

ŽILINSKÁ UNIVERZITA V ŽILINE

**AUTOREFERÁT
DIZERTAČNEJ PRÁCE**

Žilina, 2025

Ing. Lucia Šujanská

Žilinská univerzita v Žiline
Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov
Katedra ekonomiky

Ing. Lucia Šujanská

Autoreferát dizertačnej práce

**MARKETINGOVÁ KOMUNIKÁCIA PODNIKU AKO SÚČASŤ
UDRŽATEĽNEJ MARKETINGOVEJ KONCEPCIE ZALOŽENEJ NA
GENERAČNEJ STRATIFIKÁCII SPOTREBITEĽOV**

na získanie akademického titulu **d o k t o r**
(„philosophiae doctor“, v skratke „PhD.“)
v študijnom odbore 3.3.16 a Ekonómia a manažment,
v študijnom programe Ekonomika a manažment podniku.

Žilina 2025

Dizertačná práca bola vypracovaná v dennej forme doktorandského štúdia na Fakulte prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov Žilinskej univerzity v Žiline.

Predkladateľ: Ing. Lucia Šujanská
Žilinská univerzita v Žiline Fakulta PEDAS
Katedra ekonomiky

Školiteľ: prof. Ing. Pavol Kráľ, PhD.
Žilinská univerzita v Žiline Fakulta PEDAS
Katedra ekonomiky

Oponenti: prof. Ing. Zdenka Musová, PhD.
Univerzita Mateja Bela
Katedra ekonomiky a manažmentu podniku

doc. Ing. Katarína Zvaríková, PhD.
Žilinská univerzita v Žiline Fakulta PEDAS

Autoreferát bol rozoslaný dňa:

Obhajoba dizertačnej práce sa koná dňa o h. v zasadačke dekanátu fakulty PEDAS pred komisiou pre obhajobu dizertačnej práce schválenou odborovou komisiou v študijnom odbore 3.3.16 a Ekonomika a manažment, v študijnom programe Ekonomika a manažment podniku, vymenovanou dekanom Fakulty prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov Žilinskej univerzity v Žiline.

prof. Ing. Tomáš Klieštík, PhD. v. r.
predseda odborovej komisie
študijného odboru 3.3.16
Ekonomika a manažment

ABSTRAKT

ŠUJANSKÁ, Lucia, Ing.: Marketingová komunikácia podniku ako súčasť udržateľnej marketingovej koncepcie založenej na generačnej stratifikácii spotrebiteľov. [Dizertačná práca]. Žilinská univerzita v Žiline. Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov; Katedra ekonomiky. Školiteľ dizertačnej práce: KRÁL, Pavol, prof. Ing., PhD.; Žilina: FPEDAS, ŽU, 2025. 233 s.

Hlavným cieľom dizertačnej práce je navrhnúť metodický postup tvorby marketingovej komunikácie hotelov implementujúcich princípy udržateľnej marketingovej koncepcie s dôrazom na špecifiká jednotlivých generačných kohort. Dizertačná práca pozostáva zo šiestich častí. Prvá kapitola je venovaná teoretickým východiskám riešenej problematiky a vymedzeniu základných pojmov súvisiacich s udržateľnou marketingovou koncepciou a generačnou stratifikáciou. V druhej a tretej kapitole je uvedený hlavný cieľ, parciálne ciele a metódy použité pri spracovaní dizertačnej práce. Štvrtá kapitola je venovaná vyhodnoteniu a sumarizácii výsledkov štruktúrovaných rozhovorov s riaditeľmi a manažérmi vybraných hotelových prevádzok, dotazníkového prieskumu zameraného na spotrebiteľov a v rámci kapitoly je uvedený aj návrh metodického postupu tvorby marketingovej komunikácie hotelov implementujúcich udržateľnú marketingovú koncepciu s dôrazom na generačné špecifiká. V piatej kapitole sú komplexne zhodnotené výsledky práce a v poslednej, šiestej, kapitole sú vymedzené teoretické a praktické prínosy predkladanej dizertačnej práce.

Kľúčové slová: Marketingová komunikácia. Udržateľnosť. Udržateľná marketingová koncepcia. Generačná stratifikácia. Generácie.

ABSTRACT

ŠUJANSKÁ, Lucia, Ing.: Marketing communication of a company as part of a sustainable marketing concept based on generational stratification of consumers. [Dissertation thesis]. University of Zilina. Faculty of Operation and Economics of Transport and Communications; Department of Economics. Supervisor: KRÁL, Pavol, prof. Ing., PhD.; Žilina: FPEDAS, ŽU, 2025. 233 p.

The main objective of the dissertation is to propose a methodological procedure for the creation of marketing communication for hotels implementing the principles of sustainable marketing concept with an emphasis on the specifics of individual generational cohorts. The dissertation consists of six parts. The first chapter is devoted to the theoretical background of the addressed issue and definition of basic concepts related to sustainable marketing concept and generational stratification. The second and third chapters present the main objective, partial objectives and methods used in the development of the dissertation. The fourth chapter is devoted to the evaluation and summary of the results of structured interviews with directors and managers of selected hotel operations, a questionnaire survey focused on consumers and the chapter also presents a proposal for a methodological procedure for the development of marketing communication for hotels implementing a sustainable marketing concept with an emphasis on generational specificities. In chapter five, the results of the thesis are comprehensively evaluated and in the last, sixth, chapter, the theoretical and practical contributions of the present dissertation are defined.

Keywords: Marketing communication. Sustainability. Sustainable marketing concept. Generational stratification. Generations

OBSAH

ÚVOD.....	7
1. SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ.....	9
1.1. Koncepcia udržateľného marketingu	9
1.2. Generačná stratifikácia spotrebiteľov	10
2. CIEĽ PRÁCE	13
3. METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA	15
3.1. Metodika práce	15
3.2. Metódy skúmania	16
3.2. Stanovenie výskumných otázok a hypotéz	18
4. VÝSLEDKY PRÁCE	19
4.1. Zhodnotenie výsledkov dotazníkového prieskumu	19
4.2. Návrh metodického postupu tvorby marketingovej komunikácie hotelov implementujúcich princípy udržateľnej marketingovej koncepcie s dôrazom na špecifiká jednotlivých generačných kohort	24
4.3. Koncepcia kľúčových prvkov reklamnej kampane pre vybrané generácie	39
4.4. Návrh praktických aspektov udržateľnosti pre implementáciu v prostredí hotelového sektora	41
5. DISKUSIA	43
6. TEORETICKÉ A PRAKTICKÉ PRÍNOSY DIZERTAČNEJ PRÁCE	53
ZÁVER	55
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	57
VÝPIS PUBLIKAČNEJ ČINNOSTI DOKTORANDA	74

ÚVOD

Marketingová komunikácia je jedným z kľúčových faktorov, ktoré môžu výrazne ovplyvniť úspech a ziskovosť podniku. Na základe efektívnej marketingovej komunikácie dokáže podnik osloviť stále širšie spektrum zákazníkov, posilňovať svoj imidž a rovnako aj budovať vzťahy s novými a existujúcimi zákazníkmi. Úspech podniku je však v dnešnom dynamickom podnikateľskom prostredí výrazne ovplyvňovaný jeho schopnosťou efektívne osloviť a komunikovať s rôznymi segmentmi spotrebiteľov. Unifikovaný prístup k tvorbe marketingovej komunikácie však začína byť nedostatočný, pretože spotrebiteľský trh je stále viac fragmentovaný a spotrebitelia začínajú od podnikov vyžadovať individuálny a personalizovaný prístup. Jednou z možností ako efektívnejšie zacieliť svoju marketingovú komunikáciu je segmentácia na základe demografických charakteristík, resp. generačná stratifikácia spotrebiteľov. Pochopiť a zohľadniť individuálne preferencie a postoje rôznych generácií zákazníkov dokáže výrazne posilniť efektivitu a úspech realizovanej marketingovej komunikácie, vzhľadom na to, že každá generácia disponuje svojimi vlastnými jedinečnými hodnotami, postojmi a preferenciami, vďaka čomu je možné ako nástroje, tak aj obsah marketingovej kampane, týmto skutočnostiam vhodne prispôbiť. Dôležitým faktorom pre úspešné zacielenie a oslovenie cieľových skupín zákazníkov rôznymi nástrojmi a formami marketingovej komunikácie je teda pochopenie preferencií, reakcií a postojov rôznych generácií. V dizertačnej práci sme sa zamerali na marketingovú komunikáciu v hotelovom sektore, ktorý je v súčasnosti stále viac ovplyvňovaný nielen rastúcimi očakávaniami zákazníkov ale zároveň je jedným z odvetví, kde je marketingová komunikácia kľúčová, vzhľadom na to, že hotelové služby majú nehmotný charakter a zákazník si ich pred kúpou nemôže vyskúšať. Rozhodovací proces spotrebiteľov je teda do veľkej miery založený na dostupných informáciách, očakávaníach, dôvere a vnímaní hodnoty, ktoré sú formované práve prostredníctvom marketingovej komunikácie.

