

# Marketingová strategie Zoo Brno

Bc. Dalibor Antonín

---

Diplomová práce  
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Dalibor Antonín**  
Osobní číslo: **K17216**  
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Marketingová strategie Zoo Brno**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretické zdroje zabývající se tematikou marketingového strategického plánování a definujte základní pojmy.
  2. Stanovte cíle, metody a výzkumné otázky práce.
  3. S využitím odborných přístupů realizujte analýzu marketingové komunikace a proveďte analýzu konkurenčního prostředí.
  4. Zhodnoťte současný stav marketingových aktivit Zoo Brno a vypracujte závěry pro tvorbu marketingové strategie
  5. Na základě výsledků provedené analýzy navrhnete marketingovou strategii na následující období
-

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**BAČUVČÍK, R. Marketing neziskových organizací**

**BACHMAN, P. Management neziskové organizace**

**MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace.**

**REKTOŘÍK, Jaroslav. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení.**

**VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně.**

Vedoucí diplomové práce:

**Ing. Radomila Soukalová, Ph.D.**

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

**31. ledna 2019**

Termín odevzdání diplomové práce:

**18. dubna 2019**

Ve Zlíně dne 1. dubna 2019

doc. Mgr. Irena Armutidisová  
*děkanka*



Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Beru na vědomí, že

- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji, že:

- jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: 1. 4. 2019

Jméno a příjmení studenta: Dalibor Antonín

.....  
podpis studenta

## **ABSTRAKT**

Předmětem diplomová práce je na základě teoretických poznatků, vytvořených jednotlivých analýz a průzkumu trhu, navrhnout marketingovou strategii pro Zoologickou zahradu města Brna, s cílem zvýšit její návštěvnost. V teoretické části jsou popsány teoretické poznatky z oblasti marketingu cestovního ruchu a marketingového plánování.

V praktické části je provedena analýza marketingové komunikace a analýza konkurenčního prostředí. Projektová část této práce navrhuje marketingovou strategii Zoo Brno v návaznosti na vize a poslání zahrady a předkládá projektová řešení tak, aby byla Zoo Brno konkurence schopná a oslovila více návštěvníků.

**Klíčová slova: marketing, Zoo, Zoologická zahrada, reklama, strategický marketing, konkurence, marketingová strategie, marketingový mix.**

## **ABSTRACT**

Subject matter of the thesis is designing the marketing strategy for the Zoological garden of the city of Brno based on theoretical knowledge and different performed analysis and market survey with the purpose to increase the visit rate. There is the academic knowledge in the field of tourism marketing and marketing planning described in the theoretical part.

In the practical part the marketing communication analysis and the competitive environment analysis are carried out.

The project part of this thesis proposes the marketing strategy of the Brno Zoo in connection with the vision and mission of the garden and presents the project solutions so that the Brno Zoo is able to compete with more visitors.

**Keywords: marketing, Zoo, advertising, strategic marketing, competition, marketing strategy, marketing mix.**

Velmi rád bych na tomto místě poděkoval vedoucí mé diplomové práce **Ing. Radomile Soukalové, Ph.D.** za odbornou pomoc, za cenné rady, připomínky a za podporu, kterou mi poskytla v průběhu vypracování této práce. Dále děkuji vedení Zoo Brno a mým kolegům ze Zoo Brno, kteří mi poskytli informace potřebné pro vypracování této práce. A velké poděkování patří mé manželce a naší dceři, za jejich trpělivost, podporu a energii, díky které jsem mohl tuto práci napsat.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 MARKETING .....</b>	<b>12</b>
<b>2 MARKETING SLUŽEB.....</b>	<b>14</b>
2.1 SLUŽBA .....	14
2.2 VLASTNOSTI SLUŽEB .....	14
2.3 KLASIFIKACE SLUŽEB.....	15
2.4 MARKETINGOVÝ MIX VE SLUŽBÁCH.....	16
2.5 MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	17
<b>3 STRATEGIE.....</b>	<b>19</b>
3.1 MARKETINGOVÁ STRATEGIE .....	20
3.2 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA.....	21
3.3 STRATEGICKÁ ANALÝZA .....	21
3.4 ANALÝZA VNĚJŠÍHO MAKROPROSTŘEDÍ STEEP.....	22
3.4.1 Analýza vnějšího mikroprostředí – Porterův model pěti sil.....	22
3.5 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ - SWOT .....	23
<b>4 NEZISKOVÉ ORGANIZACE.....</b>	<b>25</b>
4.1 VIZE NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ .....	26
4.2 MARKETING NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ .....	26
<b>5 METODIKA A CÍLE PRÁCE.....</b>	<b>27</b>
5.1 METODY VÝZKUMU.....	27
5.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	28
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>29</b>
<b>6 ZOOLOGICKÉ ZAHRADY .....</b>	<b>30</b>
6.1 POSLÁNÍ DNEŠNÍCH ZOOLOGICKÝCH ZAHRAD .....	31
6.2 ČESKÉ ZOOLOGICKÉ ZAHRADY .....	31
<b>7 ZOOLOGICKÉ ZAHRADY – POROVNÁNÍ VYBRANÝCH UKAZATELŮ.....</b>	<b>36</b>
7.1 NÁVŠTĚVNOST .....	36
7.1.1 Návštěvnost dětí .....	38
7.2 POČET CHOVANÝCH DRUHŮ ZVÍŘAT V ZOOLOGICKÝCH ZAHRADÁCH .....	38
7.3 ROZLOHA ZOOLOGICKÝCH ZAHRAD .....	39
7.4 POČET ZAMĚSTNANCŮ.....	41
7.5 EKONOMICKÉ UKAZATELE.....	42
7.5.1 Příspěvek zřizovatele a soběstačnost zoologických zahrad .....	42

7.5.2	Příspěvky Ministerstva životního prostředí.....	43
7.5.3	Porovnání vybraných ukazatelů.....	44
<b>8</b>	<b>MARKETINGOVÝ MIX ZOO BRNO.....</b>	<b>47</b>
<b>9</b>	<b>SITUAČNÍ ANALÝZA ZOO BRNO .....</b>	<b>50</b>
9.1	ANALÝZA VNĚJŠÍHO MIKROPROSTŘEDÍ – PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	50
9.1.1	Vyjednávací síla zákazníků.....	50
9.1.2	Vyjednávací síla dodavatelů.....	51
9.1.3	Ohrožení ze strany nově vstupujících firem.....	51
9.1.4	Hrozba substitutů.....	52
9.1.5	Konkurenční rivalita v odvětví.....	53
9.2	ANALÝZA VNĚJŠÍHO MAKROPROSTŘEDÍ .....	54
9.2.1	Sociální faktory .....	54
9.2.2	Technologické faktory.....	55
9.2.3	Ekonomické faktory .....	55
9.2.4	Ekologické faktory .....	55
9.2.5	Politicko-právní faktory .....	56
9.2.6	SWOT analýza .....	56
9.2.7	Analýza vnějšího prostředí – příležitosti a hrozby.....	57
9.2.8	Analýza vnitřního prostředí – silné a slabé stránky .....	58
<b>10</b>	<b>ANALÝZA SPOKOJENOSTI NÁVŠTĚVNÍKŮ.....</b>	<b>60</b>
10.1	VYHODNOCENÍ PRŮZKUMU .....	60
10.1.1	Znalost Zoo Brno .....	60
10.1.2	Pohlaví a věk návštěvníků.....	61
10.1.3	Četnost návštěv Zoo Brno .....	61
10.1.4	Jaký dopravní prostředek pro dopravu do Zoo využíváte? .....	61
10.1.5	Důvod návštěvy Zoo Brno .....	61
10.1.6	Spokojenost návštěvníků Zoo Brno .....	62
10.1.7	Spokojenost s nabídkou občerstvení .....	62
10.1.8	Online nákup vstupenek do Zoo Brno.....	63
10.2	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	63
<b>11</b>	<b>OVĚŘENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK .....</b>	<b>65</b>
<b>12</b>	<b>VYHODNOCENÍ ANALÝZY A SHRUTÍ POZNATKŮ.....</b>	<b>67</b>
<b>III</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST .....</b>	<b>69</b>
<b>13</b>	<b>NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE ZOO BRNO .....</b>	<b>70</b>
13.1	VIZE ZOO BRNO 2030 .....	70
13.2	NASTAVENÍ CÍLŮ .....	70
13.2.1	Navigace do Zoo Brno .....	70
13.2.2	Infrastruktura.....	71
13.2.3	Vybavenost a modernizace expozic .....	72
<b>14</b>	<b>NÁVRH PROJEKTOVÝCH ŘEŠENÍ.....</b>	<b>74</b>
14.1	MARKETING A REKLAMA.....	74
14.2	PROJEKT I. „ZA ZVÍŘÁTKY DO ZOO BRNO PO CELÝ ROK“ .....	74
14.2.1	Tramvaj .....	75



14.2.2	Billboardy.....	75
14.2.3	Rádio .....	76
14.2.4	Zimní akce pro návštěvníky .....	77
14.2.5	Spolupráce.....	78
14.2.6	Návratnost investic.....	78
14.3	PROJEKT II. – NEVŠEDNÍ ZÁŽITKY V ZOO BRNO.....	79
14.3.1	Svatba v Zoo Brno.....	79
14.3.2	Noc v Zoo Brno.....	80
14.3.3	Zachraň zvíře – záchranná hra .....	81
14.3.4	Další navrhované projekty .....	81
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>82</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>		<b>83</b>
<b>SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ .....</b>		<b>85</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>		<b>87</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>		<b>88</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>		<b>89</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>		<b>90</b>

## ÚVOD

Jako téma své diplomové práce jsem si vybral návrh marketingové strategie Zoo Brno a to z několika důvodů. Jako dítě jsem tuto zahradu pravidelně navštěvoval a stala se pro mě srdeční záležitostí. Od dětství mám rád zvířata a proto, když jsem získal možnost v Zoo Brno pracovat na pozici vedoucí marketingu, ani chvíli jsem nezaváhal. Při mém nástupu na tuto pozici jsem zjistil, že marketing v Zoo Brno není dobrý a že zahrada ve své komunikaci a rozvoji stagnuje, přestože má potenciál stát se jednou z nejnavštěvovanějších zahrad v ČR.

Cílem mé diplomové práce je s pomocí teoretických znalostí, provedených analýz a průzkumu návštěvnické spokojenosti navrhnout marketingovou strategii Zoo Brno tak, aby obstála v konkurenci ostatních zahrad a zvýšila svou návštěvnost.

Diplomová práce je rozdělena do tří částí. V teoretické části se budu věnovat rešeršim a studiu odborné literatury v návaznosti na téma práce, tedy marketing, marketingové plánování a strategie marketingového procesu. Na závěr teoretické části definuji výzkumné otázky.

V praktické části představím Zoo Brno v jejím konkurenčním prostředí s následným porovnáním konkurenčních Zoologických zahrad dle vybraných ukazatelů. Dále zpracuji analýzu vnitřního a vnějšího prostředí, SWOT analýzu s cílem zjistit silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby Zoo Brno. Závěrem praktické části práce zodpovím výzkumné otázky.

V projektové části práce navrhnou marketingovou strategii Zoo Brno, formuluji cíle, cílovou skupinu a navrhnou konkrétní projekty v souladu s definovanými cíly.

Zoologická zahrada v Brně byla založena v roce 1953. První snahy o založení Zoo spadají již do roku 1935, kdy byla svolána ustavující schůze Spolku pro zřízení Zoologické zahrady v Brně. V roce 1937 tento spolek slavnostně otevřel v Tyršově sadu Zoo koutek, který fungoval úspěšně a na poměrně vysoké úrovni. S budováním se začalo v roce 1950 a slavnostně byla pro veřejnost Zoo otevřena v neděli 30. 8. 1953 za účasti přes 500 osob. V roce 1953 Zoo chovala 51 druhů 171 kusů zvířat náležejících do 51 druhů.

V současné době má Zoologická zahrada Brno rozlohu 41 hektarů, z čehož expoziční část činí 25 hektarů, Zoo Brno chová 397 druhů zvířat a celkově 1840 zvířat.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MARKETING

Definice co je marketing, můžeme najít v odborné literatuře celou řadu. Jednoznačnou definici však nenajdeme. Pod pojmem marketing je chápána řada nástrojů a probíhajících procesů, které působí současně a navzájem se ovlivňují.

Marketing můžeme brát jako nástroj strategie, stejně jako oblast výzkumu či oblast propagace.

V současné době je marketing skloňován snad ve všech pádech. S pojmem marketing se setkáváme na každém kroku. Právě proto, že je marketing široký soubor činností, málo kdo ví, co se pod tímto pojmem skrývá. Jedná se o manažerský proces, který firma používá a jehož „úspěch vychází z porozumění potřebám, přáním okolí a z vytváření myšlenek, služeb a produktů, které tyto potřeby a přání naplňují.“

Marketing byl prapůvodně považován za směnu 2 produktů, pokud tato směna přinesla oběma subjektům směny určitou přidanou hodnotu. Bez komunikace, která směnu provázela, by se nemohla uskutečnit. Proto se již zde objevují prvky marketingové komunikace.

Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny produktů s ostatními. (Kotler, 1998, str. 23)

Marketing se zabývá zjišťováním a naplňováním lidských a společenských potřeb. Jedna z nejstručnějších definic marketingu zní takto: „Naplnovat potřeby se ziskem.“ (Kotler, Keller, 2007, str. 33-34)

Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace. (Světlík, 1992, str. 8)

Bačuvčík říká: „Marketing je ve své podstatě sofistikovaná činnost, která lidskému myšlení není příliš vzdálená, poněvadž souvisí se základním přírodním principem, jímž je snaha se na jednu stranu prosadit v konkurenci (což je princip rozmnožování a evoluce) a na druhou stranu fungovat s okolím v přirozeném souladu (což je princip socializace nebo společenské dělby práce).“ (Bačuvčík, 2011, str. 9)

Marketing je společenský a řídicí proces, jehož cílem je poznání, předvídání, ovlivňování a uspokojení potřeb a přání zákazníka tak, aby firma účinně a efektivně zajišťovala splnění svých cílů. Je to vztah mezi nabízejícím a poptávajícím. Je úzce spjat s tržní ekonomikou a

vyvíjí se s vývojem ekonomik každé země. Úkolem marketingu je uspokojení zájmu kupujících (zákazníků) a prodávajících na trhu (prostřednictvím směny) rentabilním způsobem.

Marketing je nedílnou součástí disciplín spojených s podnikáním. V České republice se s marketingem setkáváme prakticky teprve od počátku 90. let minulého století, nejedná se však o disciplínu zcela novou. Poprvé se marketing začíná objevovat v USA na konci 19. století. Tehdy byla malá konkurence, zboží si bylo velmi podobné a poptávka převažovala nad nabídkou. Bylo to období tzv. výrobně orientovaného marketingu – lidé kupovali pouze to, co museli koupit, propagace i distribuce tak byly velmi jednoduché. V prvním desetiletí minulého století ale začínají vznikat první přebytky zboží jako následek přesycení některých trhů. Na vzniklou situaci se snažili výrobci reagovat. Např. průkopníkem v automobilovém průmyslu byl Henry Ford. Pomocí nové koncepce automobilu a nových metod propagace svých výrobků docílil velkého úspěchu. (Bartošová, Krajníková, 2011, str. 13-14)

## 2 MARKETING SLUŽEB

### 2.1 Služba

Službou se rozumí aktivita, kterou lze charakterizovat jako nehmotnou a nepřinášející vlastnická práva. Služba by měla poskytnout možnost uspokojení nějaké potřeby. Mnohdy může být její produkce spojena s hmotným výrobkem, nebo doplněna jinou službou. Firmy často využívají služeb k tomu, aby se odlišili od konkurence a získali tak konkurenční výhodu. (Kotler a Keller, 2013, str. 394)

Službou rozumíme aktivitu, nebo komplex aktivit, jejichž podstata je více či méně nehmotná. Její poskytování se uskutečňuje ve vzájemném působení s poskytovatelem – s jeho zaměstnanci, stroji a zařízením. Služba může (ale nemusí) vyžadovat přítomnost hmotného výrobku. Není provázena vznikem typických vlastnických vztahů. Základním úkolem poskytování služeb je uspokojení potřeb zákazníků. (Boučková a kol., 2003, str. 302)

### 2.2 Vlastnosti služeb

Služby mají nemateriální povahu, tedy není možné je před samotnou jejich realizací vidět ani jinak smyslově poznat. Z marketingového hlediska má smysl službu „zhmotnit“, tedy identifikovat s něčím, co je „hmatatelné“.

Služby jsou dále neoddělitelné od svého producenta, který je takto součástí produktu. Jinými slovy, kvalita závisí na schopnostech konkrétního realizátora služby. Z hlediska poskytovatele může tento rys nabývat pozitivních i negativních vlastností.

Služby jsou také variabilní, což znamená, že dvakrát poskytnutá služba není nikdy totožná, byť by ji poskytoval stejný člověk. Kromě individuálních schopností realizátora záleží také na podmínkách místa, času a způsobu, jakým jsou služby poskytovány. (Bačuvčík, 2011, str. 22-23)

Z definic je patrné, že služby mají zvláštní znaky, které jsou odlišné od hmotných produktů. Mezi 4 základní charakteristiky služeb patří:

- **Nehmatatelnost** – na rozdíl od fyzických výrobků nelze služby před jejich koupí vidět, ochutnat, cítit, slyšet nebo očíchat. Člověk, který si nechává provést face-lift, nemůže spatřit výsledky, dokud není služba provedena, a obdobně pacient v psychiatrické ordinaci nemůže znát přesný výsledek sezení.
- **Nedělitelnost** – služby jsou obvykle vytvářeny a spotřebovávány zároveň. Toto neplatí o fyzickém zboží, které je vyrobeno, uloženo do skladu, distribuováno prostřednictvím celé řady zprostředkovatelů a spotřebováno až později. Pokud si určitá osoba zaplatí službu, pak je poskytovatel součástí služby. Protože je při vytváření služby přítomný také klient, je interakce mezi poskytovatelem a klientem zvláštním rysem marketingu služeb.
- **Proměnlivost** – protože služby závisejí na tom, kdo je poskytuje a kdy a kde je poskytuje, jsou velmi proměnlivé. Někteří lékaři se chovají k pacientům na lůžku příjemně, jiní mají se svými pacienty menší trpělivost. Někteří chirurgové jsou velmi úspěšní při provádění určitých operací, jiní nikoliv. Zákazníci kupující služby si tuto proměnlivost uvědomují a než si vyberou poskytovatele určité služby, poradí se s jinými lidmi.
- **Pomíjivost** – služby nelze uskladňovat. Pomíjivost není problémem, je-li poptávka stálá. Jakmile poptávka kolísá, mají firmy poskytující služby problémy. Například společnosti zabývající se veřejnou dopravou musí kvůli poptávce ve špičkách vlastnit početnější vybavení, než kdyby existovala stejná poptávka po celý den. Někteří lékaři účtují pacientům zmeškané návštěvy, protože veškerá hodnota služby spočívá právě v jejím poskytnutí. (Kotler, Keller, 2007, str. 443-445)

### 2.3 Klasifikace služeb

Základní klasifikace služeb provedená ekonomy Footem a Hattem rozděluje služby následujícím způsobem:

- **Terciální** – mezi terciální služby patří ubytování, restaurace, oprava strojů, zednické, rukodělné a řemeslnické práce a další domácí služby.
- **Kvarterní** – do tohoto sektoru je zařazen obchod, doprava, finance a správa. Tyto služby usnadňují a rozdělují činnosti a tím zefektivňují práci.
- **Kvinterní** – mezi kvinterní služby patří rekreace, vzdělávání a zdravotní péče. Charakteristické pro tyto služby je to, že své příjemce mění, zdokonalují. (Vašítková, 2008, str. 13)

## 2.4 Marketingový mix ve službách

Vašítková ve své knize tvrdí: „Marketingový mix představuje soubor nástrojů, jejichž pomocí marketingový manažer utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům. Jednotlivé prvky mixu může marketingový manažer namíchat v různé intenzitě i v různém pořadí. Slouží stejnému cíli: uspokojit potřeby zákazníků a přinést organizaci zisk.“ (Vašítková, 2008, str. 21)

Model „4P“ nazval marketingovým mixem jako první kanadský autor Jerome McCarthy. Jedni model sice kritizují jako příliš zjednodušený, jiní jako zastaralý, přesto však poskytuje určitou základní kostru. Jeho čtyři složky (výrobek, cena, distribuce, propagace a komunikace; product, price, place and promotion) se dají různě míchat dohromady, téměř nekonečným počtem způsobů. (Smith, 2000, str. 5)

V poslední době se místo koncepce 4P častěji hovoří o koncepci 4C, která se na tentýž problém dívá spíše pohledem zákazníka. Na místo o produktu se zde hovoří o zákaznické hodnotě (customer value), tedy o tom, jaké hodnoty či benefity zákazník nákupem a konzumací získává, dále o zákaznických nákladech (customer costs), které kromě samotné ceny zahrnují například také alternativní náklady v podobě odmítnuté nabídky alternativního produktu nebo jeho nepohodlí při nákupu, o pohodlí (convenience), tedy o tom, jak je náročné pro zákazníka produkt získat, a o komunikaci (communication), která je chápána jako dvousměrný a symetrický proces. (Bačuvčík, 2011, str. 13)

Marketingový mix je pojem skloňovaný ve všech odborných knihách marketingu již několik desetiletí. Význam tohoto pojmu ovšem prochází významnými proměnami, a to nejen ve službách. Z klasických „4 a více P“ se stávají „4C“ z pohledu zákazníka a novodobě hovoříme o „4E“, kdy nepostradatelným nástrojem marketingu jsou právě emoce. (Smith, 2000, str. 5)

Ve službách hrají přitom roli ještě o něco podstatnější než u hmotných produktů. Jelikož služby jsou převážně nehmotné, nemohou je zákazníci předem ochutnat, ohmatat, vyzkoušet. Marketéři proto musí vytvářet silné pozitivní emoce, aby zaujali, přesvědčili i uspokojili své klienty. (Vysekalová, 2011, str. 228)



## 2.5 Marketingový výzkum

Hlavním cílem marketingového výzkumu je poskytnout podstatné a objektivní informace o situaci na trhu. Především se jedná o informace o zákazníkovi. Vedle těch základních, kdo to je (jeho osobní socioekonomické charakteristiky, jako jsou vzdělání, místo bydliště, věk, ekonomická aktivita), kde a co nakupuje nebo nenakupuje, také to, jak je spokojen či naopak nespokojen s nabídkou, co by chtěl nebo potřeboval. Právě se znalostí takových informací bychom měli dosáhnout lépe připravené nabídky a komunikace se zákazníkem. (Foret, 2012, str. 71)

Marketingový výzkum definujeme jako systematické plánování, shromažďování, analyzování a hlášení údajů a zjištění jejich důležitosti pro specifickou marketingovou situaci, před níž se ocitla firma. (Kotler, Keller, 2007, str. 140)

### Podstata a definice marketingového výzkumu

Poznávání zákazníků by se v každém případě mělo opírat o objektivizované a systematické postupy, jak je přinesl a rozvinul současný marketingový výzkum. Proto se v této kapitole stručně seznámíme s tím, co to je marketingový výzkum. Pro přiblížení si uvedeme následující dvě definice:

- „Marketingový výzkum poskytuje informace pomáhající marketingovým manažerům rozpoznávat a reagovat na marketingové příležitosti a hrozby.“ (Tull – Hawkins 1990, str. 5)
- „Marketingový výzkum zahrnuje plánování, sběr a analýzu dat, která jsou relevantní pro marketingové rozhodování a komunikaci výsledků této analýzy řídicím pracovníkům.“ (McDaniel – Gates, 2002, str. 6)

Marketingový výzkum poskytuje empirické informace o situaci na trhu, především o našich zákaznících. Tyto informace, jak už jsme si uvedli, jsou získány na základě objektivizovaných a systematických metodologických postupů, které respektují specifika složité sociálně-ekonomické reality. (Foret, 2012, str. 7)

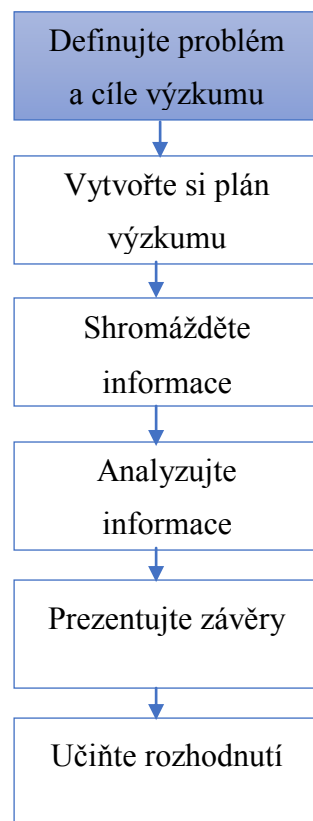
### Výzkumné metody

Primární data lze získat pěti hlavními způsoby:

- výzkum pozorováním
- výzkum prostřednictvím focus groups

- výzkum dotazováním
- data o chování zákazníků
- experimentální výzkum (Kotler, Keller, 2007, str. 143)

Obrázek č. 1: Proces marketingového výzkumu



Zdroj: Kotler, Keller, 2007, str. 14

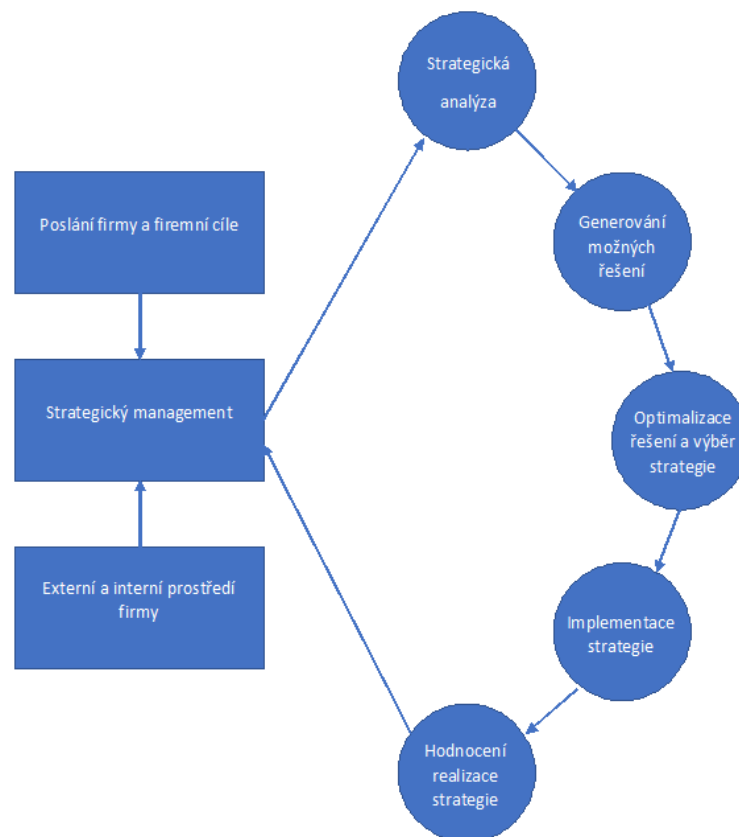
### 3 STRATEGIE

Ústřední pojem strategického řízení – strategie – úzce souvisí s cíli, které firma sleduje. Obecně můžeme říci, že cíle jsou žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo.

Strategie vyjadřuje základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy. (Keřkovský, Vykpěl, 2003, str. 29)

Strategie může mít řadu významů. Z hlediska pojmu strategického plánování jí rozumíme způsob či představu, jak dosáhnout stanovených cílů organizace. O strategickém plánování můžeme hovořit v časovém horizontu nejméně tří, lépe však pěti a více let. V průběhu určeného období se vyskytnou takové změny ve vnějším i vnitřním prostředí organizace, které vyvolají potřebu změny strategie. Promítnou se přinejmenším do ročních plánů, které řídí především určité specifické procesy v činnosti organizace. (Světlík, 1992, str. 220)

Obrázek č. 2: Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces



Zdroj: Keřkovský, Vykpěl, 2003, vlastní zpracování

### 3.1 Marketingová strategie

V obecném slova smyslu se strategií rozumí určité schéma pro postup, schéma, které naznačuje, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů. Je to přehled možných kroků a činností, které jsou přijímány s vědomím částečné neznalosti všech budoucích podmínek, okolností a souvislostí, kdy nejsou poznány všechny přípustné alternativy a nelze přesně označit jednotlivé výhody a nevýhody pro potřeby budoucího rozhodování.

Konečným účelem strategie je dospět k náležité součinnosti veškerých aktivit všech složek podniku a vytvořit jednotný a nedělitelný celek jeho dalších perspektiv.

Marketingové strategie se zaměřují na dosažení marketingových cílů v konkrétním marketingovém prostředí. Strategie charakterizuje směr, kterým se bude firma v určitém časovém období vyvíjet při nejúčinnější alokaci zdrojů pro dosažení cílů.

#### **Znamená to:**

- uvědomělou orientaci na trh a zákazníka a plné uspokojení jeho potřeb při současném posouzení schopností a možností podniku s ohledem na jeho cíle.

Zásady pro konkrétní vyjádření koncepce marketingové strategie podniku lze shrnout do následujících bodů:

- rozhodování o efektivním vynaložení prostředků do vybudování účinného vztahu výrobek – trh ve shodě s vytčenými cíli podniku,
- vytvoření a udržení prokazatelných konkurenčních předností na vytypovaných trzích.

Marketing je úzce spojen s trhem a jeho rozvojem. Jedná se o soubor metod, přístupů a činností, které efektivně řeší problémy spojené s podnikatelskými aktivitami na trhu. Současně je vystaven vlivu změn, jež souvisí s vývojem lidské společnosti a jejího myšlení. Strategický marketing představuje definování cílů, analýzu příležitostí, klade značný důraz na proces marketingového plánování a vypracování marketingových plánů, na volbu a formulování vhodných marketingových strategií a jejich realizaci. Strategický marketing je marketing, který pronikl do řídicích a rozhodovacích procesů podniku. (Horáková, 2003, str. 15)

### 3.2 Marketingová situační analýza

Marketingová situační analýza slouží k charakteristice důležitých faktorů ovlivňujících fungování organizace ve vzájemných souvislostech.

