autoři (Litvin, Goldsmith, 2018) zmiňují koncept zvaný „sociografie“, jehož podstatou je segmentace potenciálních zákazníků na základě jejich chování na sociálních sítích. Zde se potom lidé rozdělují podle typu médií, která používají, či podle míry, s jakou spoléhají na

informace pocházející ze sociálních médií atd. do pěti skupin: zaštiťující, tvořící, komentující, sdílející a sledující.

Důležitou složkou marketingové strategie je také hloubka vztahu, který si chce společnost se zákazníkem utvořit. Již dlouhou dobu je všeobecně znám fakt, že cílem marketingu nemá být pouze jednorázový prodej produktu bez další navazující komunikace se zákazníkem, ovšem naopak by celá strategie měla být zacílena spíše na dlouhodobé vztahy a budování loajality značce. Technologický pokrok přináší v tomto ohledu nové a atraktivní možnosti, neboť pro tento účel firmy potřebují znát co nejvíce informací o daném zákazníkovi, a jsou to právě technologie, které jim data od lidí i o lidech mohou poskytnout (Litvin et al, 2008). Například sociální média jsou dnes ideální platformou pro sdílení zákazníkových názorů, konverzací a tzv. uživatelského obsahu, který je pomocí různých programů a speciálních matematických algoritmů zpřístupněn marketingovým specialistům pro průzkum trhu. Ti mohou poté snadno stanovit trendy ve vývoji oblíbenosti produktu a také předpovědět budoucí sociální a emocionální chování specifických segmentů zákaznického spektra v online komunitách. Tato oblast výzkumu bývá často nazývána *Social Media Analytics* neboli *Sociální analytika.* Jedná se o relativně nový obor, který je ovlivňován celou řadou faktorů z mnoha odvětví, jako jsou například psychologie, sociologie, komunikace, informatika či business analytics (Killekar et al, 2013, s. 36). Cílem tohoto oboru je analýza chování zákazníků v online prostředí sociálních sítí. Získaná data mohou být poté využita v průběhu manažerského rozhodování firmy, a to nejen v oblasti marketingu, ale například také ve vývoji nových produktů. Jak říká Colleoni (2012, s. 125), podobné praktiky bývají v některých případech předmětem kritiky, neboť s sebou mohou přinášet různá skrytá rizika ve spojitosti s komercializací obsahu tvořeného uživatelem, zejména v souvislosti s ochranou osobních údajů.

Colleoni (2012) též zmiňuje teorii pocházející již z roku 1903 (Tarde, 1903), která definuje dva způsoby, jimiž jsou myšlenky jednotlivců dále šířeny napříč společností. Jedná se o imitaci a ovlivňování. I po více než sto letech od vzniku této teorie jsou tyto dva způsoby stále aplikovatelné, pouze jsou častěji spatřovány spíše v online prostředí – na sociálních sítích apod. První způsob, tedy *imitace*, naznačuje, že lidé obecně mají tendenci tvořit relativně homogenní skupiny s lidmi, s nimiž je spojují nějaké společné atributy. Příkladem mohou být společné názory, vzdělání či

společenský status. Informace jsou v těchto skupinkách předávány na základě vzájemné důvěry a sdílených hodnot. Druhým způsobem je poté ovlivňování neboli v angličtině často používaný pojem *influencing*. Tento proces popisuje situaci, kdy lidé netvoří homogenní skupiny, ovšem jsou ovlivňováni jedním či více subjekty jakožto názorově důležitými jedinci. Kromě významu a relevance názorů tohoto člověka je také velmi podstatné, aby cílovou skupinu tvořili lidé, kteří jsou ve svých názorech nestálí a snadno ovlivnitelní. Na principu *influencingu* poté fungují i tzv. *recommender systémy* neboli v současnosti poměrně běžný model, kdy člověk spoléhá na doporučení neznámých jedinců, aniž by měl své vlastní zkušenosti.

V každodenním životě lidé často spoléhají na názory ostatních jedinců. Mohou k nim pronikat díky vzájemné komunikaci (mluvené slovo) či prostřednictvím zpravodajských relací. Důležité cizí názory jsou také součástí doporučujících dopisů při žádosti o zaměstnání, nebo například recenzí nejrůznějších produktů na internetu. Právě poslední zmíněná oblast, tedy online recenze, bude důkladně analyzována v následující části diplomové práce, neboť velice úzce souvisí s pojmem *electronic word-of-mouth* (eWOM).

1.2 Word-of-mouth marketing

Word-of-mouth marketing neboli šíření mluveného slova byl odjakživa považován za velice významný zdroj šíření reklamy a povědomí o značce především v procesu nákupního rozhodování potenciálního zákazníka (Litvin et al, 2008). Podle Litvina et al (2008, s. 459) zní nejširší definice tohoto konceptu následovně: *„WOM představuje komunikaci mezi spotřebiteli o produktu, službě či společnosti, v níž jsou zdroje informací nezávislé na komerčním vlivu“*.

1.2.1 Tradiční pojetí word-of-mouth

Ve své nejtradičnější podobě bývá WOM identifikováno jako slovní doporučení ze strany rodinných příslušníků, přátel, sousedů a známých. Odvětví cestovního ruchu je v tomto ohledu významným zástupcem, neboť obecně bývá velice obtížné hodnotit nehmotné produkty (služby) dříve, než si je spotřebitel sám vyzkouší. Tyto produkty jsou často charakterizovány jako vysoce rizikové, jelikož jejich cena je mnohdy relativně vysoká ve vztahu ke hmotným statkům běžné spotřeby, jsou

sezónního charakteru a mezilidské působení zde tedy figuruje jako zásadní zdroj informací (Lewis, Chambers, 2000). V odvětví cestovního ruchu zároveň působí celá řada konkurenceschopných poskytovatelů služeb, pro něž *„může být využívání online systémů s cílem šířit povědomí o značce konkurenční výhodou oproti méně inovativním společnostem“* (Litvin, 2008, s. 458).

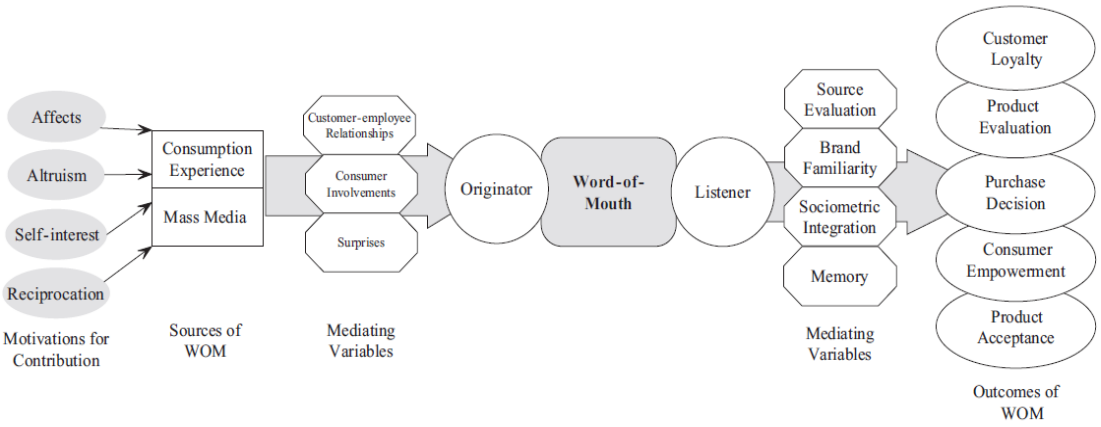
V celém procesu *word-of-mouth* figurují dva významné subjekty – původce a posluchač. Původce WOM je ten, kdo má s danou značkou již zkušenost, a to osobní, či pouze zprostředkovanou. Existuje několik proměnných, které utvářejí jeho názor a ovlivňují rozsah, s jakým bude zprávy šířit dále. Jedná se například o míru překvapení, která byla se spotřebou produktu spojena a která pozitivně ovlivňuje šíření WOM. Pozitivní vliv na šíření povědomí o značce mají také osobní vztahy mezi zaměstnanci firmy a zákazníky, a stejně tak i míra *customer involvement* neboli toho, jak je zákazník do tvorby samotného produktu zapojen (příkladem mohou být tzv. zájezdy na míru).

Podobný průběh má také samotný příjem WOM ze strany posluchače, který je též ovlivňován několika proměnnými. Velice zásadní pro příjem informace je fakt, zda je posluchač již obeznámen s existencí dané značky. Pokud není, nebude pravděpodobně WOM natolik ovlivněn. Stejně důležitý je také posluchačův vztah k původci informace, vzájemná důvěra a známost, jenž ovšem v dnešním pojetí elektronického *word-of-mouth* přestává být natolik relevantní.

Jak zobrazuje graf č.1, celý model tohoto procesu je zakončen několika možnými vyústěními. Samozřejmě záleží na typu zprávy, kterou původce šířil. Pozitivní WOM přináší firmě kladné výsledky, zatímco negativní hodnocení zhoršuje jméno firmy. Posluchač může přistoupit k rozhodnutí o nákupu produktu, může produkt sám ohodnotit, zůstat značce nadále věrný, či naopak může být image této značky v jeho očích navždy poškozena. Existuje celá řada mezikulturních studií a teorií, které na základě experimentů prokazují převyšující význam negativního WOM nad pozitivním.

Například průzkum zaměřený na cestovní ruch Nového Zélandu od Morgana et al (2003) osvětluje, proč mají negativní recenze sdílené s okolím rozhodující význam pro finální image destinace a zdůrazňuje, jak klíčové je postarat se o to, aby host odjížděl domů spokojený.

Graf č. 2 Koncepční model procesu word-of-mouth



LITVIN, S. W., GOLDSMITH, R. E., PAN B., 2008. *Electronic Word-Of-Mouth In Hospitality And Tourism Management* [online]. College of Business and Economics, College of Charleston. 29 (3), s. 460. Dostupné z: https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.05.011

1.2.2 Elektronické word-of-mouth (eWOM)

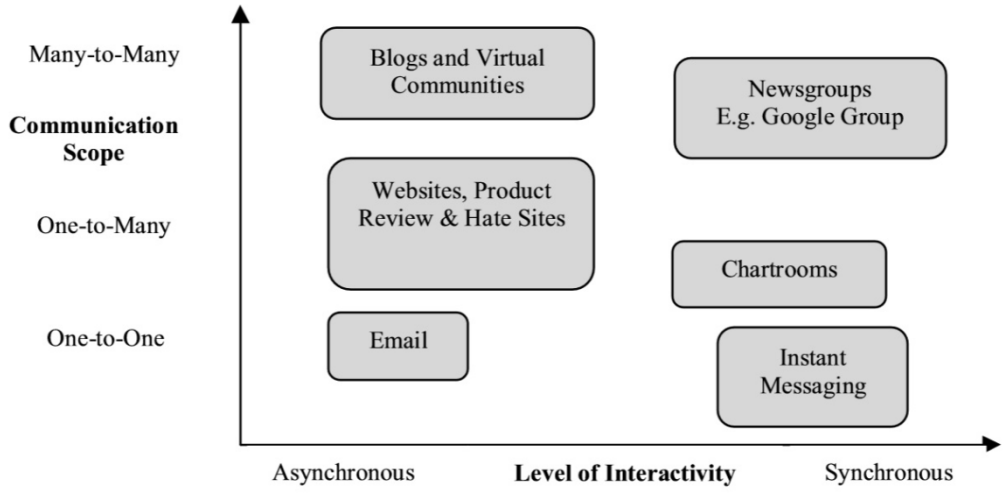
Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, tradiční WOM dříve probíhalo především prostřednictvím osobních rozhovorů (včetně těch telefonických) a docházelo k němu bez využití sítí (tedy offline). S nástupem internetu se však celá oblast rozšiřování doporučení a recenzí stala vysoce komplexní, daleko rozsáhlejší a mnohem více anonymní, neboť lidé začali spoléhat na názory nejen svých blízkých, ale také lidí, které vůbec neznají. Prostřednictvím internetu jsou jedinci schopni sdílet své myšlenky snadněji, rychleji a mohou jimi zasáhnout mnohem větší množství osob, jelikož se stávají součástí globální komunity internetových uživatelů. Je zajímavé, že v novém století moderních technologií to již nejsou samotné firmy, kdo určuje, co bude o dané značce řečeno, nýbrž jejich zákazníci, kteří své hodnocení posílají dále. Tento nový koncept šíření povědomí o značce dnes existuje pod názvem *electronic word-of-mouth* neboli eWOM.

Elektronické word-of-mouth lze definovat následovně: *„jakýkoliv pozitivní či negativní komentář od potenciálního, aktuálního, či bývalého zákazníka, týkající se produktu či společnosti, který je dostupný velkému množství lidí prostřednictvím internetu“* (Hennig-Thurau et al, 2004). Tato definice zahrnuje komunikaci mezi výrobci a zákazníky, stejně tak jako komunikaci mezi zákazníky samotnými, oba

typy však značně odlišné od běžné propagace značky prostřednictvím masových médií a PR. Zákazníci dle dostupných zdrojů (Viglia et al, 2016) ve většině případů považují eWOM za důvěryhodnější, spolehlivější a relevantnější zdroj informací, než jim mohou nabídnout marketingoví specialisté daných výrobců. Svůj podíl na tom může mít také fakt, že online recenze a doporučení mohou kromě textu obsahovat také obrazový materiál, který je v každém případě názornější a průkaznější než pouhé slovní ohodnocení.

Podle Litvina et al (2008, s. 462) existuje několik druhů elektronických médií, jejichž prostřednictvím dochází k přenosu eWOM mezi jedinci a skupinami. Tyto druhy mají rozdílný charakter, neboť mohou být synchronní či asynchronní (vztahuje se k míře interaktivity požadované od druhé strany) a mohou spojovat buď pouze dva jedince, či směřovat k mnohem většímu množství posluchačů/čtenářů. Graf č. 2 zobrazuje typologii různých kanálů eWOM rozmístěných v prostoru podle hodnoty výše zmíněných charakteristik.

Graf č. 3 Typologie eWOM prostředků podle míry interaktivity a typu komunikace



LITVIN, S. W., GOLDSMITH, R. E., PAN B., 2008. *Electronic Word-Of-Mouth In Hospitality And Tourism Management* [online]. College of Business and Economics, College of Charleston. 29 (3), s. 460. Dostupné z: https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.05.011

Mezi asynchronní prostředky řadíme například emailovou komunikaci, webové stránky, recenzní portály či blogy (tzn. uživatel na nich sám nemusí reagovat, stačí,

že je navštíví). Naopak více synchronními kanály jsou textové zprávy (včetně aplikací typu Messenger), chatové místnosti a diskuzní internetové stránky.

Email je asynchronní médium zprostředkující komunikaci pouze dvou jedinců najednou, jehož hlavní výhodou je zajisté bezpečí a ochrana informací. Pro marketingové specialisty firem je zisk emailových adres od potenciálních zákazníků velice důležitým krokem, neboť rozesílání skupinových emailů není nákladné, je rychlé, a pokud je provedeno správně, pak je velice efektivní. Seznamy emailových adres je tedy třeba neustále aktualizovat, aby byly newslettery a slevové nabídky zasílány všem potenciálním zákazníkům. Navzdory nesporným výhodám tohoto způsobu existuje jedna poměrně zásadní nevýhoda: lidé dostávají celou řadu těchto zpráv a již je tolik nezajímají, tudíž je nutné je zaujmout atraktivní a lákavou nabídkou. Aby došlo po přečtení emailu k šíření informací dále mezi uživateli (eWOM), ideálním obsahem je nějaký humorný či překvapivý prvek zkombinovaný s nejrůznějšími zákaznickými výhodami.

Webové stránky jsou také asynchronním médiem, které však zprostředkovává informace pocházející od jednoho člověka k větší skupině osob. Webové stránky bývají většinou považovány za spíše statický prostředek sdílení informací, ovšem pokud poskytovatel služeb na stránkách umožní sdílení uživatelských recenzí, je pravděpodobné, že dojde k vytvoření a přenosu eWOM. V uživateli bude následně vzbuzen zájem a touha produkt vyzkoušet, nebo naopak, kvůli negativní recenzi bude od nákupu odrazen. Webová stránka by tedy měla tvořit jakési fórum pro sdílení zážitků, zkušeností a nápadů ohledně daného produktu (restaurace, hotelu, destinace apod.).

Blogy, diskuzní fóra a recenzní portály disponují různou mírou interaktivity, ovšem povětšinou zprostředkovávají informace od jedinců větším skupinám osob. Lze konstatovat, že tato média mohou šířit eWOM velice snadno, neboť se v nich angažují spíše lidé stejných zájmů a názorů, mezi nimiž může vzniknout jakési pouto důvěry díky sdílenému zážitku. Nespornou výhodou těchto platforem pro firmy je, že nabízejí bezplatný vhled do spektra subjektivních názorů zákazníků na produkty všech dalších konkurentů. Lze tedy velice snadno kontrolovat úroveň spokojenosti konkurenčních zákazníků společně s jejich preferencemi a požadavky na vylepšení produktů. Také z tohoto důvodu je pro poskytovatele služeb klíčové, aby neustále

sledovali a hlídali online hodnocení svých produktů, případně se snažili o jeho postupné vylepšování. Jednotlivým příspěvkům ze strany uživatelů se říká *online recenze* a způsobu, jakým je firmy řídí poté *online reputační management* (známý pod zkratkou ORM).

1.3 Online recenze a jejich typologie

Online recenze jsou tím nejrozšířenějším nástrojem eWOM, jelikož jsou nejlépe a nejjednodušeji přístupné. Klaassen (2009) definuje recenzi jako názor jednotlivého zákazníka vyjadřující zkušenost s určitým produktem, službou, nebo značkou. Online recenze slouží ke dvěma základním cílům: (1) poskytují informace o produktech, (2) obsahují doporučení. Ačkoliv bývají v dnešní době hodnoceny téměř všechny druhy služeb, Couzin a Grappone (2013) podotýkají, že stále mnohým lidem přijde poněkud zvláštní psát recenze například o návštěvě právníka či zubaře. Naopak v oblasti služeb cestovního ruchu je online hodnocení již zažitou a běžnou praktikou.

Zákazníci spoléhají na online recenze z několika možných důvodů. O´Reilly a Marx (2011) na základě svého průzkumu mezi potenciálními zákazníky zjistili tři skupiny motivačních faktorů pro přijímání názorů z online recenzí. Jedná se zaprvé o vylepšení vlastní image mezi známými, dále o vyhýbání se riziku a v neposlední řadě o ovlivnění negativními recenzemi. Vlastní image a hrdost mohou podle průzkumu lidé vylepšit, pokud se stanou hodnotným zdrojem informací pro lidi ze svého okolí, kteří se pohybují pouze v offline světě. V tom případě to budou právě oni, kdo po přečtení dostupných online recenzí produktu bude šířit všechna doporučení a bude tak ovlivňovat další vývoj. Druhým častým motivátorem je vyhýbání se riziku při nákupu zejména dražších výrobků a služeb. Všichni účastníci průzkumu se shodli, že pokud má nějaký produkt či služba malé množství online recenzí, budou se spíše vyhýbat jeho nákupu. Stejná situace nastane také v případě převahy negativních recenzí, které podle Parka et al (2009) mají mnohem větší dopad na nákupní rozhodování a přenos WOM nežli recenze pozitivní. S tímto faktem souvisí také poslední skupina motivačních faktorů, a to tendence k vyvažování pozitivních recenzí čtením negativních recenzí. Účastníci průzkumu vypověděli, že u většiny produktů čtou jak extrémně pozitivní hodnocení, tak extrémně negativní za účelem vyvarování se chyby při nákupu. Smyslem tohoto jednání je nejprve ověření toho, že

negativní recenze nejsou „příliš negativní“, aby zákazník poté mohl přejít k pozitivním recenzím, které ho v nákupu pouze utvrdí. Viglia et al (2016, str. 2037) tento fakt potvrzuje tvrzením, že čtenáři online recenzí jsou ve většině případů inteligentní a v dané problematice zkušení, a tedy nepodléhají snadno extrémním názorům, aniž by prozkoumali více dostupných zdrojů.

Lze pozorovat celou řadu příčin, proč se zákazníci opakovaně vracejí na recenzní portály a nechávají se ovlivňovat ve svých rozhodnutích. Autoři Vermeulen a Seegers (2009) ve své empirické studii pouze potvrdili fakt, že pozitivní recenze zlepšují mínění zákazníků o dané společnosti, a tedy zvyšují pravděpodobnost zakoupení jejího produktu. Jeden z provedených průzkumů na toto téma (Review Trackers, 2018) ukazuje několik zajímavých trendů v oblasti online recenzí. Jak již bylo řečeno dříve v této práci, stále více se zvětšuje procento lidí, kteří důvěřují online hodnocení stejně, ne-li více nežli osobnímu doporučení – podle tohoto průzkumu až 85 % zákazníků neshledává žádný rozdíl mezi online recenzí a doporučením od rodiny či známého. Zároveň bylo zjištěno, že zákazníci preferují podniky a firmy, jejichž online hodnocení se pohybuje průměrně nad čtyřhvězdičkovou hranicí. Až 80 % respondentů uvedlo, že dokonce využívají tzv. filtry, díky nimž se jim zobrazí pouze výsledky se čtyřmi, čtyřmi a půl, či pěti hvězdičkami. Podniky s nižším ohodnocením se tedy velmi často mohou stát přehlíženými v rámci svého odvětví, neboť se zákazníkům ani nezobrazí. Cílem firem by samozřejmě mělo být nejvyšší neboli pětihvězdičkové ohodnocení, ovšem s přihlédnutím k častým falešným recenzím s přehnaně vysokým hodnocením lze předpokládat, že také firmy se čtyřmi hvězdičkami budou poskytovat spolehlivé služby.