V posledných rokoch sa však dostáva do popredia aj ďalší významný trend, ktorým je udržateľnosť. Udržateľné iniciatívy a ich význam v podnikaní aj v marketingu začína rásť, čo je do istej miery determinované aj sprísňujúcimi sa environmentálnymi zákonmi, ktoré ako od hotelov, tak aj od iných podnikov, vyžadujú, aby spĺňali stanovené environmentálne kritériá. Na druhej strane to však už nie sú len regulačné orgány, ale aj samotní spotrebitelia, ktorí začínajú požadovať, aby pri svojich činnostiach hotely nebrali ohľad len na vlastný zisk ale aj na životné prostredie. Na hotely, ktoré budú v tejto oblasti stagnovať a nebudú pružne reagovať na požiadavky trhu bude v priebehu najbližších rokov nielen konkurencia, ale aj zmena vonkajších faktorov vyvíjať neustále väčší tlak. Je preto dôležité začať

s postupnou implementáciou udržateľných prístupov do podnikových aktivít, ktoré je však samozrejme nutné aj vhodným spôsobom komunikovať cieľovým zákazníkom. Okrem toho, postupnou integráciou udržateľných iniciatív si hotel zabezpečuje lepšiu pripravenosť aj na budúce legislatívne a trhové požiadavky v tejto oblasti, čo prispieva k dlhodobej udržateľnosti podnikania.

Primárnym cieľom dizertačnej práce je navrhnúť metodický postup tvorby marketingovej komunikácie hotelov implementujúcich princípy udržateľnej marketingovej koncepcie s dôrazom na špecifiká jednotlivých generačných kohort. Predkladaná dizertačná práca pozostáva zo šiestich kapitol. V prvej kapitole sme sa venovali teoretickým východiskám skúmanej problematiky doma aj v zahraničí. V rámci kapitoly je podrobne spracovaná koncepcia udržateľného marketingu, jej história, ciele, bližšie definovaný pojem a vymedzenie podstaty udržateľného marketingu vzhľadom na to, že ide o koncept, ktorého všetky aspekty ešte nie sú exaktne zadané a je predmetom vedeckých diskusií. V tejto časti práce bola realizovaná aj bibliometrická analýza, ktorá prezentuje hlavné oblasti vedeckovýskumného záujmu so zameraním na udržateľný marketing v horizonte rokov 2015 až 2024. Rovnako sa v tejto kapitole venujeme aj konceptu generálnej stratifikácie spotrebiteľov, charakteristikám jednotlivých generačných kohort, deskripcii hotelového sektora a certifikácii udržateľnosti. V druhej kapitole je vymedzený primárny cieľ a parciálne ciele dizertačnej práce. V tretej kapitole, metodika práce a metódy skúmania, sme objasnili metodický postup práce z hľadiska realizovaných krokov výskumu, použité metódy skúmania a rovnako sú tu stanovené výskumné otázky a hypotézy. V štvrtej kapitole sú už prezentované výsledky realizovaných štruktúrovaných rozhovorov a dotazníkového prieskumu zameraného na spotrebiteľov. Súčasťou kapitoly je aj navrhnutý metodický postup marketingovej komunikácie hotelov implementujúcich princípy udržateľnej marketingovej koncepcie s dôrazom na špecifiká jednotlivých generačných kohort, koncepcia kľúčových prvkov reklamnej kampane pre vybrané generácie a návrh praktických aspektov udržateľnosti pre implementáciu v prostredí hotelového sektora. V kapitole diskusia sú prezentované zhodnotené výsledky dizertačnej práce a zároveň sú konfrontované s výsledkami výskumov iných autorov zaoberajúcich sa predmetnou problematikou. Rovnako sú identifikované limity a navrhnuté ďalšie budúce smerovanie výskumu. Posledná kapitola obsahuje teoretické a praktické prínosy predkladanej dizertačnej práce.

1. SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ

Súčasnú turbulentnú a dynamickú trhovú prostredie poukazuje na fakt, že už viac nie je efektívne riadiť podnik výhradne podľa starých zaužívaných noriem, ale je nevyhnutné upraviť trhovú stratégiu tak, aby sa prispôbila aktuálnemu podnikateľskému prostrediu. Ako uvádzajú autori Govindan (2018) a Chakraborty et al. (2014) klimatické zmeny, rastúca miera chudoby, zvyšujúca sa populácia, degradácia ekosystémov, rastúci globálny dopyt po energii, nadmerné využívanie prírodných zdrojov a rastúca produkcia odpadu sú iba niektorými z hlavných problémov, ktorým podniky v súčasnosti čelia. Uvedení autori vo svojich publikáciách rovnako zdôrazňujú, že zameranie sa na krátkodobé činnosti orientujúce sa na okamžité uspokojenie na základe maximalizácie zisku a poskytnutia finančnej hodnoty akcionárom podniku už naďalej nemôže byť pravidlom úspechu. Toto tvrdenie potvrdzujú aj autori Lawrence a Weber (2020), ktorí zároveň zdôrazňujú, že podniky si musia uvedomiť, že finančný úspech silne závisí od vzťahu, ktorý má podnik so spoločnosťou a životným prostredím, nielen so svojimi akcionármi.

1.1. Koncepcia udržateľného marketingu

Naliehavosť vývinu nových koncepcií, prístupov a metód pre udržateľný rozvoj vrátane nástrojov, ktoré sú aplikovateľné na podnikanie vo svojej publikácii *Components and structures of the pillars of sustainability* zdôraznili aj Duić et al. (2015). Integrácia marketingových aktivít, ktoré sú uznávané ako prepojenie podnikateľskej angažovanosti a udržateľnosti sa stávajú kľúčovými komponentmi pri definovaní novej podnikovej stratégie (Tollin et al., 2015).

V oblasti výskumu marketingu a jeho prepojenia s konceptom udržateľnosti došlo v posledných dvoch desaťročiach k nárastu záujmu o danú problematiku. Táto oblasť výskumu poskytuje nielen výskumníkom v oblasti marketingu, ale aj odborníkom z praxe a tvorcom politík príležitosti na štúdium otázok udržateľnosti, ktoré súvisia so zmenou klímy, spotrebiteľským správaním, reklamou, budovaním značky, marketingovou etikou, environmentálnymi problémami, obchodnými postupmi a inováciami. Výskum udržateľnosti publikovaný v marketingovej literatúre sa výrazne rozšíril, no stále absentuje jednotné koncepčné a teoretické objasnenie toho, ako je udržateľnosť v marketingovom výskume definovaná, čo má za následok nekonzistentnú definíciu udržateľnosti. Mnoho autorov si z toho dôvodu preberá len časť definícií a vytvára nové, čo môže viesť k nespoľahlivým prístupom pri formulovaní výskumných otázok a analýze zistení. Takisto je venovaný nedostatočný priestor tomu, ako sa vyvíjajú teórie používané na rámcovanie udržateľnosti v marketingovej literatúre. Ako zdôrazňujú Minciullo et

al. (2022) pre pochopenie vzájomného pôsobenia udržateľnosti a marketingu je nevyhnutný teoretický základ, no teórie, ktoré marketingoví vedci používajú na analýzu a opis postupov udržateľnosti organizácií, sú zatiaľ málo rozvinuté. Keďže udržateľnosť sa naďalej stáva jedným z ústredných záujmov organizácií, je potrebné poskytnúť nové poznatky, ktoré vychádzajú z existujúcich teórií a začať rozvíjať komplexnejšiu konceptualizáciu udržateľnosti.