Zabývá se prostředím společnosti, segmenty trhu, konkurencí a odhadem budoucí nabídky a poptávky. Výsledky plynoucí z marketingové situační analýzy jsou podkladem pro možný návrh strategie budoucího chování organizace. (Jakubíková, 2008, str. 79)

Marketingová situační analýza se dělí na analýzu vnitřního a vnějšího prostředí. Vnitřní podmínky může organizace do jisté míry ovlivnit a kontrolovat. Vnitřní neboli interní podmínky vypovídají o interním stavu podniku. Vnitřní analýza vypovídá o schopnostech podniku, jeho zdrojích a také o jeho nedostatcích, chybách, problémech a nevýhodách. Vnější neboli externí podmínky podnik nemůže ovlivnit ani kontrolovat. Dokáží změnit podnikovou situaci, ovlivnit tržní příležitosti, zvýšit pravděpodobnost ohrožení, pomáhají předvídat a rozpoznávat změny, které mohou nastat v prostředí. (Horáková, 2008, str. 39)

Hlavními cíly správné marketingové strategie by měly být propagační aktivity, distribuční kanály, taktické kroky pro vývoj produktu, oceňování a řízení vztahu se zákazníky, aby byl pozitivní. Splnění těchto faktorů je zpravidla datováno k určitému termínu, aby bylo možné dosáhnout požadovaných výsledků. Marketingová strategie se plánuje pomocí tzv. marketingových výzkumů, jejichž úkolem je získávání informací o obchodním trhu – konkurenci, riziku, cílové skupině aj., které mají význam pro úspěšné vedení firmy. (Altaxo.cz, 2019)

### 3.3 Strategická analýza

Strategická situační analýza je velmi důležitou součástí tvorby strategie, jelikož umožňuje managementu firmy si uvědomit, jaká je současná situace, jaké má firma předpoklady úspěchu, na co by se měl management v současnosti i v budoucnu soustředit a kam by mělo jeho snažení v budoucnu směřovat. (Strateg.cz, 2019)

Vzhledem k tomu, že marketing hovoří o tom, jak vyrobit a prodat to, co lidé chtějí kupovat, je nejdůležitější fází marketingového plánování pochopení marketingového prostředí: místa, kde se marketing odehrává. (Kotler a kol., 2007, str. 60)

Analýza většinou začíná definicí či redefinicí poslání, pokračuje externí analýzou makrookolí a mikrookolí, následuje interní analýza a získané informace management v rámci syntézy shrne a vyhodnotí. (Strateg, 2019)

Situační analýza je důkladné zkoumání marketingové situace podniku a jeho postavení v daném prostředí. Zkoumá dosavadní vývoj, současnou pozici a odhad možného budoucího vývoje. Na základě provedení situační analýzy, může podnik pochopit své postavení v prostředí, které jej obklopuje, identifikovat vnitřní silné a slabé stránky, vnější příležitosti a ohrožení a vnitřní přednosti a slabiny ve vztahu k vnějším příležitostem a ohrožením a posoudit možnosti jejich využití ve vzájemných souvislostech. (Soukalová, 2004, str. 65)

Obrázek č. 3: Základní analýzy společnosti



*Vlastní zpracování*

### 3.4 Analýza vnějšího makroprostředí STEEP

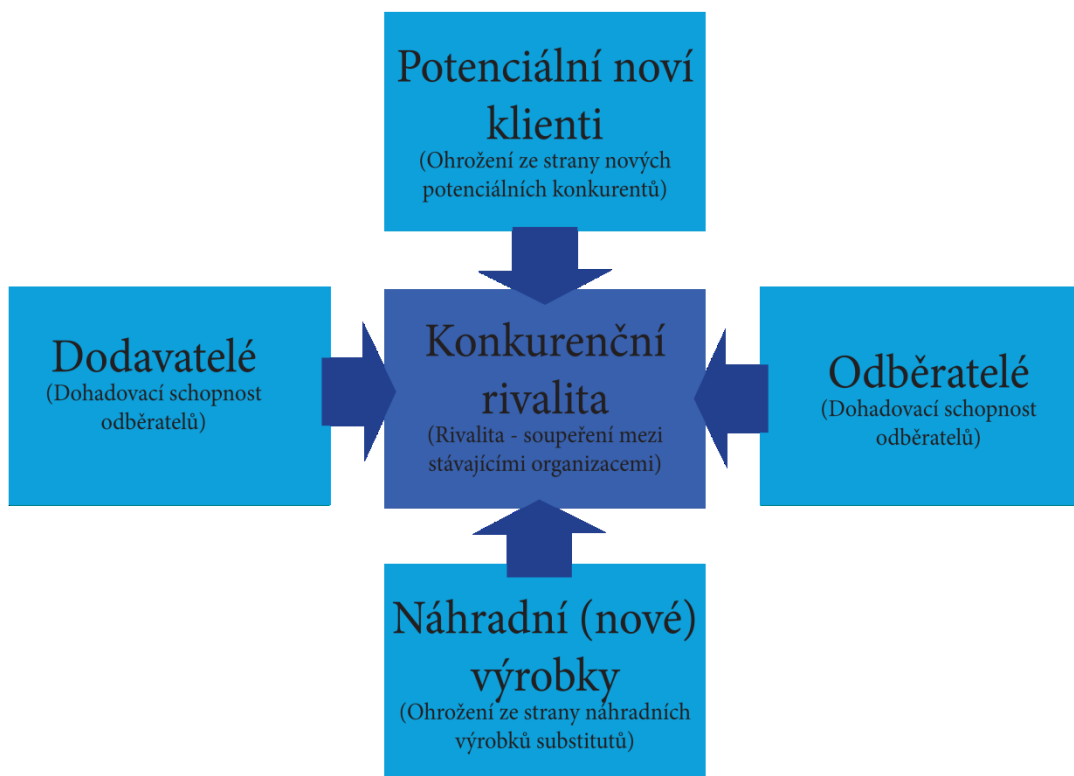
STEEP je podniková analýza hodnotící vnější okolí trhu, na kterém firma podniká. Její hlavní funkcí je analyzovat všechny veličiny působící na podnikatelský prostor. Díky tomu je možné upravovat strategické plány podle jejich předpokládaného vlivu. Makroprostředí se trh od trhu liší, STEEP faktory se zaměřují na obecně platné činitele a jsou tedy spíše konstrukcí, o kterou se podnikatel může opřít, při tvorbě vlastní analýzy. (Altaxo.cz, 2019)

### 3.5 Analýza vnějšího mikroprostředí – Porterův model pěti sil

Porterův model analyzuje konkurenční prostředí, ve kterém se firma nachází a umožňuje získat informace na základě kterých je pak firma schopná vytvořit konkurenční výhodu.

Porterův model určuje konkurenční tlaky, rivalitu na trhu. Rivalita trhu závisí na působení a interakci základních sil (konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty) a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví. (Vlastnicesta.cz, 2019)

Obrázek č. 4: Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: (Kotler, 2007, str. 380)

### 3.6 Analýza vnitřního prostředí - SWOT

SWOT analýzu, vyvinutou v 60. – 70. letech 20. století, lze považovat jako jednu ze základních analytických metod. Můžeme ji využít v mnoha různých situacích. Ať už analyzujeme podnikatelský záměr, projekt, vlastní osobnost nebo třeba tým. Název “SWOT” tvoří počáteční výrazy anglických výrazů Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats, které do značné míry vypovídají o obsahu této analytické metody. Při zpracování SWOT analýzy se snažíme definovat jednak vnitřní – silné (Strengths) a slabé (Weaknesses)

stránky (osobnosti, týmu, podniku, organizace), tak i vnější – definované jako příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Následně se snažíme komplexně vyhodnotit danou situaci, záměr, osobu (i vlastní), definovat problémy, hrozby a příležitosti. (Sukup.cz, 2019)

- **Silné stránky** jsou takové faktory, které přispívají k úspěšné firemní činnosti a mají výrazný vliv na její prosperitu. Jedná se o odlišné schopnosti, dovednosti či zdroje přinášející firmě výhodu s ohledem na trh a konkurenci. Nejvýznamnějšími silnými stránkami jsou ty, které lze obtížně okopírovat a u kterých je předpoklad dlouhodobého přínosu zisku, tedy znamenají konkurenční výhodu. (Horáková, 2003, str. 42)
- **Slabé stránky** představují přesný opak silných stránek. Podnik je v určité záležitosti slabý, úroveň některých faktorů je nízká, občas nedostatek některé silné stránky znamená slabou stránku, což zabraňuje efektivnímu výkonu podniku. Zpravidla se jedná o firemní vlastnosti, které má konkurence lépe zvládnuté. (Blažková, 2007, str. 156)
- **Příležitosti** jsou takové další možnosti firmy, s jejichž uskutečněním rostou vyhlídky na lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější naplnění stanovených cílů. Jde o velice příznivou situaci v prostředí firmy, která ji zvýhodňuje vůči konkurentům. Aby firma mohla příležitosti využít, musí je nejprve identifikovat. Až poté se příležitosti stanou upotřebitelnými a předurčují chování firmy v prostředí. (Horáková, 2003, str. 44)
- **Hrozby** jsou nepříznivou situací nebo změnou v okolí firmy znamenající bariéry pro činnost. Mohou představovat hrozbu úpadku nebo riziko neúspěchu. Firma musí rychle zareagovat adekvátním způsobem, aby ohrožení odstranila nebo minimalizovala. (Blažková, 2007, str. 156)



## 4 NEZISKOVÉ ORGANIZACE

**Nezisková organizace** je pojem, který je obecně používán, aniž by byl definován nějakým platným právním předpisem v České republice. Dlouho se uvažovalo o zvláštním zákonu, který by specifikoval neziskovou organizaci, její předmět činnosti, jakým způsobem vzniká, hospodaří, popř. jak bude zdaněna. Zdá se, že se již opouští myšlenka řešit tuto oblast zvláštním zákonem, i když v minulosti se na jeho znění pracovalo. (Růžičková, 2006, str.6)

Jak uvádí Rektořík ve své knize: *„Základní charakteristika vychází z definice uvedené v zákoně č.586/92 Sb. o dani z příjmu. Jde o organizace charakteru právnické osoby, která nebyla zřízena nebo založena za účelem podnikání.“* (Rektořík, 2010, str. 39)

**Neziskový sektor** je velmi široký pojem, pod kterým se skrývají organizace různé velikosti, oboru činnosti, právní formy, míry obecné prospěšnosti, stupně formalizovanosti a z našeho pohledu též rozsahu a kvality marketingových a komunikačních (propagačních) aktivit. Je prakticky nemožné vymezit nějaký obecný model neziskové organizace a definovat neziskový produkt. Ze stejných důvodů není možné ani dávat žádné obecně platné marketingové rady či doporučení, podle kterých by se všechny takové organizace mohly řídit.

**Neziskovost** znamená, že pokud takové organizace vytvoří účetní zisk, nemohou jej rozdělit mezi své zakladatele (majitele), členy či zaměstnance, ale musí jej použít na podporu realizace svého poslání, to znamená investovat jej do inovací či rozšíření poskytovaných služeb. (Bačuvčík, 2011, str. 36)

**Ziskový (tržní) sektor** je část národního hospodářství, která je financována z prostředků získaných subjekty ziskového sektoru. Tento sektor získává prostředky z prodeje zboží, které buď sám vyrábí, nebo je distribuuje. Cílem ziskového sektoru je podnikat za účelem dosažení zisku.

**Neziskový (netržní) sektor** je část národního hospodářství, ve které subjekty neziskového sektoru získávají prostředky pro svoji činnost pomocí přerozdělovacích procesů. Cíle neziskového sektoru není zisk ve finančním vyjádření, ale dosažení užitku, který má zpravidla podobu veřejné služby. (Šimková, 2004, str. 7)

## 4.1 Vize neziskových organizací

Vize vyjadřuje základní orientaci organizace, tj. čím by měla organizace být, kam se chce ve své oblasti činnosti dostat. Jde obvykle o vnitřní představy manažerů týkající se budoucnosti organizace. **K základním charakteristikám formulování vize patří:**

- hledí do daleké budoucnosti
- její definice je krátká
- je srozumitelná pro každého
- může jí sdílet několik organizací (v místě, regionu, státě atd.) (Šimková, 2004, str. 8)

## 4.2 Marketing neziskových organizací

Pro **marketing v neziskovém sektoru** je charakteristické, že se ve většině případů jedná o marketing služeb s vysokým kontaktem se zákazníkem. I když jsou základní principy marketingu uplatnitelné jak v ziskovém, tak v neziskovém sektoru, má marketing v neziskové oblasti svá specifika. (Janečková, Vašítková, 2000, str. 32-33)

**Marketing neziskových organizací** se předně neobrací pouze na ty, kteří spotřebovávají jejich služby, ale také (a hlavně) na ty, kteří je financují. Situace neziskových organizací je tedy oproti komerčním firmám složitější v tom, že funkce spotřeby a úhrady produktu je rozdělena mezi dva „zákazníky“. Většina služeb neziskových organizací je jejich uživatelům poskytována zdarma, nebo je jimi hrazena jen částečně, zatímco větší díl financí jim plyne z veřejných rozpočtů, od firem nebo od dárců z řad veřejnosti.

To, že marketing jako princip je v některých neziskových organizacích odmítán, samozřejmě neznamená, že by tyto organizace žádné marketingové aktivity neměly. Řada z nich čas od času napiše žádost o sponzorský dar nebo zorganizuje benefiční akci, o níž se pak píše v novinách. Problémem je spíše to, že marketingové aktivity nemají v těchto organizacích žádný systém, nedrží se pevného řádu, nejsou stanoveny cíle marketingových aktivit, natož způsoby kontroly a veškerá marketingová komunikace se děje bez zjevného plánu. (Bačuvčík, 2011, str. 20)

## 5 METODIKA A CÍLE PRÁCE

Diplomová práce si klade za cíl, na základě teoretických znalostí, výzkumu spokojenosti návštěvníků a analýz, navrhnout marketingovou strategii pro Zoologickou zahradu Brno. Závěr této práce bude obsahovat konkrétní návrhy opatření a doporučení s cílem posílit postavení Zoo Brno v konkurenci dalších zoologických zahrad a oslovení nových návštěvníků.

Diplomová práce je rozdělena na tři části, teoretickou, praktickou a projektovou.

Teoretická část popisuje základní teoretické pojmy a poznatky, které se vztahují k tématu diplomové práce. Teoreticky popisuje problematiku marketingu služeb a strategického plánování. Dále se tato část práce věnuje problematice cestovního ruchu a marketingu neziskových organizací.

V praktické části této práce bude provedena analýza konkurenčního prostředí, kdy budou porovnávány zoologické zahrady v ČR z pohledu vybraných ukazatelů. Dále pak analýza marketingových komunikací a analýza vnějšího a vnitřního prostředí Zoo Brno.

Na základě analýz vnějšího makroprostředí, vnějšího mikroprostředí, vnitřního prostředí, přímé konkurence a vyhodnocení dotazníkového šetření návštěvníků Zoo Brno, bude vytvořena SWOT analýza a Porterův model 5 konkurenčních sil.

V projektové části diplomové práce bude navržena marketingová strategie Zoo Brno na následující období s cílem zvýšení povědomí o Zoo Brno a získání nových zákazníků (návštěvníků). Návrh strategie bude obsahovat konkrétní návrhy a opatření, návrh časového harmonogramu realizace těchto kroků a finanční analýzu opatření.

### 5.1 Metody výzkumu

Metody výzkumu jsou v této diplomové vybrány analýza vnějšího makroprostředí (STEEP), analýza vnějšího mikroprostředí (Porterův model pěti konkurenčních sil), analýza vnitřního prostředí, komparativní analýza konkurence a SWOT analýza.

Cílem marketingového průzkumu bylo zjištění potřeb a požadavků návštěvníků Zoo Brno a informace o tom, jak návštěvníci tuto zahradu vnímají. Informace pro zpracování diplomové práce byly získány z výročních a tiskových zpráv jednotlivých zoologických zahrad a výročních zpráv Unie českých a slovenských zoologických zahrad.

Dále pak z internetových stránek jednotlivých zoologických zahrad, FB stránek zahrad a na základě vlastních zkušeností a informací zhotovitele této práce.

Metodou marketingového průzkumu bylo zvoleno dotazníkové šetření. Sběr dat probíhal jednak elektronicky – prostřednictvím dotazníku umístěného na webových stránkách a FB Zoo Brno, tak i formou osobního dotazníku na vybraných akcích v Zoo Brno (Halloween a Rozsvícení vánočního stromu).

Elektronický dotazník byl zveřejněn 1. 10. 2018 a zodpovědělo jej 513 respondentů. Na vybraných akcích zoologické zahrady bylo osloveno celkem 95 respondentů, kteří odpovídali na 10 vybraných otázek z elektronického dotazníku. Celkem vyplnilo dotazník 608 respondentů.

Elektronický dotazník byl zpracován v brněnském nářečí tzv. Hantecu, čímž se stal pro většinu respondentů, vzhledem ke zvyšující se popularitě tohoto „jazyka“, zajímavým a těšil se jejich velkému zájmu.

## **5.2 Výzkumné otázky**

Praktická část práce zodpovídá následující výzkumné otázky:

**VO1: Je marketingová strategie Zoo Brno efektivní tak, aby oslovila více potenciálních návštěvníků?**

**VO2: Uspokojuje nabídka služeb Zoo Brno své návštěvníky?**

**VO3: Jaké je postavení Zoo Brno v konkurenčním prostředí zoologických zahrad v ČR?**

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 ZOOLOGICKÉ ZAHRADY

První připoutávání si zvířat činil člověk s jasným cílem - získat z nich užitek. Začal se zdomácněním vlka před 10 000 lety, pokračoval kozou, turem, vepřem, koněm a oslem. Ochočoval si i lva k lovu velkých kopytníků, k úplné domestikaci však nikdy nedošlo.

Od 3. tisíciletí př. n. l. však začíná chovat divoká zvířata i pro zábavu, poučení a potěšení. Ke vzniku prvních zvěřinců došlo nezávisle na sobě při určitém vývojovém stupni společnosti v Číně, Egyptě, Babylónii a Asýrii. Vládcové těchto říší tím dávali okolnímu světu najevo svou moc a bohatství. Egyptský Ramsesse II. choval lvy, levharty, opice, antilopy, pštrosy i žirafy, thébská královna Hatšepsowet vlastnila pověstné Amónovy zahrady se zvířaty přivezenými od horního Nilu a snad i z Indie. Čínští císaři zřídili mj. 400 ha rozsáhlý park, zahradu moudrosti, kde chovali jeleny, jeřáby, bažanty. Asyrští králové dokonce pořádali nákladné odchytové výpravy („expedice“) a chovali zvířata v téměř přírodních podmínkách - jakási pravěká SAFARI. Od nich pochází i biblický pojem „jáma lvová“. Nejlepší ubytování měli tehdy právě lvi, zvířata královská a reprezentační.

Také čeští panovníci rádi chovali exotická zvířata. Již Přemysl Otakar II. vlastnil několik lvů, chov na Pražském hradě prosperoval i za Karla IV. Středověcí evropští vládci chovali mimo jiné erbovní zvířata, například český král Václav IV. založil na začátku 15. stol. lvi-nec, dokonce zřídil funkci „levmistra“ - pečovatele lvů. Největší rozkvět začíná Ferdinandem I. v polovině 16. století, kdy byl u dnešního Jeleního příkopu postaven objekt tzv. Lviho nebo medvědího dvora. Blízký vztah měl ke zvířatům Maxmilián II., absolutní vrchol přichází za vlády Rudolfa II., tehdy byla menażerie (prapůvod Zoo, malé klece, ve kterých se shromažďovaly zvířata) na Pražském hradě jednou z nejslavnějších v Evropě. Tehdy byl v Praze patrně i orangutan či dronte mauritijský – a později vyhubený dodo (blboun nejapný). Jinak zde bývali i tygři a převažovali medvědi.

Nejstarší Zoo na světě přístupná všemu obyvatelstvu od svého vzniku leží v rakouském Schönbrunnu. Byla otevřena roku 1752 a s různými úpravami slouží dodnes.

Naše největší města získala své zoologické zahrady většinou o 100 let později než světová hlavní a významná města. Dnes Zoo ke svým městům již neodmyslitelně patří. Tam kde již Zoo někdy byla, a hrozilo její uzavření, většinou zasáhlo veřejné mínění.

Dnešní zoologické zahrady jsou výsledkem dlouhodobého složitého vývoje, jejich podoba pak v podstatě odpovídá kulturní úrovni společnosti. Každý návštěvník přichází do Zoo

s trochu jiným cílem - pobavit se, odpočinout si, pohladit si kozičku a nakrmit ji, natočit si zvířátka na video (nebo děti s manželkou před klecí s „krvelačnou šelmou“), udělat si skicu pro obraz či sochu, pozorovat chování některého druhu, či se sebevzdělávat.

Mnohý návštěvník přichází za jediným určitým zvířetem, či novou expozicí. Pracovníci Zoo jsou často jedinou možností, jak může běžný občan zjistit nějakou informaci o zvířatech či přírodě, kterou právě potřebuje. Přicházejí rodiny s dětmi, žáci MŠ, ZŠ, studenti SŠ i VŠ, přátelé Zoo, podnikatelé. Jsou stálí i zcela náhodní návštěvníci. Zahrada je často poslední šancí utéci před televizí, počítači a civilizací. Do zoologické zahrady na rozdíl od mnoha dalších kulturních institucí (muzea, galérie, hrady a zámky, divadla) přichází celé rodiny, aniž by se některý člen cítil k návštěvě donucen). (Zoo Brno, 2019)

## 6.1 Poslání dnešních zoologických zahrad

Dnešní zoologické zahrady například studují biologii jednotlivých druhů a zvířata rozmnožují, jsou výsledkem dlouhodobého složitého vývoje, jejich podoba pak v podstatě odpovídá kulturní úrovni společnosti.

Fungování současných zoologických zahrad si už nedovedeme představit bez mezinárodní spolupráce. Zoo dnes nehodnotíme podle toho, kolik vystavuje kusů, ale zda rozmnožuje ohrožená zvířata – hlavním posláním dnešní Zoo je chov a rozmnožování ohrožených zvířat, která by mohla posílit populace bojující ve volné přírodě o přežití. Takzvané reintrodukční programy se začaly rozvíjet už v minulém století.

V České republice je celkem 16 zoologických zahrad, na Slovensku jsou zoologické zahrady 4. V následujících kapitolách budou stručně popsány jednotlivé zoologické zahrady České republiky a porovnány z pohledu několika ukazatelů. (Zoo Brno, 2019)

## 6.2 České zoologické zahrady

**Zoo Brno a stanice zájmových činností** „Setkání se zvířaty ze všech koutů světa“

Brněnská zoologická zahrada se nachází na severozápadním okraji města v příjemně zvládněné a lesnaté krajině Brněnské vrchoviny, která obklopuje město Brno od západu až k severovýchodu. Samotný areál zoologické zahrady se rozkládá na ploše 65 ha na jihozápadním svahu Mniší hory v katastrálním území městských částí Bystrc a Kníničky. Mniší hora tvoří jednu z přirozených přírodních dominant nad údolím řeky Svatky pod Brněnskou přehradou, kde se rozkládá městská část Bystrc s přibližně 25 000 obyvateli. Areál

Zoo bezprostředně navazuje na starou obytnou zástavbu v Bystrci, odkud je zároveň prozatím jediné přístupové místo pro návštěvníky Zoo. (Strategie rozvoje Zoologické zahrady města Brna, 2003, str. 10)

Zoologická zahrada města Brna nabízí svým návštěvníkům již více než 65 let prostor pro aktivní odpočinek a poznání. Za tuto dobu ji navštívilo více než 17 milionů osob z řad obyvatel města Brna, ostatních regionů České republiky i ze zahraničí. Ode dne slavnostního otevření se změnila nejen tvář zoologické zahrady, ale také potřeby jejích návštěvníků. Zřizovatelem Zoo Brno je Statutární město Brno. Zoologická zahrada nabízí návštěvníkům šest pavilonů a celková rozloha zahrady je 65,5 hektarů. (Zoo Brno, 2019)

#### **Zoo Děčín** „Zoo Děčín ve vás zanechá stopu...“

Zoologická zahrada byla otevřena na jaře roku 1949. Založena však byla již o rok dříve. Vznikla z iniciativy skupiny milovníků zvířat, kterou kolem sebe soustředil podmokelský obchodník a Zoolog Ludvík Grác. (Zoo Děčín, 2019)

#### **Zoo Dvůr Králové** „Objevte krásu Afriky“

Dvorská zahrada byla založena v roce 1946. O necelých 20 let později v jejím čele stanul Josef Vágnér. Lesník, přírodovědec, cestovatel, učitel, otec a nejvýznamnější ředitel zahrady. V Safari Parku Dvůr Králové na návštěvníky čekají ty pravé africké zážitky – opravdové safari mezi volně se pohybujícími stády zvířat a jediné Lví safari ve střední Evropě. (Zoo Dvůr Králové, 2019)

#### **Zoo Hluboká nad Vltavou** „Svět zvířat jako na dlani“

Zoo Ohrada byla založena ze soukromé iniciativy Dr. Adolfa Schwarzenberga a jeho manželky v parku u loveckého zámku Ohrada. Výstavba Zoo byla započata brzy po rozhodnutí - na podzim roku 1937, a v průběhu následujícího roku již bylo v provozu množství voliér a výběhů, včetně terárií. Pro veřejnost byla Zoo otevřena 1. května 1939 a ještě v tomto roce ji navštívilo 33.076 návštěvníků. (wzd, 2019)

#### **Zoo Hodonín** „Světlem zvířat od andulky po žraloka“

Zoologická zahrada Hodonín, která v rámci Unie českých a slovenských Zoo patří k nejmenším a nejmladším, vznikla v roce 1977. Úvahy o založení zookoutku, který jí předcházel, se však datují rokem 1972. (Zoo Hodonín, 2019)



**Zoo Chleby** „Zoo plná zážitků“

Zoo Chleby byla založena 5. června 1997 jako obecně prospěšná společnost. V roce 2004 získala licenci MŽP, čímž se stala první oficiální porevoluční Zoo v ČR a tedy i první oficiálně uznanou nestátní zoologickou zahradou (Zoo Chleby, 2019)

17. května 2017 Zoo Chleby se stává 20. členem UCSZOO (Unie Českých a Slovenských Zoologických zahrad)

**Zoo Chomutov** „... Vaše oáza klidu“

Podkrušnohorská Zoo je jednou z nejmladších zahrad u nás. Historie chovu divokých zvířat v Chomutově však nezačíná na místě, kde Zoo stojí, ale sahá mnohem dál. Již v roce 1932 v chomutovském městském parku otevřen pavilon akvária a terária s tehdy neuvěřitelnými 94 druhy ryb, obojživelníků a plazů. (wzd, 2019)

**Zoo Jihlava** „Připravte se na zážitek“

S první myšlenkou na založení a konkrétní umístění zookoutku přišel Oldřich Vávra, který při svých procházkách po Jihlavě vybral ideální lokalitu v části Březinových sadů v údolí říčky Jihlávky, kde byl ideální terén a zároveň zde docházelo k budování Parku kultury a oddechu v Jihlavě. Vedením zookoutku byl pověřen Jindřich Weiss, šéf kulisáků v jihlavském divadle, milovník přírody a velký chovatel zvířat. (Zoo Jihlava, 2019)

**Zoo Liberec** „Dobrodružství z poznání“

Liberecká Zoo jako vůbec nejstarší zahrada na území bývalého Československa míří k prvnímu století své existence. Počátky zookoutku v libereckých Lidových sadech lze znamenat už v roce 1904. Z malého zvěřince převedeného v roce 1919 v první zoologickou zahradu pak během století vyrostlo sebevědomé a mezinárodně uznávané chovatelské zařízení, jímž prošly tisícovky nejrůznějších zvířat, stovky zaměstnanců a milióny návštěvníků. (Zoo Liberec, 2019)

**Zoo Olomouc** „Okno do světa divočiny“

V padesátých letech vznikla myšlenka založit v Olomouci zoologickou zahradu. Ve středu Olomouce ve Smetanových sadech vznikl počátkem padesátých let provizorní zookoutek. V několika malých ohrádkách zde byli chováni především zástupci naší lovné zvěře (jeleni a srnci), ptáky zastupovaly andulky, pávi a párek bažantů. (Zoo Olomouc, 2019)

**Zoo Ostrava** „Příroda na dosah“

Historie vzniku ostravské zoologické zahrady je úzce spjata s aktivitami horníků dolů Zárubek a Alexander při budování tzv. Hornického sadu v Ostravě - Kunčičkách. Oficiálním datem vzniku ostravské Zoo se stal 26. říjen 1951, kdy byla schválena její první zřizovací listina. (Zoo Ostrava, 2019)

**Zoo Plzeň** „Docela jiný svět“

Plzeňská Zoo má pestrou historii se stěhováním z Doudlevec, sloučením s botanickou zahradou; souvislost s amfiteátrek Lochoťín, Parkem kultury, pionýrskou železnicí. Teprve kolem roku 1996 začíná ve větší míře k funkci rekreační přibývat podíl na ochraně přírody, složka vzdělávací, vzrůstá i množství ohrožených druhů, chovaných a rozmnožovaných v Plzni. (Zoo Plzeň, 2019)

**Zoo Praha** „Seznamte se!“

Historie Zoo Praha sahá až do roku 1881, kdy v novinách vyšla výzva hraběte Sweerts-Sporka k zřízení zoologické zahrady v Praze, a to u příležitosti sňatku prince Rudolfa a belgické princezny Štěpánky. V Tróji se začalo se stavbou zoologické zahrady až koncem dvacátých let dvacátého století. Vznikající areál byl otevřen veřejnosti v roce 1931. Začaly vznikat pavilony pro rozličné druhy zvířat. (Fokt, 2008)

**Zoo Ústí nad Labem** „...pro každého něco“

Historie zahrady sahá až k roku 1908, kdy byla založena ústeckým podnikatelem Heinrichem Lumpem, náruživým přítelem přírody a ptactva, uznávaným ornitologem nejen v Ústí nad Labem a v dalších městech, ale dokonce i daleko za hranicemi. Prvotně měla podobu soukromé ptačí rezervace, ale v roce 1914 otevřela své brány široké veřejnosti. Po druhé válce se stala majetkem státu a přeměnila se na plnohodnotnou Zoo. (Zoo Ústí nad Labem, 2019)

**Zoo Vyškov** „Za domácími zvířaty z celého světa“

Původní Koutek živé přírody byl založen v dubnu 1965 panem Zdeňkem Sokolíčkem. Přispěl k tomu, že zookoutek se stával známým po celé republice i v zahraničí a navštěvovalo ho mnoho populárních osobností - o tom svědčí jeho dochované návštěvnícké deníky. (Zoo Vyškov, 2019)

**Zoo Zlín** „Zoo kontinentů“

Historie zámku Lešná je úzce spojená s historií dříve slavného moravského hradu Lukova. V roce 1724 získal hrad a celé lukovské panství rakouský hraběcí rod Seilernů. Výstavba celého areálu začala v roce 1804 a budovy rostly postupně. Vznikla zde stavba určená k chovu bažantů, která sloužila i jako obydlí správce bažantnice. Do roku 1807 byl dokončen původní lešenský zámek. Zřizovatelem zoologické zahrady a zámku Zlín-Lešná je Statutární město Zlín a v zahradě se nachází 6 pavilonů a celková rozloha zahrady je 74 hektarů. V rámci zoologických zahrad v České republice ze Zoo Zlín druhá nejnavštěvovanější. (Zoo Zlín, 2019)

## 7 ZOOLOGICKÉ ZAHRADY – POROVNÁNÍ VYBRANÝCH UKAZATELŮ

V této části práce budou porovnány zoologické zahrady z pohledu několika vybraných ukazatelů. Informace pro zpracování porovnání byly získány z výročních zpráv jednotlivých zahrad a na základě osobní komunikace. Vybrané ukazatele pro porovnání zoologických zahrad jsou návštěvnost, počet chovaných druhů zvířat, počet zaměstnanců, příspěvek zřizovatele a MŽP.

### 7.1 Návštěvnost

Návštěvnost zoologické zahrady je ukazatel, jak je daná zoologická zahrada z pohledu návštěvníků zajímavá a kvalitní. Návštěvnost je číslo, které se z pohledu konkurence směrodatná hodnota, na základě které se jednotlivé zahrady porovnávají. Je do značné míry ovlivněna skutečností, jak se zoologická zahrada v očích návštěvníků prezentuje a jaké služby návštěvníkům nabízí. Počet návštěvníků v daném roce ovlivňují přírůstky raritních zvířat v zahradě a rozvoj zahrady (výstavba nových expozic). Návštěvnost je ale také závislá na řadě dalších faktorů jako je například nabídka doplňkových aktivit pro děti, tematické akce, stravovací služby, nebo dostatek parkovacích míst. Velkou roli v návštěvnosti hraje počasí, které ovlivňuje proces rozhodování, zda zoologickou zahradu navštívit.

V následující tabulce jsou porovnávány návštěvnosti v jednotlivých letech 2010 až 2017 v členění na celkový počet návštěvníků a z toho počet dětí. Pouze u Zoologické zahrady Chleby není návštěvnost uvedena, neboť tato zahrada nezveřejňuje výroční zprávy a na můj požadavek o zaslání návštěvnosti v posledních letech bylo sděleno, že tato čísla nemají k dispozici.

Jak je patrné z následující tabulky, velký vliv na návštěvnost v roce 2010 měla kombinace špatného počasí, spolu s hospodářskou krizí. Toto spojení dvou nepříznivých podmínek dopadlo na všechny zoologické zahrady v ČR. V Ústeckém kraji se k těmto nepředvídatelným okolnostem přidaly ještě povodně. V roce 2012 klesla návštěvnost (oproti roku 2011) téměř ve všech zahradách zejména díky dlouhé a chladné zimě, zimní počasí se protáhlo i do jarních měsíců. Naopak návštěvnosti v letech 2016 a 2017 byly pro zoologické zahrady rekordní díky příznivému počasí. Tyto dva roky byly hodnoceny jako velmi teplé a teplotně silně nadnormální s průměrnými srážkami.

Tabulka č. 1: Návštěvnost zoologických zahrad v letech 2010-2017

		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Zoo Brno	Celkem	238 036	245 702	247 513	261 595	273 944	257 990	306 855	308 112
	Z toho dětí	114 714	115 817	119 386	123 515	127 012	124 448	139 129	139 215
Zoo Děčín	Celkem	73 117	93 080	90 489	90 373	109 758	103 007	114 391	114 489
	Z toho dětí	32 663	25 627	25 453	26 438	46 497	30 125	46 667	46 667
Zoo Dvůr Králové	Celkem	454 476	411 382	370 265	408 358	464 165	494 057	538 006	524 721
	Z toho dětí	170 489	132 875	153 263	160 692	156 607	166 695	181 523	181 523
Zoo Hluboká n/L	Celkem	198 897	256 075	213 729	230 322	271 048	251 860	259 660	260 014
	Z toho dětí	108 756	60 753	93 758	67 882	100 852	116 544	122 123	122 123
Zoo Hodonín	Celkem	136 113	147 165	143 281	134 300	160 168	147 894	161 934	166 364
	Z toho dětí	44 420	48 803	48 030	44 460	55 430	50 048	81 437	81 437
Zoo Chleby	Celkem								76 000
	Z toho dětí								36 550
Zoo Chomutov	Celkem	216 396	242 171	220 841	209 755	240 117	259 252	277 312	287 207
	Z toho dětí	95 936	107 944	77 385	95 343	90 386	107 328	120 634	105 992
Zoo Jihlava	Celkem	226 809	265 953	243 964	274 985	285 558	274 645	334 543	316 654
	Z toho dětí	95 780	112 431	103 721	117 563	130 523	112 083	139 008	135 605
Zoo Liberec	Celkem	309 824	379 994	444 834	423 691	332 525	416 951	386 889	355 336
	Z toho dětí	112 754	125 527	91 218	120 867	99 488	111 814	126 979	103 053
Zoo Olomouc	Celkem	368 543	373 199	365 897	321 162	356 909	325 733	339 506	339 162
	Z toho dětí	193 123	194 366	125 128	98 066	131 435	111 814	123 483	125 683
Zoo Ostrava	Celkem	328 621	499 383	435 000	430 886	490 145	490 145	509 336	506 973
	Z toho dětí	163 630	192 101	91 218	163 191	202 555	159 593	175 819	178 573
Zoo Plzeň	Celkem	460 841	460 969	422 939	401 473	427 435	436 753	441 381	452 762
	Z toho dětí	221 204	203 254	209 322	190 841	214 376	199 975	206 977	212 615
Zoo Praha	Celkem	1 185 320	1 371 797	1 285 000	1 115 091	1 382 243	1 318 382	1 448 535	1 445 126
	Z toho dětí	323 662	371 356	341 442	309 694	397 652	357 604	365 729	374 109
Zoo Ústí n/L	Celkem	135 064	151 180	144 430	123 343	149 187	147 774	161 701	163 994
	Z toho dětí	68 831	78 152	71 244	62 832	73 320	52 147	75 526	75 179
Zoo Vyškov	Celkem	160 244	190 049	176 114	168 255	163 689	156 078	168 251	170 198
	Z toho dětí	74 841	88 251	80 611	70 855	74 501	74 590	78 766	82 421
Zoo Zlín	Celkem	442 549	503 332	487 946	473 580	585 118	639 644	668 320	630 303
	Z toho dětí	157 346	132 696	174 064	165 744	186 179	218 936	219 878	214 632

Zdroj: výroční zprávy zahrad / vlastní zpracování

Návštěvnost Zoo Brno má rostoucí tendenci od roku 2010. Výjimku tvoří rok 2015, kdy došlo k poklesu návštěvnosti v důsledku špatného počasí. V roce 2016 zaznamenala Zoo Brno svou rekordní návštěvnost, kdy zahradu navštívilo více než 300.000 lidí. V roce 2017 byla návštěvnost opět rekordní a v roce 2018 navštívilo zahradu 330 118 osob. Zde je ale potřeba uvést, že do návštěvnosti zahrady se započítává také návštěvnost vzdělávacího

zařízení SEV Hlídka a výstav, které Zoo Brno pořádá v centru města Brno, kde má zahrada pronajaté prostory.