Důležité je, aby většina pozitivních a spokojených recenzentů obdržela odpověď na svou zprávu, a aby všem nespokojeným recenzentům byla věnována pozornost a minimálně krátká omluva. Všichni zákazníci podle výše zmíněného průzkumu očekávají, že na jejich recenzi bude brzy zareagováno. Více než polovina recenzentů doufá, že se dočkají odpovědi do týdne, ovšem až 63 % prý zůstane zklamáno, neboť odpověď na recenzi nedostanou nikdy. Právě pravidelná a včasná reakce na zákazníkovu recenzi je jedním ze základních pravidel online reputačního managementu. Obecným trendem posledních několika let zůstává zkracující se délka recenzí. Dříve zákazníci psali několikastránkové recenze zohledňující všechny

možné aspekty jejich zkušenosti, zatímco dnes mají tendenci spíše shrnout vše podstatné do několika málo řádků. Kratšími recenzemi totiž nestráví čtenáři ani pisatelé tolik času a mnohem lépe vystihují hlavní myšlenku. Dalo by se předpokládat, že jednou z příčin psaní kratších příspěvků je rychlost a uspěchanost dnešní doby, kdy většinu online úkonů lidé provádějí z chytrých telefonů a nemají tedy tolik prostoru pro psaní dlouhých recenzí (Review Trackers, 2018).

Využití mobilních telefonů a aplikací se promítá do všech možných aspektů našich životů, a online hodnocení služeb a produktů není výjimkou. Mezi lety 2010 a 2016 došlo ke 14% nárůstu počtu recenzí přečtených přes mobilní telefon. Zajímavé však je, že toto procento nenahradilo recenze přečtené na laptopech či pevných počítačích, naopak, i tento podíl vzrostl o 7 %. Obecně lze tedy říci, že celkový objem přečtených recenzí sleduje rostoucí trend, a to jak recenzí čtených z počítačů, tak těch z mobilních telefonů.

Existuje poměrně široké spektrum druhů a tipů online recenzí, které může být místy až komplikované. Pro jednoduchost budou v následující části diplomové práce popsány a charakterizovány jednotlivé základní tipy online hodnocení (Couzin, G., Grappone, J., 2013, s. 22-26).

Produktové recenze jsou sdílené názory a zkušenosti zákazníků s konkrétním zakoupeným produktem (např. věcí či službou). Aby recenze tohoto typu byla ještě více názorná, velmi často obsahuje doplňkový materiál, kterým může být video, fotografie, či zvuková stopa (například v případě nahrávacího zařízení). Díky tomu se mohou další potenciální zákazníci snadněji orientovat v možnostech a kvalitě produktu. Tento typ recenzí také většinou nabízí možnost „hvězdičkového“ hodnocení, často ve škále 0-5, a může také pouze shrnovat *pro* a *proti* daného výrobku. Za hlavní portál pro sdílení produktových recenzí bývá nejčastěji považován internetový obchod Amazon.

Firemní recenze lze definovat jako online hodnocení směřované k určité firmě, organizaci, společnosti, či značce jako celku. Existuje několik desítek portálů, které shromažďují tyto recenze a sdružují tisíce jejich pisatelů, mezi ty nejznámější patří portály TripAdvisor, Yelp, dále ResellerRatings a Google+. Ačkoliv cílem těchto recenzí není hodnotit jeden výrobek, ale celou značku, velmi často jsou vyvolány právě konkrétní zkušeností s danou firmou (např. zakoupením ubytování v hotelu).

Komentářem na sociálních sítích je myšlen názor uživatele sociální sítě, který je sdílený jako komentář pod určitým příspěvkem, videem či fotkou. Sociální sítě jsou v dnešní době součástí téměř všech životů a ať už se jedná o Facebook, Instagram, či Twitter, lidé si život bez nich často již neumí představit. Komentáře pod příspěvky jsou pro firmu zejména jakousi zpětnou vazbou, neboť do systémů ORM nebývají zahrnuty. Je však poměrně běžné, že firmy spolupracují s reklamními agenturami, jejichž náplní práce je sledování a odpovídání na tyto příspěvky.

Stížnosti: existuje celá řada webů a portálů, jejich hlavní funkcí je shromažďování negativních recenzí od nespokojených zákazníků. Jako příklad lze uvést portály complaintsboard.com či consumeraffairs.com, kde jsou veřejně k dispozici tisíce negativních recenzí a také diskuzní fóra o konkrétních společnostech. Zajímavé je, že tyto stránky většinou nenabízejí možnost reagovat na dané recenze, což znemožňuje firmám poskytnutí vysvětlení a případně omluvy. Některé společnosti mohou podobné praktiky chápat jen jako pomluvu či vyděračství, ovšem i přesto je důležité se negativním recenzím soustavně věnovat.

Průzkumy zákaznické spokojenosti bývají součástí zpětné vazby, která je vyžadována od zákazníků po nákupu. Firmy je většinou automaticky zasílají na emailové adresy, mohou je rozdávat osobně, či výjimečně poštou. Obsahují několik otázek vyžadujících jen stručné odpovědi týkající se výrobku/služby. Cílem je, aby zákazník nebyl délkou dotazníku odrazen od dalšího nákupu, ba právě naopak by v něm měl být vzbuzen dojem zájmu o jeho osobu. Některé systémy ORM jsou s online průzkumy propojeny a dokáží tak vypracovat interní analýzu spokojenosti klientů/zákazníků/hostů.

Otázky a odpovědi zákazníků jsou k dispozici na několika internetových obchodech jako nástroj zprostředkující zkušenosti zákazníků. Lidé, kteří zvažují koupi určitého produktu, ovšem stále mají jisté nejasnosti či pochyby, mohou získat informace právě od již nakoupivších zákazníků. Mezi stránky, které nyní tuto funkci umožňují, patří například Amazon či Bazaarvoice. Odpovědi spotřebitelů se tedy stávají online recenzí, neboť jsou veřejně přístupné i dalším potenciálním zákazníkům.

Profesionální recenze jsou poněkud samostatnou kategorií. Všechny předchozí typy recenzí mohou být šířeny kýmkoliv, tedy všemi běžnými uživateli internetu, zatímco recenze tohoto typu pocházejí od profesionálních recenzentů, expertů v oboru,

testerů apod. Od tohoto faktu se odvíjí také míra komplexnosti a odbornosti recenzí, jejichž analýza produktu je samozřejmě mnohem hlubší a rozsáhlejší. Je však pravdou, že právě tento druh recenzí je mnohdy zveřejňován za komerčním účelem, tedy za úplatu.

1.4 Recenzní portály

Spolu s neustále se zvyšující oblibou psaní a sdílení online recenzí, stejně jako s narůstajícím počtem pisatelů i čtenářů, vzrůstá logicky také počet platforem pro sdílení těchto recenzí. Portály, které jsou určeny pro hodnocení výrobků či služeb, jsou navštěvovány již nakoupivšími zákazníky sdílejícími recenze, či potenciálními zákazníky zvažujícími nákup.

Firmy samotné nejsou v tomto případě nijak zapojeny do tvorby recenzí. Mohou (a měly by) na ně samozřejmě reagovat, ovšem není možné, aby iniciovaly jejich odstranění či úpravu. Výjimka nastává pouze v případě podezření na výskyt falešné recenze. Tehdy má společnost nárok na podání stížnosti směřující k provozovateli recenzního portálu a záleží pouze na něm, jak na nastalou situaci zareaguje. Trendu falešných recenzí se v současnosti snaží portály bránit pomocí moderních postupů, které ověřují pravdivost zprávy a totožnost recenzenta. Ten je před sdílením online recenze povinen poskytnout číslo své rezervace u poskytovatele služeb, či číslo platebního dokladu u obchodníka. Agarwal (2015) však zmiňuje případy, kdy je psaní falešných recenzí motivováno touhou po kompenzaci, tedy touhou po výhodách sloužících jako omluva za špatnou zkušenost. V tomto případě se však jedná o jistou formu vydírání, a jelikož recenzent ve skutečnosti produkt nevyzkoušel, je toto jednání velmi neoprávněné.

Recenzní portály jsou v současné době zahlcovány velkými objemy recenzí každý den, a to zejména proto, že zákazníci jsou téměř po každém nákupu vyzýváni k online ohodnocení produktu/služby. Může se tak dít prostřednictvím osobní žádosti, či přes emailovou a telefonickou komunikaci. Tento proces se stává jakýmsi nekonečným koloběhem, neboť panuje všeobecné přesvědčení, že čím více online recenzí firmy mají, tím více zákazníků dokáží zaujmout, a zákazníci naopak pravidelně recenzují, aby získávali nejrůznější výhody. Motivátorem v tomto případě

mohou být různé drobné výhody při dalším nákupu, stejně tak jako jednoduše touha být součástí komunity a sdílet své zkušenosti s dalšími lidmi.

Z typologie online recenzí vysvětlené v předchozí kapitole plyne, že existuje několik oblastí, v nichž jsou recenzní portály využívány. Kromě klasického či internetového obchodu, kdy žebříčkům oblíbenosti vévodí recenze obchodu Amazon či portál ResellerRatings.com, převažují podle Couzina a Grapponeho (2013) portály zaměřené na služby. Hodnocenými jedinci mohou být například doktoři (web www.znamylekar.cz), učitelé (web www.ratemyteachers.com, fungující jen v Americe), či advokáti (web www.avvo.com). Převážná většina hodnocených zařízení a poskytovatelů služeb však patří do oblasti cestovního ruchu, kde jsou služby restaurací, ubytovacích zařízení a atraktivit hlavním produktem.

Recenzní portály začaly ovlivňovat podmínky v oblasti cestovního ruchu již v 90. letech minulého století, kdy nastal rozmach těchto stránek. Jako příklad lze uvést portály Expedia či Travelocity (Agarwal, 2015), které v této době začínaly fungovat. Mezi nejvýznamnější zástupce portálů cestovního ruchu však patří bezpochyby servery TripAdvisor, Yelp, dále booking.com či Foursquare. Znalost a přehled o spektru těchto portálů může managementu zařízení cestovního ruchu umožnit lepší uchopení vlastního online reputačního managementu. Jednotlivé recenzní stránky budou charakterizovány v následující části diplomové práce.

TripAdvisor byl založen v roce 2000 a za dobu svého fungování se rozrostl do podoby jednoho z největších recenzních portálů na světě. V současné době zde lze najít více než 660 milionů recenzí hodnotících přibližně 7,7 milionů ubytování, restaurací, památek, leteckých společností a atraktivit po celém světě. Měsíční průměrný počet návštěvníků je odhadován na 456 milionů uživatelů. Ačkoliv je hlavním lákadlem těchto stránek bezpochyby sdílení recenzí, web nabízí daleko širší spektrum funkcí. Příkladem může být sdílení cestovatelských fotografií, které jsou ukládány k danému místu a jsou tak viditelné pro další uživatele. TripAdvisor již také nabízí funkci porovnávající ceny jednotlivých ubytování či restaurací, což může cestovatelům ušetřit čas strávený na webech těchto zařízení. Díky funkci Flight Estimator je na stránkách dokonce možné vyhledávat nejlevnější letenky do zadaných destinací, čímž může web TripAdvisor konkurovat například aplikacím Google Flights, Skyscanner či Momondo. Důležitou součástí webu TripAdvisor jsou

také diskuzní fóra, kde mohou cestovatelé pokládat dotazy široké veřejnosti a diskutovat nad tématy spojenými s cestováním. Poslední zajímavostí je aplikace Tripwatch, díky níž mohou cestovatelé každý týden dostávat emailové newslettery ušité na míru dle jejich preferencí a mohou také být informováni v případě přidání nové recenze k danému místu. (TripAdvisor, 2018b)

Yelp je další velmi proslulou stránkou pro sdílení recenzí. Americká verze byla založena v roce 2004 a o necelých deset let později, v roce 2013, se své jazykové verze dočkala také Česká republika. Jedná se o několikanásobně menší platformu ve srovnání s TripAdvisor, přičemž v současné době je zde dostupných 163 milionů recenzí a měsíčně ji navštíví přibližně 100 milionů uživatelů. Zaměření Yelp není zcela omezené jen na cestovní ruch, mezi recenzované podniky patří také provozovatelé kadeřnictví, autoopraven apod. Cílem této platformy je údajně *spojovat uživatele se skvělými podniky v jejich okolí* (Yelp, 2018).

Booking.com byl založen již v roce 1996 a dodnes je hlavním zástupcem rezervačních portálů umožňujících rezervaci ubytování v hotelech, hostelech či apartmánech. Spolu s rezervací může zákazník najít také hodnocení těchto zařízení, neboť booking.com shromažďuje recenze o více než 29 milionech ubytovacích jednotek ve 230 zemích a teritoriích. Průměrně je každý den na webu zarezervováno cca 15 milionů nocí, a to nejen v segmentu *leisure*, ale také *business.* (booking.com, 2018) Hodnocení na booking.com se pohybuje na škále od jedné do desíti bodů, přičemž ubytovací jednotky jsou hodnoceny celkem až v osmi kategoriích – čistota, místo, personál, pohodlí, poměr ceny a kvality, zařízení, snídaně a WiFi zdarma. Hotely jsou na základě obdrženého hodnocení zařazeny do následujících skupin: dostačující (6 a více bodů), dobré (7 a více bodů), velmi dobré (8 a více bodů) a fantastické (9 a více bodů). Pravost a spolehlivost recenzí je ve většině případů ověřena, neboť na booking.com mohou sdílet své zkušenosti jen ti jedinci, kteří dané zařízení skutečně navštívili. Portál totiž po uskutečnění pobytu zašle uživateli emailem odkaz, díky kterému je možné sdílet danou recenzi online.

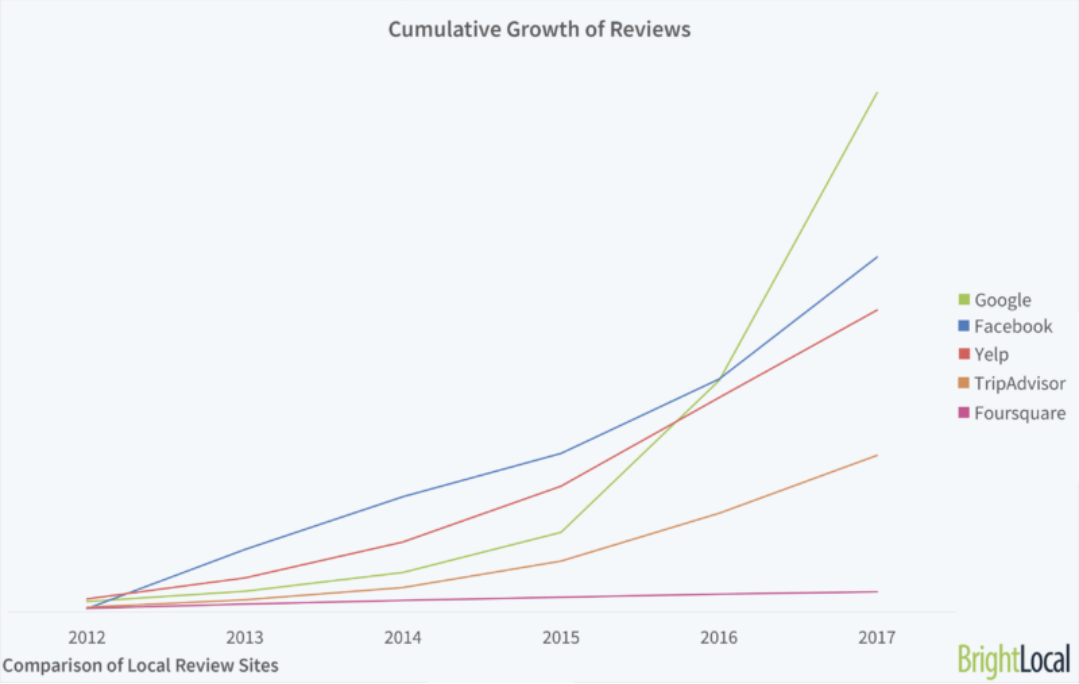
Foursquare není pouze recenzním portálem jako předchozí příklady, nýbrž spíše geolokační hrou, která má za cíl spojovat uživatele se stejnými zájmy a oblíbenými místy. Byla založena v roce 2009 a postupně se rozšiřuje do většiny zemí světa. V České republice zatím neexistuje česká verze, ovšem tu anglickou využívá stále

větší počet lidí. Podstatou této hry je sbírání bodů za každý *check-in* provedený v daném místě – restauraci, baru, kavárně i obchodě s potravinami. Uživatelé tedy mají možnost postupně se seznamovat s lidmi, kteří navštěvují stejná místa, sdílet fotky a dávat si navzájem tipy ohledně pozitivních i negativních aspektů. Jedná se tedy v podstatě o sdílení online recenzí, ačkoliv formou zábavné hry. (Foursquare, 2018)

Poslední důležitou platformou pro sdílení recenzí je vyhledávač *Google*. Nejedná se v prvé řadě o recenzní portál, ovšem jeho tvůrcům se podařilo propojit služby Google Maps s poskytováním online hodnocení jednotlivým místům. Uživatelé tak zároveň s vyhledáváním lokace určité restaurace (či hotelu) mohou vidět, kolik hvězdiček (od 1 do 5) jí bylo přiděleno. Hlavní výhodou tohoto systému je zejména jeho snadný přístup, jelikož zákazníci velmi často nejprve hledají přesnou polohu místa v mapě a spolu s ní tak získají náhled na zákaznickou spokojenost. Druhým důvodem, proč mají recenze na portálu Google rostoucí tendenci, je fakt, že Google velice často uživatele pobízí k zanechání online recenze. Zejména pokud díky geolokaci zjistí, kde se právě nacházejí. Průzkum agentury BrightLocal (2016) ukázal, že pokud jsou zákazníci požádáni o zanechání recenze, více než 70 % z nich ji opravdu napíše a bude sdílet.

Následující graf ukazuje trendy v kumulativním objemu online recenzí na jednotlivých portálech v průběhu posledních pěti let. Lze pozorovat exponenciálně rostoucí objem recenzí prostřednictvím Google, který je následován růstem počtu recenzí na sociální síti Facebook. Také portály Yelp a TripAdvisor zaznamenaly nárůst objemu recenzí, ovšem ne natolik prudký. Důvodem může být konkrétní zaměření těchto stránek na určitou oblast služeb, které následně snižuje počet potenciálních recenzentů oproti nijak omezeným sociálním sítím.

Graf č. 4 Trendy v kumulativním objemu online recenzí dle jednotlivých portálů (2012-2017)



BRIGHTLOCAL, 2018. *Google's growth in online local reviews continues to dominate, but* [online]. Search Engine Land, 21.2.2018. Dostupné z: https://searchengineland.com/googles-growth-in-online-local-reviews-continues-to-dominate-but-292571

1.5 Online reputační management (ORM)

Online recenze mohou být příležitostně považovány za synonymum pro eWOM, neboť také fungují na principu přenosu informací prostřednictvím internetu. Zásadní rozdíl mezi těmito dvěma prvky však tkví v hlavním poslání těchto dvou zpráv – přenos eWOM je vyvolán tvůrcem obsahu, kterým však nemusí být pouze bývalý zákazník dané značky. Může se jednat také o potenciálního či aktuálního zákazníka sdílejícího svůj názor do online prostředí, zatímco online recenze vznikají na základě předchozí zkušenosti s produktem/službou, a tedy ve většině případů přicházejí od již nakoupivších zákazníků. Bohužel zde existuje určitá míra rizika, že autenticita recenzí nemusí být vždy stoprocentní a některé příspěvky tedy nemusejí podávat kompletní či správné informace (Coker, 2012, s. 1033). Cílem jedinců píšících falešné recenze může být buď zlepšení reputace vlastního podniku pomocí nepravdivé pozitivní recenze, či naopak zhoršení reputace konkurenční společnosti jejím negativním ohodnocením.

Sdílení falešných recenzí může být prováděno v některých případech také za úplatu, přičemž v současnosti dokonce vznikají pracovní pozice zaměřené na psaní podobných nepravdivých příspěvků. Vzhledem k tomu, že šíření lživých zpráv pomocí internetu a využívání nepravdivých informací k propagaci produktu není ve většině zemí legální, byla zavedena řada opatření zabraňujících podobným praktikám. Mezi ta nejdůležitější patří zajisté ověření totožnosti recenzenta před odesláním příspěvku, či kontrola toho, že byl produkt skutečně v minulosti zakoupen (např. pomocí čísla objednávky apod.). Samy recenzní portály velice často provádějí filtrování uživatelských recenzí, neboť i pro ně je důvěryhodnost a kredibilita známkou úspěchu. Chakraborty a Bhat (2017) ve své nedávné studii popisují tři znaky, které mohou mít vliv na výslednou kredibilitu online recenzí – jsou jimi: zdroj recenze, samotný obsah zprávy a způsob přijetí recenze čtenářem. Na základě provedeného empirického výzkumu tito autoři dokazují, že nejdůležitějšími prvky pro kredibilitu dané značky jsou ověření a spolehliví pisatelé recenzí a kvalita daného textu. Podle nich jsou to právě tyto dva elementy, které mají nejzásadnější dopad na výslednou image značky v myslích zákazníků čtoucích recenze.