1.2. Generačná stratifikácia spotrebiteľov

Pre vytvorenie efektívnych stratégií v oblasti udržateľného marketingu je mimoriadne dôležité vedieť marketingové stratégie vhodne prispôsobiť cieľovým spotrebiteľom. Jedným z prvých a zároveň najdôležitejších aspektov pri vytváraní marketingovej komunikácie podniku je pochopenie toho, kto je cieľovou skupinou podniku. Identifikácia cieľovej skupiny je kľúčová, pretože umožňuje podniku vhodne prispôbovať zvolené nástroje marketingovej komunikácie špecifickým potrebám a preferenciám zákazníkov. Medzi spotrebiteľmi rôznych generácií však môžu existovať rozdiely, ktoré ovplyvňujú ich nákupné správanie. Príslušníci jednotlivých generačných kohort sú charakteristickí odlišnými hodnotami, presvedčeniami a postojmi, ktoré ovplyvňujú ako ich správanie, tak aj vnímanie udržateľného marketingu. Na základe svojich jedinečných postojov a hodnôt môžu príslušníci jednej generácie uprednostňovať v oblasti udržateľnosti environmentálne aspekty, zatiaľ čo iné generácie môžu uprednostňovať sociálnu zodpovednosť alebo ekonomickú udržateľnosť. Preskúmanie priorit jednotlivých generácií v tejto oblasti je preto kľúčovým východiskom pre tvorbu a prispôbenie marketingových stratégií.

Koncept generácií sa prvýkrát objavil v sociológii a k chápaniu generácií existujú dva hlavné prístupy (Lyons a Kuron, 2014). Z práce Karla Mannheima vychádza prístup „sociálnych síl“, podľa ktorého sú generácie produktom konkrétnych historických udalostí a predstavujú kolektív jedincov so spoločnými znakmi chápania, spôsobom bytia a poznania (Bristow, 2016). Druhý prístup je založený na kohortách a vychádza z práce Normana B. Rydera (1965), ktorý nadviazal na Mannheimovú prácu a definoval generácie ako skupiny vymedzené vekom, ktoré sú charakteristické tým, že zažívajú významné udalosti v podobnom období svojho života. Lyons a Kuron (2014) spájajú tento smer s demografickým prístupom ku koncepcii generácií, v ktorom sa generácie vnímajú ako relatívne homogénne skupiny s pevnými hranicami (Benson et al., 2018). Napriek tomu, že oba koncepty sa mierne líšia možno pozorovať aj prienik týchto teórií, ktorým je pozorovanie, že skupiny ľudí sú formované historickým kontextom, v ktorom sa rodia a vyvíjajú.

Najznámejšiu definíciu pojmu „generácia“, v kontexte generačnej stratifikácie, poskytli Strauss a Howe v roku 1997 a generáciu charakterizovali ako kohortu jednotlivcov, ktorí sa narodili v podobnom

časovom rámci a boli formovaní podobnými udalosťami, trendmi a vývojom. V súčasnosti sa v odbornej literatúre uvádzajú rôzne definície, no jednou z najvýstižnejších charakteristík je, že generácia je skupina pozostávajúca zo všetkých osôb, ktoré sú približne v rovnakom veku a boli formované rovnakými alebo podobnými skúsenosťami. V dôsledku podobného vplyvu sociálneho a historického prostredia na kvalitu života v čase dospievania, počas ktorého sa formuje a rozvíja osobnosť človeka, sa každá generácia vyznačuje rôznymi vlastnosťami, presvedčeniami, očakávaniami alebo záujmami, ktoré sú spoločné pre väčšinu členov vymedzenej generácie. Napriek rozdielom v podobe prejavov individualizmu jednotlivých ľudí v danej generácii, všetkých členov patriacej do vymedzenej generácie spája spoločné vedomie prežívaného osudu, s ním súvisiace pravidlá správania, postoje či spôsob vnímania reality, ktoré boli ovplyvnené spoločnými udalosťami. V dôsledku výskytu všetkých uvedených faktorov sú títo ľudia spojení do akéhosi jednotného celku nazývaného generácia (Gajda, 2017). Ako podotýkajú Joshi et al. (2010), keďže tieto kohorty sú založené na príslušnosti k vekovej skupine, ktorá zdieľa kolektívne spomienky počas formatívnych rokov života, základom kategorizácie generácií a faktorom, ktorý odlišuje jednu generáciu od druhej sú práve spoločné skúsenosti ako napr. industrializácia, vojny či iné zásadné zmeny v spoločnosti, pretože takéto udalosti zásadne ovplyvňujú postoje, hodnoty, presvedčenia a očakávania generačných skupín. Ako uvádzajú Schewe a Meredith (2004) spoločne prežité udalosti a skúsenosti ľudí patriacich do jednej generácie sa odrazia aj v základných hodnotách týkajúcich sa práce, peňazí a tolerancie. Tieto hodnoty, presvedčenia, očakávania a správanie zostávajú vo všeobecnosti konštantné počas celého života generácie a vytvárajú generačnú identitu, ktorá môže v spotrebiteľskom kontexte významne ovplyvniť nákupné zvyklosti a nákupné správanie (Parment, 2013). Uvedené predpoklady sú preto často používané aj ako všeobecný základ pre segmentáciu spotrebiteľov (Chaney, 2017) a preto sa pochopenie hodnôt a motivácií jednotlivých generácií stalo dôležitým pre efektívne zacielenie na konkrétnych spotrebiteľov.

Jednotlivé generačné skupiny, resp. kohorty od seba zvyčajne delí 15 až 20 rokov a tvoria ich rôzni jednotlivci s vlastnými jedinečnými hodnotami, životnými skúsenosťami a pohľadom na svet. Každá z týchto generačných skupín prináša svoj vlastný súbor hodnôt a očakávaní, ktoré sa prejavujú v tom, ako ľudia nakupujú, ako fungujú na pracoviskách, dokonca aj v širších trendoch, ktoré formujú našu kultúru. Zohľadnenie rôznych charakteristík a správania generácií, môže podnikom pomôcť jednoduchšie budovať vzťahy, získať dôveru a uzatvárať obchody. Marketingoví manažéri môžu na základe týchto charakteristík zdokonaľiť svoje úsilie o segmentáciu zákazníkov a personalizáciu, optimalizovať svoje zdroje a maximalizovať tak návratnosť investícií. (Williams a Page, 2011). V marketingu a marketingovej komunikácii sú dnes generačné kohorty často využívané a považujú sa za nový spôsob segmentácie trhu, pretože ako uvádzajú Azimi et al. (2022) kohortné efekty ovplyvňujú

jednotlivcov počas celého ich života. Okrem toho Eastman a Liu (2012) konštatujú, že použitie generačných kohort ako segmentačnej premennej je účinnejšie ako pohlavie, príjem a vzdelanie, a zároveň podotýkajú, že generačné kohorty, resp. generačná stratifikácia je užitočná pre komunikačné kampane. Celkovo sa marketing založený na generačnej stratifikácii považuje za veľmi účinný prístup vzhľadom na konzistentné správanie kohort. Vedci zisťujú, že každá generačná kohorta sa v správaní líši od ostatných, no zároveň identifikujú spoločné vzorce správania medzi ľuďmi, ktorí patria do rovnakej kohorty. Presné vymedzenie všetkých uvedených generácií rovnako ako vekových skupín je stále sporné. Rozpätie rokov pre každú generáciu sa pohybuje od 10 rokov až po 22 rokov v závislosti od kritérií použitých pri definovaní generačnej skupiny. Niektorí autori brali pri definovaní vekového rozpätia do úvahy fluktuáciu pôrodnosti ako objektívny ukazovateľ na zoskupovanie generácií, iní zas za kritériá na zmenšovanie a delenie generácií považovali hlavné sociálne a ekonomické faktory (Graybill, 2014). Väčšina výskumníkov sa však zhodne, že skupinové účinky sú skôr lineárne ako kategorické (Twenge, 2023), čo znamená, že účinky alebo vplyvy prostredia, ktorými boli členovia generácii ovplyvnení a prechody medzi jednotlivými generáciami sú skôr postupné a plynulé ako by boli definované ako presné hranice pri ktorých sa charakteristiky skupiny dramaticky menia. Ako vo svojom výskume podotýka Sakdiyakorn et al. (2021) výskumníci zaoberajúci sa generáciami už mnoho rokov žiadajú viac štúdií na zlepšenie pochopenia generačných skupinových rozdielov. Na základe rozdielov v terminológii týkajúcej sa jednotlivých generácii vznikla potreba vytvoriť jedno univerzálne členenie, ktoré bude všeobecne uznávané vo vedeckej komunite. Ako uvádza Brunjes (2024) týmto členením je členenie, ktoré vyvinula organizácia Pew research centre a bližšie je uvedené v Tabuľke 2.