### 7.1.1 Návštěvnost dětí

Cílová skupina zoologických zahrad jsou převážně rodiny s dětmi, což dokazuje i návštěvnost dětí v zoologických zahradách. Návštěvnost dětí v Zoo Brno se pohybuje kolem 46 % z celkového počtu návštěvníků, proto se na tuto skutečnost musí při sestavování marketingové strategie brát zřetel.

Tabulka č. 2: Podíl dětské návštěvnosti na celkové návštěvnosti zoologických zahrad

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Zoo Brno	48,2%	47,1%	48,2%	47,2%	46,4%	48,2%	45,3%	45,2%
Zoo Děčín	44,7%	27,5%	28,1%	29,3%	42,4%	29,2%	41,5%	40,8%
Zoo Dvůr Králové	37,5%	32,3%	41,4%	39,4%	33,7%	33,7%	33,7%	34,6%
Zoo Hluboká n/L	54,7%	23,7%	43,9%	29,5%	37,2%	46,3%	47,0%	47,0%
Zoo Hodonín	32,6%	33,2%	33,5%	33,1%	34,6%	33,8%	50,3%	49,0%
Zoo Chleby								48,1%
Zoo Chomutov	44,3%	44,6%	35,0%	45,5%	37,6%	41,4%	43,5%	36,9%
Zoo Jihlava	42,2%	42,3%	42,5%	42,8%	45,7%	40,8%	41,6%	42,8%
Zoo Liberec	36,4%	33,0%	20,5%	28,5%	29,9%	26,8%	32,8%	29,0%
Zoo Olomouc	52,4%	52,1%	34,2%	30,5%	36,8%	34,3%	36,4%	37,1%
Zoo Ostrava	49,8%	38,5%	21,0%	37,9%	41,3%	32,6%	34,5%	35,2%
Zoo Plzeň	48,0%	44,1%	49,5%	47,5%	50,2%	45,8%	46,9%	47,0%
Zoo Praha	27,3%	27,1%	26,6%	27,8%	28,8%	27,1%	25,2%	25,9%
Zoo Ústí n/L	51,0%	51,7%	49,3%	50,9%	49,1%	35,3%	46,7%	45,8%
Zoo Vyškov	46,7%	46,4%	45,8%	42,1%	45,5%	47,8%	46,8%	48,4%
Zoo Zlín	35,6%	26,4%	35,7%	35,0%	31,8%	34,2%	32,9%	34,1%

*Zdroj: výroční zprávy zahrad / vlastní zpracování*

## 7.2 Počet chovaných druhů zvířat v zoologických zahradách

Počet chovaných zvířat a jednotlivých druhů je poměrně dobrým ukazatelem a rozhodujícím faktorem uskutečnit návštěvu zoologických zahrad. Návštěvníci vnímají zoologickou zahradu podle toho, jaká zvířata jsou v ní chovaná a pozitivně reagují na nové přírůstky nebo expozice exotických zvířat. Každá zoologická zahrada má plán rozvoje a dlouhodobě plánuje nové expozice tak, aby vytvořila životní prostředí co nejvíce podobné tomu ve volné přírodě. Zoologická zahrada Brno otevřela novou expozici lvů v roce 2017 a na rok 2020 chystá otevření expozice šimpanzů. V následujících letech má zahrada připravené další projekty jako například vytvoření oblasti Himálaj, Karibik, Kalahary nebo Beringie.

Nejvíce druhů zvířat chová Zoologická zahrada Plzeň, která chová více než 1000 druhů. Nejnavštěvovanější zoologická zahrada Zoo Praha je s počtem chovaných druhů zvířat, necelých 700 druhů, na druhém místě. Na třetím místě v počtu chovaných druhů zvířat je Zoo Ostrava s 417 druhy v roce 2017. Zoo Brno se s počtem 397 druhů chovaných zvířat umístila na 6 místě. Nejméně druhů zvířat chová Zoo Vyškov. Počet chovaných zvířat (jedinců) se v zoologických zahradách výrazně liší. Nejvíce jich chová Zoo Plzeň. Druhá Zoologická zahrada s největším počtem zvířat je Zoo Praha a jako třetí je v počtu chovaných zvířat Zoo Dvůr Králové. Zoo Brno chovala ke konci roku 2017–1840 kusů zvířat. Na pomyslném posledním místě v počtu chovaných kusů zvířat je Zoo Děčín. Z pohledu návštěvníka je nejlepší vidět co nejvíce zvířat na co nejmenší ploše. Proto je dalším důležitým ukazatelem rozloha zoologických zahrad.

Tabulka č. 3: Počet chovaných zvířat a druhů v Zoo v letech 2015–2017

	2015		2016		2017	
	kusů zvířat	druhů zvířat	kusů zvířat	druhů zvířat	kusů zvířat	druhů zvířat
Zoo Brno	1407	274	1707	368	1840	397
Zoo Děčín	418	159	442	165	416	158
Zoo Dvůr Králové	2180	388	2339	380	2 489	401
Zoo Hluboká n/L	2215	361	2346	352	2 309	328
Zoo Hodonín	890	219	808	243	820	246
Zoo Chleby					928	195
Zoo Chomutov	1193	165	1126	160	1 120	160
Zoo Jihlava	1107	241	1085	247	1 077	239
Zoo Liberec	843	160	829	155	839	159
Zoo Olomouc	1847	393	1811	397	1 924	400
Zoo Ostrava	3862	420	4040	437	4 075	417
Zoo Plzeň	8801	1269	9423	1382	5 712	1 192
Zoo Praha	4716	681	4776	690	5 017	684
Zoo Ústí n/L	1285	224	1192	226	1 521	236
Zoo Vyškov	790	128	704	116	1 197	123
Zoo Zlín	1261	213	1332	210	1 468	226

*Zdroj: výroční zprávy zahrad / vlastní zpracování*

### 7.3 Rozloha zoologických zahrad

Největší rozlohu o 112 hektarech má Zoo Chomutov, která také uvádí, že expoziční část zahrady je rovněž 112 ha. Na druhém místě, co se týká rozlohy zahrady je Zoo Ostrava se 100 ha, přičemž expoziční část tvoří pouze 60 ha. Zoo Brno se rozléhá na ploše 41 ha (ex-

poziční část 25 ha) je sedmou největší zoologickou zahradou v Česku. Nejmenší zahradou je Zoo Chleby s rozlohou i expoziční částí 4,5 ha.

Zajímavé srovnání zoologických zahrad je kolik zvířat na hektar zahrady můžou návštěvníci vidět. Toto srovnání ukazuje, jak jsou jednotlivé expozice od sebe vzdálené, resp. kolik návštěvníků po zahradě nachodí, aby viděl všechna zvířata. Nejčastější návštěvníci zoologických zahrad jsou rodiče s dětmi, proto je rozmístění expozic a jednotlivých zvířat v zahradě důležité. Zahrady, u kterých na sebe jednotlivé expozice nenavazují, nejsou u návštěvníků příliš oblíbené. Z pohledu návštěvníka s nejlépe uspořádanými expozicemi je Zoo Hluboká, která chová na 5 hektarech plochy 2215 zvířat, tedy v průměru 385 zvířat na jeden hektar. Na druhém místě z pohledu počtu chovaných zvířat na hektaru expoziční plochy je Zoo Plzeň, a na třetím místě je Zoo Chleby. Nejnavštěvovanější Zoo Praha je z tohoto pohledu až na sedmém místě, kdy nabízí návštěvníkům 87 zvířat na hektaru expoziční plochy. Návštěvníci Zoo Brno nabízí návštěvníkům vidět v průměru 45 zvířat na hektar expoziční plochy. Nejméně zvířat na hektar expoziční plochy můžou vidět návštěvníci Zoo Chomutov, tedy v zahradě s největší expoziční plochou (112 ha).

Tabulka č. 4: Rozloha zoologických zahrad + rozloha expoziční části zahrad v roce 2017

	rozloha v ha	expoziční část v ha	počet zvířat na hektar zahrady
Zoo Brno	41	25	45
Zoo Děčín	6	5	69
Zoo Dvůr Králové	72	72	35
Zoo Hluboká n/L	6	5	385
Zoo Hodonín	5,7	4	144
Zoo Chleby	4,5	4,5	206
Zoo Chomutov	112	112	10
Zoo Jihlava	8,9	8,3	121
Zoo Liberec	14	12	60
Zoo Olomouc	43	23	36
Zoo Ostrava	100	60	41
Zoo Plzeň	21	21	272
Zoo Praha	58	50	87
Zoo Ústí n/L	26	25	59
Zoo Vyškov	9	4	133
Zoo Zlín	74	50	20

*Zdroj: výroční zprávy zahrad / vlastní zpracování*



## 7.4 Počet zaměstnanců

Na velikost zoologické zahrady by se dala také dívat z pohledu toho, kolik má zaměstnanců. Svoji roli v počtu zaměstnanců hraje bezpochyby počet chovaných zvířat. Tedy čím více zvířat, tím více by mělo být v zahradě ošetřovatelů, resp. kurátorů chovu. Vedle chovatelů zaměstnávají zoologické zahrady i servisní pracovníky, zahradníky, techniky, ekonomické pracovníky, marketingové zaměstnance, pokladní a řadu dalších profesí, které jsou pro chod Zoo potřeba.

Největší počet zaměstnanců měla v roce 2017 Zoo Praha. Z celkového počtu 243 zaměstnanců bylo 100 chovatelů. Vzhledem k tomu že tato zahrada chová nejvíce zvířat ze všech zoologických zahrad, je tento počet úměrný. Druhá zoologická zahrada v počtu zaměstnanců byla v roce 2017 Zoo Dvůr Králové (celkem 173 zaměstnanců / z toho 58 chovatelů) a na třetím místě byla Zoologická zahrada Liberec (celkem 118 zaměstnanců / z toho 28 chovatelů). Zoo Brno mělo v roce 2017 115 zaměstnanců, z toho 29 chovatelů. Zahrada s nejmenším počtem zaměstnanců byla v roce 2017 Zoo Chleby s celkem 9 zaměstnanci, z toho 8 chovatelů.

Tabulka č. 5: Počet zaměstnanců a chovatelů v roce 2017

	počet zaměstnanců 2017	z toho počet chovatelů 2017
Zoo Brno	115	29
Zoo Děčín	31	12
Zoo Dvůr Králové	173	58
Zoo Hluboká n/L	40	14
Zoo Hodonín	35	15
Zoo Chleby	9	8
Zoo Chomutov	74	22
Zoo Jihlava	55	21
Zoo Liberec	118	28
Zoo Olomouc	80	24
Zoo Ostrava	115	46
Zoo Plzeň	132	58
Zoo Praha	243	100
Zoo Ústí n/L	94	34
Zoo Vyškov	27	8
Zoo Zlín	82	30

*Zdroj: výroční zprávy zahrad / vlastní zpracování*

Zajímavý pohled na jednotlivé zoologické zahrady je v počtu chovatelů na počet zvířat v zahradách. Nejvíce chovatelů v poměru k počtu zvířat chovaným v zahradě má Zoo Li-

berec, kdy se o 839 zvířat v roce 2017 staralo 28 chovatelů. Zoo Brno, se v počtu chovatelů na počet zvířat v roce 2017 umístila na druhém místě, kdy se o 1840 zvířat staralo 29 chovatelů. V Zoo Praha, v zahradě s největším počtem zvířat (5 017) se v roce 2017 staralo celkem 100 chovatelů. Nejmenší počet chovatelů na počet zvířat měla v roce 2017 Zoo Chleby, kdy se celkem 8 chovatelů, staralo o 928 zvířat.

## 7.5 Ekonomické ukazatele

### 7.5.1 Příspěvek zřizovatele a soběstačnost zoologických zahrad

Tabulka č. 6: Příspěvky zřizovatelů zoologických zahrad v letech 2013–2017 a soběstačnost jednotlivých zahrad v roce 2017 (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016	2017	Soběstačnost 2017 (%)
Zoo Brno	34 870	49 531	50 760	57 119	56 693	39 %
Zoo Děčín	12 000	12 000	12 500	13 700	14 370	34 %
Zoo Dvůr Králové	49 500	47 000	48 000	49 000	50 000	71 %
Zoo Hluboká n/L	15 490	13 480	17 398	17 398	21 364	55 %
Zoo Hodonín	8 725	7 819	9 453	7 976	9 478	59 %
Zoo Chleby	-	-	-	-	-	72 %
Zoo Chomutov	18 470	18 000	20 100	27 106	28 849	46 %
Zoo Jihlava	11 069	16 000	15 800	14 500	15 155	68 %
Zoo Liberec	38 696	37 832	44 436	33 303	44 091	55 %
Zoo Olomouc	22 600	19 900	22 600	26 500	26 853	66 %
Zoo Ostrava	32 415	34 958	38 624	40 885	51 838	47 %
Zoo Plzeň	66 437	63 854	63 974	63 683	66 871	48 %
Zoo Praha	98 552	88 962	92 164	96 120	107 123	85 %
Zoo Ústí n/L	30 555	39 330	33 471	31 822	39 254	36 %
Zoo Vyškov	8 507	8 407	8 832	16 818	10 075	58 %
Zoo Zlín	19 280	20 884	15 825	14 221	16 002	88 %

*Zdroj: výroční zprávy zahrad / vlastní zpracování*

Příspěvek zřizovatele na provoz zoologické zahrady je nároková dotace, protože zřizovatel založil PO (příspěvkovou organizaci) k tomu, aby vykonávala službu ve veřejném zájmu. Na základě finančního plánu předkládaného schvaluje a poskytuje finanční příspěvek na provoz PO. PO získává další finance jednak ze vstupného, ale je i její snahou získat financování z dalších zdrojů, jako například pronájemem reklamních ploch v zahradě nebo pronájemem části areálu firmám pro jejich prezentace. Nejvyšší finanční podporu má od svého zřizovatele Zoo Praha, která dostala v roce 2017 dotaci od města ve výši více než 100 000 000 Kč, přičemž soběstačnost Zoo Praha byla v roce 2017 85 %. Zoo Brno získala

od města Brna v roce 2017 historicky největší příspěvek ve výši bezmála 57 000 000 Kč a soběstačnost zahrady je jen 39 %. Zoo Chleby nečerpá příspěvek od města, ale získává dotace od fondu životního prostředí, když v roce 2017 získala 46 000 000 Kč. Nejnižší částku od svého zřizovatele čerpá Zoo Hodonín, která byla soběstačná z 59 %. Nejvyšší soběstačnost má Zoo Zlín – 88 %, která čerpala od svého zřizovatele v roce 2017 ve výši 16 000 000 Kč.

Ukazatel soběstačnosti je spolu s návštěvností informace o úspěšnosti zoologické zahrady. Informuje, kolik financí je schopna zahrada získat (vstupné dary, pronájmy ...), tedy jaké procento nákladů je zahrada schopna uhradit ze svých výnosů.

### 7.5.2 Příspěvky Ministerstva životního prostředí

Tabulka č. 7: Příspěvky MŽP zoologickým zahradám v letech 2013-2017 (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016	2017
Zoo Brno	790	822	932	789	1 138
Zoo Děčín	487	314	377	402	558
Zoo Dvůr Králové	1 380	1 317	1 242	1 260	1 413
Zoo Hluboká n/L	705	714	687	818	1 018
Zoo Hodonín	391	425	382	407	423
Zoo Chleby	-	-	-	-	46
Zoo Chomutov	711	713	765	637	1 209
Zoo Jihlava	685	688	727	832	846
Zoo Liberec	892	969	941	812	1 048
Zoo Olomouc	1 388	1 338	1 216	926	1 168
Zoo Ostrava	1 148	1 165	1 185	1 203	1 361
Zoo Plzeň	1 269	1 173	1 179	1 394	1 737
Zoo Praha	2 748	3 028	3 102	3 161	3 839
Zoo Ústí n/L	711	733	749	817	854
Zoo Vyškov	159	140	203	268	294
Zoo Zlín	898	1 005	966	936	1 136

*Zdroj: výroční zprávy zahrad / vlastní zpracování*

Příspěvek Ministerstva životního prostředí je zoologickým zahradám poskytován jako nenáročná dotace, která je poskytována zahradám za účelem zvýšení a posílení aktivní úlohy zoologických zahrad při zachování biologické rozmanitosti. Příspěvek lze čerpat na chov světových zvířat v zahradách ČR a zapojení zahrad do systému ochrany přírody ČR.

Nejvyšší příspěvek MŽP čerpá Zoo Praha, která každoročně předkládá několik projektů rozvoje zahrady, na které využívá právě těchto dotací. Nejnižší dotaci obdržela od MŽP

v roce 2017 Zoo Chleby, pro kterou to byl v tomto roce jediný příspěvek na rozvoj zahrady. Zoo Brno čerpala v roce 2017 příspěvek od MŽP ve výši 1.138.000 Kč především na výstavbu expozice šimpanzů, kterou chtěla zahrada otevřít v roce 2018. Otevření expozice se z provozních důvodů odložilo na rok 2020.

### 7.5.3 Porovnání vybraných ukazatelů

Předešlé body porovnávají jednotlivé zoologické zahrady mezi sebou v rozmezí let 2013 – 2017. Následující srovnání porovnává vybrané ukazatele, které jsou z pohledu úspěšnosti jednotlivých zahrad nejdůležitější. Porovnány budou ukazatele pouze za rok 2017.

Srovnávány budou mezi sebou návštěvnost, počet druhů zvířat, počet zaměstnanců, příspěvek zřizovatele a příspěvek MŽP. Přestože by se mohly jednotlivé hodnoty jednoduše srovnávat tak, jak jsou uvedené v jednotlivých tabulkách, nejsou tyto hodnoty srovnatelné. Proto je potřeba pomocí bodové metody tyto hodnoty upravit tak, aby se daly mezi sebou jednoduše porovnávat a měly vypovídací schopnost.

V tabulce jsou uvedená čísla přepočítána dle bodové metody dle následujících vzorců: (Synek, Kopkáně a Kubálková, 2009)

$$\frac{X_i - X_{\min}}{X_{\max} - X_{\min}}$$

$X_i$  – číslo se kterým počítáme

$X_{\min}$  – minimální číslo v daném sloupci

$X_{\max}$  – maximální číslo v daném sloupci

Přepočet hodnot díky bodové metodě umožňuje jednoduše porovnávat vybrané ukazatele jednotlivých zoologických zahrad. Přepočtené hodnoty v tabulce jsou v rozmezí 0 – 1, kdy hodnota 0 znamená nejnižší a 1 nejvyšší hodnotu z pohledu hodnocení resp. srovnávání hodnot. Porovnáním těchto hodnot můžeme jednoduše zjistit, jak jsou na tom zoologické zahrady v porovnání vybraných ukazatelů.

Tabulka č. 8: Přepočítané hodnoty vybraných ukazatelů

	2017				
	návštěvnost	druhů zvířat	počet zaměstnanců	příspěvek zřizovatele	příspěvek MŽP
Zoo Brno	0,181	0,256	0,453	0,529	0,288
Zoo Děčín	0,042	0,033	0,094	0,134	0,135
Zoo Dvůr Králové	0,337	0,260	0,701	0,467	0,360
Zoo Hluboká n/L	0,147	0,192	0,132	0,199	0,256
Zoo Hodonín	0,079	0,115	0,111	0,088	0,099
Zoo Chleby	<b>0,000</b>	0,067	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
Zoo Chomutov	0,166	0,035	0,278	0,269	0,307
Zoo Jihlava	0,187	0,109	0,197	0,141	0,211
Zoo Liberec	0,215	0,034	0,466	0,412	0,264
Zoo Olomouc	0,204	0,259	0,303	0,251	0,296
Zoo Ostrava	0,325	0,275	0,453	0,484	0,347
Zoo Plzeň	0,285	<b>1,000</b>	0,526	0,624	0,446
Zoo Praha	<b>1,000</b>	0,525	<b>1,000</b>	<b>1,000</b>	<b>1,000</b>
Zoo Ústí n/L	0,078	0,106	0,363	0,366	0,213
Zoo Vyškov	0,082	<b>0,000</b>	0,077	0,094	0,065
Zoo Zlín	0,414	0,096	0,312	0,149	0,287

*Vlastní zpracování*

Největší návštěvnost má Zoo Praha s druhým nejvyšším počtem chovaných druhů zvířat, z čehož vyplývá i nejvyšší počet zaměstnanců a největší příspěvek zřizovatele i MŽP. Díky této návštěvnosti i výši příspěvků dokáže zahrada oslovit a přilákat návštěvníky na nové expozice, tematické akce, dostupnost nebo vybavení zahrady. Výrazně zahrada těží ze skutečnosti, že je v hlavním městě ČR, které ročně navštíví miliony návštěvníků a turistů.

Naopak nejnižší návštěvnost má Zoo Chleby, jelikož je nejmladší a nejmenší zoologická zahrada s nejmenším počtem zaměstnanců, nedostává žádné příspěvky od svého zřizovatele a má minimální příspěvek od MŽP, proto jsou v tabulce u této zahrady nuly. Další nulovou hodnotu u počtu druhů chovaných zvířat má Zoo Vyškov. Tato zahrada se především specializuje na chov domácích zvířat, a proto nerozšiřuje jejich počet a nerozvíjí ani chov exotických druhů zvířat – z tohoto důvodu je v tabulce jako zahrada s nejmenším počtem chovaných druhů zvířat.

Nejvíce druhů zvířat chová Zoo Plzeň, která se již několik let snaží o vytvoření bioparku se zaměřením na jednotlivé geografické lokace světa, kdy je zahrada rozdělena na celky představující jednotlivé části světa s jejich typickou faunou. Nejméně chovaných druhů zvířat má Zoo Vyškov, která v roce 2017 chovala jen 123 druhů. Tato skutečnost výrazně ovlivňuje i celkovou návštěvnost této zahrady, kdy byla z pohledu návštěvnosti až na 13 místě.

Nejvyšší počet zaměstnanců měla v roce 2017 Zoo Praha, která má třetí největší rozlohu a zaměstnanci se starají o druhý největší počet zvířat mezi porovnávanými zahradami. Při nejvyšší návštěvnosti je počet zaměstnanců odpovídající.

Nejméně zaměstnanců má Zoo Chleby, která má 9 zaměstnanců a z toho 8 chovatelů. Tato zahrada nepobírá žádné příspěvky od svého zřizovatele a nejméně dotací mezi sledovanými zahradami pobírá od MŽP.

Nejvyšší příspěvky, jak od zřizovatele, tak od MŽP získává pochopitelně Zoo Praha, která v posledních letech zažívá největší rozvoj a modernizaci zahrady. Tento rozvoj se výrazně projevuje ve zvyšující se návštěvnosti, když zahradu navštěvuje ročně více než 1.400.000 lidí.

Zoo Brno se v pohledu porovnávaných ukazatelů pohybuje v druhé polovině srovnávaných zahrad. Přestože dostává poměrně vysoké příspěvky jak od svého zřizovatele, tak od MŽP, meziročně zvyšuje počet zaměstnanců (převážně administrativních) a v rozvoji a modernizaci zahrady výrazně zaostává. Návštěvnost zahrady sice za posledních tři roky roste, nicméně se zahrada potýká s řadou omezujících faktorů. Zoo Brno má 4tou největší rozlohu zahrady, ze které však využívá jen něco málo přes polovinu. Na této expoziční části zahrady chová Zoo Brno jen 45 zvířat na hektar. Takto malý počet chovaných zvířat na velkém prostoru zahrady je jedním z důvodů, proč je Zoo Brno v návštěvnosti až na 13tém místě všech srovnávaných zahrad.

## 8 MARKETINGOVÝ MIX ZOO BRNO

Marketingový mix v neziskové organizaci Zoo Brno tvoří čtyři základní faktory a další tři, které tvoří rozšířený marketingový mix.

### **Produkt**

Produkt u zoologické zahrady je zejména zážitek, tedy setkání se zvířaty, která jsou k vidění jen v zoologických zahradách a možnost dozvědět se o těchto zvířatech řadu informací. Reálným produktem návštěvy zahrady je kvalita poskytovaných služeb, tedy množství a vybavení expozic, množství atraktivních zvířat, zázemí pro děti nebo například občerstvení. V dotazníkovém šetření návštěvníci uvedli jako hlavní důvod návštěvy Zoo Brno trávení volného času a možnost fotografovat zvířata. Na třetím místě označili návštěvníci jako důvod návštěvy zahrady přání dětí.

U zoologické zahrady můžeme definovat i rozšířený produkt, tedy službu, která jednotlivé zahrady rozlišuje. Každá zahrada nabízí návštěvníkům v rámci svých možností jinou tuto službu. Zde můžeme hovořit o možnosti setkání návštěvníků s chovateli jednotlivých zvířat, speciální komentovaná krmení, setkání se zvířaty, nebo například možnost uskutečnit svatbu přímo v areálu zahrady.

### **Cena**

Cena za službu (cena vstupného) tvoří v Zoo Brno důležitý zdroj financování. V roce 2017 činil příjem ze vstupného 25% ze všech výnosů. Cena vstupného do Zoo Brno je sezonní a v roce 2017 byla 120,- Kč za dospělé osobu a 90,- Kč za dítě v období březen–říjen a 100,- Kč za dospělé osobu a 0,- Kč za dítě v období listopad–únor. Z každého vstupného dává Zoo Brno jednu korunu na záchranné projekty. Ve srovnání s ostatními zoologickými zahradami patří Zoo Brno k levnějším zahradám. V dotazníkovém šetření uvedli respondenti, že jsou s výší vstupného do Zoo Brno spokojeni.

### **Distribuce**

Distribucí v případě zoologické zahrady je způsob, jakým lze zakoupit vstupenku do zahrady. Zoo Brno nabízí zakoupení vstupenky pouze na pokladnách zahrady. Absence možnosti zakoupení online vstupenky je u návštěvníků vnímána jako určitý handicap, a možnost zakoupení vstupenek na internetu by uvítalo 68% respondentů. Zoo Brno má pro návštěvníky k dispozici jeden hlavní vstup do zahrady s dvěma pokladnami a od roku 2018

další sezonní pokladnu v dolní části areálu. Kapacita pokladen v návštěvnické špičce je však stále nedostačující, a může být jedním z důvodů proč zahradu nenavštívit.

### **Propagace**

Prezentace činnosti Zoo Brno a všech jejích aktivit se v oblasti vnějších vztahů uskutečňovala prostřednictvím tiskových konferencí, tiskových zpráv a aktualit, webové prezentace Zoo Brno, komunikací na sociálních sítích a newsletteru.

V roce 2018 se v Zoo Brno konalo celkem 12 tiskových konferencí a novinářům bylo poskytnuto 53 tiskových zpráv. Na oficiální internetové prezentaci na webu [www.zoobrno.cz](http://www.zoobrno.cz) bylo v sekci Aktuality publikováno celkem 48 článků a informací o dění a akcích v Zoo Brno. Za rok 2018 zaznamenal web brněnské Zoo 952 318 návštěv od 296 238 uživatelů. Zobrazeno bylo 2 613 326 stránek. Největší návštěvnost měla, kromě úvodní stránky, sekce „Přímé přenosy“.

K 1. 1. 2018 bylo fanouškem Zoo Brno na Facebooku 27 279 lidí, k 31. 12. 2018 jich bylo 29 042, což znamenalo nárůst 1 763 fanoušků. Statusem s největším dosahem byl příspěvek o úhynu samce ledního medvěda Umcy z 18. 8. 2018 (107 635 oslovených lidí, 352 komentářů, 643 sdílení).

Na začátku roku 2018 měl účet Zoo Brno na Twitteru 490 sledujících, k 31. 12. 2018 jich bylo 753. Na Instagramu jich bylo k 1. 1. 2018 celkem 3 487, k 31. 12. 2018 pak 5 704. Příznivcům Zoo Brno posíláme newsletter s novinkami, chystanými projekty a akcemi. V roce 2018 jsme poslali 12 těchto zpravodajů. K 31. 12. 2018 ho odebíralo 967 zájemců.

### **Lidé**

Zoo Brno zaměstnávala v roce 2018 celkem 106 zaměstnanců, z toho 29 chovatelů zvířat. Zaměstnanci do určité míry ovlivňují pohled návštěvníků na zahradu. Od prvního setkání s pokladní, řidičem vláčku, prodavačkou v občerstvení až po setkání s chovatelem v rámci krmení zvířat, jsou zaměstnanci ti, kteří prezentují službu zahrady. Proto je velmi důležité, aby tito zaměstnanci byli maximálně kompetentní k činnostem, které návštěvníci využívají.

Vzdělávání zaměstnanců je v Zoo Brno prioritní a zaměstnanci ročně absolvují řadu školení a kvalifikací. Přesto se jedná o lidský faktor, který nelze vždy na 100% ovlivnit.



### **Procesy**

Procesy v zoologické zahradě jsou činnosti, které zaměstnanci dělají tak, aby byli návštěvníci co nejvíce spokojeni. Nejvíce procesů se odehrává u zvířat. Jedná se o denní ošetřování zvířat, léčebné procesy, krmení, nebo proces udržování a výstavby expozic. Vedle těchto procesů, které vyplývají z povahy práce se živými zvířaty, jsou v zahradě další procesy, které ovlivňují spokojenost a hodnocení návštěvníků zahrady. Mezi tyto procesy můžeme zahrnout práci pokladních, prodej občerstvení, obsluhu Zoo vláčku, úklid areálu, sezónní práce, ale také činnost obchodního oddělení, marketingu nebo práce vedení zahrady, která ovlivňuje, jaká zvířata a expozice budou v zahradě. Všechny tyto procesy dohromady zákazník po své návštěvě zahrady hodnotí a jsou důležitá pro případnou další návštěvu či jeho následné doporučení.

### **Materiální prostředí**

Materiálním prostředím v zoologické zahradě je myšleno vše, co Zoo nabízí návštěvníkům pro jejich příjemnější pobyt v zahradě. Jedná se například o dětská hřiště, kontaktní zvířata (dětská Zoo), lanový park, odpočívací zóny, nebo například sochy zvířat, která jsou dětem k dispozici jako průlezky.

## 9 SITUAČNÍ ANALÝZA ZOO BRNO

### 9.1 Analýza vnějšího mikroprostředí – Porterův model pěti sil

Zoo Brno se nachází v konkurenčním prostředí, které na zahradu působí. Pro analýzu tohoto prostředí jsem vybral Porterův model pěti sil.

Porterův model určuje konkurenční tlaky, rivalitu na trhu. Rivalita trhu závisí na působení a interakci základních sil (konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty) a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví.

#### 9.1.1 Vyjednávací síla zákazníků

Silou kupujících se myslí zejména jejich vyjednávací síla o ceně, a to ať už ta přímá, kdy skutečně dojde k licitaci se zákazníkem, anebo ta nepřímá, kdy zákazník prostě může začít odebírat méně zboží nebo služeb, anebo může odejít jinam. V oblasti síly kupujících je tak třeba se ptát na to, nakolik je váš produkt unikátní. Velikou výhodou všech zoologických zahrad je jejich jedinečnost a unikátnost. Každá zahrada je jiná a nabízí návštěvníkům unikátní zážitek v podobě pozorování zvířat. V případě porovnávání zoologických zahrad lze tedy hovořit o konkurenci z pohledu nabídky atraktivních expozic a zvířat.

Z dotazníkového šetření, které Zoo Brno dělala, vyplývá, že zahradu navštěvuje 72% žen a 28% mužů. Nejvíce žen, které zahradu navštěvují, jsou ve věku 21-30 let. Jedná se o matky s dětmi, které navštěvují Zoo Brno za účelem trávení volného času s cílem ukázat dětem zvířata této Zoo. Muži, kteří nejčastěji zahradu navštěvují, jsou ve věku 21 – 30 let a pak ve věku 31 – 40 let.