Poskytovatelé služeb jsou si v dnešní době jistě vědomi toho, jak velký význam mají kladné recenze pro jejich reputaci a pro výslednou image v myslích potenciálních zákazníků. Pokud je reputace poškozena, důsledkem mohou být negativní dopady na celkové výsledky společnosti v budoucnu (Ten Dolle, 2014). Právě z tohoto důvodu vznikají v současné době nejrůznější koncepty, jejichž cílem je pomoci firmám v efektivnějším řízení oblasti online reputace. Všechny tyto nástroje lze shrnout pod jeden obecný pojem, který zní *online reputační management.*

Bourgeois (2017) říká, že jedním ze základních předpokladů marketingu, na němž se většina specialistů dokáže shodnout, je význam reputace značky. Ta ovlivňuje příjmy dané firmy a může v krajním případě firmu nenávratně poškodit prostřednictvím ztráty zákazníků, investorů i zaměstnanců. Zraková et al (2017, str. 279) definuje reputaci jako *způsob, jímž je nahlíženo na organizaci ze strany veřejnosti, či ze strany zainteresovaných osob (tzv. stakeholders).* Díky aplikaci a využívání služeb online reputačních systémů mají firmy neustálou kontrolu nad všeobecně panujícími názory ohledně svých služeb a produktů. A ačkoliv by se mohlo zdát, že hlavním cílem všech firem je dobré a spolehlivé jméno společnosti, není tomu vždy tak, neboť tento cíl je velmi často nahrazen touhou po co největším nárůstu objemu zákazníků. Stanoví-li si firma tento cíl své online reputace, bude se pravděpodobně snažit o co nejzajímavější a nejkurióznější obraz značky v myslích zákazníků (Online Product News, 2012).

Ten Dolle (2014, str. 3) shrnuje problematiku online reputačního managementu následovně: *jedná se o nástroje a postupy, díky nimž se společnosti mohou zabývat obsahem a hodnocením na internetu efektivně, tak, aby ochránily svou reputaci.* Ačkoliv mohou být podobné postupy aplikovány ve většině odvětví, autoři se shodují, že cestovní ruch (a hotelové odvětví obzvláště) má jistá specifika. Právě ta budou charakterizována v následující kapitole.

1.5.1 Specifika ORM v hotelovém odvětví

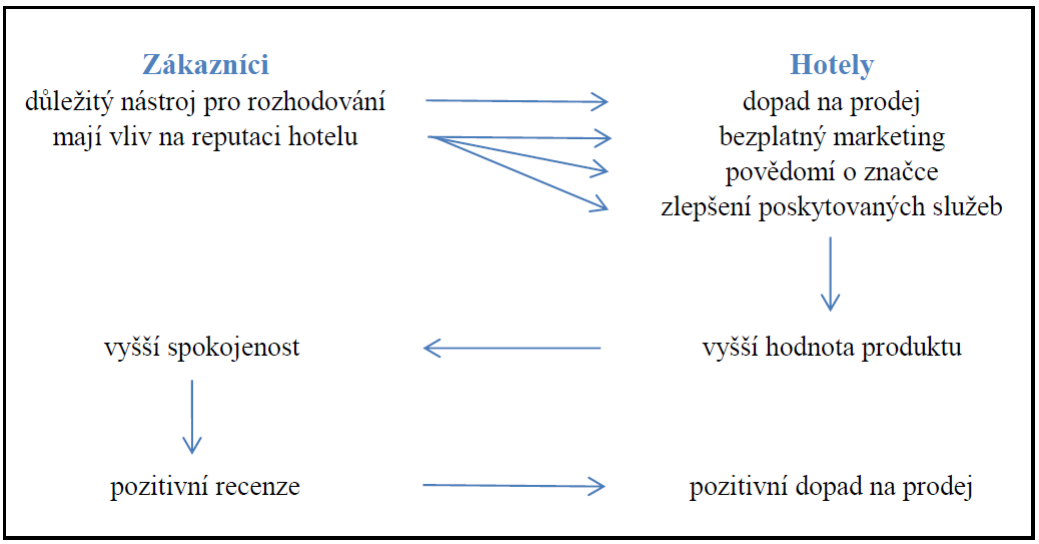
Odvětví cestovního ruchu sestává z několika důležitých oborů, z nichž většina dokáže fungovat nejlépe ve společnosti dalších. Existuje zde vysoká míra vzájemné závislosti, neboť prosperující turismus vyžaduje spolehlivost ve všech základních oblastech. Těmi může být hotelové a ubytovací odvětví, stravovací a restaurační odvětví, doprava, vhodná infrastruktura či služby cestovních kanceláří a agentur.

Lze konstatovat, že pro cestovatelovu spokojenost jsou efektivně fungující složky cestovního ruchu naprosto zásadní. Cestovní ruch se řadí do terciárního sektoru, tedy sektoru služeb.

Služby obecně bývají charakterizovány jako nehmotné, neskladovatelné, nedají se vlastnit (po nákupu spotřebitel vlastní pouze "příslib" toho, že mu služba bude poskytnuta) a jejich produkce je neoddělitelná od jejich spotřeby. Zároveň je jejich poskytnutí podmíněno přítomností spotřebitele (Claessens, 2015). Všechna tato specifika nakonec ústí v jeden všeobecný a důležitý závěr: služby nemohou být předem vyzkoušeny. A služby cestovního ruchu nejsou v tomto ohledu výjimkou. Zde je však problém umocněn jejich cenou, která je většinou několikanásobně vyšší než cena běžných služeb, jako jsou například kadeřník či čistírna oblečení. Pomocníkem při rozhodování spotřebitele o zakoupení produktu cestovního ruchu se tedy stávají online recenze od předchozích zákazníků. Jak říká Viglia et al (2016), v zejména hotelovém odvětví hrají recenze velice kritickou úlohu. Pravdivost svého tvrzení dokládá tento autor na provedeném empirickém výzkumu, jenž ukázal, že jednobodový nárůst v online hodnocení zkoumaných hotelů v Římě způsobil až 7,5% nárůst v míře jejich obsazenosti. Jako nejvýznamnější faktor zde figuruje samotné bodové ohodnocení, neboť kupříkladu celkovému objemu recenzí autor natolik velkou váhu nepřikládá. Dokonce podle něj může nadměrně velké množství recenzí snižovat pozitivní dopad vysokého ohodnocení na míru obsazenosti. Zároveň však je v závěru výzkumu zdůrazněno, že pokud se hotel pohybuje pod průměrem v celkovém počtu recenzí, měli by manažeři apelovat na své zaměstnance, aby byli v získávání recenzí více aktivní (např. pomocí nejrůznějších motivačních faktorů, odměn apod.).

Graf č. 4 zobrazuje strukturu, podle níž se mohou řídit hoteloví manažeři při rozhodování o zavedení online reputačního systému. Recenze mají význam jak pro zákazníky, kteří se díky nim rozhodují o nákupu, tak pro hotel, který z nich získává podněty a návrhy pro zlepšení. Pokud hotel své služby skutečně vylepší, dojde ke sdílení dalších pozitivních recenzí, a tedy k nárůstu prodeje služeb. Online recenze mohou být považovány nejen za bezplatný a důvěryhodný nástroj marketingu, ale také za zdroj zpětné vazby při vylepšování produktu. Podmínkou zde však zůstává úspěšná snaha hotelu o efektivní řízení online reputace, která přinese pozitivní výsledky.

Graf č. 5 Význam online recenzí pro zákazníky a hotelová zařízení



Vlastní zpracování. Zdroj: LITVIN, S., GOLDSMITH, R. E., PAN, B., 2018. *A Retrospective View of Electronic Word-Of-Mouth in Hospitality and Tourism Management* [online]. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 30.1: s. 313-325. Dostupné z: https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2016-0461

Couzin a Grappone (2013) se ve své obsáhlé publikaci věnují tématice ORM ve všech odvětvích, ovšem s užším zaměřením na hotelový byznys. Podle těchto autorů jsou podmínkou fungujícího online reputačního managementu dvě fáze: 1) sledování veřejného mínění o své značce, 2) aktivní jednání s cílem dosáhnout požadovaného obrazu značky v myslích zákazníků. Tyto dva kroky budou jakožto velmi důležitá součást ORM v následující části práce podrobněji analyzovány.

Sledování veřejného mínění o své značce

Aby hoteliéři opravdu pochopili, jaké názory o jejich značce mezi zákazníky panují, je pro ně naprosto zásadní sledovat všechny dostupné zdroje recenzí. Ačkoliv toto může znít jako utopie, neboť recenzních stránek je velká řada a jejich kontrola by trvala celé hodiny, existují naštěstí systémy, které poskytují jednu základní funkci: *monitoring.* Mnozí autoři (Couzin et al, 2013; Litvin et al, 2008; Proserpio et al, 2017; Agarwal, 2015) se shodují na významu monitorovacích systémů a doporučují hotelovým zařízením jejich zavedení.

Prvním krokem k úspěšnému monitoringu je však určení stránek a portálů, kde mají být recenze kontrolovány. Nejvýznamnější portály byly zmíněny v předchozí části diplomové práce, pro hotelové odvětví se jedná o *TripAdvisor, booking.com, Expedia* či sociální sítě jako jsou *Google+* a *Facebook.* Každý cestovatel však má určitý počet nejoblíbenějších portálů, které využívá, a podle Proserpia et al (2017) se ve většině případů v tomto portfoliu nachází portály TripAdvisor a booking.com. Hoteliéři mohou za účelem monitoringu založit tým zaměstnanců, jejichž úkolem bude neustálá a systematická kontrola těchto stránek, získávání hodnotné zpětné vazby a reakce na dané recenze, stejně jako snaha odhalit falešné recenze. Druhou možností hotelů je zavedení a aplikace online reputačního systému, který většinu z výše zmíněných úkolů plní sám, či je alespoň notně zjednodušuje.

Základní funkcí těchto systémů je shromažďování recenzí pocházejících z velkého množství recenzních portálů, určení, zda se jedná o recenzi pozitivní či negativní, a zobrazování kompletního přehledu informací na úvodní obrazovce systému. Díky systémům ORM mají hotely velmi snadno dostupné přehledné shrnutí online reputace mezi zákazníky a vědí přesně, na které záležitosti je třeba se zaměřit.

Hlavní funkce komplexních systémů ORM určených zejména pro velké hotely jsou:

- notifikace v případě zobrazení nové recenze na některém z portálů (monitoring)
- *benchmarking* neboli porovnávání výsledků s nejbližšími konkurenty
- možnost zobrazení trendů v online hodnocení dle zvoleného období
- možnost reagovat na recenze prostřednictvím ORM systému
- třídění zpětné vazby dle souvisejícího oddělení hotelu

- segmentace zákazníků dle národnosti, způsobu rezervace, účelu návštěvy apod.

Existují 4 nejznámější a nejvyužívanější systémy ORM: *ReviewPro, Trust You, Olery* a *Revinate.* Druhá část této diplomové práce bude věnována analýze *ReviewPro*, ovšem pro úplnost zde budou nyní charakterizovány také další 3 systémy.

ReviewPro je evropský systém založený v roce 2008, který v současné době funguje ve více než 150 zemích světa a nabízí firmám přehled o aktivitě na 200 portálech a stránkách. Každý den díky němu dojde ke zpracování více než 270 milionů recenzí po celém světě. (ReviewPro, 2018a)

Systém *Trust You* byl založen také v roce 2008. Specializuje se konkrétně na analýzu cestovatelských recenzí z mnoha portálů a stránek. *Trust You* nabízí čtyři různé produkty, které se liší podle úrovně analýzy recenzí, od základní po pokročilé. Úroveň Mobile je nejzákladnější, neboť uživatelům zasílá pouze upozornění při zveřejnění nové recenze, stupeň Silver nabízí také funkci úvodní stránky shrnující všechny výsledky, úroveň Gold je doplněna o další marketingové analytické funkce a nejvyšší stupeň Entreprise vyhodnocuje celkový dopad recenzí na online reputaci hotelu. (Trust You, 2018)

Systém *Olery* pochází z roku 2010 a funguje na podobném principu jako dva přechozí. Nabízí hotelům, cestovním kancelářím, destinacím i restauracím možnost analyzovat aktuální příspěvky od zákazníků, postupně na ně odpovídat, definovat klíčové nedostatky a srovnat své hodnocení s hodnocením konkurence. Důležitá je také možnost srovnání hodnocení všech poboček v rámci hotelového či restauračního řetězce, která umožňuje majitelům kontrolu a dohled nad dodržováním standardů ve všech podřízených jednotkách. (Olery, 2018)

Revinate je partnerským systémem portálu TripAdvisor. Jeho využívání není natolik rozšířeno jako u předchozích systémů, ovšem je na postupném vzestupu. Nabízí také funkci analýzy recenzí, možnost reagovat na negativní recenze, poskytuje srovnání s konkurenčními podniky a celkově usnadňuje online reputační management s cílem využít všechny získané informace ve prospěch daného zařízení. (Revinate, 2018)

Aktivní jednání s cílem dosáhnout požadovaného obrazu značky

Pokud již hoteliéři vědí, na které portály se chtějí zaměřit a mají prostředky pro to, aby je průběžně sledovali, nastává druhá fáze, a tedy aktivní jednání ze strany zaměstnanců hotelu. To sestává z několika složek, které jsou všechny velice důležité a pro ORM nezbytné. Jedná se o *odpovídání na online recenze*, *aplikace podnětů z online recenzí* a *povzbuzování zákazníků k zanechání online recenze.*

Odpověď na online recenzi je dle Proserpia et al (2016) tím nejúčinnějším a také nejjednodušším krokem v cestě za efektivním ORM. Nejenže krátká zpráva ze strany hotelu zanechá v hostu pocit důvěry ve značku a chuť se znovu vrátit, ale také v případě negativní recenze dokáže „zachránit situaci". Proserpio et al (2016, str. 2) definuje odpověď ze strany managementu jako *krátkou zprávu, která je permanentně zobrazena pod online recenzí, na kterou reaguje a která žádným způsobem neovlivňuje online hodnocení hotelu.* Tento autor zároveň podotýká, že recenzní portály ve většině případů dovolují hotelům zodpovědět každou recenzi, ovšem tyto odpovědi nesmějí obsahovat určité znaky, například agresivní a hrubé výrazy apod.

Odpovědi managementu by měly být psány profesionálně, zdvořile a měly by co nejvýstižněji sdělit danou zprávu. Je důležité si uvědomit, že tyto zprávy nejsou určeny jen konkrétním recenzentům, nýbrž všem potenciálním cestovatelům, kteří si na jejich základě mohou utvořit názor na hotel. Pozitivní recenze vyžadují ve většině případů podobné reakce obsahující vyjádření díků za pochvalu, poděkování za využití služeb a vyzvání k další návštěvě. Zde by si však zaměstnanci píšící odpovědi měli uvědomit, že nelze na každou recenzi odepsat totéž. Více totožných zpráv naopak vyjadřuje lhostejnost a spíše zákazníky odradí. V ideálním případě by mělo dojít k zodpovězení recenze do 24 hodin, ovšem pokud to z jistých důvodů není možné, měl by se hotel zaměřit v prvé řadě na recenze negativní. (Barsky et al, 2009)

Mnozí autoři (Barsky et al, 2009; Litvin et al, 2008, Proserpio et al, 2016) se shodují na tom, že zodpovídání negativních recenzí může hotelu přinést velmi pozitivní výsledky. Prvním důvodem je fakt, že i nespokojení hosté mohou změnit po přečtení odpovědi svůj názor a vyzkoušet hotel ještě jednou, druhým důvodem jsou potenciální zákazníci, kteří jistě budou kladně hodnotit snahu hotelu o nesení odpovědnosti a o nápravu špatné zkušenosti, a v neposlední řadě mohou věcné a zdvořilé odpovědi na negativní recenze odrazovat hosty od sdílení dalších

nespokojených názorů. Proserpio et al (2016, s. 2) díky svému empirickému výzkumu dokázali, že pokud hoteliéři soustavně odpovídají na negativní recenze výstižně a profesionálně, dojde ve výsledku ke snížení množství negativních recenzí, avšak za cenu prodloužení délky přijatých recenzí. Lidé si tedy spíše rozmyslí sdílení krátkého kritizujícího komentáře, pokud je hotel dokáže svými argumenty přesvědčit. Na druhou stranu velmi nespokojení hosté se nebudou bát napsat dlouhý příspěvek, neboť budou očekávat s napětím odpověď ze strany hotelu.

Dalším velice zajímavým výsledkem výše zmíněného experimentu je dopad efektivního ORM na hodnocení daného hotelu. Proserpio et al (2016) se zaměřili pouze na hodnocení portálu TripAdvisor, kde ovšem v důsledku odepisování na recenze ze strany managementu zaznamenali nárůst o 0,12 hvězdiček v online hodnocení hotelu.[1] Pokud se tedy hoteloví manažeři shodnou na významu reakce na online recenze, mohou získat lepší hodnocení a menší množství negativních recenzí.

Další bod, *aplikace podnětů z online recenzí* je základním stavebním kamenem úspěšného ORM. Pokud by se hoteliéři nesnažili získávat užitečné informace od zákazníků, veškerá snaha zaměstnanců o perfektní služby by byla téměř zbytečná. Recenze mohou obsahovat oprávněnou kritiku, stejně jako konstruktivní návrhy na zlepšení týkající se například vybavení pokojů, podávaného menu v restauraci či přístupu zaměstnanců. Některé systémy, například ReviewPro napomáhají hotelům ve správné interpretaci recenzí, neboť dokáží roztřídit podněty tematicky dle souvisejícího oddělení hotelu. Což znamená, že si manažeři jednotlivých divizí poté mohou konkrétní návrhy přehledně zobrazit a snadno aplikovat. Důležité také je, aby mezi sebou všechna oddělení hotelu úzce spolupracovala, neboť málokdy je problém spojený jen s jedním aspektem služeb. Vedení hotelu by ideálně mělo pořádat pravidelné meetingy, během nichž dojde k rozboru zákaznických podnětů a k návrhům dalšího postupu.

Posledním krokem k úspěšnému fungování ORM je *povzbuzování zákazníků k zanechání online recenze* ze strany zaměstnanců hotelu. Jak říká Barsky et al (2009), méně online recenzí znamená méně oblíbený hotel, a tedy pro mnohé zákazníky horší služby.

[1] Pro účely výzkumu byla stanovena škála hodnocení hotelu jen na 0,8 hvězdiček, nikoliv standartních 5 hvězdiček. Proto je nárůst o 0,12 hvězdiček poměrně významný. (Proserpio et al, 2016)

Naopak pokud hotel má více recenzí, evokuje to v zákaznících pocit, že byl jistě vyzkoušen tolika lidmi díky ojedinělému a hodnotnému zážitku, jenž nabízí.

Nejčastěji tento krok obstarávají pracovníci recepce, neboť právě oni jsou posledním styčným bodem mezi hostem a ubytovacím zařízením. Existuje několik způsobů, jak požádat zákazníky o recenzi. Hosté mohou být informováni pouze pomocí cedule říkající například: *„Drazí hosté, máte-li podněty či návrhy ke zlepšení, či pokud jste byli plně spokojeni, sdílejte prosím svůj názor pomocí portálu TripAdvisor, děkujeme.“*. Druhou možností může být osobní žádost od konkrétního pracovníka recepce, který při rozloučení s hostem poprosí o zanechání recenze. Tento krok bývá často motivován daným pracovníkem, neboť hotely mohou odměňovat zmínku jeho jména v recenzi pomocí různých benefitů. Motivací hosta však zůstává pouze dobrá vůle a snaha pomoci dalším cestovatelům v jejich rozhodování. Poslední možností, jak požádat o recenzi je elektronický způsob, kdy na hostem poskytnutý email přijde zpráva obsahující poděkování za pobyt a prosba o krátký komentář s odkazem.

Zmíněné tři kroky, tedy *odepisování, aplikace podnětů* i *žádost o recenzi* jsou esencí pro efektivní a fungující ORM, jehož cílem není jen a pouze zlepšení hodnocení hotelu na online recenzních portálech, ovšem také pochopení hostů a jejich návrhů, díky nimž mohou být služby hotelu ještě kvalitnější. V následující části této diplomové práce bude analyzován přístup k online recenzím čtyřhvězdičkového hotelu Park Inn Prague.

2 Analýza ORM hotelu Park Inn Prague

Následující kapitola této diplomové práce bude zaměřena již na konkrétní ubytovací zařízení, jímž byl zvolen pražský hotel Park Inn Prague. K této volbě došlo zejména z důvodu osobní pracovní zkušenosti autorky práce z oddělení recepce. Zároveň je však tento hotel velmi zajímavým příkladem moderního a fungujícího zařízení, které využívá většiny nejnovějších technologií, a to také v oblasti online marketingu. Systém online reputačního managementu tedy není výjimkou, a právě jeho podrobnému rozboru bude většina této kapitoly věnována.