Tabuľka 1. Rozdelenie generácií podľa Pew Research Centre

Generácia	Rok narodenia	Súčasný vek (v r. 2025)
Tichá generácia	1928-1945	80-97
Boomers	1946-1964	61-79
Generácia X	1965-1980	45-60
Mileniáli	1981-1996	29-44
Generácia Z	1997-2012	13-28

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa www.pewresearch.org (2019)

Po generácii Z podľa niektorých autorov vyvstala aj nová generácia – generácia Alfa. Generácia Alfa, ktorá sa narodila svojim rodičom z milénia a považuje za generáciu narodenú medzi rokmi 2010 až 2025. Výskum v tejto oblasti je však iba na začiatku, čo potvrdzuje fakt, že momentálne je súčasťou len malého počtu výskumov. Väčšina článkov o generácii Alfa sa zaoberá len názvom a jeho frázovitým pôvodom, prípadne sa zamýšľa nad niekoľkými možnými vlastnosťami, ktoré by mohli byť charakteristické pre skupinu ľudí narodených po roku 2010 (Nagy et al., 2017). V súčasnosti sa začala formovať už aj nová generácia Beta, zahŕňajúca ľudí narodených od roku 2025 do roku 2039 (Eliot, 2025).

2. CIEĽ PRÁCE

Predkladaná dizertačná práca sa zaoberá marketingovou komunikáciou podniku ako súčasťou udržateľnej marketingovej koncepcie založenej na generačnej stratifikácii spotrebiteľov. Oblasť marketingovej komunikácie je veľmi dynamická a okrem technologického pokroku súvisiaceho s rozvojom internetu a sociálnych sietí začína byť stále viac ovplyvňovaná aj konceptom udržateľnosti, ktorý sa pomaly stáva súčasťou mnohých podnikových stratégií. Aplikáciou udržateľnej koncepcie v oblasti marketingovej komunikácie sa doteraz zaoberalo len veľmi málo autorov, obzvlášť z pohľadu generačnej stratifikácie spotrebiteľov, čo potvrdzuje aktuálnosť témy dizertačnej práce. Výsledky práce tak môžu prispieť k rozvoju udržateľných stratégií v oblasti marketingovej komunikácie, pochopeniu generačných rozdielov vo vnímaní udržateľnosti a tvorbe cielenejších a efektívnejších stratégií v tejto oblasti.

Vzhľadom na to, že význam udržateľnosti v hotelovom sektore rastie je dôležité, aby hotely dokázali svoje udržateľné iniciatívy efektívne komunikovať cieľovým zákazníkom. Rôzne generácie však vnímajú udržateľnosť odlišne a pri tvorbe marketingovej komunikácie je preto nevyhnutné zohľadniť špecifické preferencie jednotlivých generácií, čo viedlo k formulácii primárneho cieľa dizertačnej práce.

Primárnym cieľom dizertačnej práce je navrhnúť metodický postup tvorby marketingovej komunikácie hotelov implementujúcich princípy udržateľnej marketingovej koncepcie s dôrazom na špecifiká jednotlivých generačných kohort.

Za účelom naplnenia hlavného cieľa dizertačnej práce, bol hlavný cieľ rozložený na nasledovné parciálne ciele:

- vykonať rešerš domácej a zahraničnej literatúry v oblasti skúmanej problematiky na základe vedeckých publikácií, knižných zdrojov, monografií a pod.
- skúmať vývoj a vymedzenie konceptu udržateľnosti v marketingu,
- definovať podstatu a význam generačnej stratifikácie spotrebiteľov,
- popísať charakteristiky jednotlivých generačných kohort a identifikovať možné špecifiká a odlišnosti v podmienkach Slovenskej Republiky,
- vzájomne porovnať a systematicky prepojiť teoretické a empirické poznatky skúmanej problematiky v domácom a zahraničnom prostredí,
- vykonať deskripciu hotelového sektora,
- charakterizovať význam a podstatu certifikácie v oblasti udržateľnosti,

- realizovať štruktúrované rozhovory s riaditeľmi a manažérmi hotelových prevádzok s cieľom získať komplexné informácie o stratégiách hotelov v oblasti marketingovej komunikácie,
- realizovať dotazníkový prieskum zameraný na spotrebiteľov rôznych generácií, s cieľom zistiť ich postoje a preferencie v oblasti marketingovej komunikácie a udržateľnosti,
- analyzovať, vyhodnocovať a komparovať postoje, názory a preferencie jednotlivých generáčnych kohort v oblasti marketingovej komunikácie a udržateľnosti s využitím matematicko-štatistického aparátu,
- popísať a interpretovať jednotlivé fázy navrhnutého metodického postupu tvorby marketingovej komunikácie hotelov implementujúcich princípy udržateľnej marketingovej koncepcie s dôrazom na špecifiká jednotlivých generáčnych kohort,
- vykonať sumarizáciu teoretických a praktických prínosov dizertačnej práce.

3. METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA

V tejto kapitole sa budeme venovať popisu metodiky a metódam skúmania, ktoré boli použité pri spracovávaní dizertačnej práce a následne stanovíme výskumné otázky a hypotézy.

3.1. Metodika práce

Dizertačná práca bola vypracovaná v súlade s rámcovou štruktúrou pre spracovanie dizertačných prác vydanou Žilinskou univerzitou v Žiline. V úvodnej časti predkladanej dizertačnej práce sme sa venovali priblíženiu riešenej problematiky a rovnako sme poukázali na aktuálnosť a význam konceptu udržateľnosti a generačnej stratifikácie v marketingovej komunikácii podniku.

V rámci kapitoly *Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí* sme sa zaoberali teoretickými východiskami koncepcie udržateľného marketingu a vymedzením samotného pojmu udržateľnosť v marketingu a marketingovej komunikácii, pričom význam a aktuálnosť tejto problematiky bola podložená aj realizovanou bibliometrickou analýzou vedeckých publikácií. Fundamentálnou časťou tejto kapitoly bola aj generačná stratifikácia spotrebiteľov, deskripcia hotelového sektora a certifikácie udržateľnosti. Pri spracovávaní tejto kapitoly boli zdrojom informácií hlavne publikácie a odborné články publikované vo vedeckých časopisoch, z ktorých bol významný podiel indexovaný vo vedeckej databáze WoS a rovnako knižné zdroje od domácich aj zahraničných autorov. Zdrojom informácií boli aj relevantné internetové zdroje a konzultácie so školiteľom.

V kapitole *Cieľ práce* bol definovaný hlavný cieľ dizertačnej práce a rovnako boli stanovené parciálne ciele, ktoré boli nevyhnutným predpokladom pre naplnenie vytýčeného hlavného cieľa.

Kapitola *Metódy a metodika práce* obsahuje podrobný opis metodického postupu použitého pri spracovaní dizertačnej práce a v kapitole sú tiež uvedené a popísané použité metódy skúmania, stanovené výskumné otázky a hypotézy.

V kapitole *Výsledky práce* sú prezentované výsledky realizovaného výskumu, ktorý pozostával z dvoch integrálnych častí, a to z realizácie štruktúrovaných rozhovorov s manažérmi alebo riaditeľmi vybraných hotelových prevádzok a z realizácie dotazníkového prieskumu zameraného na spotrebiteľov. V rámci štruktúrovaných rozhovorov boli jednému hotelu položené aj dodatočné tri otázky a preto tento rozhovor nadobudol charakteristiky semištruktúrovaného rozhovoru, ale pre zabezpečenie konzistentnosti, prehľadnosti a jednotnosti terminológie bol pre oba typy rozhovorov – štruktúrované aj semištruktúrované, v práci použitý súhrnný pojem štruktúrované rozhovory. V prvej časti predmetnej kapitoly sú popísané výsledky a zistenia vyplývajúce z tematickej analýzy štruktúrovaných rozhovorov,

a získané závery sú prezentované aj jednou z metód kvalitatívneho štruktúrovaná údajov, vo forme myšlienkovvej mapy. V ďalšej časti kapitoly sú prezentované výsledky, resp. vyhodnotenie dotazníkového prieskumu zameraného na spotrebiteľov slovne, ale aj graficky, pomocou tabuliek a grafov. V tejto časti boli rovnako vyhodnotené stanovené výskumné otázky, výskumný predpoklad a hypotézy. Následne bol na základe informácii a poznatkov nadobudnutých z teórie, štruktúrovaných rozhovorov a dotazníkového prieskumu vytvorený metodický postup tvorby marketingovej komunikácie hotelov implementujúcich princípy udržateľnej marketingovej koncepcie s dôrazom na špecifiká jednotlivých generačných kohort.