Tabulka č. 9: Vyjednávací síla zákazníků

<b>Počet významných zákazníků</b>	1
(mnoho drobných - 1 bod, několik málo významných - 9 bodů)	
<b>Význam služby pro návštěvníka z pohledu podílu na výdajích</b>	2
(nevýznamná služba - 1 bod, velmi významná služba - 9 bodů)	
<b>Náklady zákazníka při přechodu ke konkurenci</b>	8
(vysoké - 1 bod, nízké - 9 bodů)	
<b>Celkem (z maxima 27 bodů)</b>	11
<b>průměrné skóre (celkem/3)</b>	3,67

Zoo Brno má mnoho drobných návštěvníků. Počet návštěvníků se meziročně zvyšuje.

Význam služby Zoo Brno by se dal klasifikovat jako spíše nevýznamná, z pohledu dalších

služeb, která nabízejí konkurenti a které návštěvníci potřebují. Pokud by návštěvník chtěl přejít ke konkurenci, jsou jeho náklady na tento přechod nulové. Pokud nebereme v potaz případné rozdíly v cenách při přechodu do jiných zoologických zahrad. Vyjednávací síla zákazníků je tedy střední a v průběhu let se prakticky nemění.

### 9.1.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Síla dodavatelů je přirozeně tím vyšší, čím jste na nich závislejší. Největšími dodavateli Zoo Brno jsou firmy dodávající krmivo pro zvířata. Z celkové částky spotřeby materiálu 9 912 267,75 Kč činí náklady na nákup krmiva 4 769 724,61 Kč. Firem dodávajících krmivo do Zoo Brno je několik a vždy jsou vybírány na jednotlivý rok na základě výběrového řízení. Firma je vždy vybírána z pohledu nejen nabídky kvality krmiv ale i z pohledu ceny. Z tohoto důvodu není Zoo Brno závislá na jednom konkrétním dodavateli. Z toho vyplývá, že dodavatelé neovlivňují provoz zahrady.

Tabulka č. 10: Vyjednávací síla dodavatelů

<b>Počet důležitých dodavatelů</b>	3
<i>(mnoho dodavatelů - 1 bod, málo dodavatelů - 9 bodů)</i>	
<b>Význam dodavatele pro odběratele</b>	6
<i>(velký - 1 bod, malý - 9 bodů)</i>	
<b>Náročnost změny dodavatele</b>	2
<i>(snadno - 1 bod, obtížně - 9 bodů)</i>	
<b>Celkem (z maxima 27 bodů)</b>	11
<b>průměrné skóre (celkem/3)</b>	3,7

### 9.1.3 Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Tabulka č. 11: Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

<b>Počáteční náklady</b>	1
<i>(vysoké - 1 bod, nízké - 9 bodů)</i>	
<b>Loajalita zákazníků existujících konkurentů</b>	8
<i>(vysoká - 1 bod, nízká - 9 bodů)</i>	
<b>Legislativa</b>	1
<i>(vysoká - 1 bod, nízká - 9 bodů)</i>	
<b>Nutné know-how</b>	1
<i>(vysoké - 1 bod, nízké - 9 bodů)</i>	
<b>Celkem (z maxima 36 bodů)</b>	11

<b>průměrné skóre (celkem/4)</b>	<b>2,75</b>
----------------------------------	-------------

Další Porterovou silou je hrozba vstupu nových konkurentů na trh. Přestože nové zoologické zahrady v ČR nebo na Slovensku prakticky nevznikají, vzniká zoologickým zahradám konkurence, která nabízí návštěvníkům trávení volného času – viz. dále.

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že hrozba vstupu nových konkurentů je nízká. Vznik nových zoologických zahrad není z pohledu vstupních investic, legislativy ani nutných znalostí jednoduché, a v dohledné době se v ČR ani na Slovensku žádná nová zoologická zahrada nepřipravuje.

#### 9.1.4 Hrozba substitutů

Další silou z kategorie konkurenčního prostředí je hrozba vzniku substitutů. V češtině se u této síly totiž setkáte i s trochu trefnějším překladem – hrozba vzniku náhražek.

Náhražkou, resp. nabídkou setkání se zvířaty, jsou v poslední době vznikající soukromá „zařízení“, nabízející „zážitkový“ program v podobě focení, resp. hlazení šelem. Jedním takovým „zařízením“ je například Zoopark Berousek Doksy. Tato „zařízení“ jsou pro návštěvníky velmi vyhledávaná, protože focení nebo „mazlení se“ s šelmou je pro většinu z nich něco lákavého. Bohužel mají takováto „zařízení“ svou stinnou stránku v podobě zabíjení odrostlých šelem a následný prodej.

Tabulka č. 12: Hrozba substitutů

<b>Existence mnoha substitučních zařízení</b>	<b>4</b>
<i>(málo - 1 bod, mnoho 9 bodů)</i>	
<b>Popularita služeb kontaktu se zvířaty</b>	<b>8</b>
<i>(malá-1 bod, velká - 9 bodů)</i>	
<b>Náklady na vznik substitučních zařízení</b>	<b>5</b>
<i>(nízké - 1 bod, vysoké - 9 bodů)</i>	
<b>Celkem (z maxima 27 bodů)</b>	<b>17</b>
<b>průměrné skóre (celkem/3)</b>	<b>5,7</b>

Hrozba z pohledu vzniku substitutů je poměrně vysoká. V tomto případě ale pevně věřím, že lidé, pod tíhou informací o skutečnosti, jak se se zvířaty zachází, o tato zařízení přestanou mít zájem. Toto je taky jedna z činností a poslání zoologických zahrad.

### 9.1.5 Konkurenční rivalita v odvětví

V České republice je celkem 16 zoologických zahrad. Na Slovensku jsou pak 4 zoologické zahrady. Jako první a vůbec nejstarší zoologickou zahradou na území bývalého Československa byla v roce 1919 otevřena Zoo Liberec. Postupně v Československu vznikaly další Zoologické zahrady a nejmladší zoologická zahrada Zoo Chleby byla otevřena v červnu 1997. I přes rozdělení Československa, v roce 2013 všechny zoologické zahrady nadále spolupracovaly a tato spolupráce vyústila v roce 1991, kdy byla založena Unie českých a slovenských zoologických zahrad, která nyní sdružuje všech 20 zoologických zahrad.

Česká republika je země, kde se zoologické zahrady těší velké oblibě a má několikaletou tradici. O oblibě zoologických zahrad hovoří počet návštěvníků, kteří ročně tyto zahrady navštíví. V roce 2017 to bylo 6 175 764 návštěvníků z toho 2 183 767 dětí. Celkem v roce 2017 navštívilo české a slovenské zahrady celkem 7 143 944 návštěvníků z toho 2 554 466 dětí.

Že jsou zoologické zahrady oblíbeným a vyhledávaným cílem dokazuje i skutečnost, že se mezi dvaceti nejnavštěvovanějšími turistickými cíli, objevilo v roce 2017 sedm zoologických zahrad.

#### Zoologické a botanické zahrady – návštěvnost v roce 2017

1. Zoologická zahrada Praha, Praha 1 445 100 návštěvníků
2. Zoologická zahrada Zlín – Lešná, Zlín 630 300 návštěvníků
3. Zoologická zahrada Dvůr Králové, 518 400 návštěvníků
4. Zoologická zahrada Ostrava, Ostrava 507 000 návštěvníků
5. Zoologická zahrada Plzeň, Plzeň 452 800 návštěvníků
6. Zoologická zahrada Liberec, Liberec 355 300 návštěvníků
7. Botanická zahrada hl. m. Prahy, Prahy 344 000 návštěvníků
8. Zoologická zahrada Olomouc, Olomouc 339 200 návštěvníků
9. Zoologická zahrada Jihlava, Jihlava 316 700 návštěvníků
- 10. Zoologická zahrada Brno, Brno 308 100 návštěvníků**

Přestože v zoologických zahradách rádi říkají, že pro ně jiné zahrady nejsou konkurencí, existuje mezi nimi rivalita, a to především v počtu návštěvníků. Každá zoologická zahrada má svá specifická zvířata a expozice, na kterých staví svou propagaci a marketing.

Všechny zahrady se snaží každý rok nabízet návštěvníkům nejen nové expozice a zvířata, ale i další vyžití při návštěvě zahrady. Rivalita mezi zahradami sice existuje, ale z principu poslání těchto zahrad se jedná o jednu velkou „rodinu“ lidí, kteří se podílejí na záchraně mnohdy vzácných a bohužel i vymírajících druhů zvířat.

Tabulka č. 13: Konkurenční rivalita v odvětví

<b>Počet konkurentů:</b>	6
<i>(málo - 1 bod, hodně - 9 bodů)</i>	
<b>Náklady s opuštěním trhu</b>	1
<i>(vysoké - 1 bod, nízké - 9 bodů)</i>	
<b>Růst poptávky</b>	6
<i>(vysoký - 1 bod, nízký - 9 bodů)</i>	
Celkem (z maxima 27 bodů)	13
<b>průměrné skóre (celkem/3)</b>	<b>4,33</b>

## 9.2 Analýza vnějšího makroprostředí

Za pomoci situační analýzy, je možné získat informace o vnějších vlivech, které nepřímo působí na Zoo Brno. S využitím teoretických poznatků, použijeme analýzu STEEP (rozšířenou analýzu PEST o ekologický faktor).

### 9.2.1 Sociální faktory

Sociální faktory mohou výrazně ovlivňovat poptávku po zboží nebo službách. Z pohledu Zoo Brno je to hned několik sociálních faktorů, které mohou návštěvnost. resp. postavení v konkurenčním prostředí ovlivnit.

Vzhledem k tomu, že návštěvníkem Zoo Brno jsou převážně rodiče s dětmi, hraje velkou roli i počet obyvatel, resp. porodnost. Podle údajů Českého statistického úřadu porodnost v ČR neustále roste. Stejně jako počet obyvatel. Roste tedy i počet potenciálních návštěvníků Zoo Brno.

Mezi další faktory, které je možné zahrnout do sociálního prostředí, je skutečnost, že stále větší procento populace upřednostňuje zdravý životní styl v čele s aktivním odpočinkem, což je dalším z důvodů proč stále více lidí chce trávit svůj volný čas například ZOO.

V neposlední řadě je třeba vzít v potaz i skutečnost, že se stále více lidí zajímá o ekologii a ochranu zvířat, což dokládá stále větší zájem o adopce nebo sponzoring zvířat v Zoo Brno.

### 9.2.2 Technologické faktory

Technologický pokrok zaznamenal v posledních letech nebývalý rozmach a moderní technologie se staly součástí každodenního života většiny populace. Proto je potřeba využít potenciálu technického rozvoje k získání konkurenční výhody nebo exkluzivity. Zoo Brno je v tomto ohledu dle mého názoru, oproti konkurenci, docela špatně. Doposud nenabízí návštěvníkům možnost nákupu vstupenek prostřednictvím internetu. Spolu s nedostatečnou kapacitou vstupních pokladen je tato skutečnost limitujícím faktorem pro návštěvníky. Naproti tomu nabízí návštěvníkům možnost online sledování několika expozic (např. ledních medvědů nebo lvů) a v případě narození mláďat, jsou tyto kamery i v porodních boxech. Tuto možnost návštěvníci rádi využívají a kladné ohlasy např. na FB Zoo Brno jsou toho důkazem. Dalším způsobem, jak využívá Zoo Brno moderní technologie, jsou interaktivní obrazovky u vybraných expozic nebo například interaktivní hra, kterou mohou návštěvníci Zoo Brno v rámci návštěvy absolvovat.

### 9.2.3 Ekonomické faktory

O stavu ekonomiky v ČR vypovídají nejlépe vývoj HDP nebo hrubé mzdy, který pravidelně zveřejňuje Ministerstvo financí. Podle předběžného odhadu vzrostl hrubý domácí produkt ve 3. čtvrtletí mezičtvrtletně o 0,4 % a meziročně o 2,3 %. K pozitivnímu vývoji přispěla jak domácí, tak zahraniční poptávka. K růstu HDP nejvíce přispěly společně výdaje na konečnou spotřebu domácností a vládních institucí. Dařilo se většině odvětví národního hospodářství. Na HDP hodnoty se nejvíce podílela odvětví stavebnictví, obchodu a dopravy. Ve 3. čtvrtletí 2018 vzrostla průměrná hrubá měsíční nominální mzda na přepočtené počty zaměstnanců v národním hospodářství proti stejnému období předchozího roku o 8,5 %, reálně se zvýšila o 6,0 %. (Český statistický úřad, 2018).

Tyto ukazatele hovoří o tom, že se ČR ekonomicky daří a že roste kupní síla obyvatel.

### 9.2.4 Ekologické faktory

Ekologický faktor je z pohledu Zoo Brno velmi důležitý a vychází z jejího poslání. Každým rokem přichází do Zoologických zahrad na celém světě více než 600 milionů návštěvníků nejrůznějšího věku i zájmů. V Zoo Brno přivítala ve svých prostorech v roce 2018 rekordní počet návštěvníků (více než 330 000). Zahrada tak díky svému výchovnému a vzdělávacímu zaměření a poslání dokáže ovlivnit a působit na chování a myšlení svých návštěvníků. Zoologická zahrada Brno se zaměřuje na ochranu zvířat jak ve světě,

tak i v České republice. O projektech informuje veřejnost a školí dobrovolníky. Dále je zapojena do mezinárodních projektů Kura Kura (mořských želv), ochrany orla kamčatského a jeřába mandžuského.

### 9.2.5 Politicko-právní faktory

Zoologická zahrada města Brna je příspěvková organizace, a tudíž je odkázána na příspěvek zřizovatele, kterým je město Brno. Většina investic v zoologické zahradě pochází z městského rozpočtu nebo z Evropských fondů. Hospodaření a celkový chod Zoologické zahrady města Brna tudíž velmi ovlivňují politické vlivy. Např. změny strategie města Brna, jejího rozpočtu i změny ve vedení města Brna po volbách do městských zastupitelstev. Dále na ní dopadají změny DPH a spotřební daně. To vše zvyšuje náklady zoologické zahrady (krmiva, energie, služby) a zároveň může stát za zdražením vstupného. Zoologická zahrada města Brna musí dodržovat tarifní mzdy určené pro státní zaměstnance, tudíž nemůže příliš konkurovat na trhu práce.

### 9.2.6 SWOT analýza

Mezi nejčastěji zmiňované metody analýzy vnitřního prostředí firmy patří SWOT analýza, která je zaměřena na čtyři oblasti. Z analýzy **vnitřního prostředí** to jsou silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky podniku, z analýzy **vnějšího prostředí** pak příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats), jež se vyskytují v okolí, potažmo na daném trhu. Při tvorbě SWOT analýzy vycházím z teoretických poznatků a analýzy vnějšího makroprostředí, Porterova modelu pěti sil, dotazníkového šetření a informací Zoo Brno, kde pracuji.

Existují dva základní postupy, jak SWOT analýzu sestavit. Tím prvním a jednodušším způsobem je, vypsát jednotlivé silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, a z nich pak sestavovat určité závěry. Tou druhou je těžší a praktičtější metoda, která je založena na bodovém hodnocení jednotlivých faktorů.

U bodové metody je nutné si určit stupnici hodnocení. Nejčastější je u silných stránek a příležitostí od 1 do 5 s tím, že 5 znamená nejvyšší spokojenost a 1 nejnižší. U slabých stránek a hrozeb je stupnice identická od 1 do 5, ale zde 5 znamená nejvyšší nespokojenost a 1 nejnižší nespokojenost.

Dále je nutné si určit váhy jednotlivých faktorů. Jejich součet musí dát dohromady hodnotu rovnou jedné v každé sekci (S, W, O, T). Samotná váha pak ukazuje důležitost jednotli-



vých faktorů mezi sebou. Samotný výpočet a vyhodnocení fungují na základě násobení hodnoty a váhy u každého z faktorů. Následně výsledné hodnoty sečteme a u každé ze čtyř sekcí dostaneme výsledek, dle kterého určujeme závěry a doporučení.

### 9.2.7 Analýza vnějšího prostředí – příležitosti a hrozby

#### Příležitosti:

- Více druhů financování
- Zvýšení ekologického povědomí populace
- Vyšší finanční dotace

Tabulka č. 14: SWOT analýza – příležitosti

Příležitosti	váha	hodnocení	součin
- Více druhů financování	0,4	5	2
- Zvýšení ekologického povědomí populace	0,3	3	0,9
- Vyšší finanční dotace	0,3	4	1,2
<b>Suma</b>	<b>1</b>		<b>4,1</b>

#### Hrozby:

- Počasí
- Nižší finanční zdroje od zřizovatele
- Legislativní změny
- Odchod kvalitních a kvalifikovaných zaměstnanců

Tabulka č. 15: SWOT analýza – hrozby

Hrozby	váha	hodnocení	součin
- Počasí	0,4	4	1,6
- Nižší finanční zdroje od zřizovatele	0,4	5	2

- Legislativní změny	0,1	3	0,3
- Odchod kvalitních a kvalifikovaných zaměstnanců	0,1	4	0,4
<b>Suma</b>	<b>1</b>		<b>4,3</b>

### 9.2.8 Analýza vnitřního prostředí – silné a slabé stránky

#### Silné stránky:

- Tradice – historie
- Poloha u turistického cíle Brněnská přehrada
- Zoo se nachází v druhém nejlidnatějším městě ČR
- Dostupnost v rámci města MHD
- Poloha v blízkosti hranic s Rakouskem a Slovenskem

Tabulka č. 16: SWOT analýza – silné stránky

Silné stránky	váha	hodnocení	součin
- Tradice – historie	0,1	4	0,4
- Poloha u turistického cíle Brněnská přehrada	0,1	5	0,5
- Zoo se nachází v druhém nejlidnatějším městě ČR	0,3	5	1,5
- Dostupnost v rámci města MHD	0,3	5	1,5
- Poloha v blízkosti hranic s Rakouskem a Slovenskem	0,2	4	0,8
<b>Suma</b>	<b>1</b>		<b>4,7</b>

#### Slabé stránky:

- Chybějící parkovací místa
- Malé pokrytí plochy Zoo expozicemi
- Málo uzavřených expozic
- Malá kapacita vstupních pokladen

Tabulka č. 17: SWOT analýza – slabé stránky

Slabé stránky	váha	hodnocení	součin
- Chybějící parkovací místa	0,5	5	2,5
- Malé pokrytí plochy Zoo expozicemi	0,1	2	0,2
- Málo uzavřených expozic	0,2	2	0,4
- Malá kapacita vstupních pokladen	0,2	3	0,6
<b>Suma</b>	<b>1</b>		<b>3,7</b>

Nejvyšší hodnoty vyšly u silných stránek (4,7) a hrozeb (4,3). Nižší hodnoty jsou u slabých stránek (3,7) a příležitostí (4,1). Zoo Brno těží ze své historie, povědomí a tradice. Je jedna z nejstarších Zoologických zahrad v ČR a nachází se ve druhém nejlidnatějším městě ČR s dobrou dostupností MHD. Hrozbou pro Zoo Brno je zejména počasí. Návštěvnost je tímto faktorem velmi ovlivněna. Nejmenší návštěvnost je v zimním období, v deštivých dnech, ale i v horkých dnech. Největší hrozbou ale je případná změna, resp. snížení financování Zoo Brno. Zahrada je příspěvková organizace a je z více než 70% závislá na dotacích zřizovatele, tedy městu Brnu.

Největší slabou stránkou, která se podepisuje na návštěvnosti, je chybějící dostatek parkovacích míst. Zoo Brno má k dispozici vlastních 20 parkovacích míst u vstupu do Zoo. Návštěvníci tedy musí využívat okolní ulice, resp. parkoviště u obchodního domu cca 500 m.

Příležitostí Zoo Brno je získání více druhů financování. Získání stálých obchodních partnerů, sponzorů a finančních přispěvovatelů. Možností, jak získat nové finanční prostředky je i kvalitní obchodní oddělení, které bude více nabízet prostory v Zoo firmám pro jejich prezentaci.

Závěrem lze dle získaných informací říci, že Zoo Brno na konkurenčním poli ovlivňuje řada faktorů. A to jak vnějších, tak vnitřních. Z uvedených analýz je patrné, že Zoologické zahrady v ČR jsou vzhledem k počtu návštěvníků konkurencí. Zoo Brno využívá svého postavení a dostupnosti pro návštěvníky a snaží se neustále své služby zlepšovat. To je patrné zejména ze zvyšující se návštěvnosti.

Důležité pro rozvoj zahrady je financování výstavby nových expozic, které by byly pro návštěvníky atraktivnější, dále pak v modernizaci zahrady. Zvýšení počtu návštěvníků určitě pomůže plánovaná výstavba nového parkoviště a administrativní budovy s návazností na nové expozice.

Zoo Brno má potenciál být jednou z nejnavštěvovanějších zoologických zahrad v ČR.

## 10 ANALÝZA SPOKOJENOSTI NÁVŠTĚVNÍKŮ

Analýza spokojenosti zákazníků vychází z kvantitativního průzkumu prostřednictvím dotazníkového šetření. Tato forma výzkumu je pro získání velkého množství relevantních informací nejvhodnější a není finančně náročná. Cílem průzkumu bylo jednak získat informace o struktuře návštěvníků (věk, pohlaví, vzdělání, místo bydliště tj. odkud návštěvník do Zoo přijel, četnost návštěv ...), ale především o spokojenosti návštěvníků se Zoo Brno a jejími službami.

### 10.1 Vyhodnocení průzkumu

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit jaké je povědomí o Zoo Brno, jak často návštěvníci do zahrady chodí, jakým způsobem do zahrady jezdí a důvod jejich návštěvy. Dotazník obsahoval i identifikační otázky s cílem zjistit alespoň základní charakteristiky návštěvníků Zoo Brno.

#### 10.1.1 Znalost Zoo Brno

Z odpovědí respondentů vyplývá, že Zoo Brno zná 91 % dotázaných. Jen 9 % respondentů odpovědělo, že Zoo Brno nezná. Zoo Brno existuje již více než 65 let, proto by se dalo předpokládat, že bude znalost zahrady ještě vyšší. Největší povědomí o Zoo Brno mají návštěvníci z JM kraje (81 % respondentů). Důvodem tak vysokého počtu kladných odpovědí je dána tím, že se Zoo Brno soustředí pouze na regionální marketing. Je třeba poukázat i na skutečnost, že celých 21 % respondentů, kteří uvedli, že Zoo Brno neznají, pochází z JM kraje.

Pokud respondent uvedlo zápornou odpověď, tedy že nezná Zoo Brno, pokračoval dotazník na otázku „Z jaké části České republiky jste?“. Cílem bylo zjistit, z jaké části ČR pocházejí respondenti, kteří Zoo Brno neznají. Z dotazníkového šetření vyplývá, že nejvíce respondentů, kteří neznají Zoo Brno, pochází ze Středočeského kraje a Prahy (21 %) a z kraje Zlínského (21 %).

### 10.1.2 Pohlaví a věk návštěvníků

Zjištění věku respondentů bylo rozděleno do 6 kategorií. Z vyhodnocení vyplývá, že nejčastějším návštěvníkem Zoo Brno jsou ženy ve věku 21 až 30 let a následně ženy ve věku 31 až 40 let. Z dotazníkového šetření společně s informací o prodeji vstupenek vyplývá, že se jedná o matky s dětmi na mateřské dovolené. Nejméně uváděnou věkovou kategorií respondentů jsou muži i ženy ve věku 20 a méně, dále pak 60 a více let - viz graf 24 a 25 této práce.

### 10.1.3 Četnost návštěv Zoo Brno

Další analýza odpovědí respondentů se snaží zjistit četnost návštěv Zoo Brno z pohledu pohlaví návštěvníků. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že v průměru Zoo Brno navštěvují ženy 2,5x častěji než muži. Nejvíce ženy navštěvují Zoo Brno 1x ročně. Častěji, než 4x ročně navštěvují Zoo Brno opět ženy.

Respondenti nejčastěji navštěvují Zoo Brno 1x ročně - 36 %. 23 % respondentů navštěvuje zahradu 2x ročně a 3x – 4x ročně 14 % respondentů. Častější návštěvy (více než 4x ročně) uvedlo 12 % respondentů. Zoo Brno ještě nenavštívily 3 % respondentů a 12 % respondentů uvedlo, že zahradu v minulosti navštívilo, ale pravidelně ji nenavštěvují.

### 10.1.4 Jaký dopravní prostředek pro dopravu do Zoo využíváte?

Další otázkou dotazníku bylo, jak se do Zoo Brno návštěvníci dostávají. Cílem této otázky bylo zjistit, jak moc ovlivňuje návštěvníky absence parkovacích ploch u Zoo Brno. 47 % respondentů uvedlo jako bydliště město Brno, čemuž odpovídá i následující graf, kdy jako dopravní prostředek MHD uvedlo 51 % respondentů. Nejvíce návštěvníků Zoo Brno jsou tedy obyvatelé města Brna a do Zoo jezdí MHD, protože je to pro ně pohodlnější, rychlejší a nemusí řešit problém s parkováním. Jako druhý dopravní prostředek, kterým do Zoo návštěvníci jezdí, byl uveden osobní automobil, a jak třetí uvedli respondenti cestu na kole nebo pěšky. Jedná se o návštěvníky z nejbližšího okolí zoologické zahrady.

### 10.1.5 Důvod návštěvy Zoo Brno

Nejčastěji uváděným důvodem návštěvy Zoo Brno bylo, dle respondentů, trávení volného času (55 %). Přání dětí bylo druhou nejčastěji volenou odpovědí (15 %). Početnou skupinu návštěvníků zahrady tvoří i fotografové, když jako důvod návštěvy uvedlo focení zvířat -

celkem 8 % respondentů. Díky rozvoji zahrady a výstavbě nových expozic stále více návštěvníků uvádí jako důvod návštěvy novinky v Zoo. Jako poslední důvod návštěvy uváděli respondenti doprovodný program (jen 3 %). Což poukazuje na skutečnost, že doprovodné programy v zahradě jsou doplňkem pro návštěvníka, nicméně ne hlavním důvodem pro uskutečnění návštěvy. Naopak se stává, že návštěvník odloží návštěvu zahrady na dobu, kdy v ní není naplánovaná akce.

#### **10.1.6 Spokojenost návštěvníků Zoo Brno**

Další série otázek dotazníku se věnovala otázkám spokojenosti návštěvníků zahrady.

Respondenti měli pomocí číselného hodnocení (1 - velmi spokojen/a až 4 - velmi nespokojen/a) vyjádřit spokojenost u celkem 12 položek dotazníků. Prvních 6 otázek se týkalo hodnocení vnější a vnitřní navigace Zoo Brno, parkování, ceny vstupného, uspořádání expozic v zahradě a počtu druhů zvířat v zahradě.

Nejvíce byli respondenti spokojeni s vnitřní navigací zahrady. Spíše spokojeni byli respondenti s vnější navigací, cenou vstupného, uspořádáním expozic v zahradě i počtem zvířat, které mohli při své návštěvě vidět. Největší nespokojenost vyjádřili respondenti s parkováním u zahrady.

V další části hodnotících otázek měli respondenti za úkol ohodnotit vzhled ubikací a čistotu Zoo, doprovodné programy pro návštěvníky v zahradě, zázemí pro děti a webové a facebookové stránky. Největší spokojenost vyjádřili respondenti s Facebookem a webem zahrady, jako třetí nejlépe hodnocená byla čistota zahrady. Celkově respondenti na tyto otázky reagovali spíše kladným hodnocením. Největší nespokojenost uvedli respondenti se vzhledem ubikací, s čímž je nutno souhlasit, protože většina expozic byla postavena před více než 40 lety. I v tomto ohledu ale dělá Zoo Brno pokroky a v posledních letech vzniklo nebo bylo rekonstruováno hned několik expozic.

#### **10.1.7 Spokojenost s nabídkou občerstvení**

V další otázce dotazníku odpovídali respondenti na to, jak jsou spokojeni s nabídkou občerstvení v zahradě. 47 % respondentů je s nabídkou občerstvení spokojeno. Zbytek respondentů bylo s občerstvením nespokojeno, z toho 32 % respondentů uvedlo jako důvod nespokojenosti malou nabídku pokrmů, 16 % respondentů uvedlo nespokojenost s cenou a pro 5 % respondentů bylo důvodem nespokojenosti špatné umístění občerstvení v zahradě.

Zoo Brno nabízí návštěvníkům celkem 4 místa, kde se mohou návštěvníci občerstvit. Dvě jsou v dolní části zahrady, tedy kousek od vstupu do zahrady, kde se mohou návštěvníci občerstvit v restauraci U tygra a v kiosku. Další dvě občerstvení jsou až v horní části zahrady, kde je k dispozici občerstvení v Africké vesnici a stánek U krokodýla.

Návštěvník má tak možnost občerstvit se při vstupu do zahrady nebo až na jejím druhém konci. Zoo Brno provozuje jen jedno z těchto občerstvení, a to v Africké vesnici. Ostatní občerstvení jsou pronajímána. Občerstvení nejsou otevřena celoročně, ale jen v době od března do září. Jediné místo, kde se celoročně návštěvník může najíst je restaurace U tygra.

### **10.1.8 Online nákup vstupenek do Zoo Brno**

Zoo Brno nenabízí návštěvníkům možnost nákupu elektronických vstupenek. Proto byla součástí dotazníku i otázka, zda by návštěvníci tuto možnost nákupu vstupenek uvítali. 68 % respondentů se vyjádřila, že by uvítali možnost nákupu předem přes internet. Zoo Brno má zastaralý odbavovací systém. Prodej vstupenek v době návštěvnícké špičky představuje někdy i více než hodinovou čekací dobu ve frontě u pokladny. Nákupem vstupenek přes internet a jednodušším vstupem s těmito vstupenkami přes pokladny, by se jistě zvýšil návštěvnícký komfort zahrady.

## **10.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření**

Dotazníkové šetření vyhodnotilo celkem 608 dotazníků, přičemž 91 % respondentů uvedlo, že zná Zoo Brno. Nejčastější znalost zahrady uvedli respondenti z Jihomoravského kraje, což je dáno především tím, že se zahrada soustřeďuje především na marketing v tomto kraji. Nejmenší znalost Zoo Brno byla z dotazníkového šetření zjištěna u návštěvníků z Karlovarského kraje a kraje Ústeckého, Plzeňského a Libereckého.

Typickým návštěvníkem Zoo Brno je nejčastěji žena ve věku 21–30 let se středoškolským vzděláním s maturitou s frekvencí návštěv 1x ročně. Nejvíce návštěvníků Zoo Brno je z města Brna – 47 %, kteří nejčastěji jedou do zahrady MHD. Pokud jedou návštěvníci do zahrady z větší vzdálenosti, používají k dopravě auto, kdy pak řeší kde zaparkovat, protože zahrada nemá dostatečnou kapacitu parkovacích míst.

Nejčastější důvod k návštěvě zahrady bylo uvedeno trávení volného času a na základě přání dětí. Doprovodné programy v zahradě jsou vnímány jako vhodný doplněk k prohlídce zvířat, nikoliv však nejdůležitějším impulzem.

Šetření dále ukázalo, že jsou návštěvníci spokojeni s vnější navigací do zahrady i s navigací v zahradě. Cena vstupného stejně jako uspořádání expozic v zahradě, čistota zahrady, počet chovaných zvířat a vzhled expozic je pro většinu návštěvníků uspokojivá.

Nejvíce si návštěvníci stěžují na absenci dostatečného počtu parkovacích míst.

S webovými stránkami a FB profilem zahrady jsou návštěvníci spokojeni, a čerpají zde nejvíce informací o Zoo Brno. Více než polovina návštěvníků by uvítala možnost zakoupení elektronické vstupenky na internetu.



## 11 OVĚŘENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

Na konci teoretické části této práce byly stanoveny výzkumné otázky tak, aby bylo možné vytvořit marketingovou strategii pro Zoo Brno. Díky provedeným analýzám je možné na tyto otázky zodpovědět.

### **VO1: Je marketingová strategie Zoo Brno efektivní tak, aby oslovila více potenciálních návštěvníků?**

Zoo Brno nemá stanovenou žádnou marketingovou strategii. Jedinou strategií zahrady je Strategie rozvoje, která byla vytvořena již v roce 2003 a od té doby nebyla doplněna ani revidována. Vizí zahrady je oslovit co nejvíce zákazníků a motivovat je k návštěvě. Marketing Zoo Brno převážně těží z historie zahrady a umístění zahrady v druhém největším městě ČR. Cílem zahrady je představit návštěvníkům co nejvíce zvířat v jejich „přirozeném“ prostředí a tomu směřuje prostřednictvím vytváření nových a zákaznický zajímavých expozic. Pro oslovení nových návštěvníků, se zahrada snaží využívat několik komunikačních kanálů, z nichž nejúspěšnější jsou webové stránky a FB. Z tohoto pohledu je třeba konstatovat, že Zoo Brno potřebuje definovat a nastavit marketingovou strategii v souladu s cíly a vizí zahrady.

### **VO2: Uspokojuje nabídka služeb Zoo Brno své návštěvníky?**

Z dotazníkového šetření je patrné, že návštěvníky zahrady jsou převážně obyvatelé města Brna a JM kraje, kteří historicky navštívili zahradu jako děti a nyní do zahrady chodí se svými dětmi. Nejčastěji zahradu navštěvují 1x ročně a jako důvod uvádějí trávení volného času. Tito návštěvníci vykazují zákaznickou loajalitu a přes určité problémy, které zahrada má (zastaralé expozice, kopcovitý terén, absence parkoviště ...), je pro Zoo Brno srdcovou záležitostí. Pokud se podaří zahradě doplnit a zlepšit služby zákazníkům, má potenciál být zákaznický ještě atraktivnější a tím oslovit potenciální zákazníky.