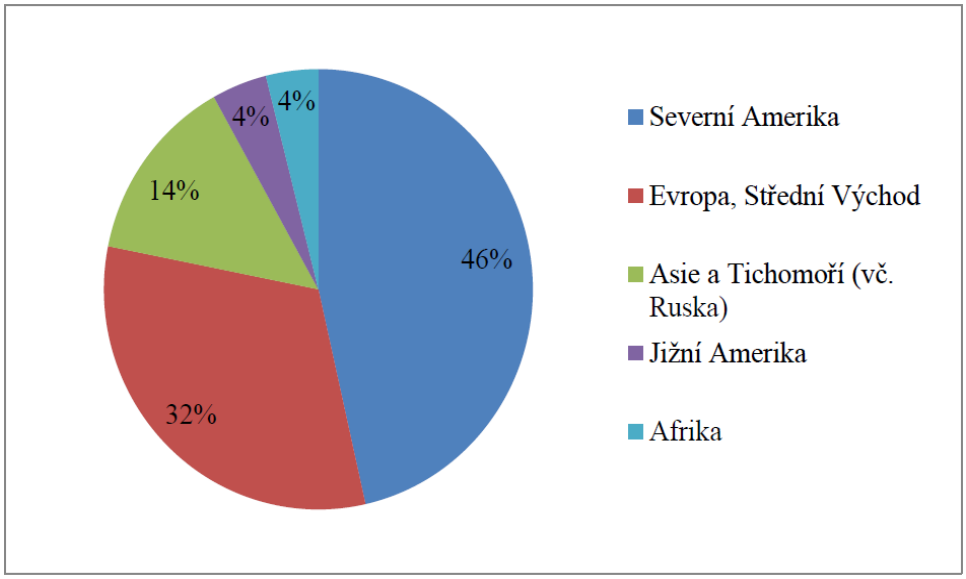
2.1 Charakteristika hotelové skupiny Radisson Hotel Group

Tento rozbor je však vhodné začít charakteristikou hotelové skupiny, do níž hotel Park Inn Prague patří. Ještě donedávna jí byla skupina se jménem Carlson Rezidor Hotel Group, která však byla v letošním roce přejmenována na Radisson Hotel Group. S tímto poměrně zásadním krokem byla spojena celková proměna značky a hotelového brandingu. Původní skupina Carlson Rezidor Hotel Group má však za sebou velice dlouhou historii, neboť již v roce 1960 její zakladatel Curt Carlson odkoupil první podíl v hotelu Radisson v americkém Minneapolis. Od té doby prošla skupina celou řadou změn, expandovala do nejrůznějších částí světa, zejména do států Evropy a Asie, dále získávala různá ocenění, jako například 'Nejetičtější značka roku', 'Hotelová skupina roku' apod. Dalším velice zásadním krokem v historii této společnosti byla fúze v roce 2012, kdy došlo ke spojení dvou hotelových skupin, a to Carlson Hotel Group a Rezidor Hotel Group (Hotel Analyst, 2012). Obě skupiny spolu již dříve úzce spolupracovaly a toto spojení bylo tedy logickým vyústěním s cílem získat co největší podíl na hotelovém trhu. Lze konstatovat, že tento krok byl poměrně úspěšný, neboť v současné době je Radisson Hotel Group jednou z největších hotelových skupin světa. Se svými fungujícími 1 423 hotely (ACN Newswire, 2018) a mnoha dalšími zatím v procesu vyjednávání je tato skupina v současnosti 10. největší hotelovou skupinou světa (Yiing Zhi, 2018).

Na následujícím grafu je zobrazeno procentuální rozmístění hotelových poboček skupiny Radisson Hotel Group dle jednotlivých kontinentů. Je patrné, že jako

americká značka buduje tato skupina nejvíce hotelů právě v severní Americe, zatímco kontinenty Afriky a Latinské Ameriky zůstávají stále v menšině. Přesto však lze značku Radisson označit jako globální, neboť je přítomna na všech kontinentech.

Graf č. 6 Geografické rozložení hotelů Radisson Hotel Group mezi jednotlivými částmi světa (v %)



Vlastní zpracování. Zdroj: RADISSON HOTEL GROUP, 2018. *Hotel Portfolio – A Global Presence* [online]. Dostupné z: https://www.radissonhotelgroup.com/development_our-portfolio

Kromě geografického rozšiřování po celém světě docházelo postupem času také k pronikání do nových segmentů postupným nabýváním dalších značek hotelových řetězců. V 80. letech byla vytvořena značka *Country Inn & Suites*, která je dnes známá zejména v Americe. Významným rokem pro tuto skupinu byl také rok 2000, kdy odkoupila dokonce dvě značky (*Park Inn, Park Plaza*) od společnosti Olympus Hospitality Group. Celkem se hotelové skupině Carlson Rezidor podařilo zaštítit sedm následujících hotelových řetězců: *Radisson Blu, Radisson, Red Radisson, Park Plaza, Park Inn by Radisson, Country Inn & Suites by Radisson* a *Prizeotel.* Společně s přejmenováním Carlson Rezidor na Radisson Hotel Group, ke kterému došlo v březnu roku 2018, byla do portfolia zařazena také nová luxusní značka butikových a designových hotelů *Radisson Collection*, která se tedy stala osmým zástupcem a v současnosti její hotely najdeme již na 14 místech po celém světě.

Vznik této exkluzivní značky a obecně celá proměna skupiny Radisson je podle CEO společnosti Federica Gonzalese dalším výrazným krokem ke splnění hlavního

dlouhodobého cíle skupiny, jímž je stát se do několika let jednou z top tří nejlepších hotelových skupin na světě (Fox, 2018). Díky široké škále hotelových značek, které uspokojí jak velice náročné a specifické zákazníky, tak spíše tradičnější jedince hledající pouze pohodlné ubytování, dokáže Radisson Hotel Group vyhovět téměř všem zákaznickým segmentům. Nejčastěji však v jeho řetězcích hledají ubytování business klienti, v menší míře leisure skupiny či rodiny s dětmi. V jeho portfoliu najdeme pětihvězdičkové luxusní hotely (např. Radisson Blu), dále čtyřhvězdičkové moderní hotely (např. Park Inn by Radisson), tříhvězdičkové hotely se základním vybavením (např. Country Inn & Suites), ale také cenově velmi dostupné dvouhvězdičkové hotely (např. Prizeotel). Hlavní sídla společnosti Radisson Hotel Group se nacházejí v americkém Minneapolisu, belgickém Bruselu a v Singapuru. Většina hotelů patřících do skupiny je řízena na principech tzv. franšízingu, ovšem stále větší množství hotelů podepisuje tzv. manažerské kontrakty, kdy hotely vlastní jiný subjekt, než který je provozuje.

V rámci změny identity značky došlo v letošním roce k několika menším změnám, které se však přímo dotýkají zákaznických služeb. Byl například pozměněn věrnostní program skupiny, dříve pojmenovaný Club Carlson, v současnosti již známý pod názvem Radisson Rewards. Hlavní rozdíl mezi dvěma verzemi programu spočívá v algoritmu výpočtu nároku na noc ubytování zdarma, který je v novější verzi mnohem příznivější pro zákazníka. Aby host mohl využít tento benefit, stačí mu již mnohem menší (až o 40 %) počet věrnostních bodů získávaných za jednotlivé noci ubytování. Další výhody zůstávají nadále stejné – členové programu mají stále nárok na upgrade kategorie zdarma, možnost přednostního early check-in/late check-out či na slevy v různé procentuální výši v hotelových restauracích a lobby barech. Z původních čtyř úrovní členství zvaných Red, Silver, Gold a Concierge došlo k přejmenování na úrovně Club, Silver, Red a Platinum. (ACN Newswire, 2018)

Za účelem dalšího zvýšení věrnosti zákazníků značce Radisson umožňuje věrnostní program sbírat body také využíváním doplňkových služeb od partnerských poskytovatelů, jako jsou například pronájmy auta, organizace meetingů a konferencí, nákupy květin a vína či návštěvy partnerských restaurací. Zákazníci se tedy budou s podobnými požadavky vždy obracet na hotel, neboť díky využívání těchto služeb získají více věrnostních bodů. Důležitou součástí tohoto procesu je však dostatečná informovanost hostů o věrnostním programu a postupné navyšování počtu

registrovaných členů. Jedná se o náplň práce zaměstnanců, kteří jsou v neustálém kontaktu s hostem. Například aktivita recepčních je v tomto případě dokonce odměněna, neboť při dosažení kýženého počtu nově zapsaných členů poskytuje společnost Radisson Hotel Group danému hotelu finanční odměnu, kterou je možné využít na různé team-buildingové akce či jiné volnočasové aktivity daného týmu.

2.2 Představení hotelu Park Inn Hotel Prague

Park Inn Hotel Prague je součástí hotelové skupiny Radisson Hotel Group a nese jméno i firemní kulturu značky Park Inn by Radisson. Tato značka byla do portfolia firmy zařazena v roce 2000, kdy ji hotelová skupina odkoupila od společnosti Olympus Hospitality Group. Jedná se o značku hotelů střední třídy, které se vyznačují svým moderním vybavením a typicky barevným designem. Tato „barevná filosofie“ byla podpořena vznikem nového loga v roce 2003, které symbolizuje energii (červená), veselost (žlutá), klid (modrá) a pohodlí (zelená). (viz obrázek č. 1).

Obrázek č. 1 Logo značky Park Inn by Radisson z roku 2003

Zdroj: BRANDS OF THE WORLD, 2015. Dostupné z: http://www.brandsoftheworld.com/logo/parkinn-by-radisson

V současné době existuje na světě více než 140 hotelů této značky, přičemž úplně prvním hotelem Park Inn se stal tisícipokojový Park Inn Berlin ležící poblíž náměstí Alexanderplatz. Nejrychlejší nárůst počtu těchto hotelů byl od počátku tisíciletí zaznamenán právě v Německu, dále v Irsku, Švédsku a Velké Británii. Velmi důležité byly pro značku také roky 2008-2010, kdy se jí podařilo založit velký počet hotelů ve východní Evropě a v postsocialistickém prostoru, např. v České republice, na Slovensku, v Polsku či v Litvě. (Park Inn, 2018a)

V České republice došlo postupem času k založení celkem dvou hotelů Park Inn, a to v Praze a v Ostravě. Tato diplomová práce bude však zaměřena konkrétně na pražský hotel Park Inn, jelikož se nachází v hlavním městě a autorka práce zde již druhým rokem pracuje na pozici recepční.

Pražský hotel Park Inn je čtyřhvězdičkový hotel nacházející se v centru Prahy, ve čtvrti Nové město poblíž tramvajové zastávky Výtoň. Budova, v níž je hotel situován, byla postavena již v roce 1907 ve stylu art deco. Zajímavostí je, že v průběhu dvacátého století zde byly provozovány tiskárenské a vydavatelské služby, než došlo k přestavění celého objektu na hotel. Dodnes tento fakt připomínají četné historické fotografie, které zdobí celé lobby hotelu. Dominantou vstupní haly hotelu je také na zdi visící zvětšený výtisk přílohy Rudého práva, které bylo právě zde částečně tištěno. Poloha hotelu v oblasti Prahy 2 s sebou přináší několik výhod, jakožto klidné okolí a blízkost historického centra v docházkové vzdálenosti. Na druhou stranu pro některé hosty může být právě zdejší klid nevýhodou, zejména pokud vyhledávají bujaré večírky v tanečních klubech. Dalo by se však konstatovat, že nejvýznamnějším segmentem navštěvujícím hotel Park Inn jsou leisure turisté, kteří přijíždějí většinou na víkend, maximálně však na 5 dní. Jedná se často o postarší páry, také rodiny s dětmi a v nemenší míře také skupiny mladých turistů.

V průběhu pracovního týdne je hotel využíván zejména business klientelou, která přijíždí buď individuálně či jako součást početných firemních skupin. Vzhledem k velkému počtu hostů navštěvujících pražské konference je blízkost Kongresového centra na Vyšehradě považována za velkou konkurenční výhodu. Aby však hotel dokázal tomuto typu hostů kompletně vyhovět, nabízí bezplatný ranní transfer právě na Vyšehrad a do okolních kancelářských budov. Také hotel Park Inn Prague ovšem disponuje širokou nabídkou konferenčních místností, které dokáží pojmout až 260 osob a rozkládají se na ploše větší než 400 m². Výběr typů konferenčních místností je velmi bohatý, neboť zde najdeme čtyři menší místnosti pro 10-15 osob, stejně jako dva rozsáhlé prostory pro několik set účastníků. (Macháček, 2018)

Hotel Park Inn Prague nabízí ubytování celkem ve 210 plně vybavených pokojích, přičemž hosté si mohou vybírat ze čtyř kategorií – standard, superior (business friendly), superior s terasou (executive) a suite (dvoupokojový apartmán). Všechny pokoje jsou dvoulůžkové, avšak s možností doplnit kapacitu o přistýlku.

Dále je hotel vybaven fitness centrem s terasou v šestém patře (to je otevřeno neomezeně), garážovým stáním pro 40 vozidel, venkovním stáním pro 10 vozidel a hotelovou restaurací s lobby barem.

Ačkoliv restaurace s barem patří pod značku Park Inn, nese také svou interní značku RBG (red bar & grill), která označuje restaurace luxusnějšího typu nacházející se jen v několika málo hotelech Park Inn. RBG má své vlastní logo, firemní barvy a také vizi, která obsahuje zejména snahu o neustálou nabídku kvalitního a poctivého jídla z české a mezinárodní kuchyně. Kromě výběru à la carte přímo v restauraci a nabídky hotelových snídaní obstarává restaurace také bufetové občerstvení pro větší skupiny turistů a tzv. coffee breaks pro business klientelu. Hotel Park Inn následuje filosofii zvanou Smart Meetings, která určuje, jakým způsobem by správně měly být konference organizovány. Právě příprava chutných a jednoduchých pokrmů pro coffee breaks je její součástí – jídla by měla být snadná na konzumaci, zároveň však sytá a výživná a měla by odpovídat aktuálním potřebám účastníků konferencí (Pikal, 2018).

Hotely Park Inn jsou součástí skupiny hotelů, kde mohou hosté sbírat své body za věrnostní program Radisson Rewards, pražský hotel této značky není výjimkou. Díky tomuto programu následně roste procento loajálních zákazníků, kteří mohou využívat nejrůznější věrnostní benefity zdarma, nejvíce jsou však využívány slevy v restauraci či nárok hosta na upgrade pokoje zdarma. Pan Bohuslav Macháček, manažer rezervačního oddělení hotelu odhaduje, že podíl členů programu na celkovém počtu hostů je přibližně 15 % (Macháček, 2018).

Pro kompletní charakteristiku hotelu je důležité zmínit také konkurenci, s níž bývá hotel srovnáván a kterou je důležité znát pro účely revenue managementu a stanovení cenové strategie. Hotely jsou rozděleny do dvou konkurenčních setů podle míry shodných či podobných ukazatelů s porovnávaným hotelem. Do prvního konkurenčního setu hotelu Park Inn Prague bývají zařazovány následující hotely: Holiday Inn Congress Centre, Andel's, Angelo, dále hotel Occidental (dříve známý jako Barceló Praha) a Jurys Inn. Všechny tyto hotely jsou čtyřhvězdičkové, jsou podobné velikosti a nabízejí srovnatelné služby jako hotel Park Inn, zejména tedy pronájmy konferenčních prostor různých velikostí.

Dalšími sledovanými ukazateli jsou například obsazenost hotelů, průměrná cena za noc a penetrace trhu (tedy marketingová strategie zvyšování podílu na trhu hotelových služeb).

Do druhého konkurenčního setu hotelu Park Inn lze zařadit hotely vyšší kategorie či větší svou rozlohou, které však mají výhodnější polohu z pohledu využití pro business klientelu. Do této skupiny hotelů patří například pětihvězdičkový hotel Corinthia ležící v těsné blízkosti Kongresového centra na Vyšehradě, či hotel NH Prague City, který se nachází na Smíchově v blízkosti tamějších kancelářských budov. Jak již bylo řečeno dříve, hotel Park Inn se tento nedostatek snaží kompenzovat nabídkou transferů do kanceláří zdarma, jež bývá využívána nejčastěji zaměstnanci ze zahraničních firem, jako jsou Accenture či MSD.

Vlastníkem hotelu Park Inn Prague je investorská společnost Red Group, která uzavřela s Radisson Hotel Group (dříve Carlson Rezidor Group) tzv. management kontrakt na 20 let. Díky této smlouvě získává hotel všechny potřebné informace ohledně fungování a provozu. V prvé řadě získal know-how, dále manuály popisující standardizaci jednotlivých úkonů, postupy, jak jednat v různých situacích (tzv. SOP's) a také hotelový management property systém, kterým je OPERA Express. Vedení hotelové skupiny Radisson určilo regionálního ředitele pro oblast EMEA (neboli Evropu, Střední Východ a Afriku) a dále další regionální zástupce v oblasti financí, revenue, marketingu a dalších.

Také hotel je rozdělen do několika samostatných úseků, které však vzájemně velice úzce spolupracují. Jedná se o rezervační oddělení, housekeeping, food&drinks úsek, sales a marketing oddělení, IT, technickou správu, personální oddělení, účtárnu, front office a finanční oddělení. Každý úsek má svého manažera, který je vedoucím pro svůj tým zaměstnanců, přičemž na chod celého hotelu dohlíží jeho generální ředitel. Celkový počet zaměstnanců hotelu se pohybuje kolem 60 osob, ovšem toto číslo se mění v závislosti na aktuální obsazenosti například v době vedlejší sezóny apod. V hlavní sezóně (duben-říjen) dosahuje obsazenost hotelu průměrných hodnot 85-90 %, zatímco v mimosezónně (listopad-březen) pouhých 50-60 % (Macháček, 2018).

2.3 Internetový marketing hotelu Park Inn Prague

Jelikož je hotel Park Inn Prague součástí hotelové skupiny Radisson Hotel Group, nemá nijak velkou pravomoc při úpravě pravidel a plánů týkajících se marketingové strategie značky. Většina marketingových nástrojů pochází přímo od hotelové skupiny, jako je například logo, firemní barvy, průběh kampaní pro celý řetězec Park Inn by Radisson, podpora prodeje na světové úrovni apod. Za tyto služby jsou jednotlivé hotely povinny platit hotelové skupině marketingový poplatek, který je však pouhým zlomkem toho, jaký efekt má značka na prodej. Značka Park Inn dodává hotelu sílu a hostům jistotu, že nebudou zklamáni, neboť se jedná o značku známou, spolehlivou a rozšířenou po celém světě. Jak potvrzují O'Neill a Xiao (2016), zákazníci, kteří jsou věrní dané značce, jsou velmi často ochotní zaplatit vyšší cenu za poskytnuté služby s ohledem na garanci kvality spojenou se značkou. Zároveň je také obvyklé, že tito lidé šíří silnější a pozitivnější WOM, neboť se s danou značkou setkávají pravidelně a mají s ní více zkušeností. (tamtéž) Hotelové řetězce usilují o loajalitu zákazníků také pomocí nejrůznějších zásad, které musejí být dodržovány, aby bylo dosaženo vždy stejné kvality. Tyto standardy bývají obsaženy v manuálech, v případě řetězce Park Inn se jim říká SPO's, které definují požadované postupy ve všech oblastech provozu hotelu.

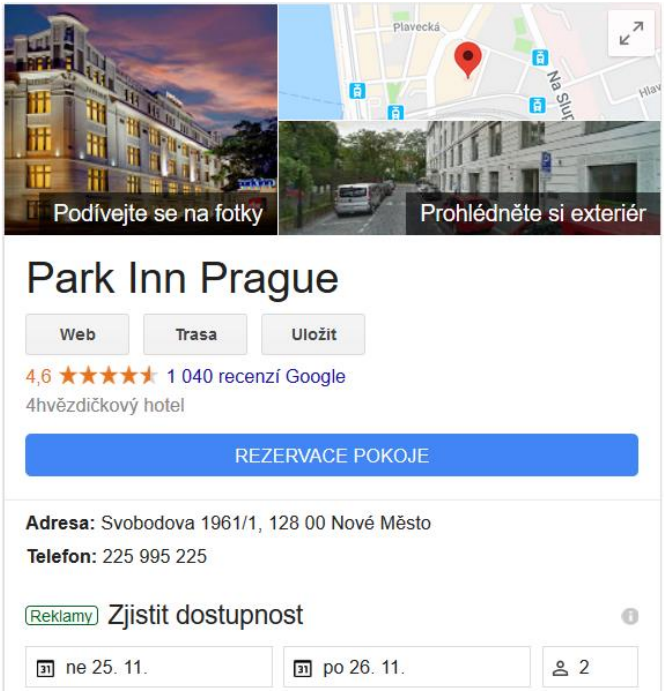
Ačkoliv plošný marketing je plně v rukou globální hotelové skupiny, aspekty týkající se lokálního marketingu hotelu zůstávají v pravomoci hotelu Park Inn Prague. Hotel má své obchodní a marketingové oddělení, v jehož čele stojí marketingový manažer hotelu. Ten je zodpovědný za volbu strategie pro lokální propagaci, a to jak offline, tak také online. V této kapitole se diplomová práce zaměří na internetový (online) marketing hotelu Park Inn.

Existuje celá řada strategií pro efektivní internetový marketing, které obsahují nespočet nástrojů s různou mírou vyžadované aktivity ze strany hotelu, efektivity apod. Dalo by se říci, že hotel Park Inn nesleduje žádnou konkrétní strategii, spíše však dodržuje všeobecně platná pravidla a udržuje tak krok s konkurencí. Jedním ze základních pravidel a nástrojů internetového marketingu je v současné době SEO neboli *Search Engine Optimization,* které označuje techniky optimalizace webových stránek pro pravděpodobnější zobrazení ve výsledcích internetových vyhledávačů, např. Google. Hotel Park Inn Prague tyto metody též využívá, ovšem pravděpodobně

ne natolik efektivně jako další pražské hotely, neboť při vyhledání hesla *hotel in Prague* je zobrazen až na čtvrté stránce Google, na níž se málokterý zákazník podívá.

Dalším, poněkud novějším, nástrojem online marketingu je posílení lokálního SEO, k čemuž v současné době slouží nástroj Google My Business (Forbes, 2018). Jedná se o funkci vyhledávače, která nabídne uživateli shrnutí nejzákladnějších a nejaktuálnějších informací ohledně vyhledávaného podniku, aniž by musel navštívit daný web. Google tak může ovlivnit preference zákazníka již při vyhledávání, neboť mu sdělí adresu, otevírací dobu, ukáže kontakt, hodnocení na nejznámějších recenzních portálech a zobrazí fotky. Tím, že si hotely zprovozní tuto funkci (je zdarma), velmi výrazně navyšují pravděpodobnost zaujetí uživatele. Hotel Park Inn Prague ji využívá a sdílí tak všechny základní informace s potenciálními uživateli.