Kapitola *Diskusia* obsahuje komplexné prepojenie predchádzajúcich častí dizertačnej práce. V kapitole popisujeme a sumarizujeme naše závery a zistenia, porovnávame ich s výskumami iných domácich a zahraničných autorov, a hodnotíme spoločné a odlišné prvky. Rovnako uvádzame limity výskumu a popisujeme možné budúce smerovanie výskumu. V kapitole *Teoretické a praktické prínosy dizertačnej práce* sumarizujeme teoretický a praktický prínos nášho výskumu a v poslednej, záverečnej kapitole, poskytujeme retrospektívne zhrnutie celej dizertačnej práce a sumarizujeme získané výsledky po teoretickej aj praktickej stránke.

3.2. Metódy skúmania

Za účelom naplnenia hlavného cieľa dizertačnej práce boli aplikované nasledovné metódy skúmania:

Metóda analýzy bola využitá pri spracovávaní kapitoly *Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí*, kde boli analyzované teoretické poznatky domácich aj zahraničných autorov, a rovnako aj v praktickej časti práce, kde boli analyzované výsledky štruktúrovaných rozhovorov a realizovaného dotazníkového prieskumu.

Metóda syntézy bola aplikovaná pri spracovávaní teoretických východísk, ale aj v praktickej časti práce na integráciu poznatkov z rôznych zdrojov za účelom vytvorenia komplexného prehľadu skúmanej problematiky.

Metóda indukcie a dedukcie bola rovnako aplikovaná v kapitole *súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí*, kde boli tieto metódy využité za účelom formulovania záverov získaných analýzou informačných zdrojov a v kapitole *výsledky práce pri spracovávaní nadobudnutých dát a sumarizácii záverov*.

Metóda komparácie bola v dizertačnej práci využitá na komparáciu charakteristík jednotlivých generačných kohort spotrebiteľov, typov certifikácie udržateľnosti a výkonnosti hotelového sektora

v rôznych obdobiach. Vo významnej miere bola komparácia použitá aj pri vyhodnocovaní štruktúrovaných rozhovorov, kde boli konfrontované a porovnávané zistenia od manažérov a riaditeľov vybraných hotelových prevádzok a v časti vyhodnotenie dotazníkového prieskumu bola komparácia využívaná pri vyhodnotení jednotlivých otázok na porovnanie charakteristík a informácií získaných od respondentov patriacich do rôznych generačných kohort.

Metóda excerpcie bola v dizertačnej práci využitá za účelom výberu relevantných informácií nadobudnutých z domácich aj zahraničných zdrojov získaných z odborných knižných publikácií, vedeckých článkov a ďalších informačných zdrojov.

Metóda deskripcie bola využitá pri opise základných pojmov a charakteristík skúmanej problematiky a pri prezentácii výsledkov v rámci praktickej časti dizertačnej práce.

Metóda dopytovania bola aplikovaná pri realizácii štruktúrovaných rozhovorov s manažermi a riaditeľmi hotelových prevádzok a aj pri realizácii dotazníkového prieskumu zameraného na spotrebiteľov.

Metóda grafického zobrazovania bola použitá v teoretickej časti práce pre zvýšenie prehľadnosti niektorých konceptov vizuálnou formou, pri vyhodnotení štruktúrovaných rozhovorov a prezentovaní výsledkov dotazníkového prieskumu vo forme grafov, tabuliek a obrázkov.

Metódy matematicko-štatistické boli aplikované v praktickej časti dizertačnej práce, pri vyhodnotení a analýze zistení dotazníkového prieskumu zameraného na spotrebiteľov, ktoré bolo realizované s využitím softvéru SPSS Statistic 26.0. Pri vyhodnocovaní a popise realizovaného dotazníkového prieskumu bola využitá *deskriptívna štatistika* a pre overovanie závislosti, resp. nezávislosti medzi vybranými kategoriálnymi premennými, vizualizáciu a interpretáciu vzťahov boli využité *metódy matematickej štatistiky*, konkrétne Perasonov Chí-kvadrát test nezávislosti a korešpondenčná analýza.

3.2. Stanovenie výskumných otázok a hypotéz

Pre naplnenie stanoveného hlavného cieľa a parciálnych cieľov dizertačnej práce boli formulované nasledovné výskumné otázky a hypotézy:

Výskumná otázka 1: „Aké sú preferencie jednotlivých generačných kohort spotrebiteľov v oblasti marketingovej komunikácie a v oblasti udržateľných aktivít pri výbere hotela?“

H₀₁: Príslušnosť ku generačnej kohorte nemá vplyv na preferovaný nástroj marketingovej komunikácie pri výbere hotela.

H₁₁: Príslušnosť ku generačnej kohorte má vplyv na preferovaný nástroj marketingovej komunikácie pri výbere hotela.

H₀₂: Príslušnosť ku generačnej kohorte nemá vplyv na preferenciu udržateľných aktivít pri výbere ubytovacieho hotela.

H₁₂: Príslušnosť ku generačnej kohorte má vplyv na preferenciu udržateľných aktivít pri výbere ubytovacieho hotela.

Výskumná otázka 2: „Aké vybrané sociodemografické faktory významne ovplyvňujú postoj spotrebiteľov k udržateľnosti?“

H₀₃: Príslušnosť ku generačnej kohorte nemá vplyv na postoj k udržateľnosti.

H₁₃: Príslušnosť ku generačnej kohorte má vplyv na postoj k udržateľnosti.

H₀₄: Pohlavie nemá vplyv na postoj k udržateľnosti.

H₁₄: Pohlavie má vplyv na postoj k udržateľnosti.

4. VÝSLEDKY PRÁCE

4.1. Zhodnotenie výsledkov dotazníkového prieskumu

Dotazníkového prieskumu sa zúčastnilo spolu 411 respondentov, 23 odpovedí sme však kvôli zabezpečeniu relevantnosti výsledkov z vyhodnotenia vylúčili, pretože títo respondenti označili, že hotely nenavštevujú. Vzhľadom na to, že práca sa zameriava na generačnú stratifikáciu spotrebiteľov snažili sme sa kvôli efektívnej komparácii charakteristík a preferencií jednotlivých kohort zabezpečiť rovnomernosť vzorky na základe príslušnosti ku generačnej kohorte, čomu bola prispôsobená aj metóda výberu respondentov a vekové zloženie respondentov bolo vďaka tomu nasledovné – generácia Z (26 %), generácia Y (25 %), generácie X (25 %) a generácia Baby Boomers (24 %). Takto rozložená vzorka nám umožnila porovnávať generácie medzi sebou a preto následne uvedieme zhodnotenie výsledkov, resp. charakteristík jednotlivých generačných kohort.

Respondenti z generácie Baby Boomers, dosiahli najčastejšie stredoškolské vzdelanie s maturitou alebo bez maturity, a z hľadiska ich spoločenského statusu tvorili väčšinu respondentov tejto skupiny prirodzene dôchodcovia. Hotely najčastejšie navštevujú za účelom rekreácie a oddychu (44 %) a turistiky (30 %). Z hľadiska záujmu o udržateľné alebo ekologické iniciatívy na základe korešpondenčnej analýzy generácia Baby Boomers vykazuje neutrálny postoj. Z hľadiska nástrojov marketingovej komunikácie pri výbere hotela táto generácia preferuje skôr tradičné nástroje akými sú reklama v televízii, v tlači či brožúrka hotela. Medzi nástroje marketingovej komunikácie patrí aj tzv. WOM marketing (odporúčania od rodiny a priateľov), kde až 80 % respondentov Baby Boomers označilo, že by ich tento nástroj pri výbere hotela veľmi ovplyvnil, no WOM marketing je pre podnik ťažké priamo riadiť a ovplyvňovať, keďže závisí na autentických odporúčaníach zákazníkov. V porovnaní s ostatnými generáciami nie sú tak výrazne ovplyvnení hodnoteniami hotela na internete, príp. recenzných portáloch, čo však môže byť spôsobené menej častým využívaním technológií. Respondenti generácie Baby Boomers najčastejšie využívajú sociálnu sieť Facebook (Meta) a primárne vyhľadávajú informácie o hoteli na webovej stránke hotela. Od webstránky očakávajú hlavne, že bude disponovať informáciami o cenách a dostupnosti ubytovania, kontaktnými informáciami a aktuálnymi fotkami. V porovnaní s ostatnými generáciami je generácia Baby Boomers najviac skeptická a nedôverčivá pokiaľ ide o reklamu, ktorá sa zameriava na udržateľné iniciatívy. Keď sa však rozhodne vyhľadávať informácie o udržateľných aktivitách hotela za najefektívnejší zdroj považuje webstránku (25 %), osobné odporúčanie od zamestnancov hotela alebo hostí (19 %) a tlačené materiály – brožúrky v hoteloch (18 %). Zo strany hotela považujú za naj dôveryhodnejší zdroj takýchto informácií opäť