### **VO3: Jaké je postavení Zoo Brno v konkurenčním prostředí zoologických zahrad v ČR?**

V ČR je celkem 16 zoologických zahrad a z pohledu návštěvnosti je Zoo Brno na desátém místě. Z tohoto pohledu by se dalo říci, že v rámci konkurence na tom není Zoo Brno nejlépe. Je třeba ale vzít v potaz i řadu dalších ukazatelů. Zoo Brno patří mezi šesté místo v počtu chovaných zvířat a je sedmou největší zahradou ze všech zoologických zahrad v ČR, a to při jedné z nejnižších cen vstupného do zahrady dělá zahradu zákaznický zají-

mavou. Je ovšem třeba zmínit i skutečnost, že soběstačnost zahrady je jen 39%, tedy je více než jiné zahrady závislá na příspěvku zřizovatele. To společně s absencí dlouhodobých sponzorů zahrady a počtem zaměstnanců (pátá zahrada s největším počtem zaměstnanců) nedovoluje zahradě rychlou výstavbu a modernizaci expozic. Z pohledu návštěvníka se tak zahrada staví do pozice zastaralé a neobnovující se zahrady, kam stačí zajít jen 1x ročně.

## 12 VYHODNOCENÍ ANALÝZY A SHRNU TÍ POZNATKŮ

Provedené analýzy a marketingový výzkum vede ke zjištění, která jsou u jednotlivých částí této práce uvedeny. Mezi hlavní zjištění je možno zahrnout následující.

Zoo Brno nemá přesně stanovenou a definovanou marketingovou strategii na následující období. Ve svých činnostech se opírá o strategii rozvoje z roku 2003, která doposud nebyla aktualizována doplněna. Zahrada se „spoléhá“ na loajálnost svých návštěvníků, kteří jsou zejména z města Brna a JM kraje. V rámci konkurence ostatních zahrad se spíše snaží napodobovat než vytvářet vlastní originální aktivity. Zahrada je velice závislá na financování zřizovatele a to do značné míry ovlivňuje počet a kvalitu marketingových aktivit.

Z pohledu návštěvníků je zahrada vnímána jako spíše dobrá a návštěvníci uvádějí hlavní důvod návštěvy trávení volného času, k čemuž jim zahrada nabízí dostatek prostoru a aktivit. Zde je ovšem potřeba upozornit na skutečnost, že rozvoj zahrady je jen pomalý a potýká se s řadou provozních problémů. Modernizace a výstavba expozic je závislá na stavbě nového parkoviště a vstupu do zahrady. O této problematice se ví a hovoří se o ní již více než 15 let. Dokud nebude vyřešen tento problém, bude zahrada pro zákazníka stále málo atraktivní.

Pozitivním faktorem pro zahradu je zvyšující se ekologická gramotnost obyvatel a globální faktory ovlivňující myšlení společnosti. Dále pak ekonomický růst a snižující se nezaměstnanost, která umožňuje rodinám výdaje v podobě návštěvy zahrady. Neméně důležitým faktorem je zvyšující se počet obyvatel ČR a vyšší porodnost. To vše jsou dobré signály k tomu, aby zahradu navštěvovalo více návštěvníků, neboť je zahrada na jejich počtu závislá a umožní další její rozvoj.

Limitujícím faktorem návštěvnosti zahrady je především počasí a to zejména proto, že má zahrada více než 90% všech expozic venkovních (jen 2 kryté pavilony). Počasí ovšem ovlivňuje i další konkurenční zahrady, které se proto snaží vybudovat další kryté expozice. Zoo Brno plánuje otevřít v roce 2020 novou expozici šimpanzů, která by měla zvýšit návštěvnost i za nepříznivého počasí.

Zoo Brno se vzhledem k nízkému rozpočtu na marketing omezuje v rámci své komunikace pouze na oslovování návštěvníků prostřednictvím webu a FB. V omezené míře pak inzercí nebo BB. I zde se však projevuje finanční omezení. Zoo Brno nemá doposud jednotný gra-

fický manuál, na čemž se projevuje určitá nejednotnost propagace zahrady. Všechny materiály vznikají v rámci marketingového oddělení.

Dalším omezením pro návštěvníky zahrady je nemožnost nákupu vstupenek online. Přestože se zahrada již více než 5 let snaží o vytvoření e-shopu, doposud se tak nestalo. Při omezeném a zastaraném odbavovacím systému zahrady je tato skutečnost pro návštěvníky limitujícím a ovlivňujícím faktorem. Návštěvník je ochoten odpustit určité nedostatky zahrady, ale více než půlhodinová fronta u pokladen (v době návštěvnické špičky) je špatnou zkušeností, se kterou se bohužel návštěvník rád pochlubí.

Vznik nových konkurenčních zahrad - vzhledem k náročnosti výstavby, legislativě a financování provozu - není v nejbližších letech předpokládán. Čeho se ale zoologické zahrady v poslední době obávají, je vznik substitučních zařízení v podobě zookoutků, které nabízí návštěvníkům přímý kontakt se zvířaty. Tyto mohou prakticky vzniknout kdekoli a jsou soukromé. K jejich provozování stačí chovat návštěvnický atraktivní exotická zvířata a umožnit jejich kontakt s návštěvníky. Za toto „setkání“ jsou návštěvníci ochotni zaplatit vysoké částky a díky oblibě sociálních sítí, kde se rádi pochlubí s takovým setkáním, roste o tato zařízení zájem. Stinnou stránkou je ovšem osud odrostlých šelem a jiných zvířat z těchto zařízení.

Všechny uvedené poznatky vycházející z analýz vytváří východiska pro projektovou část této práce.

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## 13 NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE ZOO BRNO

Poslední část této práce se bude zabývat konkrétními návrhy marketingové strategie Zoo Brno. Návrh strategie se bude opírat o zjištěné poznatky z provedených analýz současného stavu, postavení zahrady v rámci konkurence a marketingového výzkumu.

V následujících kapitolách budou navrženy poslání a cíle Zoo Brno, konkrétní marketingové aktivity a opatření, která povedou k jejich naplnění v definovaném časovém období.

Ze zjištěných informací vyplývá, že je potřeba zlepšit jak oblast marketingu a propagace tak vybavenost a modernizaci expozic a počet chovaných zvířat. V neposlední řadě pak kvalitu služeb a sociální vybavenost.

### 13.1 Vize Zoo Brno 2030

Zoo Brno se stane v roce 2030 vyhledávaným cílem, který bude uspokojovat požadavky návštěvníků z pohledu moderní zoologické zahrady s důrazem na atraktivnost a funkčnost expozic. Zahrada bude návštěvníkům nabízet místo k trávení volného času s pestrou nabídkou doplňkových aktivit a služeb. Návštěvnické trasy budou navazovat na expozice a budou umožňovat pohodlnou cestu jak pro rodiče s dětmi tak pro seniory, nebo handicapované. Expozice budou doplněny o interaktivní informace, umožňující ještě lepší prezentaci zvířata a v zahradě bude přehledný orientační systém. Chov zvířat bude odpovídat přirozenému prostředí a bude přispívat k jejich welfare.

Zoo Brno bude disponovat moderním sociálním zařízením s dostatečnou kapacitou. Zahrada bude mít nové parkoviště v blízkosti nového vstupu do zahrady, vybuduje nové expozice a lanovou dráhu, pro jednodušší přístup k horní části zahrady.

Zoo Brno se stane třetí nejnavštěvovanější zahradou v ČR a stane se zajímavým turistickým cílem i pro zahraniční návštěvníky. Zoo Brno zvýší svoji soběstačnost na minimálně 55 % a zvýší objem čerpání finančních prostředků z EU.

### 13.2 Nastavení cílů

#### 13.2.1 Navigace do Zoo Brno

Velkým problémem, který do značné míry ovlivňuje návštěvnost zahrady, je nedostatečný a chybějící navigační systém k zahradě. V městě Brně je v současnosti jen 10 ks navigač-

ních cedulí k Zoo a tyto cedule nejsou jednotné. Historicky vychází z toho, že byly instalovány postupně a to s ohledem na legislativu v daném období. Návštěvníci města Brna není schopen dle těchto cedulí k zahradě pohodlně přijet, protože na sebe logicky nenavazují. Přestože by se mohlo zdát, že v době mobilních navigací je značení zahrady formou navigačního systému zbytečné, slouží tato navigace i jako reklama pro návštěvníky, kteří o existenci zahrady v Brně neví.

**Návrh řešení:**

- Návrh rozmístění a doplnění nových navigačních cedulí k Zoo
- Doplnění navigačních portálů k Zoo
- Sjednocení grafické a barevné podoby navigace
- Doplnění navigace o piktogram prezentující Zoo

V roce 2017 vedoucí útvaru marketingu vyvolal jednání s městem Brnem, policií ČR a JM krajem s cílem doplnění dopravního značení k Zoo Brno. Po několika jednáních bylo přislíbeno, že se v rámci dobudování velkého městského okruhu městem Brnem uskuteční i přeznačení a doplnění značení k zahradě. Byly vybrány všechny příjezdové cesty do Brna, kde se nové značení objeví. Celková realizace je závislá od dokončení úprav silnice ve městě Brně a tak se realizace přeznačení odložila na rok 2020, kdy by již měl být velký městský okruh realizován.

**13.2.2 Infrastruktura**

Problém infrastruktury zahrady je především v absenci dostatečné kapacity parkoviště zahrady. Zahrada nabízí návštěvníkům na vlastním parkovišti jen 20 parkovacích míst, což je při průměrné denní návštěvnosti cca 700 lidí nedostačující. Denní návštěvnost v letních měsících dosahuje i 3.500 lidí. Z dotazníkového šetření je patrné, že pro cestu do zahrady volí návštěvníci nejčastěji MHD. Přesto více než 45% návštěvníků volí jako dopravní prostředek automobil a jsou zklamáni, že u zahrady nemůžou pohodlně zaparkovat. Proto se stává, že si vyberou jinou konkurenční zahradu s lepší možností parkování.

**Návrh řešení:**

- výstavba nového vlastního parkoviště s dostatečnou kapacitou parkovacích míst
- vytvoření dočasného parkovacího místa v blízkosti zahrady
- vytvoření nového vstupu do zahrady v návaznosti na lepší parkovací podmínky

Projekt nového parkoviště s novou administrativní budovou existuje již řadu let. Díky neustálým připomínkám ze strany obce Kníničky, byl již několikrát přepracován. V současné době je již 5tá verze parkoviště, která čeká na schválení. Vzhledem k politické změně ve vedení města Brna i obce Kníničky, v jehož katastru nové parkoviště leží, není známo, zda a kdy bude projekt schválen. Výstavba nového parkoviště je tedy v nedohlednu.

V roce 2018 zprovoznila Zoo Brno dočasnou odstavnou plochu pro návštěvníky zahrady. Toto dočasné parkoviště se v místě plánovaného parkoviště a s jeho provozem je řada problémů a komplikací ze strany obce Kníničky. Zda tato plocha bude sloužit i návštěvníkům v roce 2019 není jisté.

### 13.2.3 Vybavenost a modernizace expozic

Návštěvníci chodí do zoologických zahrad především kvůli chovaným zvířatům. Z tohoto pohledu je třeba, aby byly expozice návštěvnícky zajímavé a atraktivní. Dále je třeba uspořádat expozice tak, aby na sebe co nejvíce navazovaly a návštěvník nemusel za zvířaty daleko chodit. Návštěvníci zoologických zahrad jsou z tohoto pohledu stále náročnější.

Zoo Brno je v tomto ohledu zastaralá, některé expozice v zahradě jsou staré i více než 30 let, a může být pro návštěvníky nevyhovující, což může v konečném důsledku kazit dojem z této zahrady. Stejně tak jako informace o chovaných zvířatech u jednotlivých expozic.

Zoo Brno je v počtu druhů chovaných zvířat až na 6 místě v porovnání ostatních zahrad v ČR a v počtu zvířat až na místě sedmém. Vzhledem k tomu, že zahrada z celkové rozlohy 41ha využívá jako expoziční pouze 25ha, má zahrada dostatečnou kapacitu na rozšíření expozic. Tomu odpovídá i skutečnost, že v Zoo Brno je pouze 45 zvířat na hektar zahrady, čímž je Zoo Brno, v porovnání ostatních zahrad, až na 11 místě. Pro návštěvníka to znamená, že prochází velkou část zahrady, aniž by zde byla expozice.

#### Návrh řešení:

- výstavba a rekonstrukce nových expozic v souladu s welfare
- jednotné a přehledné značení expozic a chovaných zvířat
- doplnění expozic o interaktivní prvky doplňující informace o chovaných zvířatech

Zoo Brno má připraveno několik projektů na výstavbu nových expozic v zahradě. V současné době probíhá výstavba expozice šimpanzů, která bude návštěvníkům otevřena v roce 2020. Další výstavba expozic přímo souvisí s výstavbou nového parkoviště s administra-



tivní budovou a novým vstupem do Zoo. Na nový vstup bude navazovat expozice Arktida a spodní část lanovky, která povede přes oblast Himálaj, kolem expozice kapustňáků a pižmoňů. Dostavbou těchto expozic bude dovršena přestavba zahrady. Všechny tyto projekty jsou zatím jen na papíře, a kdy se s realizací začne, není stále zatím jisté.

Výše zmíněné cíle a plány zvýší atraktivitu Zoo Brno a přispějí ke zvýšení návštěvnosti. Zahrada tak nabídne návštěvníkům ucelený pohled na zvířata ze všech částí světa v jejich přirozeném prostředí. Expozice budou návštěvnicky atraktivní a zahrada se se svým pojetím a expozicemi zařadí mezi nejmodernější a největší zahrady Evropy.

Než se tak stane, bude se muset zahrada vyrovnat s handicapem a problémy, které v současné době má a zaměřit se v rámci svých možností na získání zákazníka prostřednictvím marketingu, reklamy a akcí pořádaných v zahradě.

## 14 NÁVRH PROJEKTOVÝCH ŘEŠENÍ

### 14.1 Marketing a reklama

Marketing a reklamu by měla mít každá firma či organizace, která se chce stát konkurenceschopnou a získat více zákazníků. Zoo Brno má své marketingové oddělení teprve od roku 2012. Za tu dobu marketing zahrady spadl pod ekonomické oddělení, oddělení vnějších vztahů, tiskového mluvčího a nakonec se stal součástí obchodního oddělení. Zastávaný názor vedení Zoo Brno, že zahrada nepotřebuje marketing, protože nemá dostatečnou kapacitu parkovacích míst, tomu odpovídá, stejně jako částka, kterou má marketing ročně k dispozici. V roce 2017 bylo na marketing plánováno jen 750.000,- Kč a propagační materiály jen 60.000,- Kč. Marketing Zoo Brno se zaměřuje zejména na propagaci v rámci online marketingu (web a FB) a na pořádání eventů v areálu.

### 14.2 Projekt I. „Za zvířátky do Zoo Brno po celý rok“

Ročně navštíví Zoo Brno průměrně 300.000 návštěvníků. Z tohoto počtu skoro 200.000 návštěvníků přijde do zahrady v období duben až srpen. Zvýšený zájem o návštěvu zahrady v tomto období je především z důvodu počasí a denně navštíví zahradu v průměru 1.500 návštěvníků, v případě konání akcí je to 3.500 až 4.000 lidí za den. V zimním období je průměrná návštěvnost jen cca 150 lidí denně. Jedním z důvodů nižší návštěvnosti je (mezi lidmi rozšířený názor), že zoologická zahrada je v zimě zavřená, popřípadě že nejsou k vidění skoro žádná zvířata.

Je tedy potřeba využít potenciálu zahrady v zimním období a ukázat návštěvníkům, že do zahrady se nechodí jen v létě.

#### **Cíl projektu:**

Cílem navrhovaného projektu je prezentovat Zoo Brno jako místo, které je návštěvníkům otevřeno celý rok, a že i v zimním období má zahrada své kouzlo. Některá zvířata právě v zimním období vykazují zvýšenou aktivitu a jejich pozorování je proto mnohem jednodušší. Cílem tady je zvýšit návštěvnost v zimním období.

#### **Cílová skupina:**

Projekt se zaměří nejen na obyvatele města Brna a okolí, ale bude zacílen na JM kraj, kde jsou nejbližší konkurenční Zoologické zahrady.

**Popis projektu:**

Projekt bude prostřednictvím propagace a komunikace směřovat k veřejnosti prostřednictvím jednoduchého a jasného sdělení „Otevřeno 365 dní v roce“. Projekt bude rozdělen na několik dílčích částí.

**14.2.1 Tramvaj**

První část projektu bude spočívat v prezentaci prostřednictvím tramvajové soupravy, která by byla potištěna vizuálem s prezentací sdělení projektu. Tramvaj tak bude plnit nejen funkci informační, ale i reklamní. V tramvaji budou instalovány informační prostory, které bude Zoo Brno využívat celoročně k prezentaci novinek, eventů a aktuálním dění v zahradě.

Pro polep bude vybrán typ tramvaje T3. Jedná se o starší typ tramvaje, který DPMB využívá a roční pronájem je na tomto typu tramvaje nejnižší. Tramvaj bude DPMB využívat celoročně a bude dle rozpisu DPMB nasazována na všechny tramvajové linky v Brně, bude tedy k vidění ve všech částech města. V rámci projektu a prezentace DPMB v Zoo Brno budou vytištěny vystřihovánky tramvaje T3 s motivem Zoologické zahrady, kterou získají všechny děti navštěvující zahradu.

Tabulka č. 18: Náklady na realizaci polepu tramvaje

Návrh grafického návrhu	10 000 Kč
Celopolep tramvaje	82 000 Kč
Roční pronájem	130 000 Kč
Grafický návrh vystřihovánka	3 000 Kč
Tisk vystřihovánek - 10000 ks	20 000 Kč
<b>Celkové náklady</b>	<b>245 000 Kč</b>

**14.2.2 Billboardy**

Další částí projektu je návrh billboardové kampaně na zimní období. Umístění billboardů bude u příjezdových silnic do města z dálnice D1, v centru města a na velkém městském okruhu Brna. Za nejdůležitější příjezdové cesty, kde budou billboardy umístěny, jsou směry od Olomouce, Bratislavy, Prahy a Svitav.

Billboardy budou kupovány v tzv. last minute, což do značné míry sníží cenu pronájmu ploch. Celkově bude využito 10 ks billboardů po dobu dvou měsíců – prosinec a únor.

V rámci návrhu ploch BB byla vybrána i Galerie Vaňkovka, kde bude domluvena spolupráce a umístění BB bude zdarma.

Tabulka č. 19: Náklady na realizaci BB kampaně

umístění	číslo plochy	rozměr	cena 1 měsíc pronájmu
silnice E461 - směr od Praha	28286	510x240 cm	7 500 Kč
silnice E462 - směr od Vídeň	46170	510x240 cm	6 500 Kč
silnice E65 - směr od Bratislava	21391	510x240 cm	6 500 Kč
silnice D1 - směr od Olomouc	46383	960x360 cm	12 500 Kč
ulice Ostravská	46185	510x240 cm	6 500 Kč
ulice Porgesova	46473	510x240 cm	6 500 Kč
ulice Hradecká	46199	510x240 cm	6 500 Kč
Galerie Vaňkovka		510x240 cm	-
ulice Opuštěná	50925	510x240 cm	6 500 Kč
<b>Celkové náklady pronájem BB</b>			<b>59 000 Kč</b>
Grafický návrh			5 000 Kč
Tisk BB			4 500 Kč
<b>Celkové náklady</b>			<b>68 500 Kč</b>

### 14.2.3 Rádio

Zoo Brno již několik let spolupracuje s regionálním rádiem Krokodýl, které je jejím mediálním partnerem. V rámci této spolupráce má zahrada možnost celoročně využívat mediální prostor pro svá sdělení. Zoo Brno v tomto rádiu prezentuje své eventy.

Projekt navrhuje vytvořit speciální image reklamní spot, který bude prezentovat, že je zahrada otevřena celoročně. Tyto spoty budou primárně nasazovány v zimním období v rámci spolupráce na rádiu Krokodýl + Free Rádio.

Tabulka č. 20: Náklady na reklamní kampaň v rádiu

Výroba spotu 20'	1 500 Kč
35 spotů – 8 týdnů	45 000 Kč
<b>Celkové náklady</b>	<b>46 500 Kč</b>

Počet spotů a jejich nasazení bude naplánováno na období prosinec – březen. Celkem bude nasazeno 280 spotů vždy 2 týdny v měsíci. Počet spotů v jednotlivých týdnech bude 35 v časech 7 – 18 hod. dle možností rádia.

#### 14.2.4 Zimní akce pro návštěvníky

**Zvířata pro zimní komentovaná krmení:** Další možností jak prezentovat Zoo Brno v zimních měsících a přilákat do zahrady návštěvníky v tomto období, je vytvoření zimních komentovaných krmení, přednášek a setkání se zvířaty. Zoo Brno běžně pořádá v letních měsících komentovaná krmení a setkání se zvířaty. V zimním období tuto službu návštěvníkům nenabízí.

Zimní komentovaná krmení vybraných druhů atraktivních zvířat povedou animátorky zahrady, které jsou k tomu školené a budou probíhat o víkendech v měsících prosinec-březen.

- Tygr sumaterský
- Sobi polární
- Liška polární
- Medvěd lední

Komentovaná krmení v zimním období budou doplňovat přednášky o životě zvířat, která žijí ve svém přirozeném prostředí v severních krajích, nebo přednášky na téma zimní spánek zvířat

#### Návrh zimních přednášek:

- Proč medvědi spí zimním spánkem?
- Proč někteří ptáci na zimu odlétají do teplých krajů a jiní zůstávají?
- Jak se zvířata adaptovali zimním podmínkám?

Zimní přednášky a krmení budou doplněny o speciální zimní eventy, které budou doplněny o workshopy a soutěžní stezku. Na těchto akcí si návštěvníci vyzkouší výrobu sněžnic, protože například rosomák k chůzi na sněhu využívá svých nohou podobných sněžnicím. Děti se naučí poznávat zvířecí stopy ve sněhu, nebo si sami vyrobí ptačí krmítko a ptačí pochoutky do krmítka. Součástí akcí budou i soutěžní stezky, kde každé dítě dostane drobný dárek.

Náklady na zimní akce budou minimální. Komentovaná krmení a přednášky budou provádět zaměstnanci zahrady.

#### 14.2.5 Spolupráce

V rámci prezentace Zoo Brno v zimním období navrhuje projekt navázání spolupráce s dětskými centry a nákupními středisky. Místy kde se v zimě soustřeďuje co nejvíce lidí.

V rámci spolupráce budou u vybraných partnerů umístěny bannery a letáky prezentující akce v Zoo Brno v zimním období a sdělení, že je Zoo Brno otevřená celoročně.

#### Vybraná místa pro spolupráci:

- Bruno Family Park
- Vida – zábavný vědecký park
- Obchodní centrum Vaňkovka
- Aqualand Moravia
- Auapark Kuřim

Tabulka č. 21: Náklady na spolupráci

grafický návrh banner + leták	5 000 Kč
tisk bannerů 5ks 150x100 cm	3 500 Kč
tisk letáků 10 000 ks	7 000 Kč
<b>Celkové náklady</b>	<b>15 500 Kč</b>

#### 14.2.6 Návratnost investic

Celkové náklady na prezentaci Zoo Brno v zimním období jsou plánovány ve výši cca 375 000 Kč. Přestože se primárně jedná o prezentaci zahrady v zimním období, všechny navržené aktivity v rámci projektu mohou, a většinou budou, využívány během celého roku. Proto se tyto náklady mohou objevit v marketingovém plánu resp. rozpočtu na celý rok.

V měsících prosinec-březen je průměrná návštěvnost cca 21.000 návštěvníků. Plánovaný projekt předpokládá zvýšení návštěvnosti zahrady v tomto období o 5.000 lidí, což je měsíční nárůst průměrně 1.200 lidí. Toto navýšení návštěvnosti je reálné a při průměrné ceně vstupného v zimním období 85,- Kč je návratnost investic během tohoto období. Projekt ale předpokládá, že se bude sdělení využívat i během roku jako image reklama (tramvaj, bannery u partnerů ...) a návštěvnost se díky projektu zvýší i během zbývajících období.

### **14.3 Projekt II. – Nevšední zážitky v Zoo Brno**

Všechny zoologické zahrady v ČR se snaží nabídnout svým návštěvníkům, vedle možnosti pozorovat zvířata, i možnost netradičních a jedinečných zážitků. Zoo Brno nabízí svým návštěvníkům pouze komentovaná krmení nebo setkání se zvířaty, přestože má potenciál a možnosti vytvořit i další možnosti jak oslovit návštěvníky a připravit jim originální zážitky.

#### **Cíl projektu:**

Cílem projektu je navrhnout pro návštěvníky nevšední zážitky v Zoo Brno, díky kterým se zahrada odliší od konkurence.

#### **Cílová skupina:**

Cílovou skupinou projektu jsou všichni, kteří vyhledávají netradiční a originální zážitky.

#### **Popis projektu:**

Projekt navrhuje vytvoření jednotlivých aktivit, netradičních zážitků a akcí v Zoo Brno a získat tak jedinečnou konkurenční výhodu mezi ostatními zoologickými zahradami.

#### **14.3.1 Svatba v Zoo Brno**

Dle ČSÚ se v roce 2018 konalo celkem 52 567 svateb, což bylo nejvíce za posledních 10 let. Více než polovina snoubenců je ve věku 25 až 34 let. Stejně tak roste i obliba v netradičním uspořádání svatebního dne.

Projekt navrhuje vytvořit nabídku pro snoubence a umožnit jim uspořádat svatební den v zoologické zahradě a to včetně obřadu a následné hostiny.

Součástí svatebního dne bude i speciální svatební prohlídka zahrady spojená s komentovaným krmením vybraných zvířat na téma námluvy zvířat.

Jako místo pořádání svatebního obřadu projekt navrhuje využít VIP zónu, kterou zahrada vytvořila v roce 2018 a která se nachází v horní části zahrady u dětské Zoo. Toto místo je v zázemí zahrady, poskytuje tedy dostatek soukromí pro pořádání svatby, a přitom je v bezprostřední blízkosti zvířat.

Veškeré náklady s upořádáním svatebního dne v zahradě budou na straně snoubenců.

#### **V rámci nabídky svatby v Zoo je:**

- vjezd a parkování v zahradě
- pronájem prostoru pro konání obřadu a hostiny
- pronájem vybavení prostoru
- možnost zajištění cateringu
- zážitkové setkání s vybranými zvířaty
- krmení vybraných druhů zvířat
- komentované krmení

**Navrhovaná cena za svatební den v areálu Zoo Brno: 20.000,- Kč.**

#### **14.3.2 Noc v Zoo Brno**

Noční zoologická zahrada má své neopakovatelné kouzlo, kdy je možné pozorovat zvířata, která jsou právě v noci aktivní. Málokomu se poštěstí navštívit zoologickou zahradu právě v noci.

Projekt spočívá ve vytvoření nabídky strávit noc v Zoo Brno spojené s noční prohlídkou expozic a večeří v restauraci U Tygra.

Zoo Brno má v areálu zahrady vlastní ubytovací zařízení s kapacitou 4 dvojlůžkových pokojů v bezprostřední blízkosti expozice tygrů sumaterských.

Projekt nabízí návštěvníkovi parkování přímo v zahradě, celodenní pobyt v zahradě, možnost setkání se zvířaty během programu dne, oběd a večeří v restauraci U tygra, ubytování pro dvě osoby a noční komentovanou prohlídku zahrady.

**Navrhovaná cena balíčku Noc v Zoo Brno pro dvě osoby: 3.500 Kč.**



### 14.3.3 Zachraň zvíře – záchranná hra

Projekt využívá neustále rostoucí popularitu tzv. „unikových her“. V rámci tohoto projektu ale nepůjde o to uniknout ze zavřené místnosti, ale naopak dostat se do zavřené expozice, vytvořené speciálně pro tento projekt, a zachránit tak zavřené zvíře.

Hra bude situována do prostředí Ugandy, kde probíhá nelegální odchyt goril horských, které pytláci loví především kvůli masu a trofejím. Účastníci hry se náhodou dostanou do tábora pytláků, kde uvidí i klec s právě odchycenou samicí gorily. Rozhodnou se gorilu zachránit. V cestě jim však stojí především dobře zabezpečená klec, kterou je třeba co nejrychleji otevřít. Podaří se jim nepozorovaně zjistit, jak klec otevřít?

Hra bude navržena pro 3-5 členné týmy, které budou pomocí indicií a plnění úkolů hledat klíče k otevření expozice. Hra bude mít dvě náročnosti, a bude tak určena pro děti i dospělé. Pro hru bude vybrána jedna z používaných expozic v horní části zahrady. Hra bude mít přesně stanovený časový limit (60 minut) pro otevření expozice a záchranu zvířete.

**Navrhovaná cena balíčku Zachraň zvíře: 1.500,- Kč (3-5 osob)**

### 14.3.4 Další navrhované projekty

- **Geocachingové eventy** – tématická setkání příznivců Geocachingu – návrh celodenní aktivity spojené s hledáním „kešek“
- **Zvířecí instinkt** – akce prezentující zvířecí instinkty, tematická komentovaná krmení a setkání se zvířaty, přednášky, soutěže
- **Světelná Zoo** – vytvoření osvětlených modelů zvířat – večerní prohlídky v Zoo
- **Zadními vrátky za zvířátky**- prezentace zázemí a ubykací zvířat
- **Den splněných přání** – workshopy spojené s výrobou enrichmentu pro zvířata

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo navržení marketingové strategie pro Zoo Brno tak, aby v konkurenci ostatních zoologických zahrad oslovila více potenciálních zákazníků, dosáhla vyšší návštěvnosti a tím lepšího hospodářského výsledku.

Teoretická část této práce obsahuje vymezení základních pojmů z oblasti marketingu, marketingu cestovního ruchu a služeb. Dále se teoretická část práce zabývá strategií, strategickým plánováním a situační analýzou. Teoretická část práce se stala základem pro vypracování praktické části práce.

Praktická část práce popisuje historii a poslání zoologických zahrad a popis konkurenčních zoologických zahrad v ČR, které jsou v práci následně porovnávány v rámci vybraných ukazatelů. Dále praktická část obsahuje analýzy vnějšího makro a mikroprostředí, ekonomickou analýzu Zoo Brno a vyhodnocení dotazníkového šetření zaměřeného na zjištění spokojenosti návštěvníků zahrady. Pomocí SWOT analýzy byly definovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby zahrady.

Z analýz v praktické části práce byly definovány problémy, se kterými se zahrada potýká a které ovlivňují návštěvnost zahrady, zejména absence dostatečné kapacity parkovacích míst u Zoo Brno a pomalý rozvoj a modernizace expozic. V návaznosti na tyto nedostatky a omezený marketingový rozpočet byly navrženy dva projekty s cílem zvýšení návštěvnosti zahrady.

První projekt navrhuje využití potenciálu zahrady v zimním období, kdy je návštěvnost malá, přestože návštěvníci mají možnost pozorovat skoro všechna zvířata stejně jako v létě. Současně je cílem projektu prezentace, že je zahrada otevřená 365 dnů v roce a návrh speciálních zimních setkání se zvířaty.

Druhý projekt využívá možností zahrady a vytvoření nabídky nevšedních zážitků v zahradě jako například uspořádání svatby v areálu nebo speciální záchranná hra.

Diplomová práce definuje tři výzkumné otázky, které byly v práci zodpovězeny.

Zoo Brno, přestože se potýká s řadou problémů, v posledních letech zaznamenává zvyšující se zájem, a to především lepší marketingovou komunikací s návštěvníky, rozvojem expozic a realizací nových akcí pro návštěvníky.

Zoo Brno má potenciál naplnit vize, které si pro následující období stanovila.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ANTONÍN, Dalibor. Marketingová komunikace příspěvkové organizace Zoo Brno, Zlín, 2017, Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací, Vedoucí bakalářské práce doc. PhDr. Dagmar Weberová, Ph.D.
- [2] BAČUVČÍK, Radim, 2011, *Marketing neziskových organizací*. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 190 str. ISBN 978-80-87500-01-9.
- [3] BARTOŠOVÁ, Hana, KRAJNÍKOVÁ, Petra, 2011, *Základy marketingu*. Vydala v elektronické podobě Vysoká škola regionálního rozvoje Praha.
- [4] BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [5] BOUČKOVÁ Jana a kolektiv, 2003, *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 432 str. ISBN 80-7179-577-1.
- [6] FORET, Miroslav, 2006, *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1041-9.
- [7] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozšířené a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
- [8] JANEČKOVÁ, Lidmila., VAŠTÍKOVÁ Miroslava, 2000, *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 179 str. ISBN 80-7169-995-0.
- [9] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [10] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H.Beck. ISBN: 80-7179-453-8.
- [11] KOTLER, Philip, 1998, *Marketing Management*. 1. vyd. Praha Grada Publishing, 710 str. ISBN 80-7169-600-5.
- [12] KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER, 2007, *Marketing management*. 1. vyd. [i.e. 3. vydání.]. Praha: Grada, 788 str. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [13] KOTLER, Philip a kol. 2007, *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2.