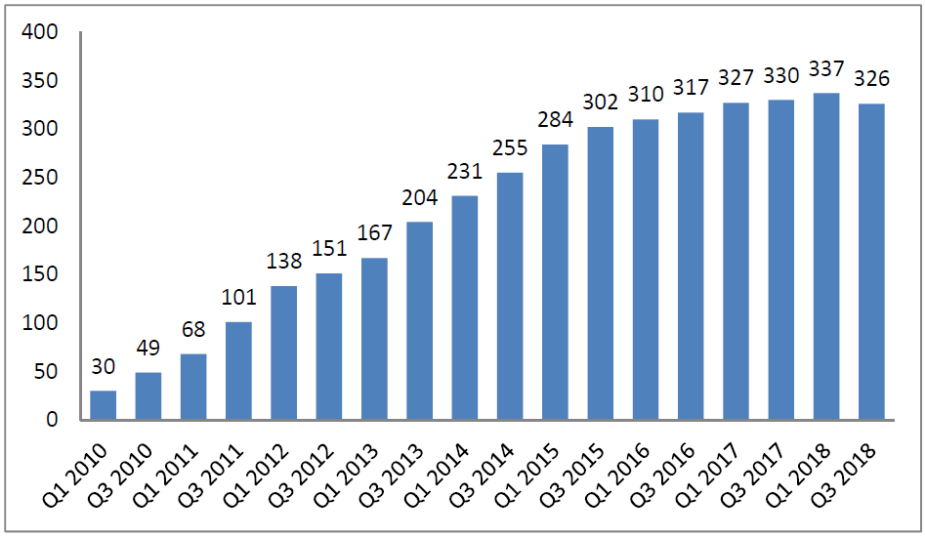
Obrázek č. 2 Google My Business – Hotel Park Inn Prague



Zdroj: GOOGLE, 2018. *Hotel Park Inn Prague* [online]. [cit. 2018-11-14]. Dostupné z: https://www.google.com/search?client=firefox-b-ab&ei=t_frW7SBJczMgAaImomwBA&q=hotel+park+inn+praha&oq=hotel+park+inn+&gs_l=psy-ab.3.0.0l10.117621.120332.0.122505.12.12.0.0.0.0.206.1191.8j3j1.12.0....0...1.1.64.psy-ab..0.12.1183...0i131k1.0.5jnEk2bsTXw

Dalším velmi důležitým a v současné době až nezbytným nástrojem internetového marketingu jsou sociální sítě. Samotný profil na síti však není zárukou úspěchu, sociální sítě vyžadují pravidelnou a systematickou aktivitu ze strany firmy. Je tedy důležité sdílet nejrůznější příspěvky, reagovat na komentáře uživatelů a vyjadřovat zájem o názory ostatních. Hotel Park Inn Prague je aktivní na několika sociálních sítích, z toho na třech všeobecně nejpoužívanějších: Facebook, Instagram a Twitter. Na *Facebooku* má tento pražský hotel nejvíce sledujících, celkem 1992 a je zde poměrně aktivní. Příspěvky jsou zde sdíleny vždy přibližně jednou za 8-10 dní, ovšem většinou se jedná o stejné fotografie a texty jako ty, které jsou sdíleny na Instagramu, což by mohlo být některými hosty negativně hodnoceno. Na *Instagramu* sleduje hotel Park Inn Prague téměř 600 uživatelů, přičemž zde bylo přidáno již 305 fotografií. Pravidelnost příspěvků nelze přesně odhadnout, ovšem přibližně přibývají 3-4 fotografie za měsíc. Nejčastěji se jedná o fotografie nového menu hotelové restaurace, o novinky z Prahy či o dokumentace volnočasových aktivit zaměstnanců. Hotel Park Inn Prague bývá však velmi často označován na fotkách hostů pomocí tzv. *hashtagů,* čímž také dochází ke zvýšení povědomí o značce a k lepší výsledné reputaci hotelu. *Twitter* je rozhodně nejméně využívanou sociální sítí, neboť jak lze vidět na Grafu č. 6, jeho oblíbenost ve světě postupně klesá. V současné době je na Twitteru celkem 326 milionů uživatelů, kteří jsou alespoň jednou za měsíc aktivní, ovšem je očekáván spíše další pokles tohoto množství.

Graf č. 7 Počet aktivních uživatelů soc. sítě Twitter (2010-2018) - v milionech



Vlastní zpracování. Zdroj: STATISTA, 2018b. *Number of monthly active Twitter users worldwide from 1st quarter 2010 to 3rd quarter 2018 (in millions)* [online]. [cit. 2018-11-14]. Dostupné z: https://www.statista.com/statistics/282087/number-of-monthly-active-twitter-users/

Hotel Park Inn je na Twitteru sledován 281 uživateli a prozatím přispěl 437 příspěvky (neboli *tweety*). K této sociální síti se hotel připojil již v roce 2013, tudíž jeho výsledky na Twitteru nemohou být označeny jako nikterak uspokojivé. Za zmínku však stojí fakt, že v České republice tato sociální síť nemá natolik velkou uživatelskou základnu jako v zahraničí. Čtvrtou velmi známou sociální síť zvanou *LinkedIn* prozatím hotel Park Inn Prague nevyužívá – najdeme zde pouze oficiální stránku celé hotelové skupiny Radisson Hotel Group. Dalo by se předpokládat, že zřízením profilu na této síti by se hotel dostal do povědomí potenciálním zaměstnancům, neboť tato síť je prostředníkem zejména pro nábor nových pracovníků.

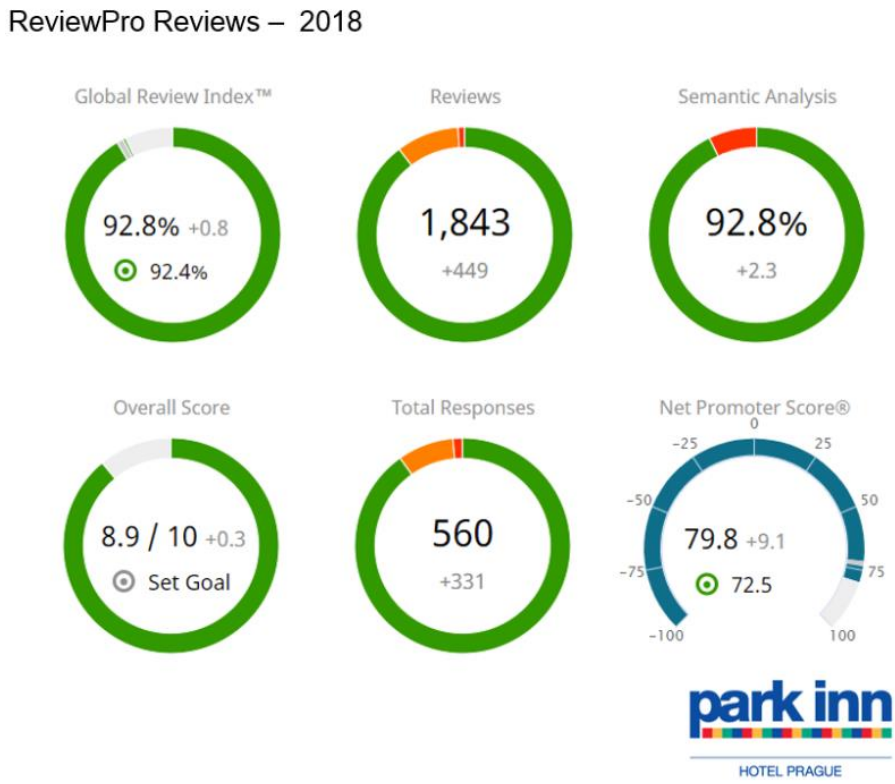
Aby byl hotel schopen lépe a pružněji reagovat na podněty pocházející ze sociálních sítí, došlo ke zřízení nové pracovní pozice nesoucí název Social Media Manager neboli Manažer sociálních sítí. Nejedná se o jedince z externí firmy zajišťující podobné služby (což se stává v současnosti běžnou praktikou), nýbrž o interního zaměstnance hotelu. Náplní práce tohoto pracovníka je neustálá kontrola příspěvků na všech sociálních sítích a snaha o co největší množství zodpovězených komentářů a hodnocení. Hotel Park Inn Prague totiž usiluje o co nejlepší reputaci na online portálech, a jak bylo již podrobně vysvětleno v teoretické části, odpovědi managementu jsou jedním ze základních kroků k úspěchu. Nástrojem, který manažerovi sociálních sítí v hotelu Park Inn Prague ve velké míře vypomáhá, je již dříve zmiňovaný systém ReviewPro, který monitoruje všechny dostupné zdroje recenzí. Jeho bližším specifikům pro tento konkrétní hotel bude věnována následující kapitola.

2.4 Systém ReviewPro jako nástroj pro řízení online reputace

ReviewPro je jedním z nejznámějších systémů navržených pro řízení online reputace ubytovacích zařízení. Byl založen již v roce 2008 a jeho první produkt byl uveden na trh jen o necelý rok později. V současné době na vývoji nejnovějších funkcionalit a na správě systému pracuje až 70 osob z více než 25 zemí světa. Hlavní motivací pro vývoj tohoto systému bylo přesvědčení autorů, že pochopení toho, po čem lidé touží a toho, co nemají rádi, je základem pro vytváření nezapomenutelných zážitků v hotelech a restauracích.

Systém ReviewPro je schopen monitorovat všechny nejdůležitějších zdroje online recenzí, které následně velmi rychle zpracovává v komplexní analýze a přehledně zobrazuje všechny výsledky. Shrnutí těch nejdůležitějších informací je k dispozici na úvodní stránce (všeobecně známé jako dashboard), která je vyobrazena na obrázku č. 3. Jedná se konkrétně o dashboard pro hotel Park Inn Prague pocházející z konce října roku 2018.

Obrázek č. 3 ReviewPro hotelu Park Inn Prague – Dashboard 2018



Zdroj: REVIEW PRO, 2018. [software]. [přístup 28. října 2018]. Park Inn Hotel Prague.

Jak lze vidět na obrázku výše, který shrnuje období roku 2018 (leden–říjen), dashboard obsahuje celkem 6 grafů popisujících 6 klíčových metrik online reputace. První metrikou, která má velmi vysokou vypovídací hodnotu, je tzv. *Global Review Index (GRI)*. Jedná se o velmi komplexní a všeobecný indikátor, který započítává hodnocení na všech dostupných portálech s online recenzemi, a tedy výsledné procento je jakýmsi průměrným hodnocením založeným na specifických metrikách jednotlivých stránek. Tento ukazatel je víceméně všeříkající, neboť naznačuje obecné online hodnocení daného hotelu. V případě hotelu Park Inn se jedná o 92,8 %, což je o osm desetin lepší výsledek než ve stejném období minulého roku. Zároveň je zde možné vidět cíl hotelem stanovený na 92,4 %, který byl tedy splněn.

Dalším ukazatelem, který je k dispozici na dashboardu je celkový počet nových recenzí za dané období, počítaný ze všech dostupných zdrojů. Opět je zde vidět nárůst oproti loňskému roku o necelých 500 příspěvků.

Velice zajímavou součástí systému ReviewPro je tzv. sémantická analýza, která analyzuje příspěvky obsahující kromě číselného/hvězdičkového ohodnocení také textovou část. Systém je schopen prozkoumat tyto texty ve 14 jazycích a automaticky rozeznat, které oblasti služeb v nich byly zmíněny. Může se jednat například o čistotu, zaměstnance, vybavení pokoje, internet, restauraci apod. Zároveň dojde k rozdělení těchto textových příspěvků na dvě skupiny: pozitivní a negativní. Shrnutí na úvodní stránce poté zobrazí poměr těchto kladných a záporných zmínek, v případě hotelu Park Inn Prague se jedná o 92,8% převahu pozitivních názorů (ovšem pouze těch obsažených v textových recenzích).

Další funkcionality tohoto systému pak uživateli umožňují nahlédnutí do konkrétních zmiňovaných sekcí, také do sémantické analýzy konkurenčních hotelů a jako shrnutí nabízí hotelům tzv. *tag cloud*, který shrnuje jednotlivé zmínky dle významu. Tag cloud hotelu Park Inn Prague je zobrazen na obrázku č. 4. Lze zde spatřovat převažující pozitivní ohodnocení zaměstnanců hotelu (nápis *Staff* je největší), dále čistoty hotelu a služeb recepce.

Obrázek č. 4 ReviewPro hotelu Park Inn Prague – Tag Cloud 2018



Zdroj: REVIEW PRO, 2018. [software]. [přístup 28. října 2018]. Park Inn Hotel Prague.

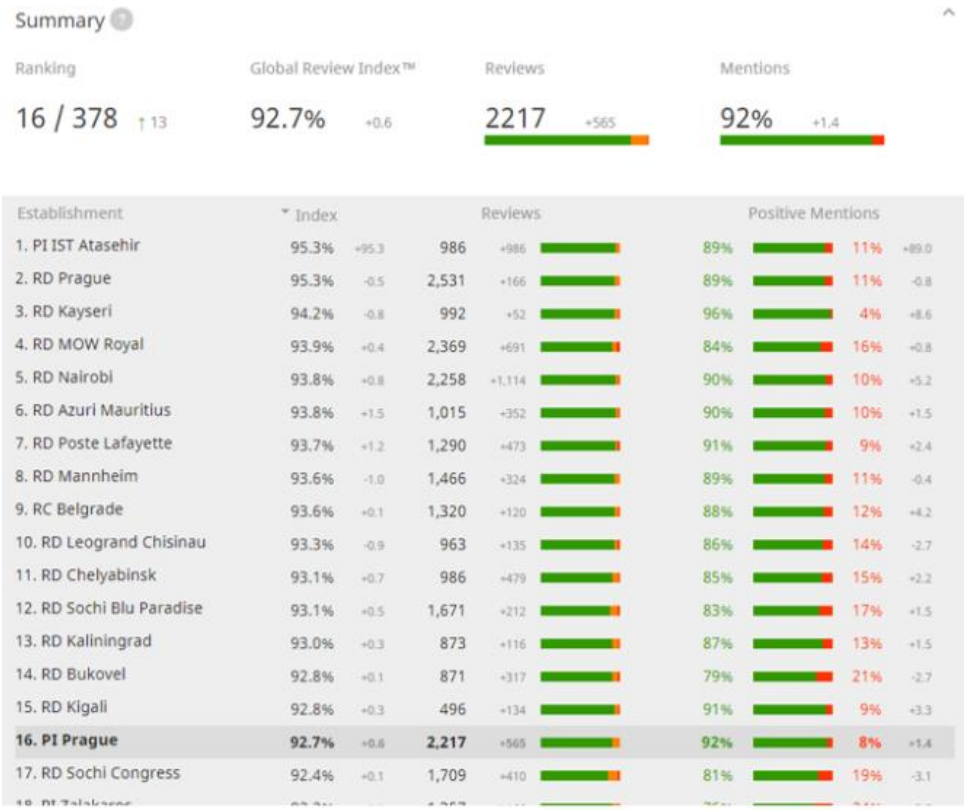
Dashboard systému ReviewPro indikuje také míru odpovídání na recenze, a to jak prostřednictvím absolutního počtu zodpovězených recenzí, tak relativně v procentech. Manažeři sociálních sítí hotelu Park Inn Prague v tomto roce zodpověděli o 331 recenzí více než v roce loňském, což potvrzuje stále větší snahu hotelu o zlepšení online reputačního managementu.

Posledním indikátorem zobrazeným na dashboardu je tzv. *Net Promoter Score (NPS).* Ten vychází nikoliv z online recenzí, nýbrž z dotazníků systému ReviewPro zvaného Surveys, který je zasílán všem hostům, od nichž má hotel k dispozici emailový kontakt. Hosté v něm zodpoví přibližně 10 uzavřených otázek, přičemž jedna z posledních zní: „Doporučili byste tento hotel svému kolegovi či známému?“ Host poté na škále od 0 do 10 určí pravděpodobnost tohoto dalšího doporučení, čímž se stává buď promotérem (9-10), pasivním jedincem (7-9), či kritikem (0-6). Celkové NPS je vypočítáno jako rozdíl podílu propagátorů a podílu kritiků. V případě hotelu Park Inn bylo za rok 2018 dosaženo NPS v hodnotě 79,8, což je o 9,1 bodů lepší skóre nežli v předchozím roce a byl také splněn cíl stanovený hotelem. (ReviewPro, 2018b).

Poměrně důležitou funkcí tohoto systému ORM je schopnost srovnat daný hotel s jeho konkurenčním setem, což manažerům poskytne hodnotné informace ohledně spokojenosti zákazníků jiných hotelů. Kromě této funkce však ReviewPro nabízí také žebříček hotelů v rámci celé hotelové skupiny, v tomto případě skupiny Radisson Hotel Group. Srovnání probíhá na základě celkového ukazatele *Global Review Index,* dále podle počtu recenzí a podílu pozitivních zmínek dle sémantické analýzy.

Žebříček hotelů ve skupině Radisson za rok 2018 je vyobrazen na obrázku č. 5, z nějž je možné vyčíst velice dobré umístění hotelu Park Inn Prague. Nachází se totiž na 16. místě z celkového počtu 378 zkoumaných hotelů.

Obrázek č. 5 ReviewPro hotelu Park Inn Prague – žebříček výsledků skupiny Radisson Hotel Group 2018



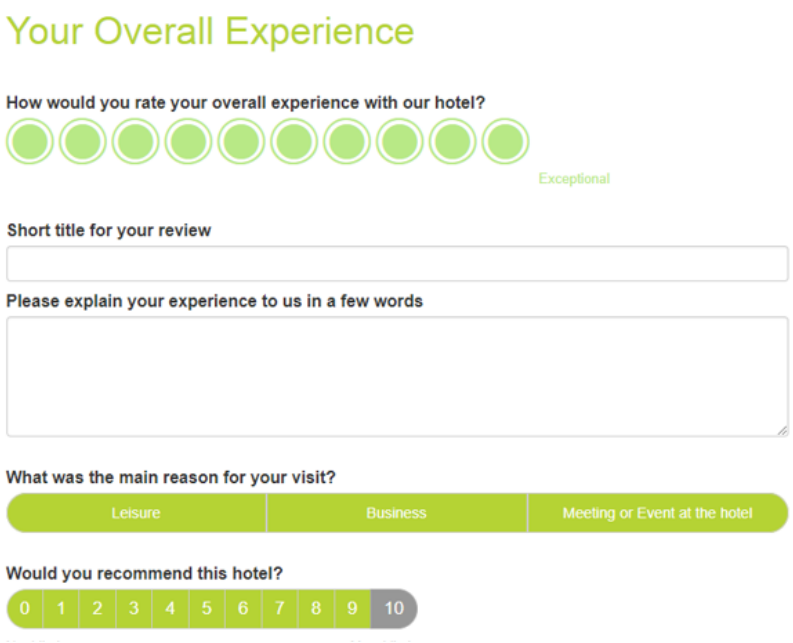
Zdroj: REVIEW PRO, 2018. [software]. [přístup 28. října 2018]. Park Inn Hotel Prague.

Veškeré recenze i jednotlivé zmínky mohou být velmi jednoduše roztříděny dle několika možných specifik. Nejčastěji bývají recenze filtrovány dle portálu, z nějž pocházejí (tedy například z TripAdvisor, booking.com, hotels.com apod.), dále dle národnosti pisatele, dle typu cestovatele (business/leisure), dle jazyka, v němž jsou napsány a mnoho dalšího. Sekce zvaná Tracking je poté zaměřena na efektivní řízení ORM a je jakousi platformou pro odpovídání na recenze. Manažeři sociálních médií zde mohou monitorovat nové příspěvky a rovnou na ně ze systému reagovat (pokud to umožňuje daná recenzní stránka). Nepopiratelně velmi užitečná je možnost třídění recenzí na pozitivní/negativní a zodpovězené/bez odpovědi. Jak bylo již naznačeno v teoretické části této diplomové práce, manažeři by se měli zaměřit zejména na negativní recenze, jejichž prostřednictvím se snáze šíří tzv. eWOM. Díky této funkci ReviewPro tedy mohou být zobrazeny pouze stále nezodpovězené negativní recenze,

na něž pracovníci následně zaměří svou pozornost. Systém Review Pro lze tedy charakterizovat jako vysoce komplexní databázi všech online recenzí, která umožňuje detailní analýzu online reputace s přihlédnutím k mnoha různým hlediskům.

Kromě analýzy online recenzí nabízí tento systém také možnost rozeslání interních dotazníků, již dříve zmíněných Surveys. Ty představují způsob, jak zjistit konkrétní požadavky a postřehy zákazníků, neboť jsou zasílány na emailovou adresu ihned po odjezdu hosta, a poté ještě jednou v časovém odstupu několika dnů. Zákazník je v emailu požádán o vyplnění krátkého dotazníku, a zároveň o zanechání recenze na portálu TripAdvisor. Dotazník se skládá z několika různých sekcí – obecné, check-in, vybavení pokoje, čistota, check-out, snídaně a restaurace, internet, fitness centrum, parking, věrnostní program a na úplný závěr je položena otázka ohledně dalšího doporučení hotelu (na jejímž základě je poté vypočítán index *Net Promoter Score)*. Ukázku dotazníku lze vidět na Obrázku č. 6. Hotel Park Inn Prague díky této zpětné vazbě již získal mnoho hodnotných podnětů, na jejichž základě došlo například k zavedení internetového připojení v hotelu zdarma (Macháček, 2018).

Obrázek č. 6 ReviewPro hotelu Park Inn Prague – ukázka dotazníku Surveys



Zdroj: REVIEW PRO, 2018. [software]. [přístup 28. října 2018]. Park Inn Hotel Prague.