osobné skúsenosti zákazníkov (vo forme videí, príp. recenzii – 34 %) a disponovanie ekologickými certifikátmi (28 %) a naopak viac ako polovicu (52 %) by odradili príliš všeobecné alebo nejasné tvrdenia v reklame. Samozrejme marketingová komunikácia nie je jediným, resp. hlavným faktorom, ktorý ovplyvňuje spotrebiteľov pri výbere hotela. Dôležité sú pre všetky generácie najmä faktory ako cena, lokalita vybavenie hotela, hodnotenie a dostupnosť. Pri výbere hotela generáciu Baby Boomers v menšej miere ovplyvňujú faktory šetrnosť k prírode a vernostné programy a zľavy. Z hľadiska udržateľných iniciatív generácia Baby Boomers preferuje hlavne podporu miestnych tradícií a kultúry a podporu lokálnej komunity. Pri otázke preferencie klasického alebo udržateľného hotela, za podmienky rovnakej ceny a kvality boli u tejto generácie odpovede najviac vyrovnané (57 % - udržateľný hotel a 43 % klasický hotel), čo naznačuje, že k významu udržateľnosti pri výbere hotela táto generácia pravdepodobne nemá jednotný postoj, a teda udržateľnosť pre nich nie je kľúčovým faktorom pri výbere hotela alebo na ich rozhodovanie môžu do veľkej miery vplývať aj rôzne individuálne skúsenosti a hodnoty. Tento fakt potvrdzuje aj to, že až 65 % respondentov z generácie Baby Boomers a najviac spomedzi všetkých generácií označilo, že by si za udržateľný hotel neboli ochotní priplatiť. Podpora udržateľnosti nemusí byť však vždy vyjadrená iba vo forme ceny alebo ochoty priplatiť si, ale k udržateľnosti môžu spotrebiteľia prispieť aj sami prostredníctvom rôznych aktivít a ústupkov. Aj v tejto oblasti však generácia Baby Boomers bola menej ochotná ako ostatné znížiť niektoré zo svojich nárokov v prospech udržateľnosti. Najviac by však respondenti generácie Baby Boomers boli ochotní prispieť k udržateľnosti prostredníctvom redukcie jednorazových obalov v hotelových baroch a reštauráciách, obmedzením denného upratovania izby a používaním recyklovaných materiálov.

Najviac z respondentov generácie X dosiahlo stredoškolské vzdelanie s maturitou a vysokoškolské vzdelanie II. stupňa a z hľadiska spoločenského statusu bola viac ako polovica (71 %) respondentov zamestnaných a rovnako bol v tejto generačnej kohorte najväčší podiel respondentov, ktorí podnikajú (24 %). Generácia X najčastejšie navštevuje hotely za účelom rekreácie a oddychu (46 %) a pre pracovné účely (26 %). Marketingovú komunikáciu hotela, ktorá sa zaoberá propagáciou udržateľných iniciatív vnímalo pozitívne 76 % respondentov. Z hľadiska preferencie nástrojov marketingovej komunikácie pri výbere hotela, generácia X na základe realizovaného znamienkového testu najviac preferuje emailový newsletter a článok v časopise, resp. blog. Najčastejšie používa generácia X sociálnu sieť Facebook (65 %), Youtube (21 %) a informácie o hoteli primárne vyhľadáva na rezervačných portáloch ako napr. Booking (50 %) a webstránke hotela (36,5 %). Na webstránke hotela by ich od rezervácie ubytovania najviac odradila absencia informácií o cene a dostupnosti ubytovania. Pri získavaní informácií o udržateľných iniciatívach, ktoré hotel vykonáva je pre nich najefektívnejšia webstránka hotela (26 %) a hodnotenia na recenzných portáloch (25 %). Naopak od

reakcie na reklamu udržateľného hotela by generáciu X dokázal najviac odradiť nedostatok konkrétnych údajov alebo dôkazov, ktorými by bola reklama podložená. Pri výbere hotela považujú, na základe výsledkov korešpondenčnej analýzy, za najdôležitejšie udržateľné aspekty recykláciu odpadu, efektívne hospodárenie s vodou a disponovanie ekologickými certifikátmi. Až 83 % respondentov generácie X zároveň uvidelo, že v prípade rovnakej ceny a kvality by dali prednosť udržateľnému hotelu pred klasickým a rovnako aj v oblasti ústupkov v prospech udržateľnosti javili vyššiu ochotu ako generácia Baby Boomers. Aj ochota priplatiť si za udržateľné ubytovanie bola vyššia, kedy 35 % respondentov generácie X by bolo ochotných priplatiť si do 5 % z ceny ubytovania a 23 % respondentov od 6 do 10 % z ceny ubytovania. Napriek tomu, že aj respondenti z generácie X (konkrétne 31 %) označili, že by si neboli ochotní priplatiť za udržateľné ubytovanie je to v porovnaní s predchádzajúcou generáciou výrazne menší podiel.

Generácia Y, často nazývaná aj Mileniáli, najčastejšie dosiahla vysokoškolské vzdelanie II. stupňa a stredoškolské vzdelanie s maturitou. Viac ako polovica (57 %) respondentov bola zamestnaná a 19 % podnikalo. Generácia Y najčastejšie navštevuje hotely pre rekreáciu a oddych (56 %). K udržateľným a ekologickým iniciatívam má generácia Y na základe výsledkov korešpondenčnej analýzy kladný postoj, resp. sa o tieto témy zaujímajú aj keď sa do nich vždy aktívne nezapájajú. Z hľadiska nástrojov marketingovej komunikácie dokáže generáciu Y najviac osloviť reklama na sociálnych sieťach a obsah od influencerov. Najčastejšie generácia Y využíva sociálnu sieť Instagram (51 %), Facebook (36 %) a informácie o hoteli, ktorý chce navštíviť vyhľadáva primárne na rezervačných portáloch (65 %). Marketingovú komunikáciu, ktorá sa zameriava na udržateľné iniciatívy vníma generácia Y najpozitívnejšie zo všetkých generácií, kde až 80 % respondentov tejto generácie označilo, že si myslí že je dôležité, aby boli takouto formou podporované udržateľné iniciatívy. Ak by chcela generácia Y vyhľadávať informácie o takýchto udržateľných aktivitách, sústredili by sa hlavne na webovú stránku (31 %), hodnotenia na recenzných portáloch (30 %) a sociálne siete hotela (24 %), pričom čo sa týka obsahu za najdôveryhodnejšie by považovali fotografie a videá z reálnych aktivít hotela (31 %) a osobné skúsenosti zákazníkov, recenzie (31 %). V oblasti udržateľných aktivít považuje na základe korešpondenčnej analýzy generácia Y pri výbere hotela za dôležité využívanie ekologických materiálov, finančnú podporu ekologických projektov, etické pracovné podmienky a disponovanie ekologickými certifikátmi. Spomedzi ostatných generácií, to bolo najviac respondentov z generácie Y (89 %), ktorí označili, že by preferovali udržateľný hotel, ak by kvalita a cena bola rovnaká ako pri klasickom hoteli, čo sa rovnako prejavilo aj pri ochote priplatiť si za udržateľný hotel, kde tiež najviac – až 44 % respondentov, označilo, že by si boli ochotní priplatiť 5 % z ceny ubytovania za udržateľný hotel a 22 % respondentov až od 6 až 10 % z ceny ubytovania. Samozrejme aj tu sa ale našli respondenti

(28 %), ktorý by si ochotní priplatiť neboli. Ochotu znížiť niektoré zo svojich nárokov v prospech udržateľnosti prejavovali respondenti generácie Y v podobnej miere ako generácie X a Z.