- [14] McDaniel, C., Gates, R., 2002, *Marketing Research: The Impact of the Internet*. 5<sup>th</sup> edition, South Western
- [15] REKTOŘÍK, Jaroslav, 2010, *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. aktualizované. vyd. Praha: Ekopress, 188 str. ISBN 978-80-86929-54-5.
- [16] SMITH, Paul, 2000, *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Computer Press, xxxiv, 518 str. ISBN 80-7226-252-1.
- [17] SOUKALOVÁ, Radomila, 2004. *Strategický marketing*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 80-7318-177-0.
- [18] SVĚTLÍK, Jaroslav, 1992, *Marketing - Cesta k trhu*, Grafia Zlín, 256 str. ISBN: 80-900015-8-0.
- [19] SYNEK, Miroslav, KOPKÁNĚ, Heřman a Markéta, Kubálková, 2009. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. Praha: C. H. Beck, 297 s. ISBN 978-80-7400-154-3.
- [20] ŠIMKOVÁ, Eva, 2004, *Základy managementu a marketingu pro neziskové organizace*. Hradec Králové: Gaudeamus, 117 str. ISBN 80-7041-906-7.
- [21] Tull, D.S., Hawkins, D.I. *Marketing Research*. 5<sup>th</sup> edition, Macmillan Publishing Company, New York, 1990.
- [22] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2008, *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 232 str. ISBN 978-80-247-2721-9.
- [23] VYSEKALOVÁ, Jitka, 2011, *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-3528-3.

**SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ**

- [1] Altexo. *Altexo.cz* [online]. © 2019 [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/marketing/marketingova-strategie>
- [2] Český statistický úřad. *Cszo.cz* [online]. © 2019 [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/domov>
- [3] Strateg. *Strateg.cz* [online]. © 2019 [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: [https://www.strateg.cz/Strategicka\\_analyza.html](https://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html)
- [3] Unie českých a slovenských zoologických zahrad. *Zoo.cz* [online]. © 2019 [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <https://www.zoo.cz>
- [4] Worldwide zoo databáze. *Wzd.cz* [online]. © 2019 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <http://www.wzd.cz/>
- [5] Zoo Brno. *Strategie rozvoje Zoologické zahrady města Brna* [online]. © 2019 Zoo Brno [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: [http://www.zoobrna.cz/cs/o-nas/strategie/strategie/\\_files/strategie.pdf](http://www.zoobrna.cz/cs/o-nas/strategie/strategie/_files/strategie.pdf)
- [6] Zoo Brno. *Výroční zprávy* [online]. © 2019 Zoo Brno [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://www.zoobrna.cz/o-zoo-brno/vyrocní-zpravy>
- [7] Zoo Brno. *Historie* [online]. © 2019 Zoo Brno [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <https://www.zoobrna.cz/o-zoo-brno/strategie>
- [8] Zoo Brno. *Zoobrna.cz* [online]. © 2019 Zoo Brno [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <http://www.zoobrna.cz>
- [9] Zoo Hodonín. *www.zoo-hodonin.cz* [online]. © 2019 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <http://www.zoo-hodonin.cz/>
- [10] Zoo Děčín. *www.zoodecin.cz* [online]. © 2019 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <http://www.zoodecin.cz/>
- [11] Zoo Dvůr Králové. *www.zoodvurkralove.cz* [online]. © 2019 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://www.zoodvurkralove.cz>
- [12] Zoo Chleby. *www.zoochleby.cz* [online]. © 2019 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://www.zoochleby.cz>
- [13] Zoo Chomutov. *www.zoopark.cz* [online]. © 2019 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://www.zoopark.cz>

- [14] Zoo Jihlava. *www.zoojihlava.cz* [online]. © 2019 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://zoojihlava.cz/>
- [15] Zoo Liberec. *www.zooliberec.cz* [online]. © 2019 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://www.zooliberec.cz/>
- [16] Zoo Hluboká nad Vltavou. *www.zoohluboka.cz* [online]. © 2019 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <http://www.zoohluboka.cz/>
- [17] Zoo Olomouc. *www.zoo-olomouc.cz* [online]. © 2019 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://www.zoo-olomouc.cz/>
- [18] Zoo Ostrava. *www.zoo-ostrava.cz* [online]. © 2019 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <http://www.zoo-ostrava.cz/>
- [19] Zoo Plzeň. *www.zooplzen.cz* [online]. © 2019 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://www.zooplzen.cz/>
- [20] Zoo Praha. *www.zoopraha.cz* [online]. © 2019 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://www.zoopraha.cz/>
- [21] Zoo Ústí nad Labem. *www.zoousti.cz* [online]. © 2019 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://www.zoousti.cz/>
- [22] Zoo Vyškov. *www.zoo-vyskov.cz* [online]. © 2019 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://www.zoo-vyskov.cz/>
- [23] Zoo Zlín. *www.zoozlin.eu* [online]. © 2019 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://www.zoozlin.eu/>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ZOO	Zoologická zahrada
ČR	Česká republika
SR	Slovenská republika
FB	Facebook
ČSÚ	Český statistický úřad
MŠ	Mateřská škola
ZŠ	Základní škola
VŠ	Vysoká škola
SŠ	Střední škola
UCSZOO	Unie českých a slovenských zoologických zahrad
MŽP	Ministerstvo životního prostředí
BB	Billboard
DPMB	Dopravní podnik města Brna
PO	Příspěvková organizace
WZD	Worldwide ZOO Database
Ha	Hektar
HDP	Hrubý domácí produkt
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
D1	Dálnice 1
VIP	Very important person - velmi důležitá osoba
JM	Jihomoravský

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<b>Obrázek č. 1:</b> Proces marketingového výzkumu.....	18
<i>Zdroj: Kotler, Keller, 2007, str. 14</i>	
<b>Obrázek č. 2:</b> Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces.....	19
<i>Zdroj: Keřkovský, Vykypěl, 2003, vlastní zpracování</i>	
<b>Obrázek č. 3:</b> Základní analýzy společnosti .....	22
<i>Vlastní zpracování</i>	
<b>Obrázek č. 3:</b> Porterův model pěti konkurenčních sil .....	23
<i>Zdroj: Kotler, 2007, str. 380</i>	



**SEZNAM TABULEK**

<b>Tabulka č. 1:</b> Návštěvnost zoologických zahrad v letech 2010-2017.....	37
<b>Tabulka č. 2:</b> Podíl dětské návštěvnosti na celkové návštěvnosti zoologických zahrad...	38
<b>Tabulka č. 3:</b> Počet chovaných zvířat a druhů v Zoo v letech 2015–2017.....	39
<b>Tabulka č. 4:</b> Rozloha zoologických zahrad + rozloha expoziční části zahrad v roce 2017.....	40
<b>Tabulka č. 5:</b> Počet zaměstnanců a chovatelů v roce 2017.....	41
<b>Tabulka č. 6:</b> Příspěvky zřizovatelů zoologických zahrad v letech 2013–2017 a soběstačnost jednotlivých zahrad v roce 2017.....	42
<b>Tabulka č. 7:</b> Příspěvky MŽP zoologickým zahradám v letech 2013-2017.....	43
<b>Tabulka č. 8:</b> Přepočítané hodnoty vybraných ukazatelů.....	45
<b>Tabulka č. 9:</b> Vyjednávací síla zákazníků.....	50
<b>Tabulka č. 10:</b> Vyjednávací síla dodavatelů .....	51
<b>Tabulka č. 11:</b> Ohrožení ze strany nově vstupujících firem.....	51
<b>Tabulka č. 12:</b> Hrozba substitutů.....	52
<b>Tabulka č. 13:</b> Konkurenční rivalita v odvětví .....	54
<b>Tabulka č. 14:</b> SWOT analýza – příležitosti.....	57
<b>Tabulka č. 15:</b> SWOT analýza – hrozby.....	58
<b>Tabulka č. 16:</b> SWOT analýza – silné stránky.....	58
<b>Tabulka č. 17:</b> SWOT analýza – slabé stránky.....	59
<b>Tabulka č. 18:</b> Náklady na realizaci polepu tramvaje.....	75
<b>Tabulka č. 19:</b> Náklady na realizaci BB kampaně.....	76
<b>Tabulka č. 20:</b> Náklady na reklamní kampaň v rádiu.....	76
<b>Tabulka č. 21:</b> Náklady na spolupráci.....	78

## SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha P I** - návštěvnost Zoo Brno v letech 2010 – 2017
- Příloha P II** - návštěvnost Zoo Děčín v letech 2010 – 2017
- Příloha P III** - návštěvnost Zoo Dvůr Králové v letech 2010 – 2017
- Příloha P IV** - návštěvnost Zoo Hluboká nad Vltavou v letech 2010 – 2017
- Příloha P V** - návštěvnost Zoo Hodonín v letech 2010 – 2017
- Příloha P VI** - návštěvnost Zoo Cheby v letech 2010 – 2017
- Příloha P VII** – návštěvnost Zoo Chomutov v letech 2010 – 2017
- Příloha P VIII** – návštěvnost Zoo Jihlava v letech 2010 – 2017
- Příloha P IX** – návštěvnost Zoo Liberec v letech 2010 – 2017
- Příloha P X** – návštěvnost Zoo Olomouc v letech 2010 – 2017
- Příloha P XI** – návštěvnost Zoo Ostrava v letech 2010 – 2017
- Příloha P XII** – návštěvnost Zoo Plzeň v letech 2010 – 2017
- Příloha P XIII** – návštěvnost Zoo Praha v letech 2010 – 2017
- Příloha P XIV** - návštěvnost Zoo Ústí nad Labem v letech 2010 – 2017
- Příloha P XV** – návštěvnost Zoo Vyškov v letech 2010 – 2017
- Příloha P XVI** – návštěvnost Zoo Zlín v letech 2010 – 2017
- Příloha P XVII** - počet chovaných zvířat a druhů v zoologických zahradách
- Příloha P XVIII** - rozloha zoologických zahrad a rozloha expoziční části zahrad
- Příloha P XIX** - počet zvířat na hektar zahrady
- Příloha P XX** – počet zaměstnanců a chovatelů v roce 2017
- Příloha P XXI** - příspěvky zřizovatelů zoologických zahrad v letech 2013–2017
- Příloha P XXII** – příspěvky MŽP zoologickým zahradám v letech 2013–2017
- Příloha P XXIII** – rozdělení návštěvníků Zoo Brno dle pohlaví
- Příloha P XXIV** - návštěvníci Zoo Brno dle věku a pohlaví
- Příloha P XXV** - zoologické zahrady v ČR a SR
- Příloha P XXVI** – návštěvnost zoologických zahrad UCSZOO
- Příloha P XXVII** - počet obyvatel ČR v letech 2014 – 2017
- Příloha P XXVIII** - porodnost v ČR v letech 2014–2017
- Příloha P XXIX** - dotazník pro návštěvníky Zoo Brno
- Příloha P XXX** - jak často chodíte do Brněnské Zoo?
- Příloha P XXXI** - jaký dopravní prostředek pro opravu do zoo využíváte?
- Příloha P XXXII** - důvod návštěvy Zoo Brno?

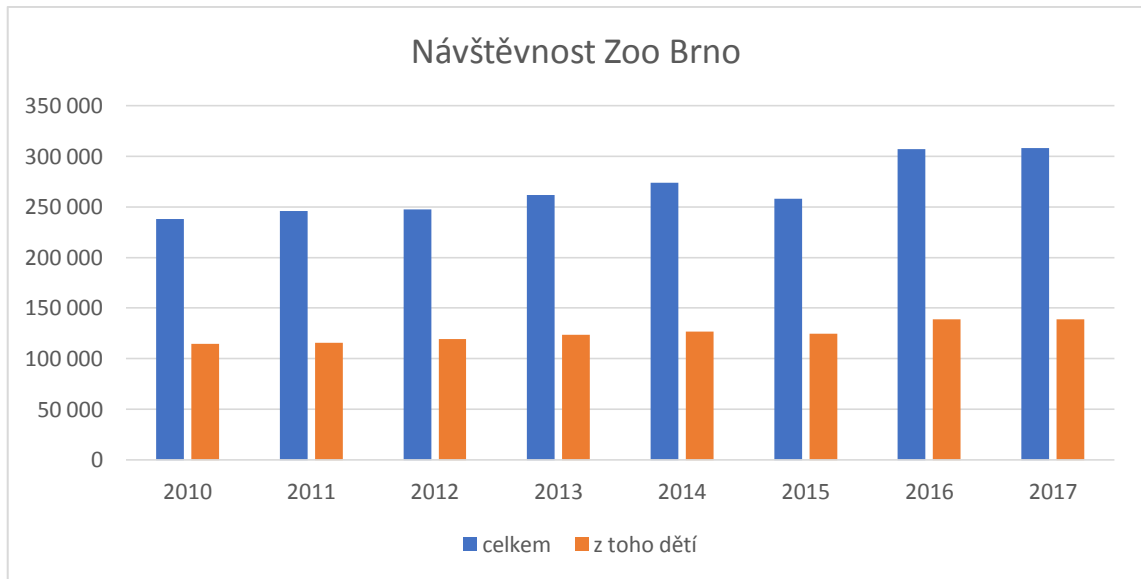
**Příloha P XXXIII** - spokojenost návštěvníků zoo Brno I

**Příloha P XXXIV** - spokojenost návštěvníků zoo Brno II

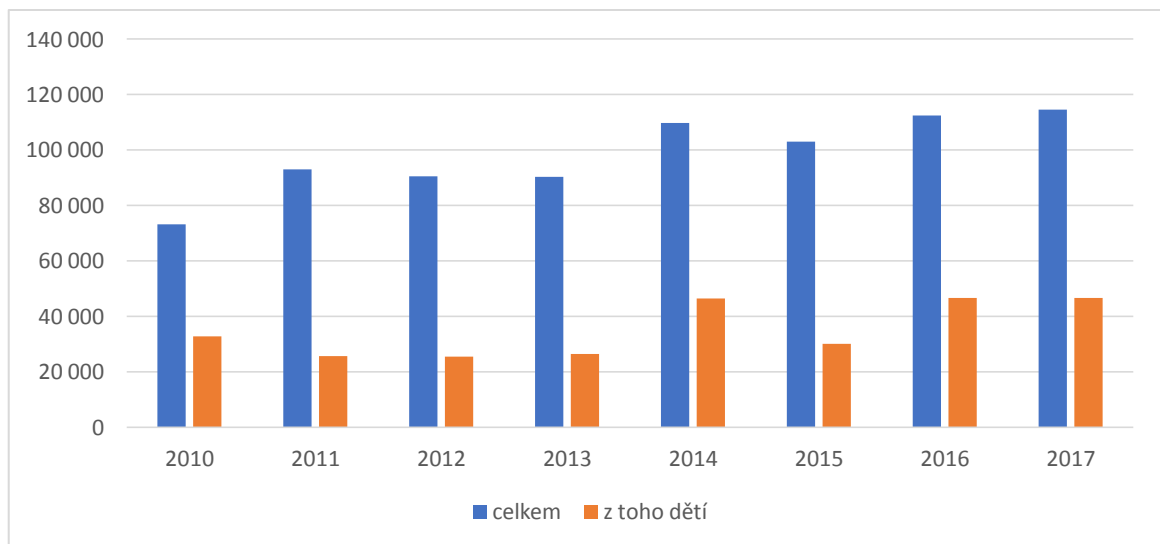
**Příloha P XXXV** - spokojenost s nabídkou občerstvení

**Příloha P XXXVI** - online nákup vstupenek do Zoo Brno

**Příloha P XXXVII** - vystřihovánka tramvaje Zoo Brno

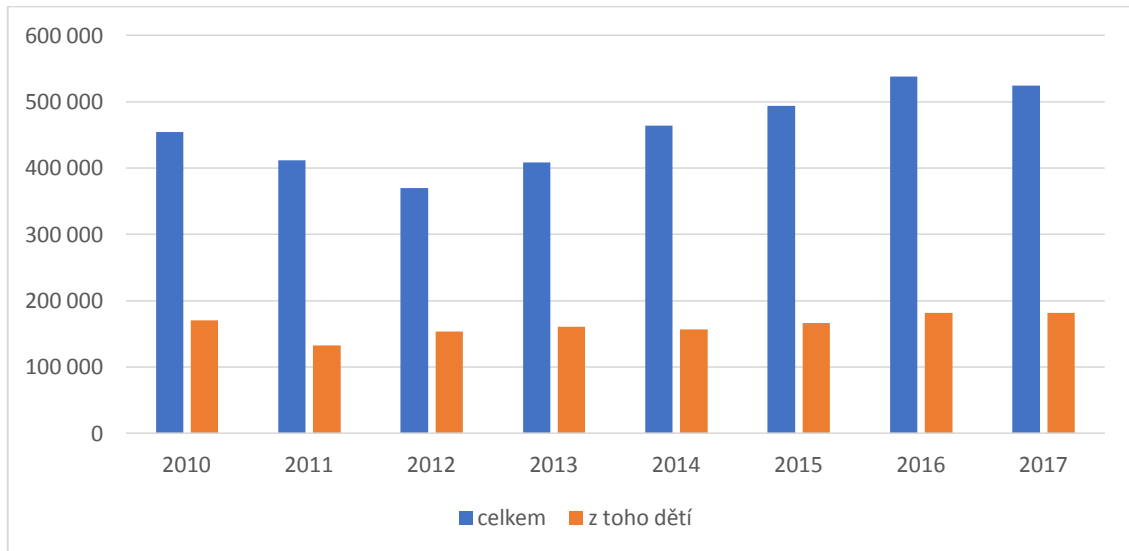
**PŘÍLOHA PI: NÁVŠTĚVNOST ZOO BRNO V LETECH 2010 – 2017**

Zdroj: výroční zprávy Zoo Brno / vlastní zpracování

**PŘÍLOHA PII: NÁVŠTĚVNOST ZOO DĚČÍN V LETECH 2010 – 2017**

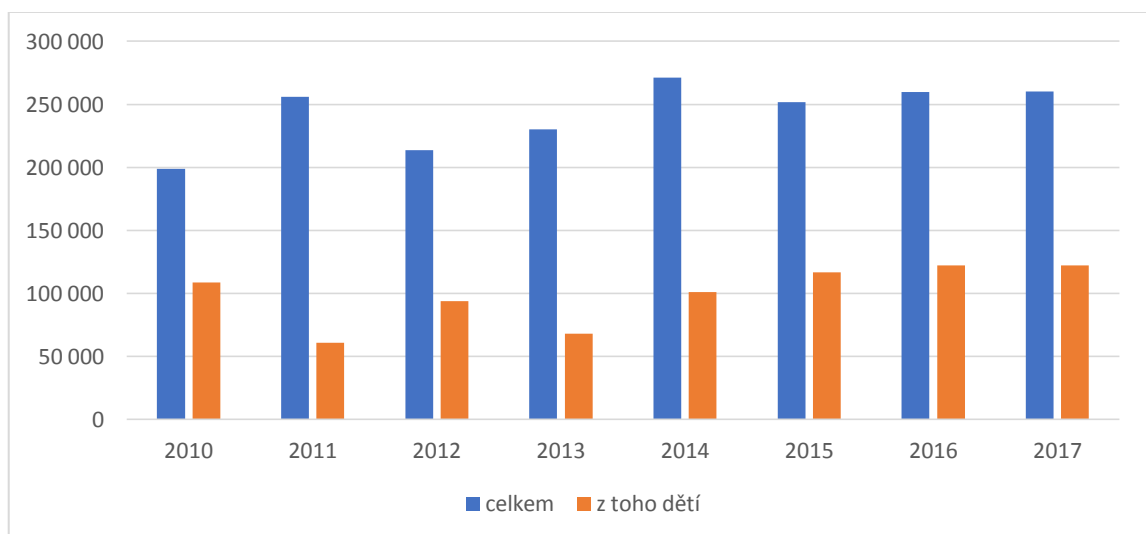
Zdroj: výroční zprávy Zoo Děčín / vlastní zpracování

### PŘÍLOHA P III: NÁVŠTĚVNOST ZOO DVŮR KRÁLOVÉ V LETECH 2010 – 2017



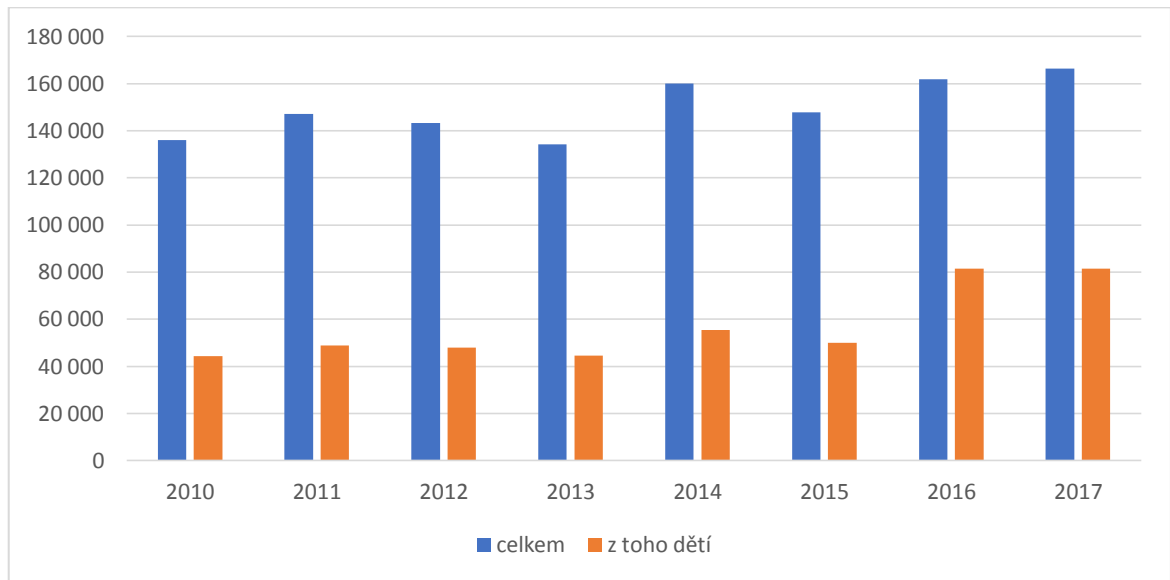
Zdroj: výroční zprávy Zoo Dvůr Králové / vlastní zpracování

### PŘÍLOHA P IV: NÁVŠTĚVNOST ZOO HLUBOKÁ NAD VLTAVOU V LETECH 2010 – 2017



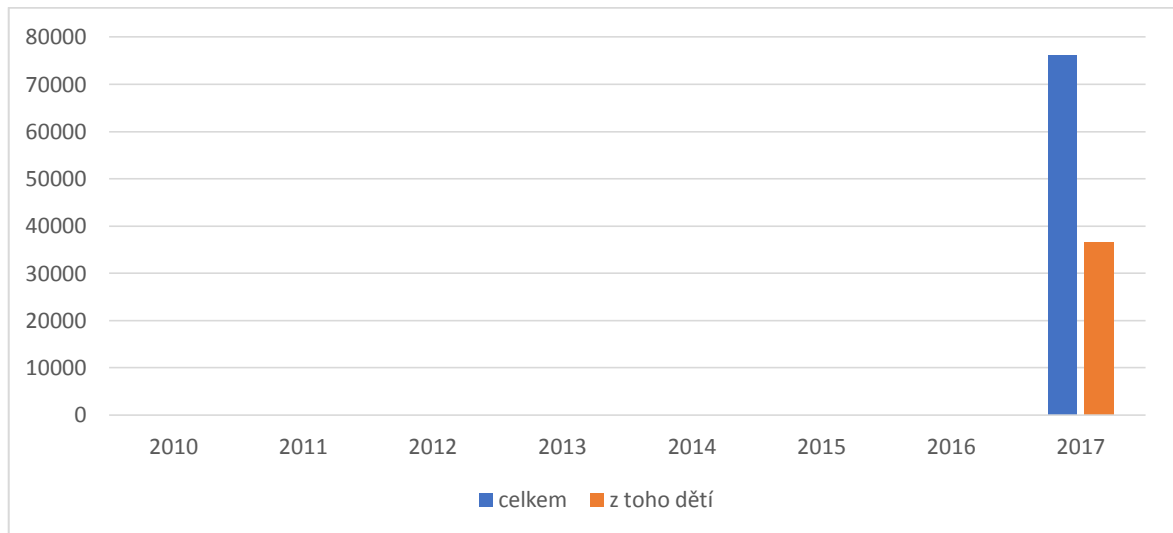
Zdroj: výroční zprávy Zoo Hluboká nad Vltavou / vlastní zpracování

## PŘÍLOHA P V: NÁVŠTĚVNOST ZOO HODONÍN V LETECH 2010 – 2017



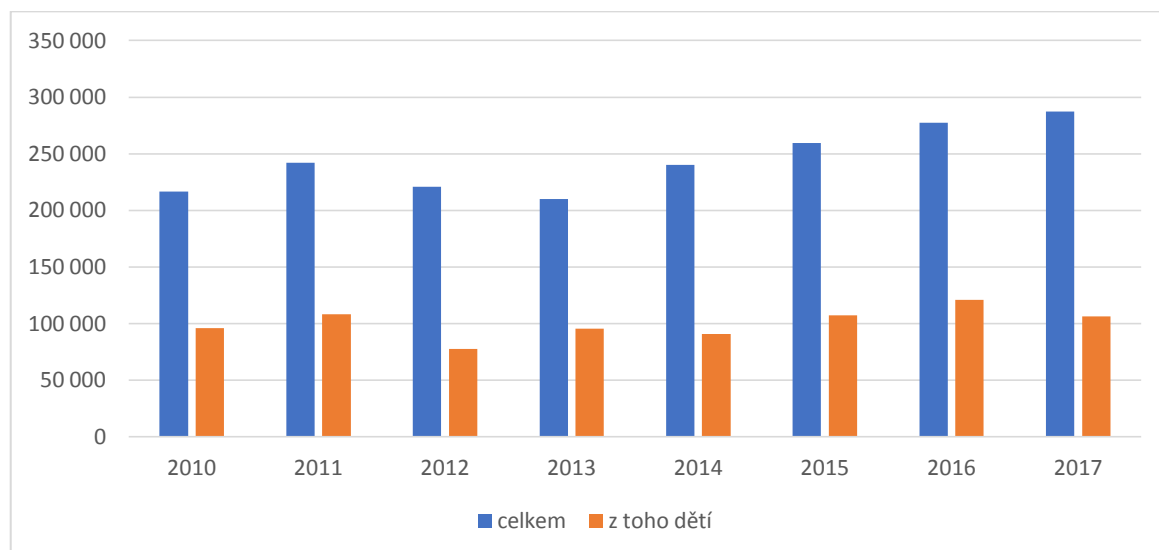
Zdroj: výroční zprávy Zoo Hodonín / vlastní zpracování

## PŘÍLOHA P VI: NÁVŠTĚVNOST ZOO CHEBY V LETECH 2010 – 2017



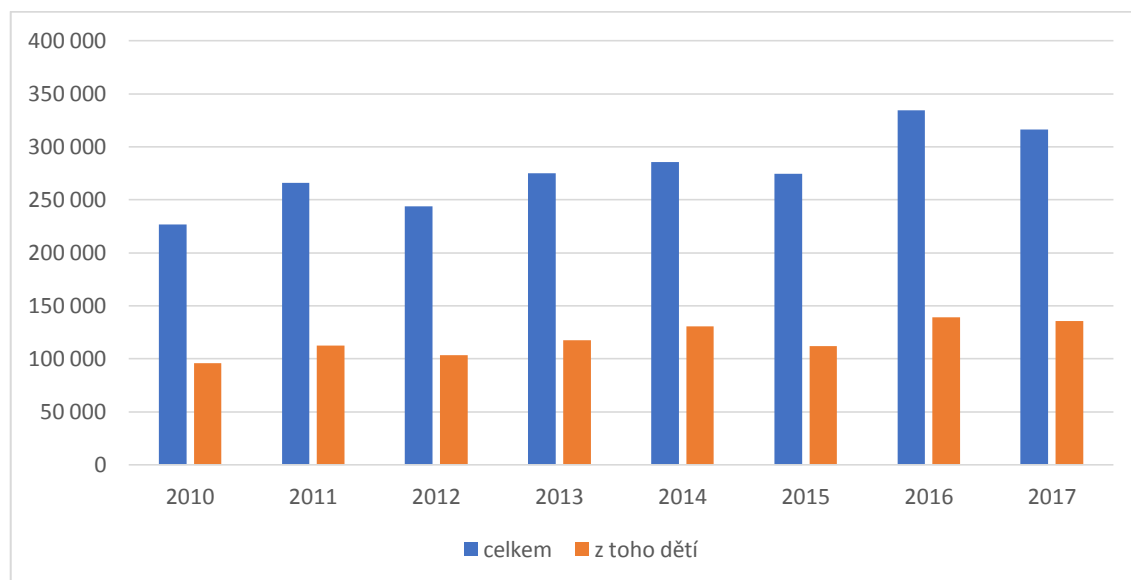
Zdroj: výroční zprávy Zoo Chleby / vlastní zpracování

## PŘÍLOHA P VII: NÁVŠTĚVNOST ZOO CHOMUTOV V LETECH 2010 – 2017



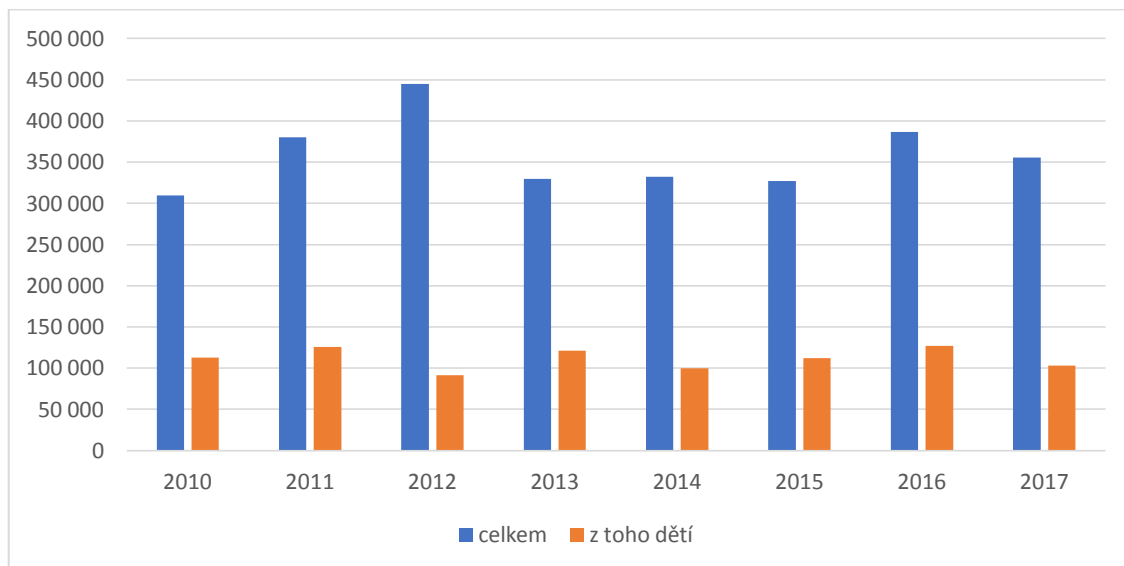
Zdroj: výroční zprávy Zoo Chomutov / vlastní zpracování

## PŘÍLOHA P VIII: NÁVŠTĚVNOST ZOO JIHLAVA V LETECH 2010 – 2017



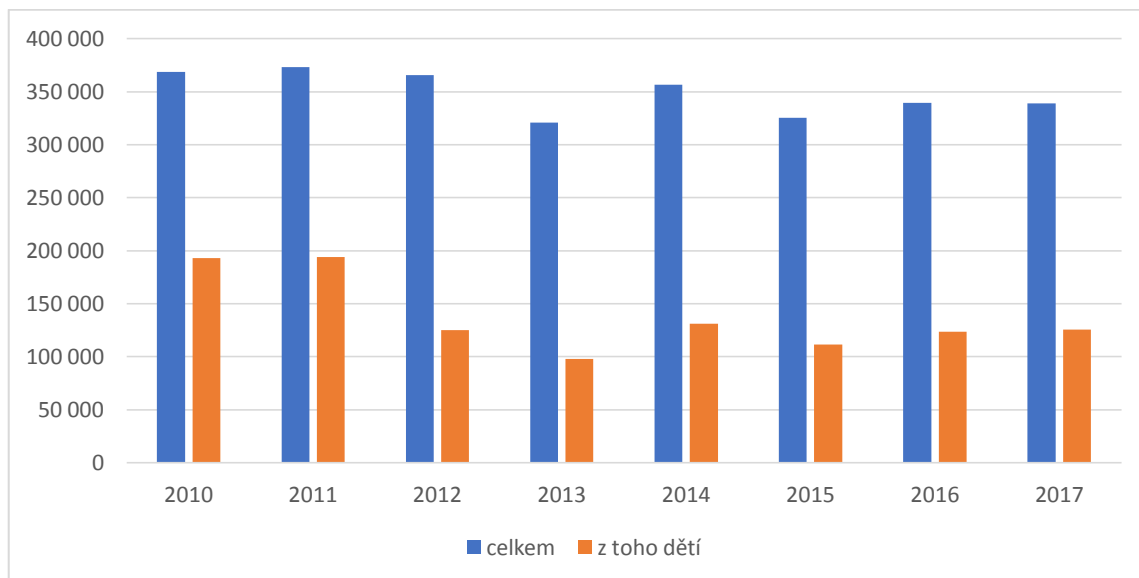
Zdroj: výroční zprávy Zoo Jihlava / vlastní zpracování