3 Vyhodnocení výsledků online recenzí a interního dotazníku Surveys

V následující kapitole diplomové práce bude vyhodnocena snaha hotelu Park Inn Prague o funkční a efektivní řízení online reputace. Zároveň bude na výsledcích z několika portálů poukázáno na význam využití systému ReviewPro, který je v tomto hotelu používán od dubna roku 2017.

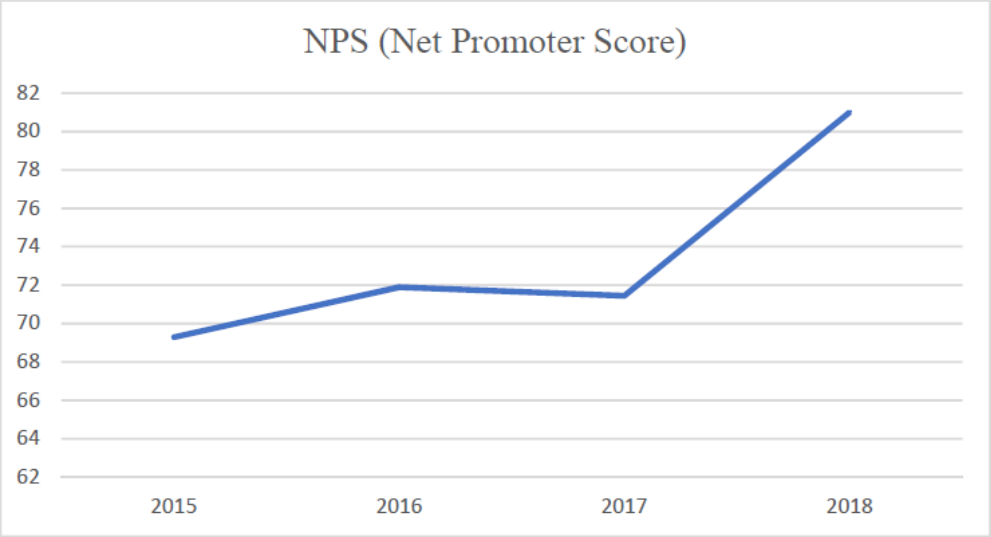
V teoretické části této práce byly uvedeny dva kroky k efektivnímu ORM, a to monitoring recenzí a aktivní jednání ze strany hotelu, které zahrnuje *odpovědi na recenze, aplikaci podnětů* a *podněcování* zákazníků k zanechání recenze. Ačkoliv hotel Park Inn Prague splňuje všechny tyto podmínky, zůstává nadále otázkou, nakolik je toto jednání přínosné pro celkovou online reputaci hotelu. Monitoring probíhá pomocí systému ReviewPro, který hlídá všechny portály a notifikuje manažery v případě zveřejnění nové recenze. Manažeři zodpovědní za recenze hojně využívají možnost zodpovídat recenze přímo v tomto systému, neboť tak ušetří značné množství času. Co se týče aplikace podnětů z recenzí, o tu se hotel samozřejmě také snaží a vždy by měla být naprosto klíčová. Je důležité, aby se postřehy hostů dostaly vždy tam, kam jsou směřovány, tzn. vedoucí všech oddělení hotelu by měli mít zájem na zjišťování relevantních informací od manažera sociálních sítí. V hotelu Park Inn tento proces funguje prostřednictvím pravidelných meetingů a také díky tzv. *Guest Relations Committee*, což je skupina sdružující několik pracovníků z každého oddělení hotelu. Jejich cílem je co nejúčelnější uplatnění zákaznických podnětů do běžného provozu hotelu, na němž se domlouvají během pravidelných schůzek. Posledním (a možná vůbec tím nejdůležitějším) krokem k fungujícímu ORM jsou však hosté, kteří recenze píší, bez nichž by žádný reputační management vlastně neměl důvod k existenci. Je vskutku velice důležité dávat hostům najevo, jaký význam pro hotel jejich recenze mají. V Park Inn hotelu se jedná o (milou) povinnost recepčních, kteří hosta při odjezdu požádají o krátký komentář na serveru TripAdvisor. Pokud navíc bude v recenzi zmíněno jméno daného recepčního, bude mít nárok na odměnu, čímž dochází k přímé motivaci zaměstnanců. Všechny kroky procesu ORM jsou tedy v hotelu Park Inn Prague splňovány a na to, jaké kvalitativní výsledky zavedení systému ReviewPro přináší, se zaměří následující část práce.

Surveys

Pražský hotel Park Inn usiluje o řízenou online reputaci již relativně dlouho, neboť systémy ORM využívá po dobu alespoň 5 let. Prvním systémem tohoto typu, který byl v hotelu implementován, byl systém Medallia, Inc., který byl v dubnu roku 2017 nahrazen systémem ReviewPro (Macháček, 2018). Systém Medallia, Inc. fungoval na podobném principu jako současný systém, ovšem byl více zaměřen na interní dotazníková šetření mezi hosty, nikoliv v takové míře na online recenze. Jednou z tehdejších metrik spokojenosti byl indikátor *Net Promoter Score,* který stejně jako v současném systému ReviewPro vyjadřoval pravděpodobnost doporučení hotelu dalším známým. Za rok 2014 tento ukazatel dosáhl hodnoty 72,13, neboť skupina zákazníků zvaná *promoters* (neboli promotéři, tedy lidé pozitivně doporučující služby hotelu) činila 76,84 %. V roce 2015 došlo k mírnému zhoršení tohoto indikátoru, kdy NPS bylo jen 69,29. K tomuto zhoršení došlo však nikoliv z důvodu snížení množství promotérů, nýbrž kvůli přesunu lidí ze skupiny pasivních do skupiny kritických hostů. V roce 2016 byl opět zpozorován nárůst indexu NPS, a to na konečných 71,9, což bylo zapříčiněno až 77,5% podílem promotérů.

S rokem 2017 se začínaly objevovat tendence zaměřit se v analýze zákaznické spokojenosti kromě interních dotazníků také na online recenze, neboť recenzní portály postupně získávaly na důležitosti při zákaznickém rozhodování. Vedení hotelu Park Inn tedy postupně přistupovalo ke změně reputačního systému a v dubnu roku 2017 zavedlo nový, komplexnější systém ReviewPro. Hlavním přínosem nového systému byla zejména schopnost analyzovat také příspěvky pocházející z několika různých recenzních portálů a zároveň pokračovat v zasílání interních dotazníkových šetření zvaných Surveys. Ty nadále pokračovaly v generování *Net Promoter Score* a navázaly tak na systém Medallia, Inc. Na počátku roku 2017, kdy byl nový systém zaveden, nedocházelo zatím k žádné výraznější změně a hodnota NPS postupně klesala na hodnotu 71,45, ovšem s rokem 2018 přišel velice výrazný nárůst. Lze se pouze domnívat, zda byl tento nárůst způsoben zlepšenou kvalitou služeb či spíše tím, že hotel začal skutečně reagovat na podněty a postřehy hostů, ovšem hodnocení se výrazně zlepšilo. Hosté v interních dotaznících velmi kladně hodnotili zejména služby personálu a volili často možnost dalšího doporučení hotelu, čímž ukazatel NPS vzrostl na konečných 81 bodů. Rostoucí vývoj ukazatele *Net Promoter Score* v letech 2015-2018 je znázorněn na grafu č. 7.

Graf č. 8 Vývoj ukazatele *Net Promoter Score* v letech 2015-2018



Vlastní zpracování. Zdroj dat: REVIEW PRO, 2018. [software]. [přístup 28. října 2018]. Park Inn Hotel Prague.

Jak (a jestli vůbec) se ovšem promítlo zavedení systému do celkového online hodnocení hotelu, to bude na základě reportů z jednotlivých stránek vyzkoumáno v následující části práce. Jako vzorové stránky byly zvoleny booking.com a TripAdvisor, neboť jsou nejčastějším cílem cestovatelů hledajících inspiraci a doporučení při výběru hotelu. Kromě těchto dvou recenzních portálů bude v několika faktorech zohledněna také sociální síť Google, neboť je též součástí systému ReviewPro a v celkovém objemu recenzí pro hotel Park Inn je již na třetím místě. Jedinou komplikací této analýzy může být odlišný způsob výpočtu celkového hodnocení a také fakt, že na sít Google neexistuje žádný žebříček všech pražských hotelů. Navzdory tomu dojde však v této práci ke srovnání výsledků zejména tam, kde to metody umožňují. Booking.com využívá pro hodnocení desetibodovou stupnici, zatímco TripAdvisor jen pětibodovou, což může implikovat vyšší vypovídací hodnotu výsledků z booking.com. Hodnocení na síti Google je srovnatelné s metodami TripAdvisoru, neboť také obsahuje pětihvězdičkovou škálu.

Srovnávány budou výsledky let 2016 (kdy v hotelu fungoval pouze systém Medallia, Inc. zaměřený jen na analýzu interních dotazníků), 2017 (kdy byl postupně zaváděn komplexní systém ReviewPro a celý tým se učil ho naplno využívat) a 2018 (kdy je systém již zcela funkční a řídí online reputaci hotelu) (Macháček, 2018). Do grafů

budou pro lepší názornost přiřazeny také některé výsledky z roku 2015, ty ovšem nejsou z důvodu tehdejší nedostatečné míry analýzy recenzí zcela kompletní.

Objemy obdržených recenzí

První podkapitola této analytické sekce bude zaměřena na celkové objemy obdržených recenzí a na to, jak se vyvíjely ve všech zkoumaných letech. S obecně narůstající popularitou recenzních portálů přirozeně docházelo k navýšení množství přijatých recenzí, to se však lišilo podle jednotlivých stránek.

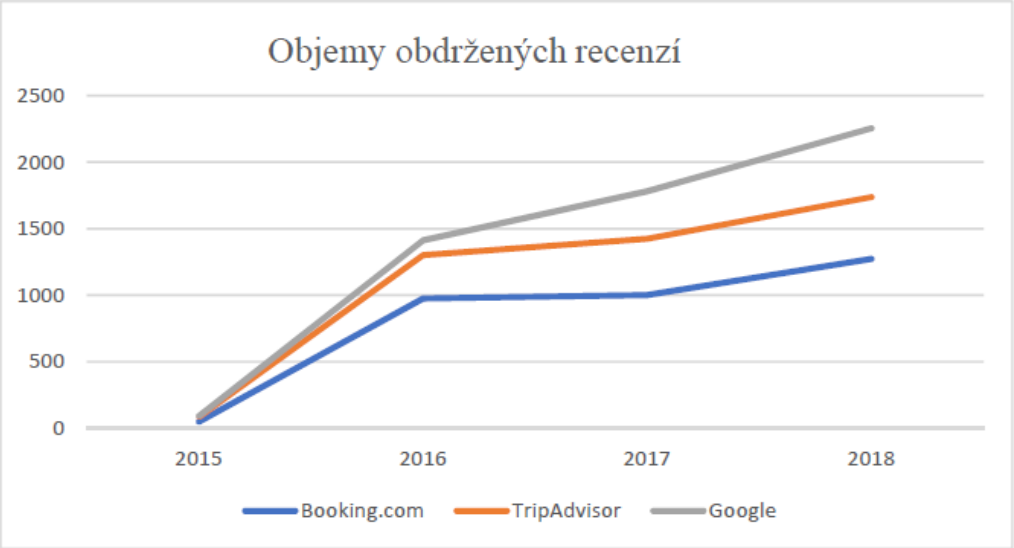
Prvním portálem, který bude z tohoto pohledu analyzován, je booking.com, jelikož ve všech zkoumaných letech právě odsud přicházelo největší množství online recenzí. V roce 2016 bylo obdrženo celkem 975 recenzí, v roce 2017 bylo zaznamenáno 1001 nových recenzí a v roce 2018 prozatím 1272 recenzí (zkoumané období končí posledním říjnovým dnem). Tento značný objem recenzí přibývajících každým rokem je s největší pravděpodobností způsoben snahou serveru booking.com požádat každého zákazníka o sdílení jeho zkušeností online. Po odjezdu z hotelu přijde každému, kdo si vytvořil rezervaci na booking.com, zaslán připomínkový email s odkazem na dotazník vytvářející recenzi. Právě z toho důvodu jsou počty recenzí z tohoto portálu natolik významné.

Druhým zkoumaným portálem je server TripAdvisor, jehož význam pro nákupní rozhodování neustále stoupá (Vermeulen et al, 2009). Průměrný roční počet získaných recenzí pro hotel Park Inn díky portálu TripAdvisor se pohyboval ve všech případech okolo 400, tedy o něco méně než prostřednictvím booking.com. V současné době je zde k dispozici celkem 2867 recenzí, přičemž největší podíl tvoří recenze psané v angličtině (1788), dále v němčině (295) a v italštině (170) (TripAdvisor, 2018a). Také na sociální síti Google, která hodnotí ubytovací zařízení, má hotel Park Inn Prague také poměrně velké množství získaných recenzí. V současné době se jedná o 1071 recenzí, které v nedávné minulosti rostly exponenciálním tempem.

Trendy v letech 2015-2018 týkající se celkového (kumulativního) objemu recenzí na všech portálech znázorňuje graf č. 8, z nějž je patrný pozvolný nárůst po celý zkoumaný interval. Zajímavé však je, že právě v roce 2017, kdy v hotelu došlo k zavedení systému ReviewPro, a hotel se tak začal výrazně více soustředit na své výsledky z online portálů, byl zaznamenán prudší nárůst v celkovém množství

získaných recenzí na zkoumaných stránkách. Tímto bodem počínaje prudší nárůst objemu recenzí pokračoval a je velice pravděpodobné, že tomu tak bude i nadále.

Graf č. 9 Objemy obdržených recenzí (kumulativní) na portálech booking.com, TripAdvisor, Google (2015-2018)



Vlastní zpracování. Zdroj dat: REVIEW PRO, 2018. [software]. [přístup 28. října 2018]. Park Inn Hotel Prague.

Mentions

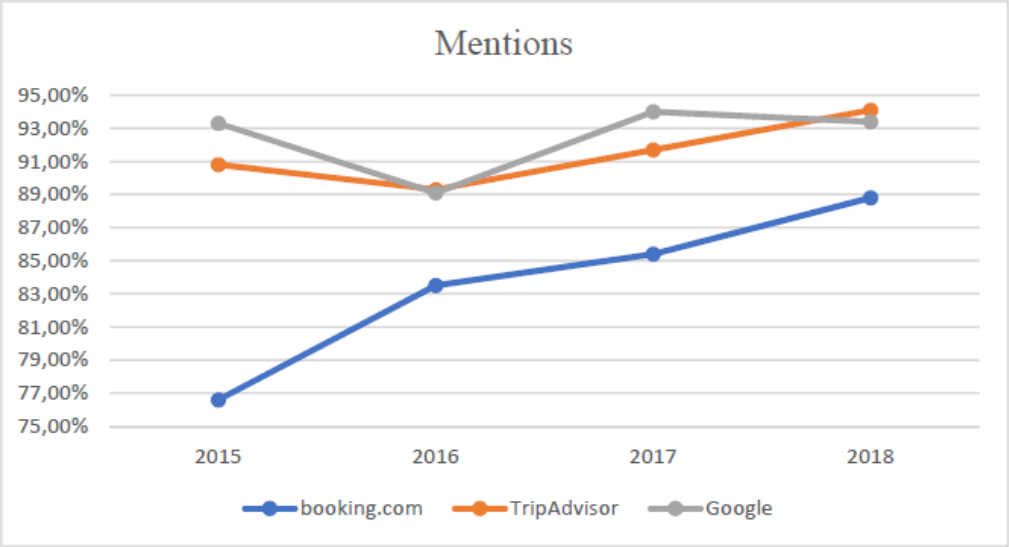
Dalším hodnoceným aspektem v této analýze online reputace je sekce *mentions*, která zohledňuje množství pozitivních a negativních zmínek týkajících se konkrétních služeb/vybavení hotelu. Toto hodnocení musí být součástí psaného textu, tedy slovního hodnocení od zákazníka, aby bylo do výsledného procenta započítáno.

V případě booking.com byla v minulých letech zaznamenána pozitivní změna v této sekci, neboť ve všech zkoumaných letech tento ukazatel vzrostl. Zejména v roce 2017 došlo k prudšímu nárůstu z 85,4 % na 88,8 %, což znamená, že jednotlivé služby hotelu byly v letošním roce slovně hodnoceny o 3 % lépe než v roce minulém. Zlepšily se zejména zmínky týkající se recepce, zábavy a lokality. Jedinou součástí produktu, která nově obdržela více negativních zmínek než v loňském roce, je čistota hotelu. I takovýto názor je však velmi cenný a management se mu musí v budoucnu věnovat (Macháček, 2018).

Také na serveru TripAdvisor zaznamenala sekce *mentions* značné zlepšení počínající rokem 2016. Tehdy došlo (po mírném poklesu) k nárůstu na 91 % v roce 2017, přičemž v roce 2018 se již koncem října dostal na 94,3 %.

Jedná se tedy o značný nárůst pozitivních recenzí obsahujících slovní zmínky konkrétních jedinců/sekcí hotelu. Rostoucí tendence tohoto ukazatele je jistě velmi žádoucí, neboť právě díky specifickým postřehům hostů se hotel může nadále zlepšovat a vyvíjet, což je tou největší motivací pro fungující online reputační management. Na sociální síti Google zaznamenal hotel Park Inn v oblasti slovních zmínek poměrně značné výkyvy, které se v současné době však ustalují na podobné úrovni jako na serveru TripAdvisor. Systém ReviewPro dokáže velmi důkladně analyzovat také příspěvky na Google a lze předpokládat, že do budoucna bude velká část podnětů pocházet právě odsud, neboť je tato sociální síť momentálně ve vedení, co se týče množství získaných recenzí (viz graf č. 3) po celém světě. Trendy v oblasti *mentions* v letech 2015-2018 jsou znázorněny na grafu č. 9.

Graf č. 10 Vývoj sekce *Mentions* pro jednotlivé portály (2015-2018)



Vlastní zpracování. Zdroj dat: REVIEW PRO, 2018. [software]. [přístup 28. října 2018]. Park Inn Hotel Prague.

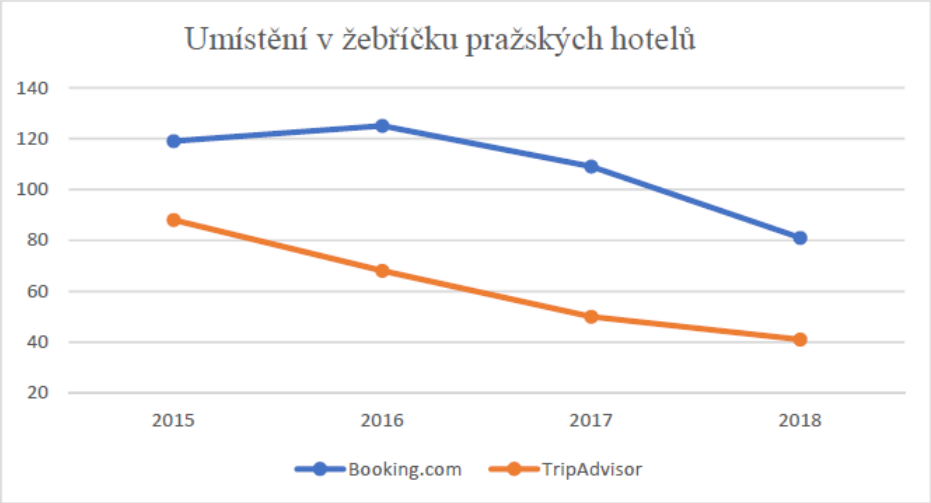
Posun v žebříčku hotelů

Další oblastí, kterou lze analyzovat z pohledu online reputačního managementu je umístění hotelu v žebříčku všech pražských ubytovacích zařízeních. Tento ukazatel je poskytován pouze portály booking.com a TripAdvisor, kde je uživatelům k dispozici přibližně 650 hotelů.

Na serveru booking.com byl zaznamenán veliký posun vzhůru ve všech zkoumaných letech. V roce 2016 se hotel nacházel na 120. místě z 619 hotelů, což bylo v dalším roce navýšeno na 109. příčku z 612 hotelů. Ze 109. místa na konci roku 2017 se hotelu podařilo vystoupat na současné 81. místo (z 635 hotelů), přičemž posun do první stovky znamená pro hotel velké zlepšení (Macháček, 2018).

Také na TripAdvisoru se hotel Park Inn Prague posouval výše mezi pražskými hotely. V roce 2017 zde zaznamenal velký posun z 67. místa (z 668 hotelů) na 50. místo (z 646 hotelů). V současnosti se hotel nachází na 41.příčce (z 652 hotelů), což je vskutku vynikající umístění. Hotel Park Inn je například jen o jednu příčku pod pětihvězdičkovým Art Deco Imperial hotelem. Kompletní vývoj a trendy v posunech na těchto dvou portálech jsou znázorněny na grafu č. 10.

Graf č. 11 Umístění hotelu Park Inn v žebříčku pražských hotelů (2015-2018)



Vlastní zpracování. Zdroj dat: REVIEW PRO, 2018. [software]. [přístup 28. října 2018]. Park Inn Hotel Prague.

Online hodnocení hotelu

Hotel Park Inn však kromě vysokého počtu recenzí usiluje také o co nejvyšší hodnocení dostupné na recenzních portálech a sociálních sítích. Právě hvězdičkové (či bodové) ohodnocení bývá nejčastějším důvodem zákazníků pro zakoupení daného produktu (Anderson, 2012, s. 9).