Posledná a zároveň najmladšia generácia Z, najčastejšie dosiahla vysokoškolské vzdelanie I. stupňa, stredoškolské vzdelanie s maturitou a až 72 % respondentov tejto generácie tvorili študenti, čo však mohlo byť ovplyvnené distribúciou dotazníka hlavne medzi študentov Katedry ekonomiky. Generácia Z najčastejšie navštevuje hotely za účelom oddychu a rekreácie (36 %), ale aj za účelom poznávacieho pobytu (31 %) a zábavy, resp. účasti na festivale, koncerte alebo športovom podujatí (21 %). Na základe realizovanej korešpondenčnej analýzy sme zistili, že generácia Z vykazuje voči udržateľnosti a ekologickým iniciatívam najpriaznivejší postoj a aktívne sa o tieto témy zaujíma. Z hľadiska nástrojov marketingovej komunikácie ich v najväčšej miere ovplyvňujú dva nástroje, a to reklama na sociálnych sieťach a obsah od influencera, a naopak nepreferujú brožúrky hotela. Najčastejšie generácia Z využíva sociálnu sieť Instagram (55 %) a ako jediná z generácií vo väčšej miere aj sociálnu sieť TikTok (28 %). Informácie o hoteli, ktorý chcú navštíviť generácia Y vo veľkej miere vyhľadáva na rezervačných portáloch (72 %) a marketingovú komunikáciu hotela, ktorá sa zameriava na udržateľné iniciatívy vníma viac ako polovica respondentov (68 %) pozitívne. Čím sa generácia Z odlišuje od ostatných je, že informácie o udržateľných aktivitách hotela by hľadala hlavne na jeho sociálnych sieťach (37 %) a nie na webstránke hotela ako predošlé generácie. Za dôveryhodný obsah, ktorým by hotel propagoval svoju udržateľnosť považujú hlavne fotografie a videá z reálnych aktivít hotela (35 %) a osobné skúsenosti zákazníkov (33 %). V porovnaní s ostatnými generáciami ich pri výbere hotela veľmi ovplyvňuje alebo skôr ovplyvňuje cena za ubytovanie (spolu 95 %) a hodnotenie a recenzie hotela (spolu 94 %), čo môže byť dôsledok obmedzeného rozpočtu vzhľadom k tomu, že väčšina respondentov tejto generácie tvoria študenti. Za najdôležitejší udržateľný aspekt pri výbere hotela považuje generácia Z hlavne zero-waste iniciatívy a využívanie obnoviteľných zdrojov energie, čo môže poukazovať nato, že skôr preferuje konkrétne ekologické opatrenia ako formálne alebo ekonomické prístupy k udržateľnosti. Pri rovnakej cene a kvalite by v porovnaní s klasickým hotelom udržateľný hotel preferovalo 82 % respondentov, ale ochota priplatiť si poukazuje na kontrast medzi respondentmi generácie Z, kde 39 % by bolo ochotných si priplatiť za udržateľný hotel do 5 % z ceny, ale zároveň 35 % respondentov by si nebolo ochotných priplatiť vôbec. Generácia Z však bola ochotná znížiť nároky na komfort alebo služby, čo dokazuje, že environmentálne hodnoty sú pre nich dôležité ale preferujú ak nezvyšujú ich finančné náklady.

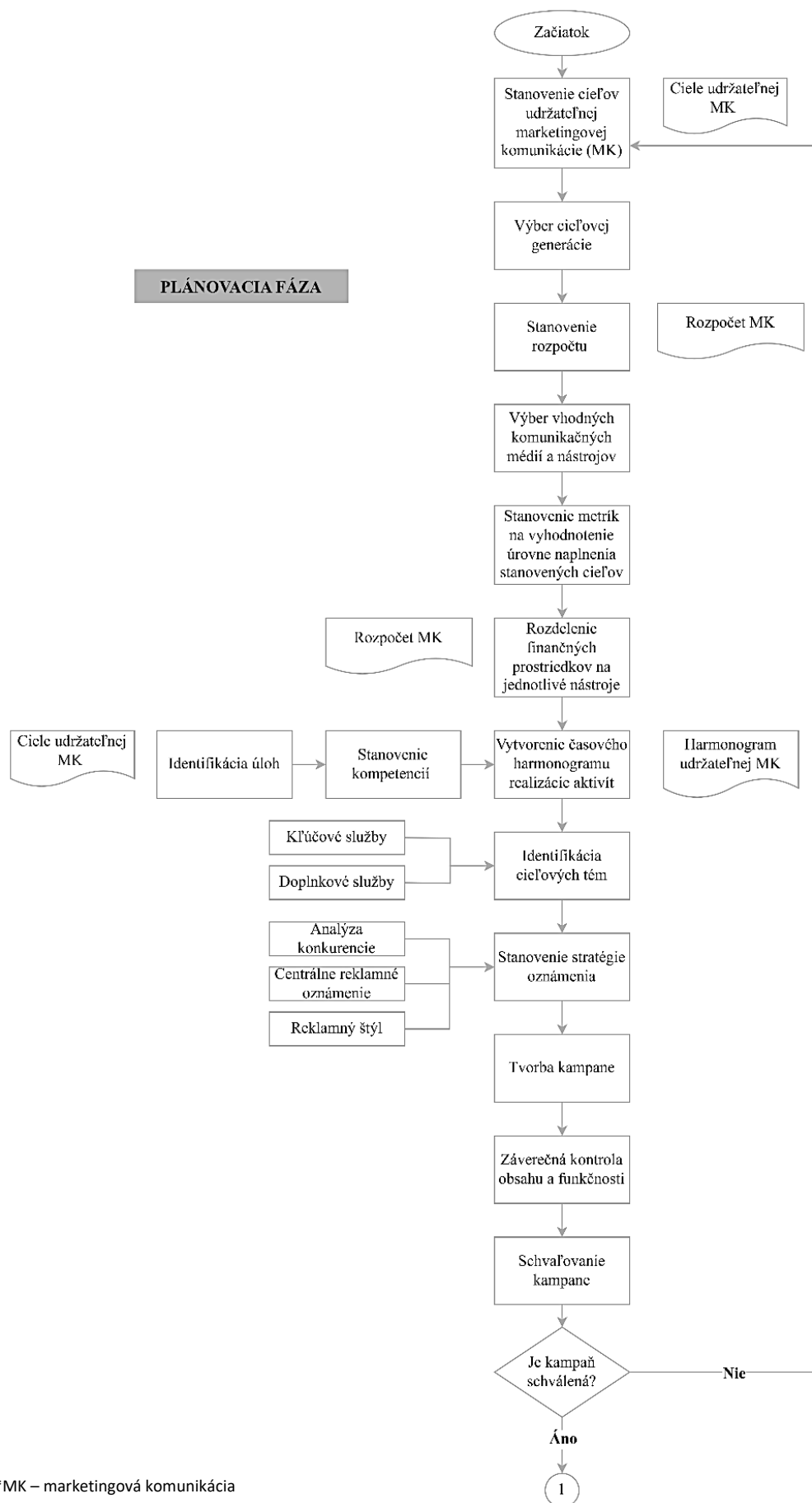
Za účelom naplnenia hlavného a parciálnych cieľov dizertačnej práce sme si stanovili **výskumnú otázku č.1:** „Aké sú preferencie jednotlivých generačných kohort spotrebiteľov v oblasti marketingovej komunikácie a v oblasti udržateľných aktivít pri výbere hotela?“. Na základe realizovaných Chí-kvadrát

testov sme zistili, že príslušnosť ku generačnej kohorte má vplyv na preferovaný nástroj marketingovej komunikácie pri výbere hotela. Na základe realizovaného znameienkového testu sme zistili, že staršie generácie (generácia Baby Boomers a generácia X) preferujú tradičné nástroje marketingovej komunikácie a mladšie (generácia Y a generácia Z) obsah od influencera a reklamu na sociálnych sieťach. Rovnako sme zistili, že príslušnosť ku generačnej kohorte vplyv na preferenciu udržateľných aktivít pri výbere hotela. Na základe korešpondenčnej analýzy sme zistili, že generácia Baby Bommers najviac inklinuje k aktivitám podpora lokálnej komunity a podpora miestnych tradícií a kultúry. Generácia X uprednostňuje recykláciu odpadu, efektívne hospodárenie s vodou a disponovanie ekologickými certifikátmi, no vzhľadom na to, že na korešpondenčnej mape sú tieto body od generácie X vzdialenejšie, môže to indikovať slabšiu úroveň preferencie pre konkrétne udržateľné aktivity. Generácia Y oceňuje využívanie ekologických materiálov, finančnú podporu ekologických aktivít, etické pracovné podmienky a ekologické certifikáty. Najmladšia generácia Z skôr preferuje konkrétne ekologické opatrenia ako formálne alebo ekonomické prístupy k udržateľnosti, akými sú využívanie obnoviteľných zdrojov energie a zero-waste iniciatívy. Následne sme si položili **výskumnú otázku č. 2:** „Aké vybrané sociodemografické faktory významne ovplyvňujú postoj spotrebiteľov k udržateľnosti?“. Prvým faktorom bola príslušnosť ku generačnej kohorte, kde sme na základe Chí-kvadrát testu zistili, že Príslušnosť ku generačnej kohorte má vplyv na postoj k udržateľnosti. Na základe korešpondenčnej analýzy vieme, že generácia Z má k udržateľnosti najpozitívnejší prístup a aktívne sa o tieto iniciatívy zaujíma a podporuje ich. Generácia Y taktiež zastáva pozitívny postoj a udržateľné iniciatívy ju zaujímajú aj keď nie vždy sa do nich aj aktívne zapája. Generácia X o udržateľné iniciatívy nejaví výrazný záujem a najstaršia generácia Baby Boomers je na korešpondenčnej mape blízko k neutrálnemu postoju a v tejto oblasti tak nemusí zastávať jednoznačný názor. Negatívny postoj je na mape relatívne vzdialený od všetkých generácií, čo poukazuje na to, že žiadna z generácií nezastáva k udržateľnosti výrazne negatívny postoj. Skúmali sme aj vplyv vzdelania na postoj k udržateľnosti na základe grafickej analýzy, nakoľko neboli splnené podmienky pre realizáciu Chí-kvadrát testu. Na základe výsledkov prieskumu sme zistili, že ľudia s VŠ vzdelaním I. až III. stupňa majú pozitívnejší vzťah k udržateľnosti. Posledným sociodemografickým faktorom bolo pohlavie. Zistili sme že pohlavie nemá vplyv na postoj k udržateľnosti, na základe realizovaného Chí-kvadrát testu nezávislosti.