## PŘÍLOHA P IX: NÁVŠTĚVNOST ZOO LIBEREC V LETECH 2010 – 2017



Zdroj: výroční zprávy Zoo Liberec / vlastní zpracování

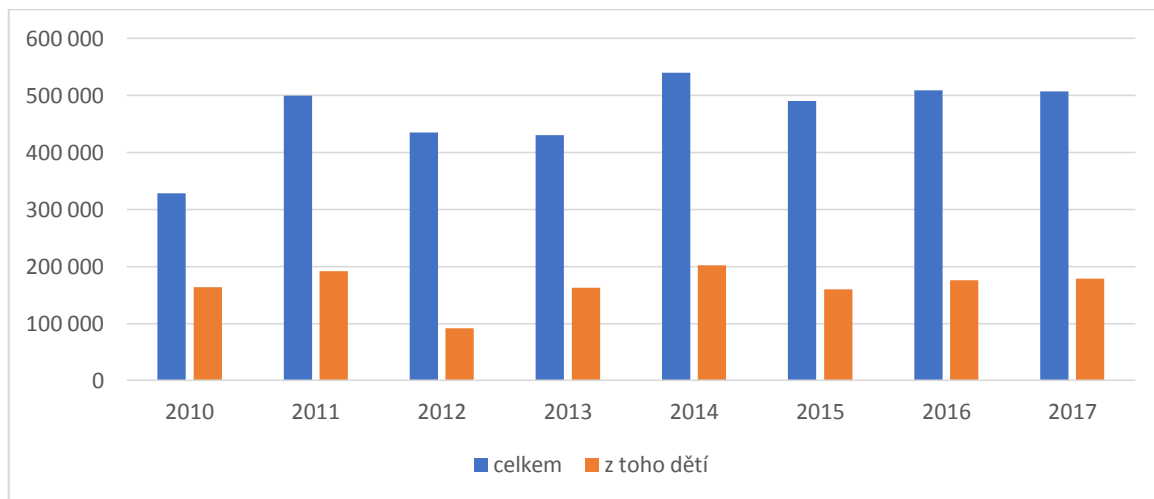
## PŘÍLOHA P X: NÁVŠTĚVNOST ZOO OLOMOUC V LETECH 2010 – 2017



Zdroj: výroční zprávy Zoo Olomouc / vlastní zpracování

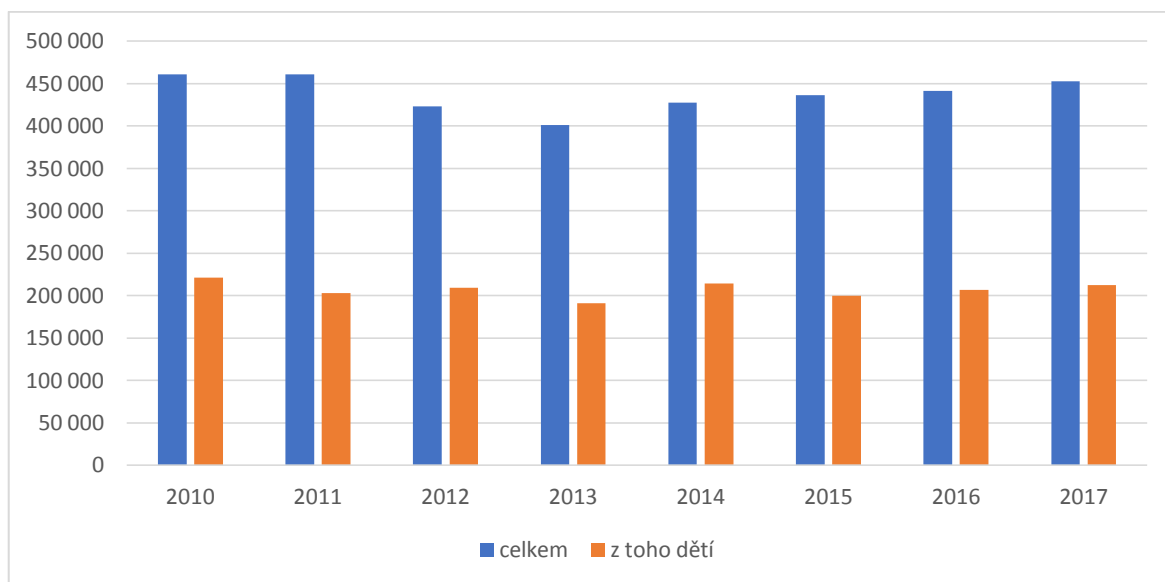


## PŘÍLOHA P XI: NÁVŠTĚVNOST ZOO OSTRAVA V LETECH 2010 – 2017



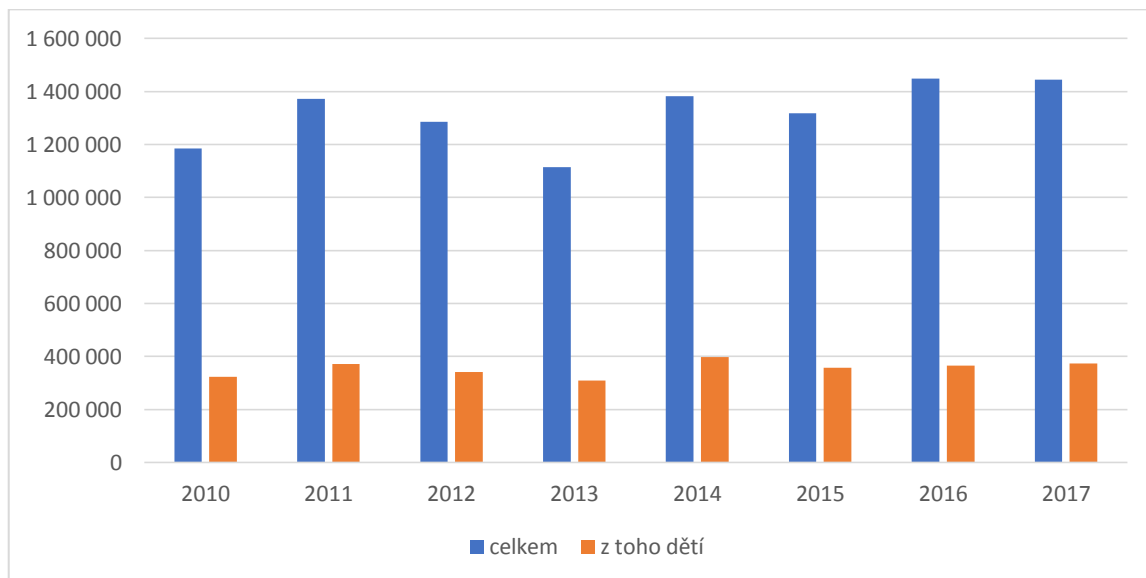
Zdroj: výroční zprávy Zoo Olomouc / vlastní zpracování

## PŘÍLOHA P XII: NÁVŠTĚVNOST ZOO PLZEŇ V LETECH 2010 – 2017



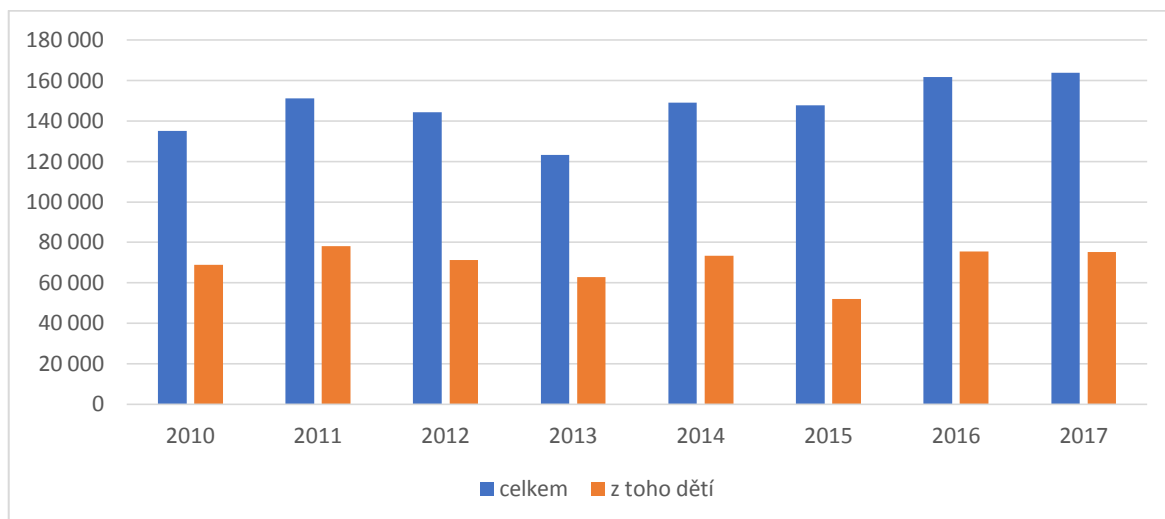
Zdroj: výroční zprávy Zoo Plzeň / vlastní zpracování

### PŘÍLOHA P XIII: NÁVŠTĚVNOST ZOO PRAHA V LETECH 2010 – 2017



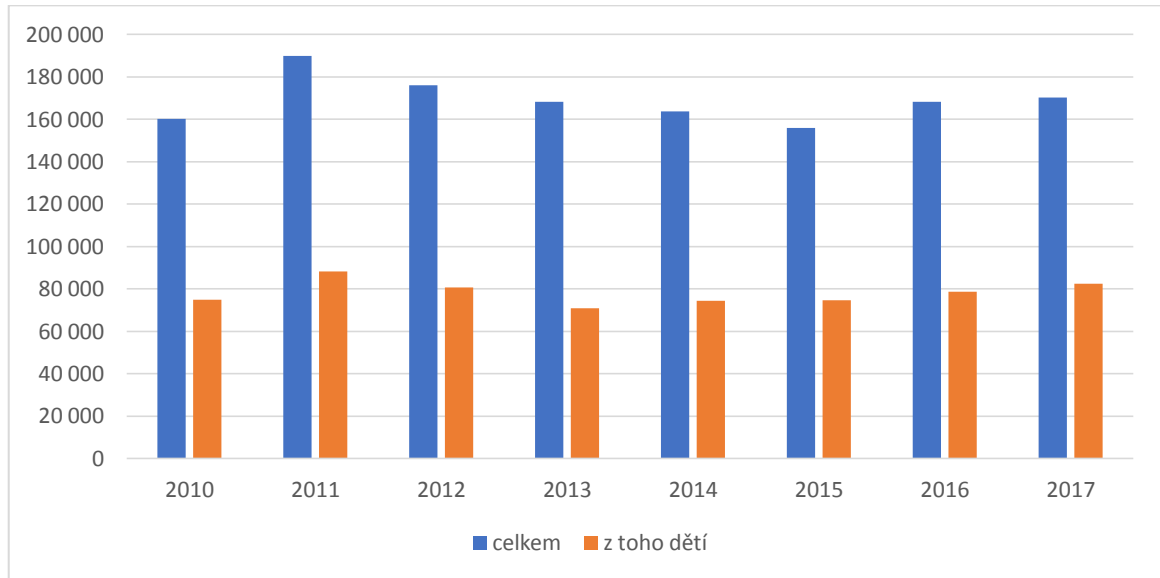
Zdroj: výroční zprávy Zoo Praha / vlastní zpracování

### PŘÍLOHA P XIV: NÁVŠTĚVNOST ZOO ÚSTÍ NAD LABEM V LETECH 2010 – 2017



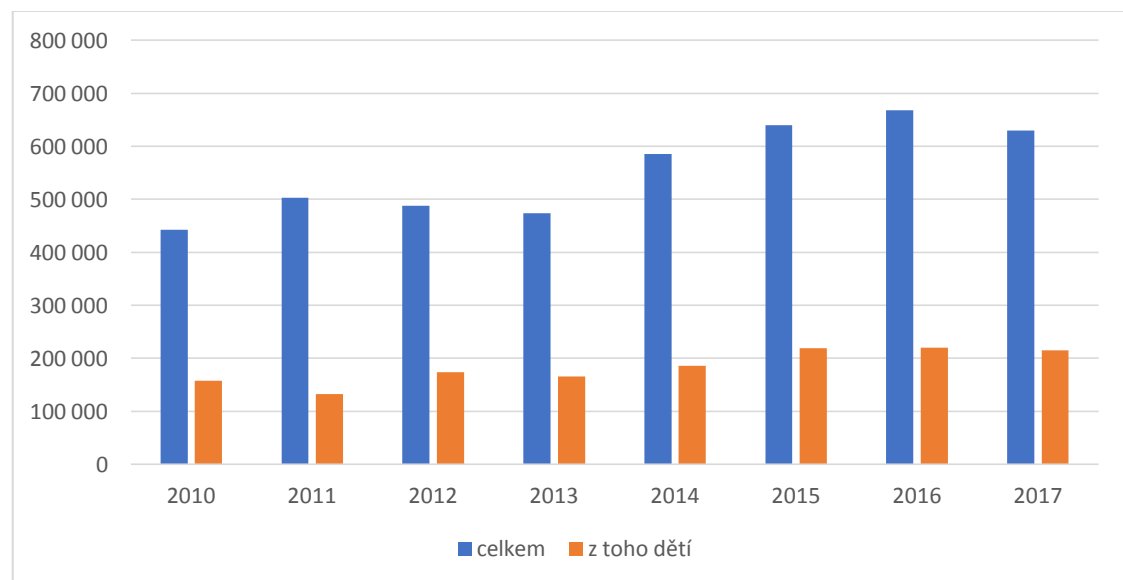
Zdroj: výroční zprávy Zoo Ústí nad Labem / vlastní zpracování

## PŘÍLOHA P XV: NÁVŠTĚVNOST ZOO VYŠKOV V LETECH 2010 – 2017



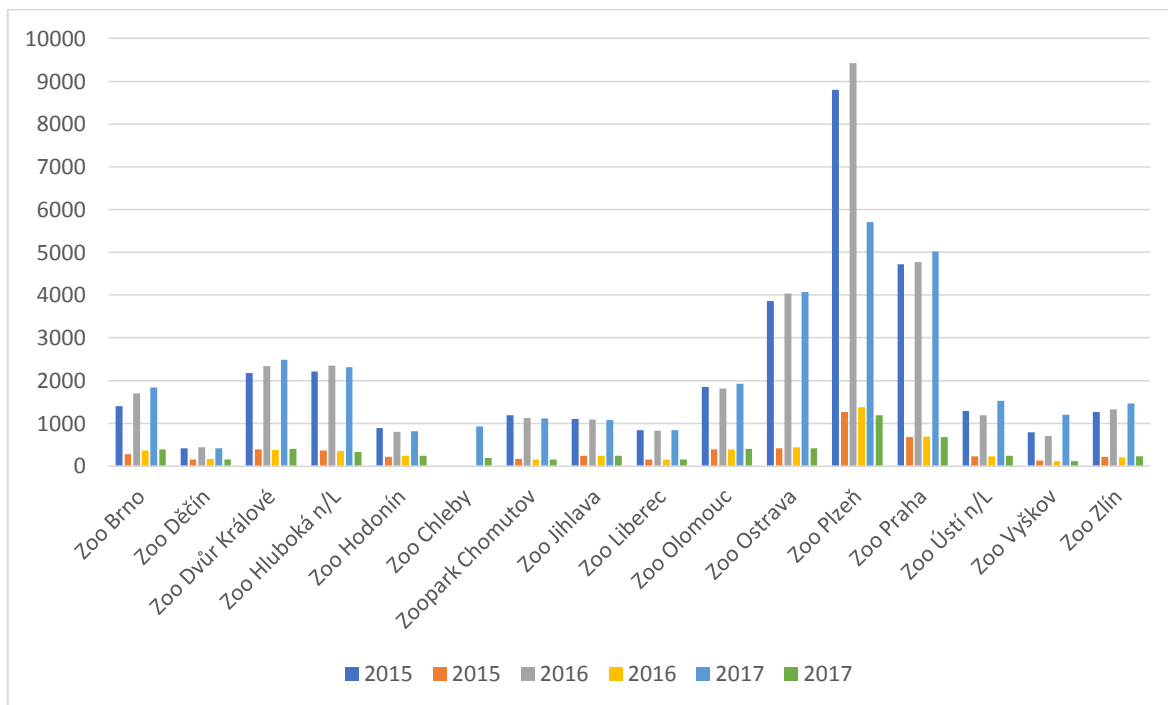
Zdroj: výroční zprávy Zoo Vyškov / vlastní zpracování

## PŘÍLOHA P XVI: NÁVŠTĚVNOST ZOO ZLÍN V LETECH 2010 – 2017



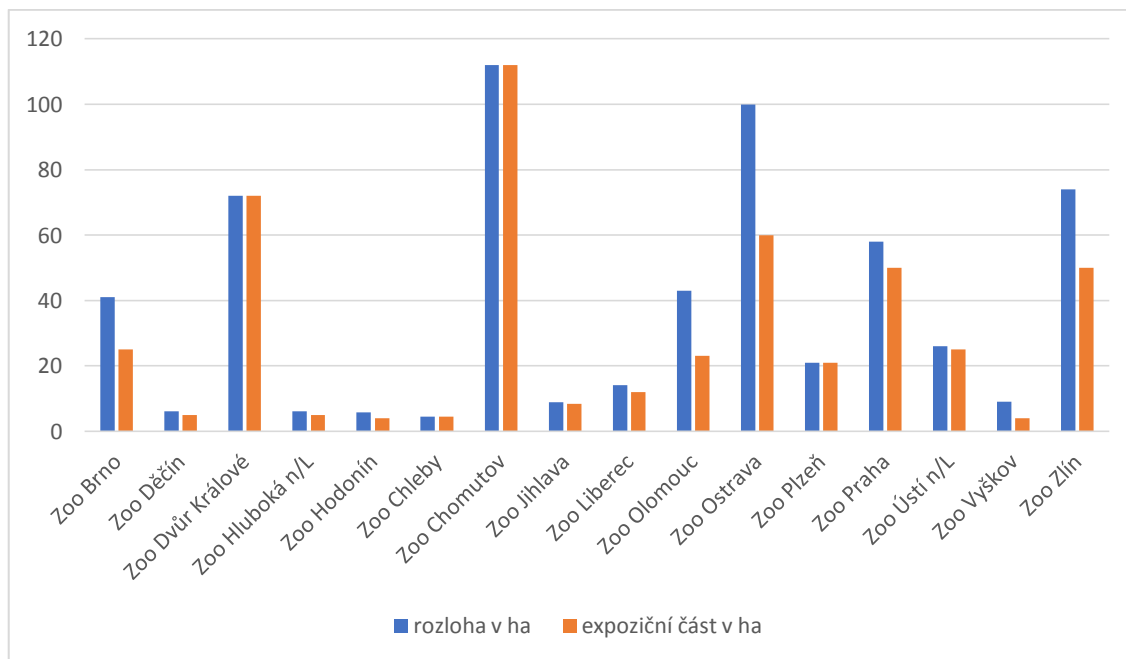
Zdroj: výroční zprávy Zoo Zlín / vlastní zpracování

## PŘÍLOHA P XVII: POČET CHOVANÝCH ZVÍŘAT A DRUHŮ V ZOOLOGICKÝCH ZAHRADÁCH



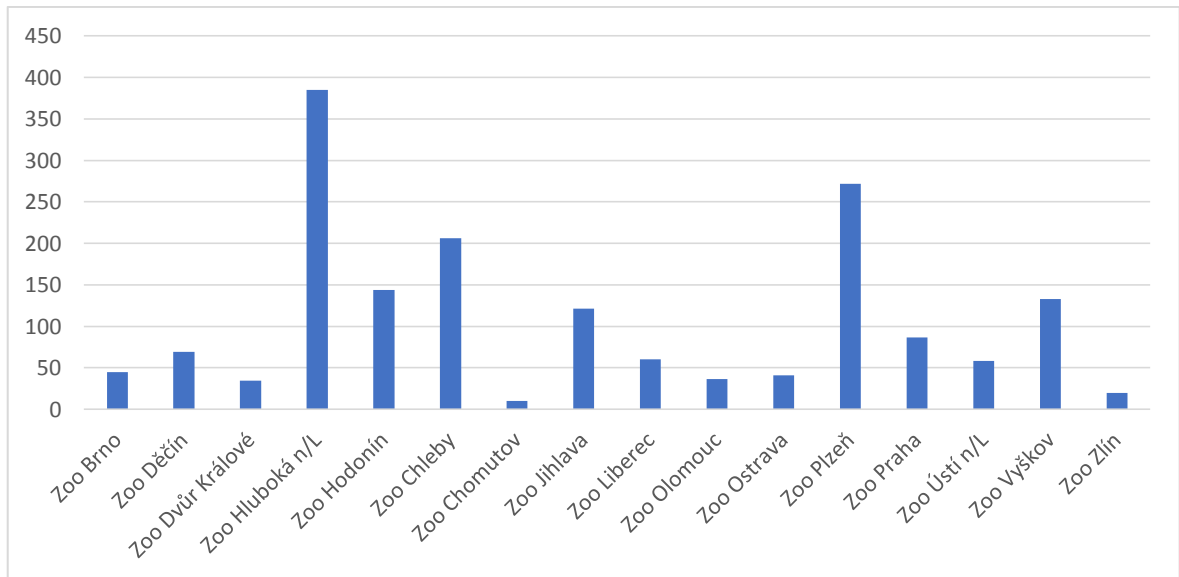
Zdroj: výroční zprávy zahrad / vlastní zpracování

## PŘÍLOHA P XVIII: ROZLOHA ZOOLOGICKÝCH ZAHRAD A ROZLOHA EXPOZIČNÍ ČÁSTI ZAHRAD



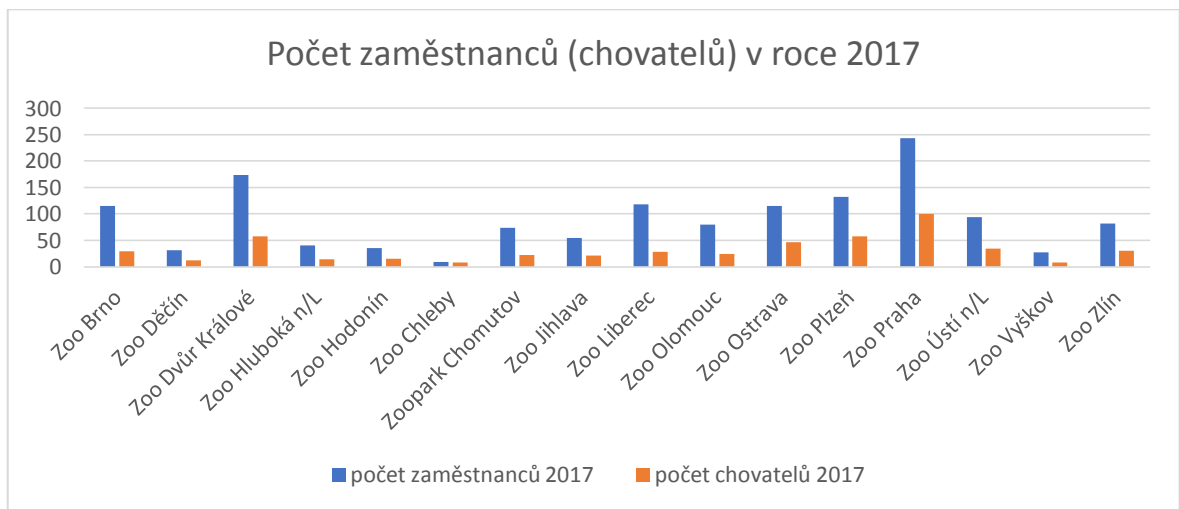
Zdroj: výroční zprávy zahrad / vlastní zpracování

**PŘÍLOHA P XIX: POČET ZVÍŘAT NA HEKTAR ZAHRADY**



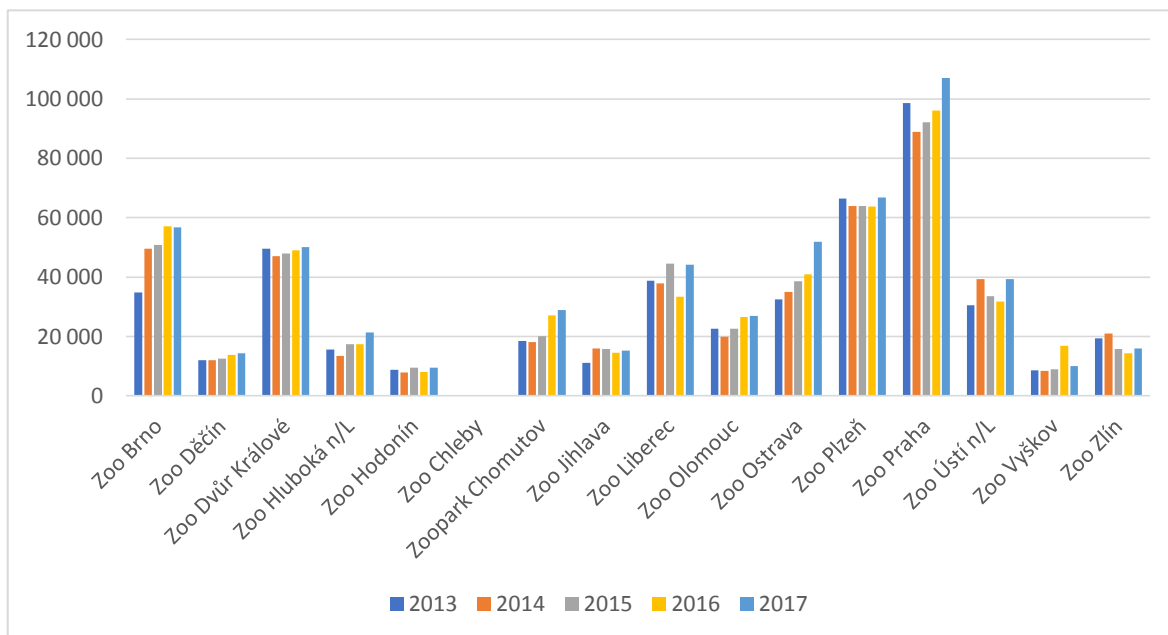
Zdroj: výroční zprávy zahrad / vlastní zpracování

**PŘÍLOHA P XX: POČET ZAMĚSTNANCŮ A CHOVATELŮ V ROCE 2017**



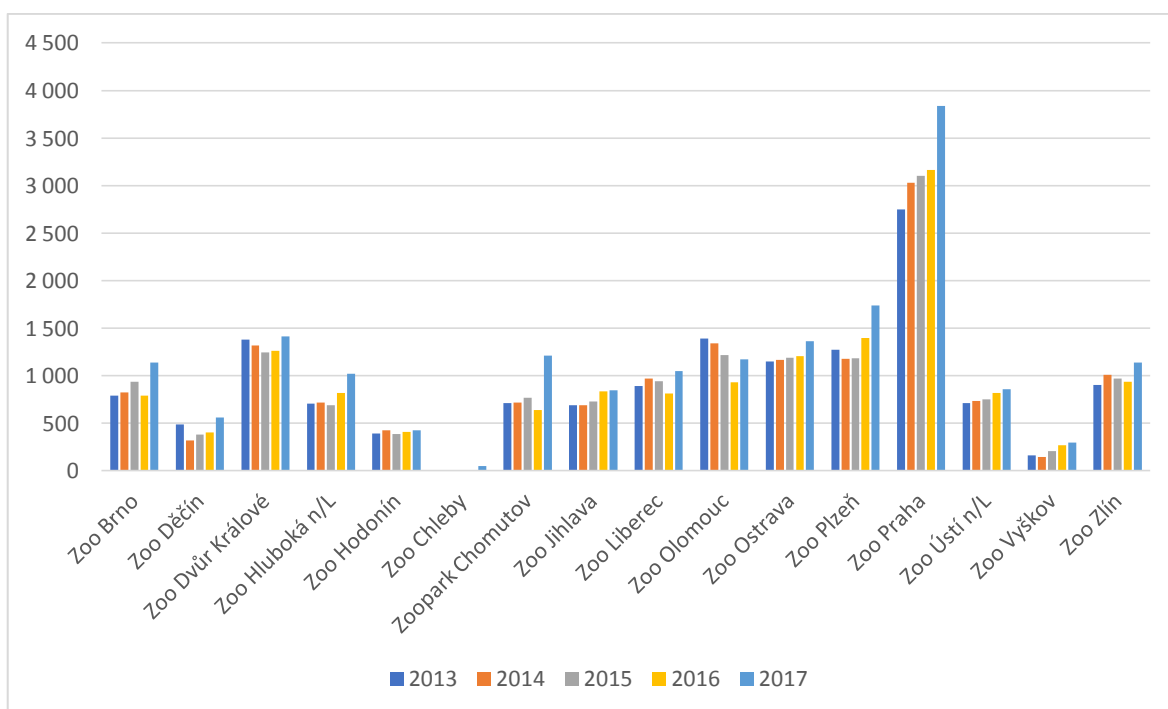
Zdroj: výroční zprávy zahrad / vlastní zpracování

## PŘÍLOHA P XXI: PŘÍSPĚVKY ZŘIZOVATELŮ ZOOLOGICKÝCH ZAHRAD V LETECH 2013–2017



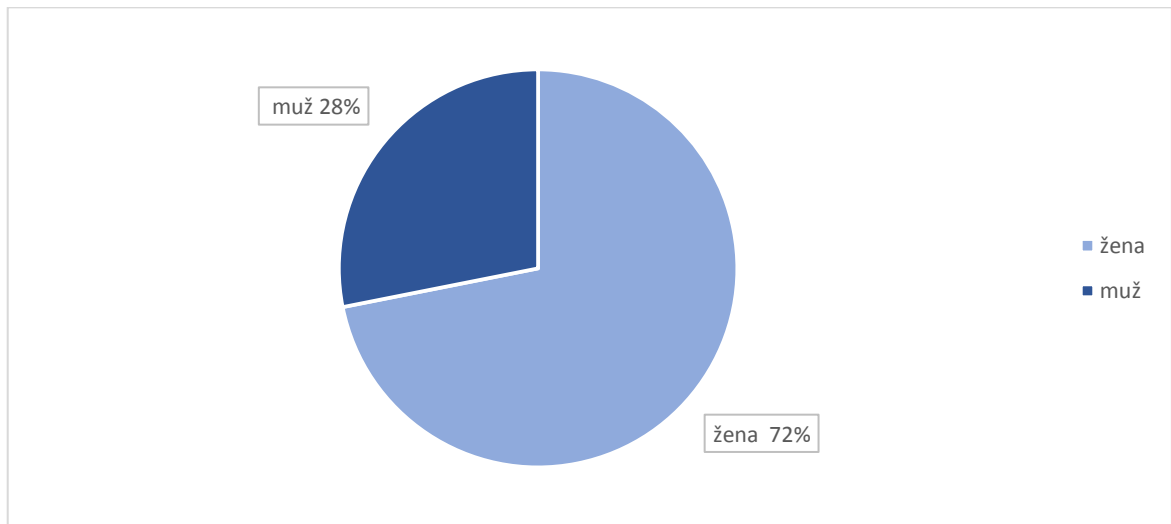
Zdroj: výroční zprávy zahrad / vlastní zpracování

## PŘÍLOHA P XXII: PŘÍSPĚVKY MŽP ZOOLOGICKÝM ZAHRADÁM V LETECH 2013–2017



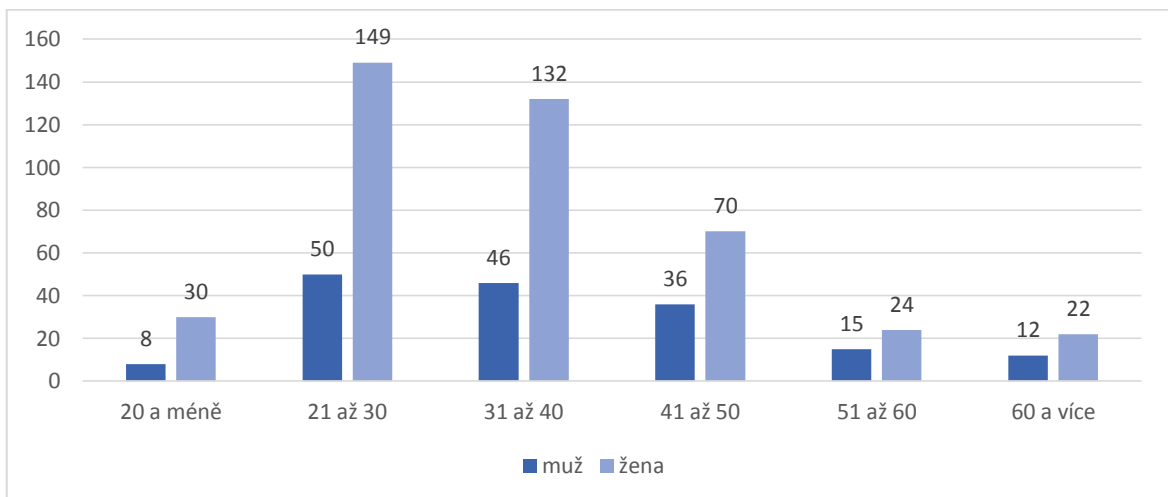
Zdroj: výroční zprávy zahrad / vlastní zpracování