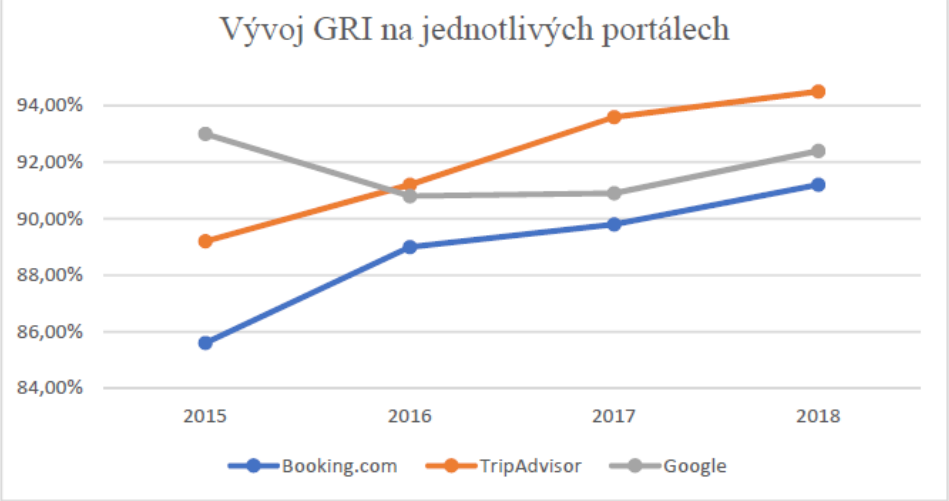
Meziročně došlo ve zkoumaném období ke změně hodnocení na všech třech portálech, přičemž ve všech případech bylo postupně zlepšováno. Na serveru booking.com byl zaznamenán každoroční přírůstek o 0,1 bodů, což přispělo k současnému devítibodovému hodnocení. V roce 2016 se hotel Park Inn zlepšil na 8,8 bodů ve svém hodnocení, na jaře v roce 2017 poté na 8,9 bodů a teprve na konci dubna roku 2018 překonal kýženou devítibodovou hranici. Ačkoliv se poslední změna může zdát jako nepatrná, jedná se o značný posun z kategorie hotelů *velmi dobrý* do kategorie *fantastický*, což pro hotel znamená výrazně lepší pozici při vyhledávání hotelů a velice dlouho o ni usiloval (Macháček, 2018). Pokud si zákazník přeje zobrazit jen hotely nejvyšší kategorie, Park Inn Prague nyní bude součástí těchto výsledků.

Dalším portálem, kde hotel Park Inn dbá na své online hodnocení, je TripAdvisor. Jak již bylo zmíněno výše, tato stránka využívá odlišnou stupnici hodnocení než booking.com, konkrétně je zde možnost udělit 0-5 hvězdiček značících stupně *příšerné, špatné, průměrné, velmi dobré* a *vynikající.* Z těchto udělených stupňů je poté průměrem vytvořeno celkové hodnocení hotelu. Mezi lety 2016, 2017 a 2018 nedošlo v případě hotelu Park Inn k výraznějším změnám, po celou dobu si zachoval své 4,5 hvězdičkové hodnocení, které vydrželo až dodnes. Pokud se však podíváme na distribuci jednotlivých stupňů, zjistíme, že celkem 1750 jedinců udělilo 5 hvězd, 960 osob přidělilo hotelu 4 hvězdičky, 137 osob dále 3 hvězdičky a jen 13 jedinců dalo hodnocení 2 hvězdičky, značící stupeň *špatné.* Pouze pětkrát hotel obdržel hodnocení *příšerné*, které však přicházelo v prvních letech po otevření hotelu. Stejné hodnocení jako na serveru TripAdvisor, má hotel Park Inn také na síti Google, neboť i zde se stále nachází na průměrném stupni 4,5 hvězdiček.

Global Review Index

V předchozí kapitole diplomové práce byl charakterizován index GRI (*Global Review Index*), který zohledňuje výsledky na všech dostupných portálech využívajících bodové hodnocení. Víceméně se opět jedná o průměr jednotlivých hodnot pocházejících z daných stránek, které jsou uváděny v procentech. Na následujícím grafu č. 11 je zobrazen vývoj ukazatele GRI pro stránky booking.com, TripAdvisor a také pro sociální síť Google.

Graf č. 12 Vývoj *Global Review Index* na jednotlivých portálech (2015-2018)



Vlastní zpracování. Zdroj dat: REVIEW PRO, 2018. [software]. [přístup 28. října 2018]. Park Inn Hotel Prague.

Global Review Index na všech zkoumaných stránkách vykazuje od roku 2016 rostoucí tendenci, přičemž nejprudší nárůst byl zaznamenán v roce 2017 na síti Google. Ten může být přičten především skokovému nárůstu objemu zaslaných recenzí. Je však pravděpodobné, že díky usilovné snaze hotelového managementu o funkční řízení reputace budou tyto ukazatele i nadále vykazovat podobné tendence.

Pokud bychom se dále zaměřili na celkové online hodnocení hotelu, dostali bychom se k průměru jednotlivých GRI všech analyzovaných stránek – celkovému GRI. Ten se v průběhu posledních dvou let také změnil, jelikož v roce 2017 dosahoval hodnoty 92,02 %, čímž nedošlo ke splnění ročního cíle hotelu stanoveného na 92,4 %. Rok 2018 a s ním další rozvoj procesu ORM však přinesl zlepšení na většině portálů (kromě hotels.com a Holidaycheck, kde došlo k poklesům v řádu desetin procent) na současnou hodnotu GRI 92,6 %. Cíl hotelu zůstal po oba roky stejný, což znamená,

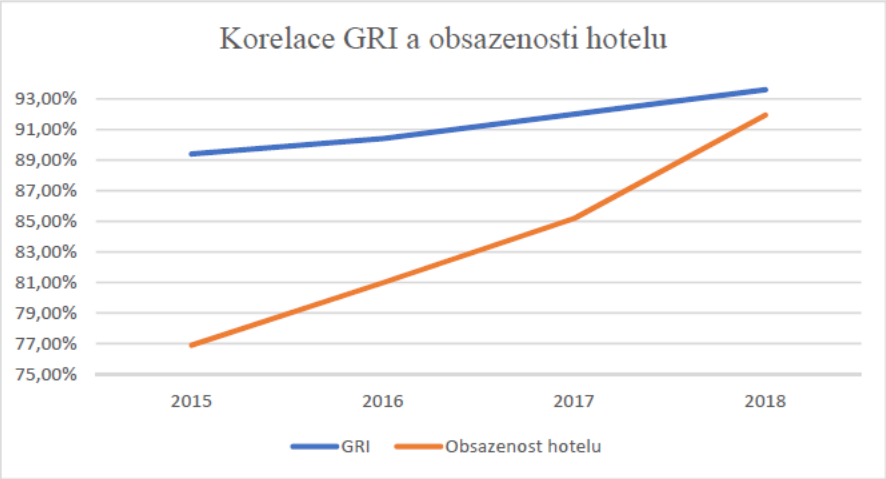
že letos byl již splněn o dvě desetiny a existuje zde určitá pravděpodobnost, že ve zbývajících dnech roku 2018 může nastat další zlepšení.

Obsazenost hotelu

Celkové online hodnocení hotelu Park Inn (vyjádřené indexem GRI) bude nyní dáno do vzájemné souvislosti s obsazeností hotelu. Jako logická by se nabízela možnost, kdy s vyšším hodnocením bude postupně docházet k nárůstu procenta obsazenosti hotelu. Stejně tak tuto závislost hodnotí Anderson (2019, s. 11), který říká, že *„jednoprocentní nárůst v ukazateli GRI bude mít za následek 0,54% nárůst v obsazenosti hotelu“*. Obsazenost je samozřejmě ovlivněna sezónností, kdy nejvyšší hodnoty nastávají přirozeně v letních měsících, zatímco v zimní sezóně je hotel obsazen pouze z 50-60 %.

Vzájemný vztah GRI a průměrné roční obsazenosti hotelu Park Inn Prague je zobrazen na grafu č. 12. Na něm je možno vidět, že oba ukazatele vykazovaly v posledních 3 letech podobně rostoucí tendenci, přičemž obsazenost hotelu začala stoupat prudčeji právě v roce 2017. Dalo by se předpokládat, že na rostoucí míru obsazenosti mělo vliv mnohem více faktorů než jen zlepšující se online hodnocení, jako je například vyšší kvalita služeb, ovšem právě zlepšující se hodnocení (vyjádřené zejména umístěním v žebříčku pražských hotelů) mohlo přispět k vyšší vůli zákazníků rezervovat ubytování.

Graf č. 13 Korelace mezi GRI a obsazeností hotelu (2015-2018)

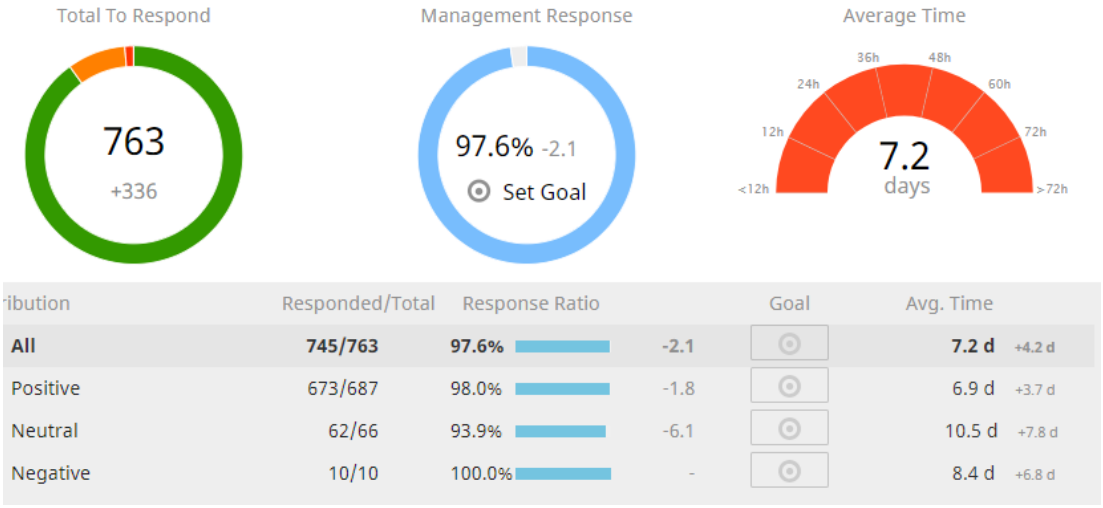


Vlastní zpracování. Zdroj dat: REVIEW PRO, 2018. [software]. [přístup 28. října 2018]. Park Inn Hotel Prague.

Zodpovídání recenzí

Jediná oblast, kde v letošním roce došlo ke zhoršení výsledků oproti roku 2017 je právě oblast odpovědí na recenze. Obrázek č. 7 zobrazuje úvodní stránku sekce odpovědí v ReviewPro, která říká, že bylo zodpovězeno 97,6 % recenzí, což je přibližně o 2 % méně než v loňském roce. Zároveň se bohužel zhoršila rychlost, s jakou jsou recenze zodpovídány, a to na průměrnou dobu 7,2 dní. Jedná se o 4,2 dní více než tomu bylo v předchozím období. Ačkoliv je hotel zcela jistě srozuměn s klíčovým významem této aktivity a má k dispozici všechny potřebné nástroje, je možné, že na stoprocentní úspěšnost nestačí kapacitně. Manažer pro sociální sítě je ve všech hotelech velice vytíženou pracovní pozicí, neboť musí být neustále online a k dispozici v případě jakýchkoliv dotazů. Ovšem jak již bylo zmíněno v této práci, hotel Park Inn Prague zaměstnává tohoto pracovníka souběžně i na jiné pozici, což by mohlo mít za následek daleko složitější organizaci práce, a tedy i horší výsledky.

Obrázek č. 7 ReviewPro hotelu Park Inn Prague – zodpovídání recenzí



Zdroj: REVIEW PRO, 2018. [software]. [přístup 28. října 2018]. Park Inn Hotel Prague.

Pokud bychom tedy měli shrnout, jaký efekt pro výslednou reputaci hotelu mělo zavedení systému ReviewPro, dalo by se říci, že spíše pozitivní. Již před tímto systémem fungoval v hotelu starší Medallia, Inc., který byl ovšem zaměřen jen na interní hodnocení od již ubytovaných hostů, které sloužilo zejména k vnitřní analýze v rámci hotelu. Tehdy se hotel ještě příliš nesoustředil na online recenzní portály jako jsou booking.com či TripAdvisor, proto tamější hodnocení nebylo natolik úspěšné. Například na portálu booking.com došlo právě v dubnu roku 2017 ke

zlepšení hodnocení z 8,8 na 8,9 a hotel se také začal posouvat výše v celkovém žebříčku, když začínal na 120. místě a na konci roku byl již na 109. Na TripAdvisoru lze pozorovat podobné tendence, neboť v dubnu 2017 se hotel posunul z 68. místa v celkovém počtu hotelů na 62. místo a do konce roku se mu podařilo vyšplhat až na 50. příčku. Je tedy očividné, že se v roce 2017 spolu s novým systémem začalo pozitivně vyvíjet online hodnocení hotelu, což však muselo být podmíněno zlepšením poskytovaných služeb. V roce 2017 hotel současně zaznamenal nárůst průměrné míry obsazenosti, která z 85,18 % vrostla na 91,94 %.

Výjimečně pozitivně bývá v hotelu Park Inn Prague hodnocen personál, neboť v celé hotelové síti se velice dbá na jeho pracovní i osobní rozvoj. Díky nejrůznějším typům školení ohledně pozitivního přístupu k zákazníkovi jsou zaměstnanci velmi dobře připraveni a ochotni kdykoliv pomoci. Tato školení probíhají ve většině případů prostřednictvím e-learningu, tedy online, ovšem organizují se také běžné skupinové workshopy a tréninky. Závěrem by se tedy dala konstatovat jistá souvislost mezi systematickým řízením online reputace a zlepšováním online hodnocení hotelu, ovšem ta je v každém případě podmíněna konstantním úsilím o poskytování vysoce kvalitních služeb ze strany hotelu. Na způsoby, jak by se dala tato vzájemná závislost ještě více podpořit kvalitnějším ORM, se zaměří následující kapitola.

3.1 Návrhy pro další rozvoj online reputačního managementu

Po rozsáhlé analýze, která se zabývala všemi aspekty řešení problematiky online reputace, je také nutné nastínit také možný budoucí vývoj. Hotel Park Inn se řízení svých recenzí zhostil velice dobře, neboť již několik let úspěšně zkoumá jednotlivé názory hostů a v současné době má jeho image na recenzních portálech rostoucí tendenci. Aby tomu tak bylo i nadále, snaha hotelového managementu v této oblasti by neměla polevit, neboť mohou přijít nové příležitosti, které bude třeba využít. Pro systematické vyhodnocení všech možných budoucích scénářů vývoje byla zvolena tzv. SWOT analýza. Ta velmi přehledně charakterizuje vnitřní i vnější aspekty současného řízení online reputace hotelu Park Inn. Vnitřní analýza obsahuje silné a slabé stránky, které jsou přímo ovlivnitelné hotelem, zatímco vnější analýza shrnuje příležitosti a hrozby přicházející z okolního prostředí. Právě ty mohou být zdrojem návrhů pro další rozvoj online reputačního managementu.

Vnitřní analýzou lze dospět k závěru, že silnými stránkami ORM hotelu Park Inn jsou zejména vysoké počty online recenzí a celkově velmi vysoké hodnocení na nejvýznamnějších portálech. Hotel tedy velmi efektivně využívá svůj systém ReviewPro, neboť se snaží vyslyšet připomínky od každého z hostů a ty poté aplikuje v praxi. Slabou stránkou tohoto procesu může být však prodlužující se doba zaslání odpovědi na recenze, která od loňského roku stoupla o 4,2 dní na více než týden. Lze usuzovat, že s čím dál větším objemem přicházejících recenzí by bylo vhodné dále rozšířit tým pracovníků budujících online reputaci. Díky tomu by se tato doba mohla zkrátit a mohla by zároveň být podpořena aktivita na sociálních sítích, jako jsou Instagram či Facebook, kde v současnosti aktivita hotelu není příliš vysoká.

Vnější analýza dále hodnotí možné příležitosti a hrozby, které mohou nastat. Do příležitostí k rozvoji lze zařadit například vznik nových recenzních portálů, které v jistém smyslu mohou být další možností pro hotel, aby opět získal své kladné hodnocení a prokázal tak svou kladnou reputaci. Dále by se mezi příležitosti daly zařadit nové podněty přicházející od hostů, které mohou poukázat na dříve zcela přehlížené záležitosti. Prostředníkem pro zisk těchto podnětů může být systém ReviewPro, a to díky velkému množství nástrojů, které prozatím nejsou v hotelu Park Inn využívány v plné míře. Jako příklad lze uvést možnost hodnotit konkrétní pokoje dostupné v hotelu, a to buď podle kategorie (standard, business-friendly,

executive), či přímo podle čísla pokoje. Hotel poté může reagovat na postřehy hostů týkajících se například pokoje č. 114 a velice cíleně směřovat své další kroky. Upravit lze jak cenovou strategii, tedy změnit cenotvorbu pro konkrétní pokoje, či strategii přiřazování daných typů konkrétním hostům. Dalším, v hotelu stále ještě nezavedeným nástrojem, který však skýtá velký potenciál, je platforma pro komunikaci s hosty v reálném čase. Jedná se o určitý typ aplikace umožňující konverzaci s hosty, kteří se v danou dobu nacházejí stále ještě v hotelu a mohou tak sdělit zaměstnancům hotelu své aktuální prosby a případné stížnosti. Hotel Park Inn Prague podobnou aplikaci v současné době již využívá, ovšem k jejímu plnému využití stále nedochází, neboť informovanost o jejím fungování není mezi hosty příliš rozšířena a zprávy od hostů přicházejí velice ojediněle (Macháček, 2018). I tento nástroj lze tedy zařadit mezi další příležitosti pro rozvoj reputace.

Hrozbou pro celou online reputaci hotelu může být aktivita konkurenčních hotelů, zejména prvního konkurenčního setu, který také cílí na úspěšné výsledky na recenzních portálech. Hotely mohou přistoupit na nejrůznější inovace v systémech ORM, mohou zahájit kompletně nové marketingové strategie, a tak zaujmout své potenciální zákazníky v online prostředí. Stejně jako hodnocením konkurenčních hotelů může být reputace daného hotelu narušena kvůli falešným recenzím, jejichž cílem bývá v prvé řadě neoprávněné zhoršení hodnocení hotelu. Tento trend bývá praktikován především na stránkách, které nevyžadují ověření totožnosti pisatele recenze, jako je například TripAdvisor. Jedna extrémně negativní recenze může nakonec vyústit ve zbytečné snížení hodnocení hotelu, a tedy v nižší pravděpodobnost zakoupení jeho služeb. V tabulce č. 1 jsou přehledně popsány jednotlivé sekce této analýzy. Závěrem je třeba shrnout návrhy pro další rozvoj ORM hotelu Park Inn Prague – hotel v prvé řadě nesmí polevit ve svém úsilí, aby neztratil svou těžce nabytou reputaci, musí usilovat o zisk nových podnětů od zákazníků a zejména zlepšit frekvenci svého odpovídání na jednotlivé recenze.

Tabulka č. 1 SWOT Analýza online reputačního managementu hotelu Park Inn Prague

SWOT analýza ORM hotelu Park Inn Prague	
Silné stránky *(Strengths)* - velké množství online recenzí - vysoké hodnocení na recenzních portálech *(TripAdvisor, booking.com)* - výhodná pozice v žebříčku všech pražských hotelů *(booking.com: 81. místo, TripAdvisor: 41. místo)* - využívání komplexního systému ReviewPro	Slabé stránky *(Weaknesses)* - průměrná doba zasílání odpovědi na recenze delší než 7 dní - nízká aktivita na sociálních sítích *(Instagram, Facebook)* - nevyužívání systému ReviewPro k analýze příspěvků na sociálních *(Instagram, Facebook)*
Příležitosti *(Opportunities)* - možný vznik nových recenzních portálů - efektivnější rozdělení práce manažerů sociálních sítí – koncentrace vždy jen na danou problematiku - zisk nových podnětů prostřednictvím interních dotazníků a recenzí - využívání dalších nástrojů ReviewPro (např. aplikace pro komunikaci s hosty v reálném čase) - lepší analýza hodnocení na sociálních sítích – např. Google+, Facebook	Hrozby *(Threats)* - falešné recenze - inovace u konkurence – lepší hodnocení, lepší umístění v žebříčcích *(nyní např. Andel's hotel:111. místo; Holiday Inn: 283. místo, Jurys Inn: 66. místo na serveru TripAdvisor)*

Vlastní zpracování.

Závěr

Online recenze jsou v současné době jedním z nejdůležitějších zdrojů informací a doporučení, pokud spotřebitel uvažuje o zakoupení určitého produktu. Nejedná se již o tzv. word-of-mouth, které dříve přicházelo od známých a rodiny a díky němuž se lidé rozhodovali pro nákup, nýbrž o tzv. elektronické word-of-mouth (eWOM). Fenomén získávání informací o zkušenostech se přesunul z osobní roviny do roviny anonymní v momentě, kdy lidé začali věřit názorům cizích jedinců. V současné době jsou právě online recenzní portály tím místem, kam potenciální zákazník zamíří, pokud chce získat více názorů týkajících se produktu, a to jak kladných, tak kritických. Tento trend je dnes viditelný ve většině odvětví, ovšem velmi zásadně se projevuje v oblasti služeb. Služby jsou totiž produktem, který nemůže být dopředu vyzkoušen a je relativně dražší ve vztahu ke statkům běžné spotřeby, což nakonec vyústí v poměrně vysokou mírou rizika spojenou s nákupem. Služby cestovního ruchu, a hotelového odvětví konkrétně, nejsou výjimkou.