## PŘÍLOHA P XXIII: ROZDĚLENÍ NÁVŠTĚVNÍKŮ ZOO BRNO DLE POHLAVÍ



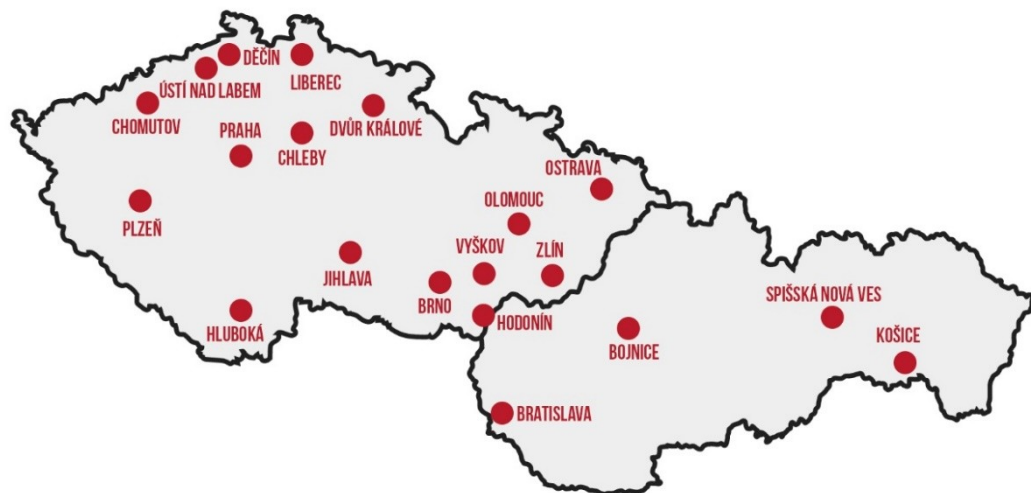
Zdroj: Zoo Brno / vlastní zpracování

## PŘÍLOHA P XXIV: NÁVŠTĚVNÍCI ZOO BRNO DLE VĚKU A POHLAVÍ



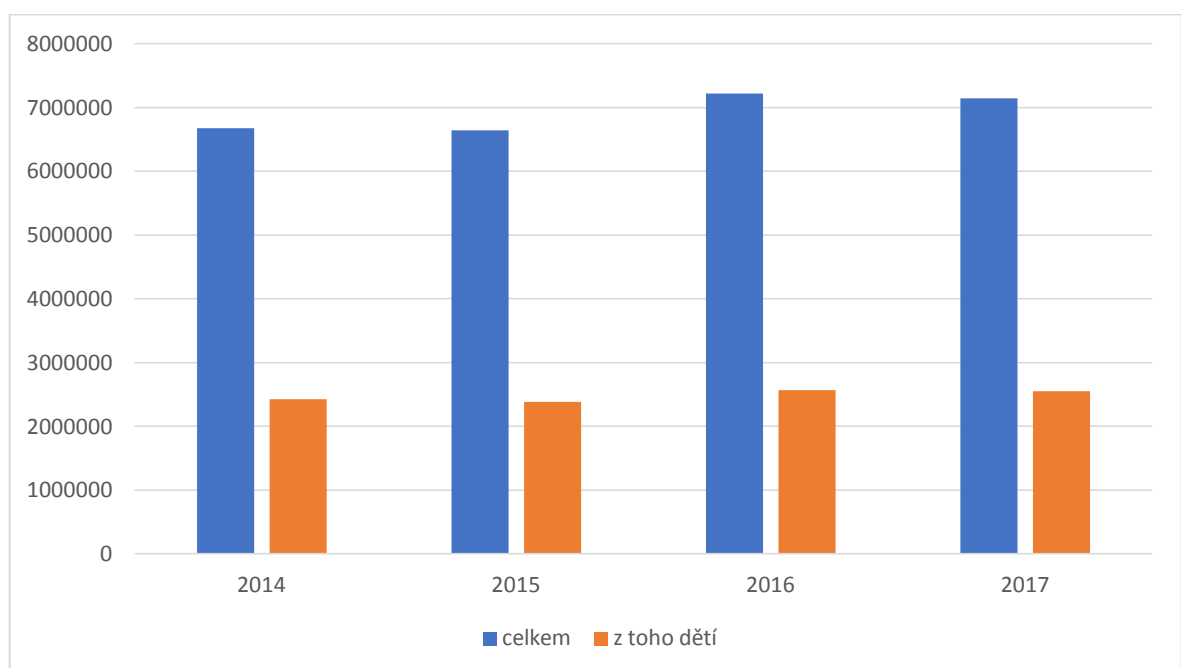
Zdroj: Zoo Brno / vlastní zpracování

## PŘÍLOHA P XXV: ZOOLOGICKÉ ZAHRADY V ČR A SR



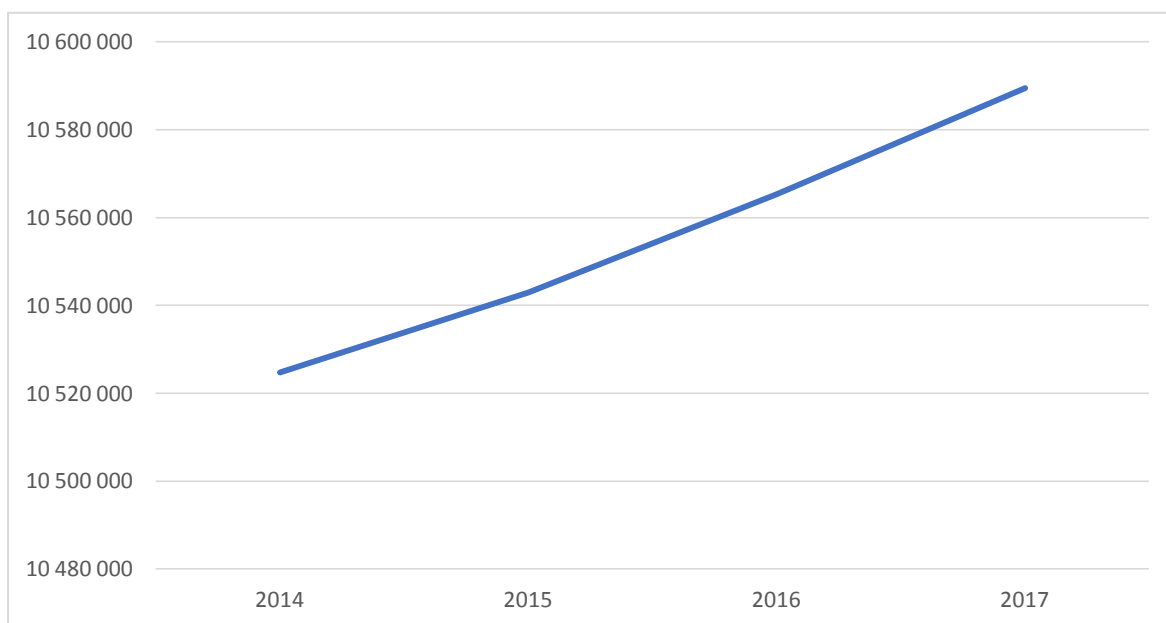
*Vlastní zpracování*

## PŘÍLOHA P XXVI: NÁVŠTĚVNOST ZOOLOGICKÝCH ZAHRAD UCSZOO

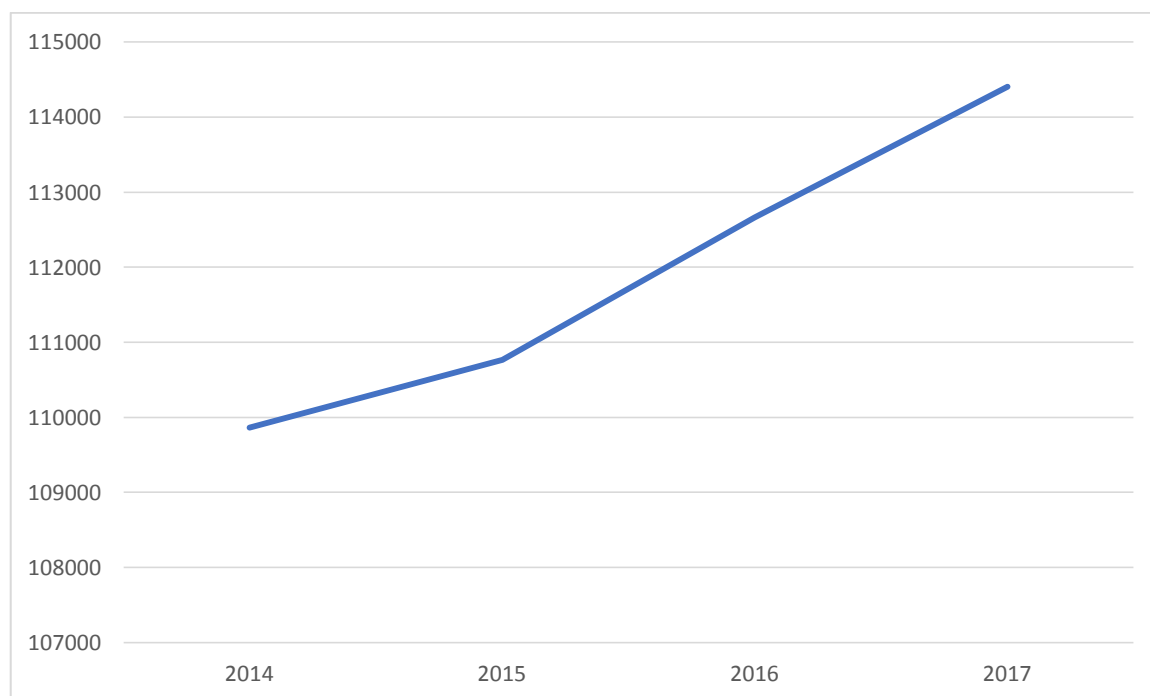


*Zdroj: UCSZOO / vlastní zpracování*



**PŘÍLOHA P XXVII: POČET OBYVATEL ČR V LETECH 2014–2017**

*Zdroj: ČSÚ / vlastní zpracování*

**PŘÍLOHA P XXVIII: PORODNOST V ČR V LETECH 2014–2017**

*Zdroj: ČSÚ / vlastní zpracování*

**PŘÍLOHA P XXIX: DOTAZNÍK PRO NÁVŠTĚVNÍKY ZOO BRNO****1. Gómete zólošku ve štatlu? (Znáte brněnskou zoo?)**

- a. Si piš (Ano)
- b. Ani náhodó (Ne)

**2. Jak často klapete na Mnichálův bergl? (Jak často chodíte do Brněnské zoo?)**

- a. Ještě sem tam nevtrukl. (Ještě jsem ji nenavštívil/a)
- b. 1x za jár (1x ročně)
- c. 2x za jár (2x ročně)
- d. 3x až 4x za jár (3x až 4x ročně)
- e. Už sem tam před jařinama vtrukl. (Navštívil jsem ji v minulosti)
- f. Imrvére (Častěji)

**3. Čím tam hrnete? (Jaký dopravní prostředek pro dopravu do Zoo využíváte?)**

- a. Šalinó, basem nebo trajfem (MHD)
- b. Vágnem (Osobní automobil)
- c. Basem se sajtnó (Zájezdový autobus)
- d. Na raku, šórem (Na kole, pěšky)

**4. Proč ste do zólošky doklapali? (Jaký byl hlavní důvod Vaší návštěvy Zoo?)**

- a. Vyladěné doprovodné vál (Doprovodný program Zoo)
- b. Kindoší vřpózely (Přání děti)
- c. Novodur vály v zólošce (Novinky v Zoo)
- d. Chcel sem vyblésknót nějakó havěť (Fotografování zvířat)
- e. Betelně prožitě volnoběh z hokny (Trávení volného času)
- f. Novodur vytlačená havěť (Narozená mlád'ata)

**5. Z kama ste zgómli novodur doprovodný války? (Odkud jste se dozvěděli o doprovodných programech Zoo?)**

- a. Z ksichtu (z féska) (Sociální síť)
- b. Webová válka zólošky (Webové stránky Zoo)
- c. Rádio
- d. Z plakeca (Plakáty, letáky)
- e. Z Bedny (Televize)
- f. Cajtunk (Noviny, tisk)
- g. Hókli mi to kamoši (Od známých, přátel)
- h. Nemám vo nich ani šajnu (Nevím, že dělá Zoo doprovodné programy)

**6. Zóloška vaří doprovodný války, šrajbnite hlášku, kerá je podle vás lajvont. (Zoo Brno pořádá doprovodné programy, označte prosím tvrzení, které nejvíce odpovídá Vaším názorům na tyto programy):**

- a. Kvůli temu do zólošky vůbec klapu. (Jsou podstatnou součástí nabídky Zoo a hlavním důvodem návštěv)
- b. Je to špica osvjéžo při šmírování havěti. (Jsou vhodným doplňkem k prohlídce zvířat.)
- c. Doprovodný války mastím. (O doprovodné programy se nezajímám.)
- d. Doprovodný války só špica vygómaný, ale jejich náplň je levandula. (Doprovodné programy jsou dobrou myšlenkou, ale jejich zaměření by mělo být jiné.)

**7. Z kama ste? (Z jaké části České republiky jste?)**

- a. Jihomoravský kraj
- b. Olomoucký kraj
- c. Moravskoslezský kraj
- d. Zlínský kraj
- e. Pardubický kraj

- f. Vysočina
- g. Jihočeský kraj
- h. Středočeský kraj a Praha
- i. Plzeňský kraj
- j. Karlovarský kraj
- k. Ústecký kraj
- l. Liberecký kraj
- m. Královéhradecký kraj

**8. Ste koc nebo borec? (Vaše pohlaví:)**

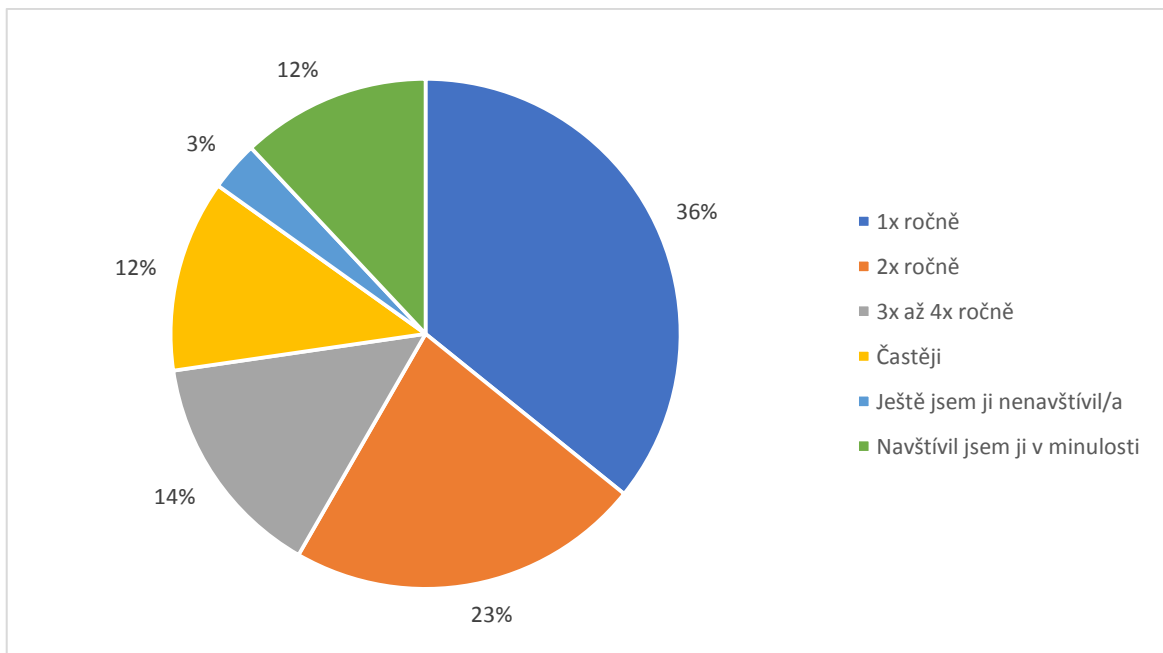
- a. Borec (muž)
- b. Koc (žena)

**9. Kolik máte na tachálu? a. 20 a méně**

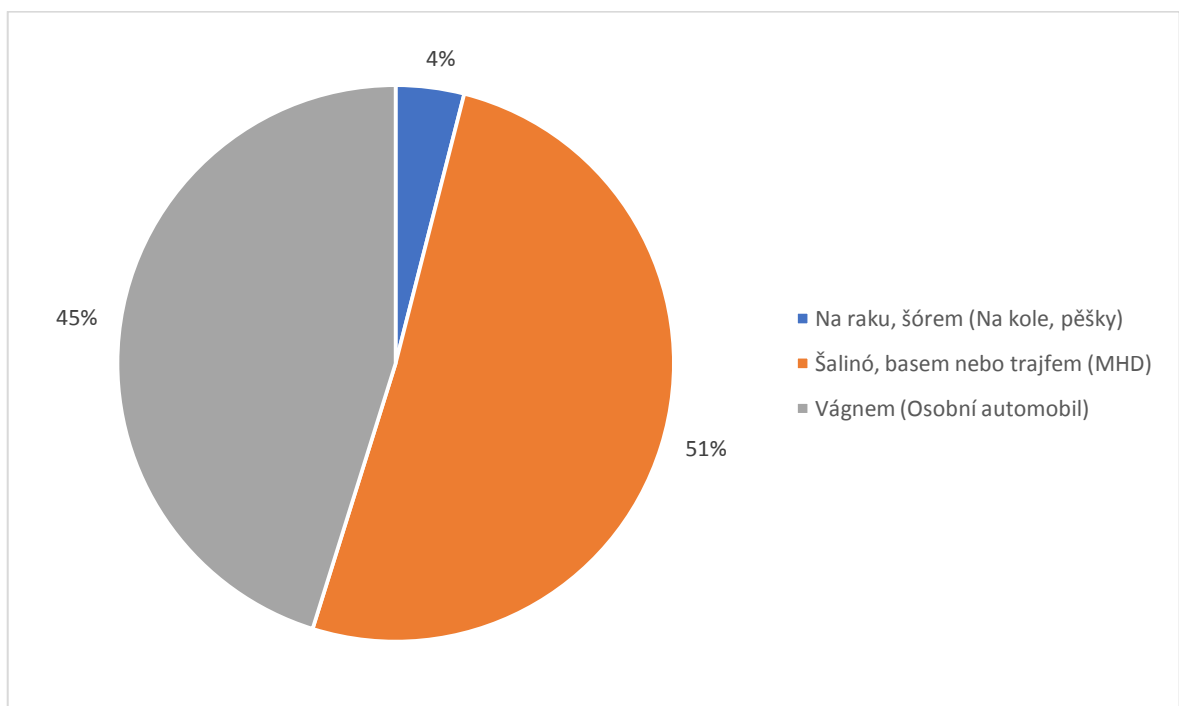
- b. 21 až 30
- c. 31 až 40
- d. 41 až 50
- e. 51 až 60
- f. 60 a více

**10. Jak ste na tem s vychozenéma bódama? (Jaké je Vaše vzdělání?)**

- a. Základní
- b. Středoškolské (bez maturity, SOU)
- c. Středoškolské s maturitou
- d. Vysokoškolské

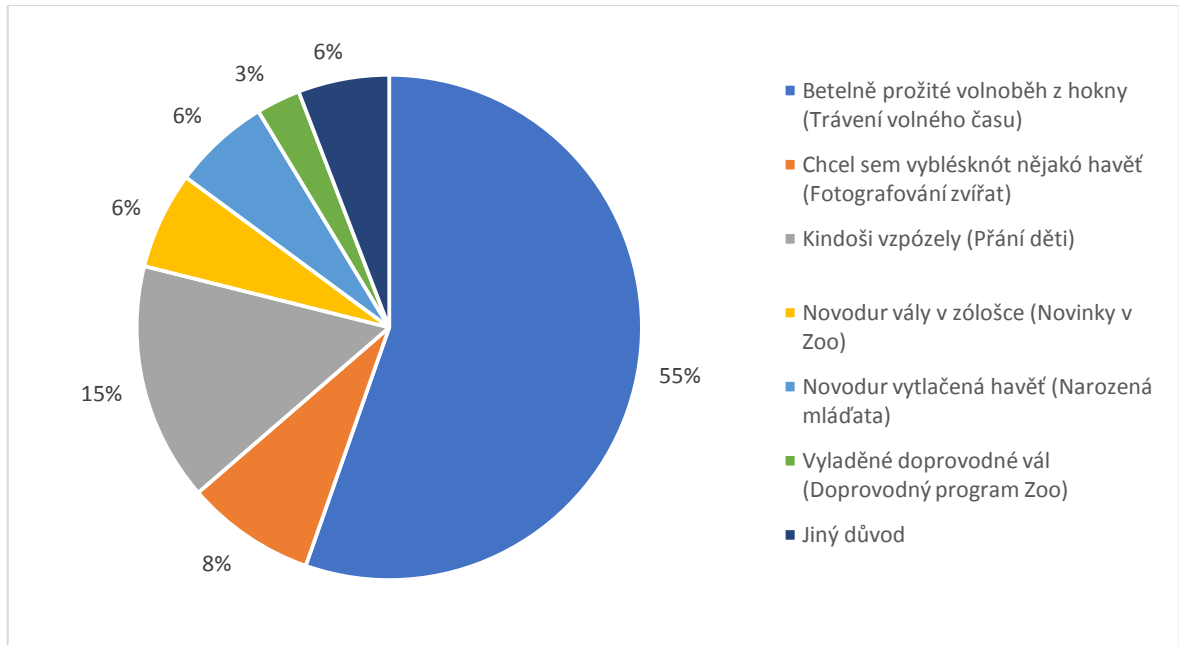
**PŘÍLOHA P XXX: JAK ČASTO CHODÍTE DO BRNĚNSKÉ ZOO?**

Zdroj: Zoo Brno / vlastní zpracování

**PŘÍLOHA P XXXI: JAKÝ DOPRAVNÍ PROSTŘEDEK PRO DOPRAVU DO ZOO VYUŽÍVÁTE?**

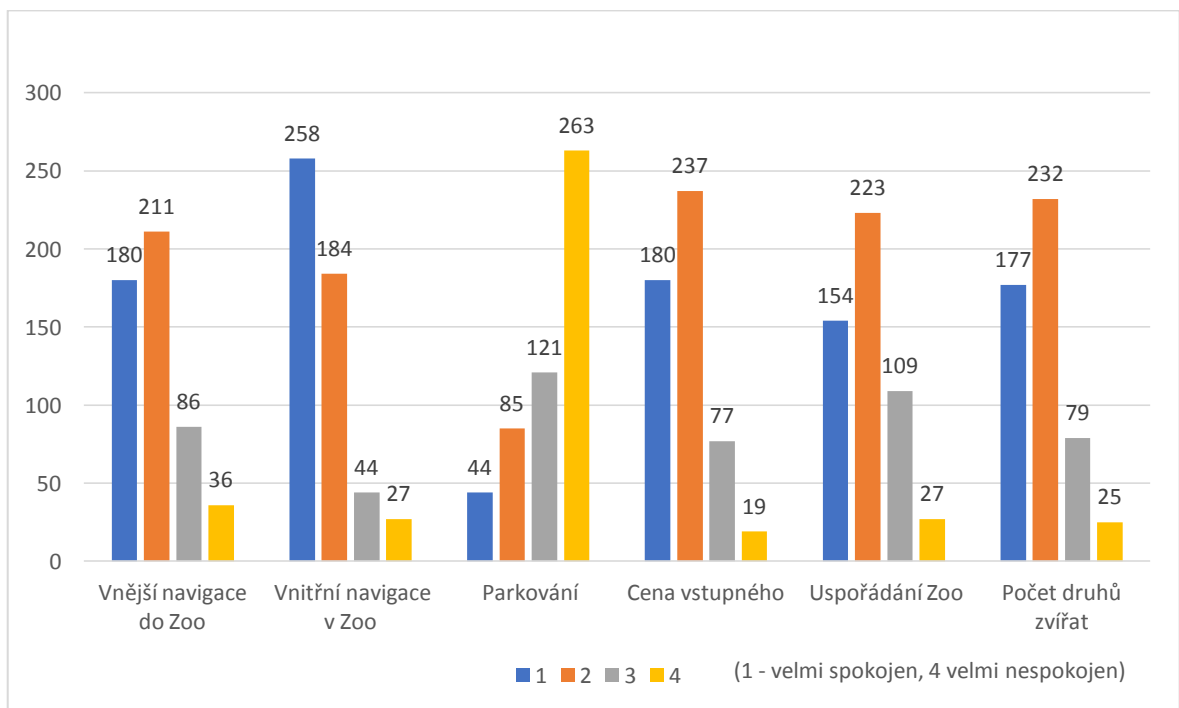
Zdroj: Zoo Brno / vlastní zpracování

### PŘÍLOHA P XXXII: DŮVOD NÁVŠTĚVY ZOO BRNO



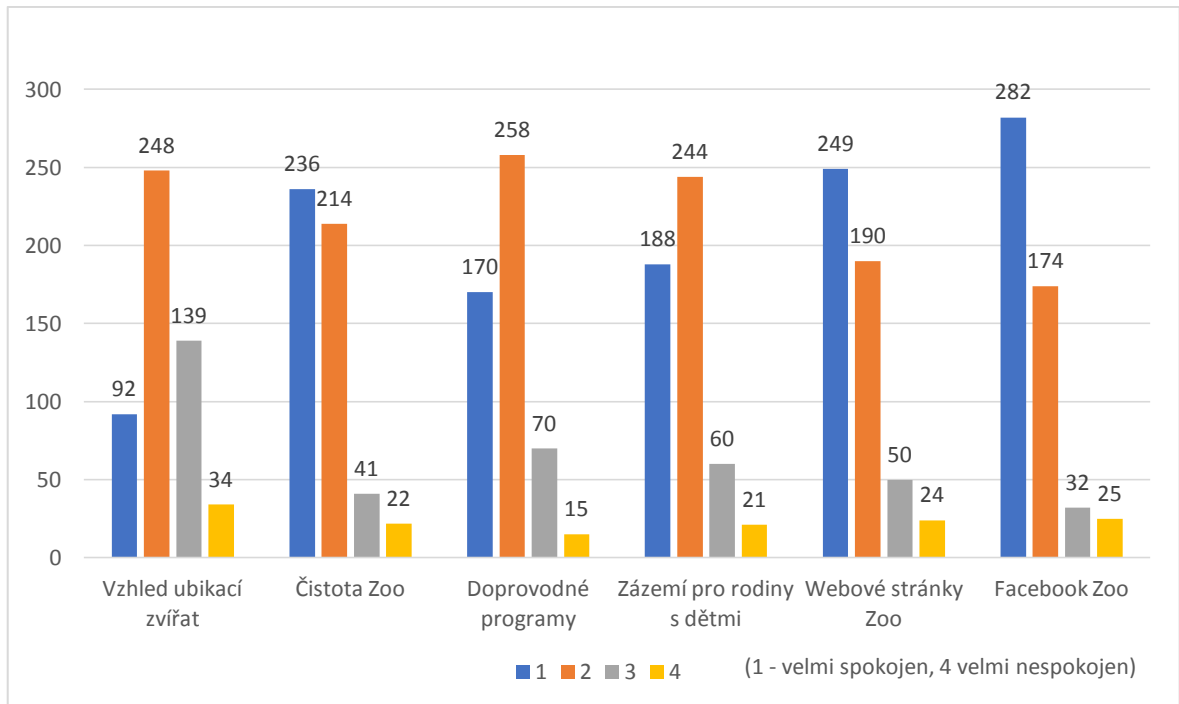
Zdroj: Zoo Brno / vlastní zpracování

### PŘÍLOHA P XXXIII: SPOKOJENOST NÁVŠTĚVNÍKŮ ZOO BRNO I



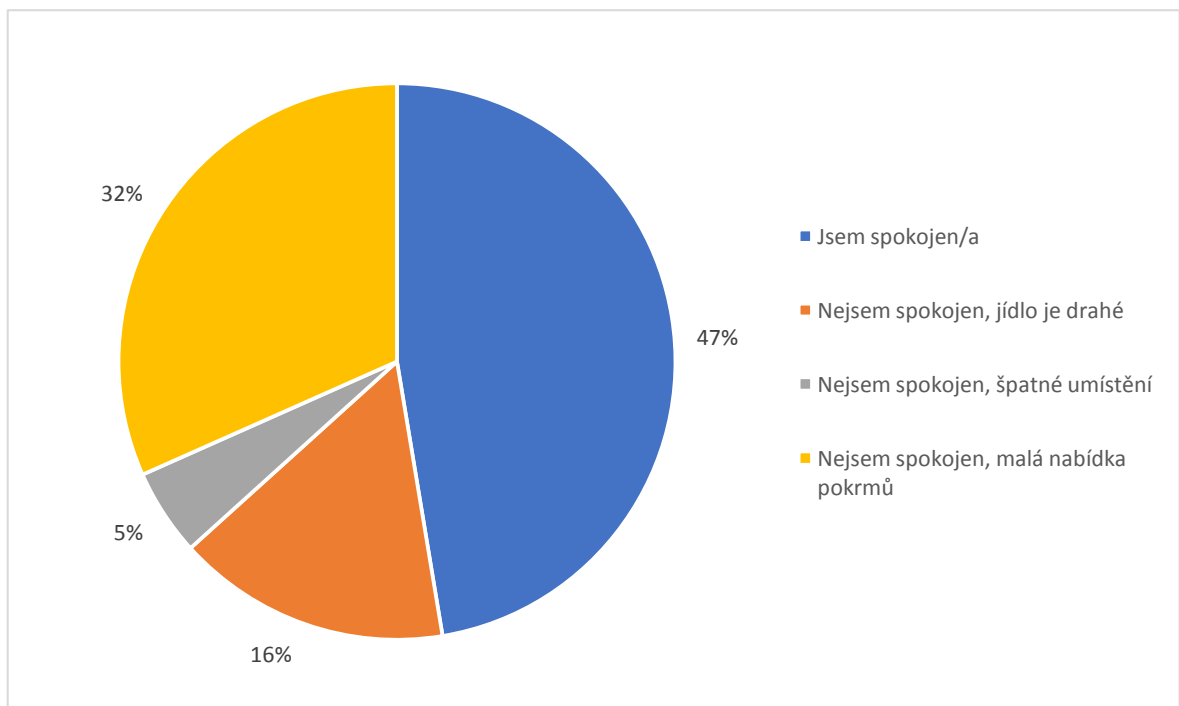
Zdroj: Zoo Brno / vlastní zpracování

**PŘÍLOHA P XXXIV: SPOKOJENOST NÁVŠTĚVNÍKŮ ZOO BRNO II**

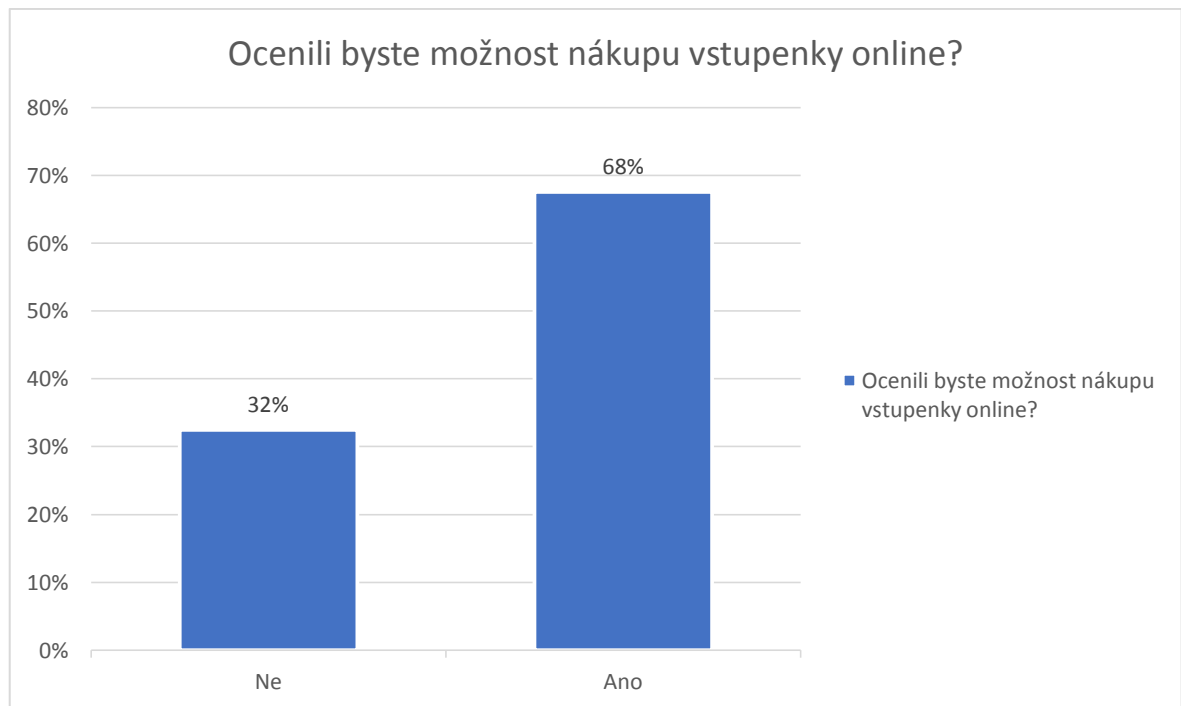


Zdroj: Zoo Brno / vlastní zpracování

**PŘÍLOHA P XXXV: SPOKOJENOST S NABÍDKOU OBČERSTVENÍ**



Zdroj: Zoo Brno / vlastní zpracování

**PŘÍLOHA P XXXVI: ONLINE NÁKUP VSTUPENEK DO ZOO BRNO**

Zdroj: Zoo Brno / vlastní zpracování

**PŘÍLOHA P XXXVII: VYSTŘIHOVÁNKA TRAMVAJE ZOO BRNO**