Turisté mají k dispozici celou řadu recenzních portálů, kde mohou hledat inspiraci, číst názory ostatních, kde mohou sami své recenze sdílet a také jednotlivá ubytovací zařízení hodnotit. Nejvýznamnějšími portály tohoto typu jsou například TripAdvisor, booking.com, Google a mnoho dalších. Aby byly hotely schopny kontrolovat a spravovat svůj obraz v očích potenciálních zákazníků, vznikl koncept známý pod názvem online reputační management (či také online review management). Ten obsahuje několik nástrojů i návrhů, jak by měly hotely reagovat a postupovat, aby jejich reputace byla vylepšena. Většina autorů vědeckých článků týkajících se tohoto tématu se shoduje na významu aktivního jednání ze strany hotelu, a to jak prostřednictvím zodpovídání recenzí, tak zejména prostřednictvím vnímání toho, co recenze obsahují. Manažeři hotelů musí zůstat bdělí a s využitím systémů ORM (např. ReviewPro) detailně analyzovat aspekty všech recenzí, neboť spokojení zákazníci (v tomto případě hosté) jsou pro ně jedinou zárukou úspěchu.

Tato diplomová práce byla kromě obecné charakteristiky problematiky online recenzí věnována jednomu konkrétnímu pražskému hotelu – hotelu Park Inn Prague. Tento čtyřhvězdičkový hotel se oblasti své online reputace věnuje již několik let, ovšem teprve od dubna roku 2017 využívá specifický systém za účelem zvýšení efektivity svého snažení. Jedná se o systém ReviewPro, který je jedním

z nejznámějších nástrojů svého druhu. Park Inn jakožto součást hotelové skupiny Radisson Hotel Group nemá své marketingové plány a strategie kompletně ve svých rukou, ovšem rozhodování o řízení online recenzí ano. V hotelu existuje pozice tzv. manažera sociálních médií, který je zodpovědný za správnou komunikaci se zákazníky prostřednictvím sociálních sítí, dále za pravidelné zodpovídání recenzí a též za analýzu přijímaných podnětů.

Hlavní otázkou, která byla řešena v této diplomové práci, však je, nakolik bylo pro hotel přínosné zavedení systému ReviewPro a zda se nějak promítlo do jeho výsledků na recenzních portálech. Odpověď je v tomto případě kladná, neboť na základě analýzy výstupních zpráv z portálů booking.com a TripAdvisor došlo právě v dubnu 2017 k poměrně výraznému zlepšení, a to jak v oblasti bodového (hvězdičkového) hodnocení, tak také co se týče umístění v žebříčku všech pražských hotelů. V současné době je Park Inn velice kladně hodnocen na obou zmíněných stránkách a najdeme ho v prvních několika desítkách hotelů mezi všemi pražskými hotely. Zároveň dochází k postupnému zlepšování výsledků interních dotazníků zvaných Surveys, kde hlavním výstupem je pravděpodobnost, s jakou by lidé hotel dále doporučili. Toto číslo je v současné době na svém historickém maximu. Společně s online hodnocením docházelo v posledním roce také k růstu průměrné roční míry obsazenosti hotelu Park Inn, která s přihlédnutím k sezónním výkyvům a včetně započtených předpovědí ohledně posledních 2 měsíců roku 2018 vzrostla na více než 91 %. Navzdory těmto pozitivním výsledkům je však důležité, aby vždy byla dobře řízená online reputace hotelu doprovázena vysoce kvalitními službami, neboť ty jsou ve své podstatě základem celého úspěchu ubytovacího zařízení.

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit přínos zavedení systematického řešení online reputačního managementu pro výsledné hodnocení hotelových zařízení a tyto poznatky aplikovat na konkrétní hotel Park Inn. Tento cíl byl splněn na základě analýzy výstupů a zpráv ze systému ReviewPro, které naznačily jistý pozitivní vztah mezi výše zmíněnými faktory. V souladu s plněním tohoto cíle došlo také ke splnění cílů dílčích, jimiž byla charakteristika online recenzí z obecného hlediska (včetně jejich typologie), dále vysvětlení pojmu online reputační management (s poukázáním na jeho specifické aspekty v hotelovém odvětví) a nakonec představení významu online recenzí pro ubytovací zařízení. Všechny tyto cíle byly splněny s využitím

literárních pramenů a elektronických zdrojů uvedených v seznamu literatury, které byly doplněny o několik osobních rozhovorů s vedením hotelu Park Inn Prague.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

COUZIN, G., GRAPPONE, J., 2013. *Five Stars: Putting Online Reviews to Work for Your Business.* John Wiley & Sons. ISBN: 1118763211

LEWIS, R. C., CHAMBERS, R., E., 2000. *Marketing Leadership in Hospitality, Foundations and Practices (3. vydání).* New York: John Wiley & Sons Inc. ISBN 0471332704

PARK, C. and LEE, T.M., 2009. *Information Direction, Website Reputation And eWOM Effect: A Moderating Role Of Product Type*. Journal of Business Research, Vol. 62, pp. 61-7.

TARDE, G., PARSONS, E., 1903. *The Laws of Imitation.* New York: H. Holt and Company Press.

Vědecké články

AGARWAL, K., 2015. *How online reviews & ratings websites sites are changing the tourism & hospitality sector* [online]. Victoria University, Melbourne – Scholedge International Journal of Business Policy & Governance, 02(12). [cit. 2018-09-28]. Dostupné z: 10.19085/journal.sijbpg021201

ANDERSON, C., 2012. *The Impact of Social Media on Lodging Performance* [online]. Cornell University School of Hotel Administration. Cornell Hospitality Report. 12(15), s. 6-11. [cit. 2018-09-03]. Dostupné z: https://scholarship.sha.cornell.edu/chrpubs/5/

BOURGEOIS, T., 2017. *Online Reputation Management: What Senior Marketers Need to Know*. [online]. *EContent*. 2017;40(5):25. [cit. 2018-10-22]. Dostupné z: http://search.ebscohost.com.zdroje.vse.cz:2048/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=124961124&lang=cs&site=ehost-live

COKER, B., L., 2012. *Seeking the Opinions of Others Online: Evidence of Evaluation Overshoot* [online]. Journal of Economic Psychology, 33(6), s. 1033-1042. [cit. 2018-09-10]. Dostupné z: https://doi.org/10.1016/j.joep.2012.06.005

FOX, J., T., 2018. *Carlson Has a Different Future Now as Radisson Hotel Group, Says New CEO* [online]. Hotel Management – online, 5.3.2018. [cit. 2018-11-01]. Dostupné z: https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/2022325463/fulltext/A187F31A8A0744BBPQ/18?accountid=17203

HENNIG-THURAU T.; GWINNER, K. P., WALSH G. and GREMLER D. D., 2004. *Electronic Word-Of-Mouth via Consumer-Opinion Platforms: What Motivates Consumers to Articulate Themselves on the Internet?* [online]. Journal of Interactive Marketing. 18(1), s. 38-52. [cit. 2018-10-10]. Dostupné z: https://doi.org/10.1002/dir.10073

CHAKRABORTY, U., BHAT, S., 2017. *Credibility of Online Reviews and Its Impact on Brand Image* [online]. Management Research Review 41(1), 148-164. [cit. 2018-11-13]. National Institute of Technology Karnataka, Mangalore, India. Dostupné z: https://doi.org/10.1108/MRR-06-2017-0173

KILLEKAR, O., SHAH, H., KOLGE, A., 2013. *Social Media Metrics, Tools & Analytics* [online]. Prima: New Delhi, vol. 3, no. 2, pp. 35-47. ProQuest Central. [cit. 2018-09-06]. ISSN 2230844X. Dostupné z: https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/1478065468?accountid=17203

KLAASSEN, A. (2009). *Forget Twitter; Your Best Marketing Tool Is The Humble Product Review* [online]. Advertising Age; Chicago sv. 80. ProQuest Central. [cit. 2018-08-20]. Dostupné z: https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/208385666/2B753387CE044BA0PQ/1?accountid=17203

LITVIN, S. W., GOLDSMITH, R. E., PAN B., 2008. *Electronic Word-Of-Mouth in Hospitality and Tourism Management* [online]. College of Business and Economics, College of Charleston. 29 (3), s. 458-468. [cit. 2018-08-20]. Dostupné z: https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.05.011

LITVIN, S., GOLDSMITH, R. E., PAN, B., 2018. *A Retrospective View of Electronic Word-Of-Mouth in Hospitality and Tourism Management* [online]. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 30.1: s. 313-325. [cit. 2018-09-06]. Dostupné z: https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2016-0461

MORGAN, N., PRITCHARD, A., PIGGOT, R., 2003. *Destination Branding and the Role of the Stakeholders: The Case of New Zealand* [online]. Journal of Vacation Marketing: 9(3), s. 285-299. [cit. 2018-09-02]. Dostupné z: http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/135676670300900307

O'NEILL, J., W. a XIAO, Q., 2016. [online]. *The Role of Brand Affiliation in Hotel Market Value.* Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. **47**(3), 210-223. [cit. 2018-11-13]. ISSN 0010-8804. Dostupné z: http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0010880406289070

ONLINE PRODUCT NEWS, 2012. *Online Reputation Management Is A Must* [online]. 31(6):5-7. [cit. 2018-09-02]. Dostupné z: http://search.ebscohost.com.zdroje.vse.cz:2048/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=77464213&lang=cs&site=ehost-live

O'REILLY, K., MARX, S., 2011. *How young, technical consumers assess online WOM credibility* [online]. Qualitative Market Research, 14(4), 330-359. [cit. 2018-10-01]. Dostupné z: http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz:2048/10.1108/13522751111163191

PROSERPIO, D., ZERVAS, G., 2017. *Online reputation management: Estimating the impact of management responses on consumer reviews*. [online]. Marketing Science, 2017, 36.5: 645-665. [cit. 2018-11-13]. Dostupné z: https://doi.org/10.1287/mksc.2017.1043

TEN DOLLE, R., 2014. *Online Reputation Management* [online]. In: 4 th IBA Bachelor Thesis Conference, Netherlands. 2014. s. 1-11. [cit. 2018-09-03]. Dostupné z: http://essay.utwente.nl/66224/1/Dolle%2Cten_BA_MB.pdf

TSIOTSOU, R.H., MILD, A., SUDHARSHAN, D., 2012. *Social Interactions as Basis for Segmenting the Tourism Market* [online]. Strategic Marketing in Tourism Services, Bingley: Emerald, 2012, 35-48. [cit. 2018-09-06]. Dostupné z:

https://www.researchgate.net/publication/264102294_Social_Interactions_as_Basis_for_Segmenting_the_Tourism_Market/citations

VERMEULEN, I., SEEGERS, D., 2009. *Tried and tested: The impact of online hotel reviews on consumer consideration* [online]. Tourism Management 30(1), str. 123-127. [cit. 2018-09-06]. Dostupné z: https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.04.008

VIGLIA, G., MINAZZI, R., BUHALIS, D., 2016. *The Influence of E-Word-Of-Mouth on Hotel Occupancy Rate* [online]. International Journal of Contemporary Hospitality Management 28(9), s. 2035-2051. [cit. 2018-10-15]. ISSN 0959-6119. Dostupné z: https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2015-0238

VOLLENBROECK, W., DE VRIES, S., KROMMERS, P., 2014. *Identification of Influence in Social Media Communities* [online]. International Journal of Web Communities, Vol. 10 (No.3), s. 280-297. [cit. 2018-10-20]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Efthymios_Constantinides/publication/264816198_Identification_of_influence_in_social_media_communities/links/552ba42f0cf21acb091e5258/Identification-of-influence-in-social-media-communities.pdf

ZRAKOVÁ, D., FERENC, P., POLÁČKOVÁ, K., KUBINA, M., 2017. *Reputation Management Using Online and Offline Communication Tools.* [online]. *Marketing Identity*. 1:277-289. [cit. 2018-11-05]. Dostupné z: http://search.ebscohost.com.zdroje.vse.cz:2048/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=130535771&lang=cs&site=ehost-live

Webové stránky

ACN NEWSWIRE, 2018. *Radisson Rewards is Radisson Hotel Group's Refreshed Loyalty Program.* [online]. Singapore: 05.03.2018. [cit. 2018-09-06]. Dostupné z: https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/2010534433/fulltext/A187F31A8A0744BBPQ/9?accountid=17203

BARSKY, J., FRAME, C., 2009. *Handling Online Reviews: Best Practices.* [online]. TripAvisor. [cit. 2018-09-25]. Dostupné z: http://cdn.tripadvisor.com/pdfs/ExpertTips_HandlingOnlineReviews.pdf

BOOKING.COM, 2018. *O Booking.com™* [online]. [cit. 2018-10-20]. Dostupné z: https://www.booking.com/content/about.cs.html?label=gen173nr-1DCAEoggJCAlhYSDNYBGg6iAEBmAEFuAEIyAEM2AED6AEBkgIBeagCAw;sid=7ce8380c7fb66e78aed3be9f4220db96

BRANDS OF THE WORLD, 2015. [online]. [cit. 2018-11-10]. Dostupné z: http://www.brandsoftheworld.com/logo/parkinn-by-radisson

BRIGHTLOCAL, 2016. *70 % of Consumers Will Leave a Review for a Business When Asked* [online]. Search Engine Land, 14.11.2016. [cit. 2018-11-01]. Dostupné z: https://searchengineland.com/70-consumers-will-leave-review-business-asked-262802

BRIGHTLOCAL, 2018. *Google's Growth in Online Local Reviews Continues to Dominate, But…* [online]. Search Engine Land, 21.2.2018. [cit. 2018-11-01]. Dostupné z: https://searchengineland.com/googles-growth-in-online-local-reviews-continues-to-dominate-but-292571

CLAESSENS, M., 2015. *Characteristics of Services: What is a Service – And what makes it so special?* [online]. Marketing Insider – Marketing Explained, 3.6.2015. [cit. 2018-09-10]. Dostupné z: https://marketing-insider.eu/characteristics-of-services/

COLLEONI, E., 2012. *New Forms of Digital Marketing Research* [online]. London: The Routledge Companion to Digital Consumption Routledge, 18.12.2012. s. 124-

134. [cit. 2018-10-10]. Dostupné z: https://www.routledgehandbooks.com/doi/10.4324/9780203105306.ch12

COMSCORE, 2018. *The Path to Purchase Study* [online]. 12.4.2018. [cit. 2018-09-20]. Dostupné z: https://mk0tainsights9mcv7wv.kinstacdn.com/wp-content/uploads/2018/03/comScore-worldwide-Path-to-Purchase-2017.pdf

FORBES, 2018. *Is Your Small Business Leveraging its Google My Business Page?* [online]. Omar Jenblat, 03.08.2018. [cit. 2018-11-14]. Dostupné z: https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2018/08/03/is-your-small-business-leveraging-its-google-my-business-page/#

FOURSQUARE, 2018. *About us* [online]. [cit. 2018-11-01]. Dostupné z: https://foursquare.com/about

GOOGLE, 2018. *Hotel Park Inn Prague* [online]. [cit. 2018-11-14]. Dostupné z: https://www.google.com/search?client=firefox-b-ab&ei=t_frW7SBJczMgAaImomwBA&q=hotel+park+inn+praha&oq=hotel+park+inn+&gs_l=psy-ab.3.0.0l10.117621.120332.0.122505.12.12.0.0.0.0.206.1191.8j3j1.12.0....0...1.1.64.psy-ab..0.12.1183...0i131k1.0.5jnEk2bsTXw

GRETZEL, U., 2007. *Online Travel Review Study: Role & Impact of Online Travel Reviews* [online]. Laboratory for Intelligent Systems in Tourism, Texas A&M University. [cit. 2018-10-10]. Dostupné z: https://www.tripadvisor.com/pdfs/OnlineTravelReviewReport.pdf

HOTEL ANALYST, 2012. *Carlson and Rezidor combine* [online]. 20.1.2018. [cit. 2018-11-10]. Dostupné z: https://hotelanalyst.co.uk/2012/01/20/carlson-and-rezidor-combine/

OLERY, 2018. *Online Reputation Management* [online]. [cit. 2018-11-10].Dostupné z: https://olery.com/reputation/

PARK INN, 2018a. *The Park Inn by Radisson Story – Colourful History* [online]. Radisson Hotel Group. [cit. 2018-11-04]. Dostupné z: https://www.parkinn.com/about/story

RADISSON HOTEL GROUP, 2018. *Hotel Portfolio – A Global Presence* [online]. [cit. 2018-11-02]. Dostupné z: https://www.radissonhotelgroup.com/development_our-portfolio

REVIEW PRO, 2018a. *About ReviewPro* [online]. Key metrics. [cit. 2018-10-02]. Dostupné z: https://www.reviewpro.com/company/about-reviewpro/

REVIEW PRO, 2018b. *What is the Net Promoter Score?* [online]. [cit. 2018-11-17]. Dostupné z: https://www.reviewpro.com/blog/what-is-the-net-promoter-score/

REVIEW TRACKERS, 2018. *ReviewTrackers Online Reviews Survey: Statistics and Trends* [online]. [cit. 2018-10-01]. Dostupné z: https://www.reviewtrackers.com/online-reviews-survey/

REVINATE, 2018. *Reputation* [online]. [cit. 2018-10-02]. Dostupné z: https://www.revinate.com/products/reputation/

STATISTA, 2018a. *Number of Social Media Users Worldwide from 2010 To 2021 (In Billions)* [online]. eMarketer. [cit. 2018-09-10]. Dostupné z: https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/

STATISTA, 2018b. *Number of monthly active Twitter users worldwide from 1st quarter 2010 to 3rd quarter 2018 (in millions)* [online]. [cit. 2018-11-14]. Dostupné z: https://www.statista.com/statistics/282087/number-of-monthly-active-twitter-users/

TRIPADVISOR, 2018a. *Park Inn Hotel Prague* [online]. [cit. 2018-12-3]. Dostupné z: https://www.tripadvisor.cz/Hotel_Review-g274707-d1235795-Reviews-Park_Inn_Hotel_Prague-Prague_Bohemia.html#REVIEWS

TRIPADVISOR, 2018b. *Tiskové zprávy* [online]. [cit. 2018-09-02]. Dostupné z: https://tripadvisor.mediaroom.com/cz

TRUST YOU, 2018. *About Us* [online]. [cit. 2018-10-02]. Dostupné z: https://www.trustyou.com/about

WE ARE SOCIAL, 2018. *Digital In 2018: World's Internet Users Pass the 4 Billion Mark* [online]. Global Digital Report: Nathan Mcdonald, (1) 2018. [cit. 2018-08-30]. Dostupné z: https://wearesocial.com/us/blog/2018/01/global-digital-report-2018

YELP, 2018. *O nás* [online]. [cit. 2018-09-04]. Dostupné z: https://www.yelp.cz/about

YIING, Zhi, 2018. *Top 10 Largest Hotel Chains in the World* [online]. TallyPress, 21.6.2018. [cit. 2018-11-05]. Dostupné z: https://tallypress.com/fun/top-10-largest-hotel-chains-world/

Ostatní zdroje

MACHÁČEK, Bohuslav, 2018. *Osobní rozhovor s manažerem rezervačního oddělení a front office hotelu Park Inn Prague.* 15.10.2018.

PIKAL, Aleš, 2018. *Školení na téma Creating Smart Meeting Experience.* Ústní prezentace od manažera F&D úseku restaurace RBG. 13.8.2018.

REVIEW PRO, 2018. [software]. [přístup 28. října 2018]. Park Inn Hotel Prague.

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Logo značky Park Inn by Radisson z roku 2003

Obrázek č. 2 Google My Business – Hotel Park Inn Prague

Obrázek č. 3 ReviewPro hotelu Park Inn Prague – Dashboard 2018

Obrázek č. 4 ReviewPro hotelu Park Inn Prague – Tag Cloud 2018

Obrázek č. 5 ReviewPro hotelu Park Inn Prague – žebříček výsledků skupiny Radisson Hotel Group 2018

Obrázek č. 6 ReviewPro hotelu Park Inn Prague – ukázka dotazníku Surveys

Obrázek č. 7 ReviewPro hotelu Park Inn Prague – zodpovídání recenzí

Seznam grafů

Graf č. 1 Faktory ovlivňující nákupní rozhodování účastníků cestovního ruchu

Graf č. 2 Koncepční model procesu word-of-mouth

Graf č. 3 Typologie eWOM prostředků podle míry interaktivity a typu komunikace

Graf č. 4 Trendy v kumulativním objemu online recenzí dle jednotlivých portálů (2012-2017)

Graf č. 5 Význam online recenzí pro zákazníky a hotelová zařízení

Graf č. 6 Distribuce hotelů Radisson Hotel Group mezi jednotlivými částmi světa (v %)

Graf č. 7 Počet aktivních uživatelů soc. sítě Twitter (2010-2018) - v milionech

Graf č. 8 Vývoj ukazatele *Net Promoter Score* v letech (2015-2018)

Graf č. 9 Objemy obdržených recenzí na portálech booking.com, TripAdvisor, Google (2015-2018)

Graf č. 10 Vývoj sekce *Mentions* pro jednotlivé portály (2015-2018)

Graf č. 11 Umístění hotelu Park Inn v žebříčku pražských hotelů (2015-2018)

Graf č. 12 Vývoj *Global Review Index* na jednotlivých portálech (2015-2018)

Graf č. 13 Korelace mezi GRI a obsazeností hotelu (2015-2018)

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 SWOT Analýza online reputačního managementu hotelu Park Inn Prague