4.2. Návrh metodického postupu tvorby marketingovej komunikácie hotelov implementujúcich princípy udržateľnej marketingovej koncepcie s dôrazom na špecifiká jednotlivých generačných kohort

V nasledujúcej kapitole sme navrhli metodický postup marketingovej komunikácie hotelov implementujúcich princípy udržateľnej marketingovej koncepcie s dôrazom na špecifiká jednotlivých generačných kohort, čo bolo zároveň primárnym cieľom dizertačnej práce. Pri tvorbe uvedeného metodického postupu sme vychádzali z analýzy súčasného stavu riešenej problematiky, teoretických východísk získaných z literatúry a vedeckých publikácií zahraničných aj domácich autorov, ako aj z informácií získaných prostredníctvom dotazníkového prieskumu a štruktúrovaných rozhovorov s manažermi vybraných hotelov, ktorí zodpovedajú za marketingovú komunikáciu hotela. Práve na základe realizovaného prieskumu a štruktúrovaných rozhovorov, možno konštatovať, že preferencie generácií sú v oblasti udržateľnosti aj marketingovej komunikácie odlišné, no hotely v súčasnosti aj napriek tomu, že medzi generáciami zákazníkov sami vnímajú rozdiely, v marketingovej komunikácii hotela to zohľadňujú len v malej miere, prípadne vôbec. Tento faktor bol jedným z hlavných dôvodov, prečo sme sa rozhodli vytvoriť jednotný metodický postup aplikovateľný pre hotely rôznych kategórií, ktorý im umožní efektívnejšie cieľiť na jednotlivé generácie spotrebiteľov a zároveň integrovať princípy udržateľnosti do svojej marketingovej komunikácie. Samotný metodický postup pozostáva z troch fáz a to z plánovacej, realizačnej a fázy kontroly a optimalizácie, ktoré sú bližšie popísané v nasledujúcej kapitole. Metodický postup je znázornený vo forme vývojového diagramu, ktorý v rámci každej fázy vymedzuje činnosti, ktoré je potrebné vykonať v procese tvorby udržateľnej marketingovej komunikácie hotela. Je dôležité zdôrazniť, že navrhnutý metodický postup marketingovej komunikácie je univerzálny a je použiteľný pre hotely rôznych kategórií, pričom zohľadňuje špecifiká generačnej stratifikácie a udržateľnosti. Hotely si môžu jednotlivé prvky modelu prispôbiť podľa vlastných stanovených cieľov, cieľovej skupiny zákazníkov a podľa disponibilného rozpočtu.

Na Obrázku 54 sú jednotlivé kroky prvej fázy metodického postupu marketingovej komunikácie hotelov implementujúcich princípy udržateľnej marketingovej koncepcie s dôrazom na špecifiká jednotlivých generačných kohort.



Obrázok 1. Plánovacia fáza metodického postupu tvorby udržateľnej marketingovej komunikácie

Zdroj: Vlastné spracovanie

Prvým východiskovým krokom pri tvorbe udržateľnej marketingovej komunikácie hotela je **stanovenie cieľov udržateľnej marketingovej komunikácie**. Stanovenie cieľov je kľúčovým bodom a východiskom pre tvorbu efektívnej a hlavne konzistentnej marketingovej komunikácie udržateľnosti, pretože hotelu pomáhajú sústrediť sa na konkrétne aktivity a kroky, ktoré sú potrebné pre ich naplnenie. Komunikačné ciele však všeobecne fungujú v rámci určitej hierarchie, resp. nadväznosti na vytýčené marketingové a celkové ciele hotela. Ako prvé musí mať hotel vytýčené celkové strategické ciele, ktoré chce do budúcnosti dosiahnuť ako napr. zvýšenie zisku, konkurencieschopnosti, expanzia alebo rast. Následne sú formulované marketingové ciele, ktoré sú už špecifickejšie a zamerané na podporu dosiahnutia vytýčených strategických cieľov. Medzi takéto ciele môže patriť napríklad zvýšenie povedomia o hoteli, budovanie imidžu, zvyšovanie lojality zákazníkov, stimulácia predaja a podobne. Na základe stanovených marketingových cieľov, potom hotel musí vhodne stanoviť ciele marketingovej komunikácie, ktoré sú už veľmi špecifické a zameriavajú sa na to, ako vhodne komunikovať s cieľovými skupinami tak, aby sa podporili vytýčené marketingové a strategické ciele hotela. Aby však mohol hotel stanoviť ciele udržateľnej marketingovej komunikácie je nevyhnutné, aby udržateľné hodnoty boli zakomponované už v samotnej podnikovej stratégii, resp. podnikových cieľoch, nemôžu byť len súčasťou udržateľnej marketingovej komunikácie, vzhľadom na úzke prepojenie a nadväznosť týchto oblastí. Medzi ciele udržateľnej marketingovej komunikácie môže patriť napríklad zvýšiť príjmy hotela o x % prostredníctvom propagácie udržateľných služieb a produktov, zvýšiť podiel opakovaných návštevníkov využívajúcich udržateľné služby o x %, zvýšiť angažovanosť zákazníkov na sociálnych sieťach o x % prostredníctvom obsahu zameraného na udržateľnosť. Pri stanovení cieľov udržateľnej marketingovej komunikácie je zároveň dôležité zabezpečiť, aby boli stanovené ciele konkrétne a merateľné, pretože stanovené ciele sú dôležitým prvkom aj pri výslednom posudzovaní efektívnosti kampane.

Ďalším krokom je **výber cieľovej generácie**, ktorý je jedným z najdôležitejších aspektov pri vytváraní udržateľnej marketingovej komunikácie hotela. Identifikácia cieľovej skupiny je kľúčová, pretože umožňuje hotelu vhodne prispôbovať zvolené nástroje marketingovej komunikácie a aspekty udržateľnosti špecifickým potrebám a preferenciám jednotlivých generačných kohort. Ako sme zistili v realizovanom dotazníkovom prieskume, každá generačná kohorta sa vyznačuje svojimi vlastnými jedinečnými postojmi a preferenciami v oblasti jednotlivých aktivít udržateľnosti aj nástrojov marketingovej komunikácie, preto nemusí byť efektívne zameriavať sa v marketingovej kampani unifikovane na všetky generácie. Aby mohla byť udržateľná marketingová komunikácia vhodne prispôbovaná je kľúčové vedieť, na ktorú generačnú kohortu, resp. cieľovú skupinu zákazníkov sa chce hotel pri propagácii zamerať. Hotel by mal pri výbere zvážiť, aký typ služieb a zážitkov ponúka, a zistiť,

ktorá z generácií je tejto ponuke najviac naklonená. Na základe realizovaného prieskumu a štruktúrovaných rozhovorov sme zistili, že mladšie generácie sú viac naklonené moderným technológiám, viac sa zaujímajú o udržateľnosť, a vzhľadom k obmedzenému rozpočtu na cestovanie inklinujú k cenovo dostupným možnostiam, zatiaľ čo staršie generácie preferujú kvalitné hotelové služby, komfort a dostatočné vybavenie hotela a udržateľnosť pre nich pri výbere hotela nie je prioritou, skôr pridanou hodnotou. Na základe ponúkaných služieb a implementovaných udržateľných aktivít a aspektov, musí hotel zvážiť, ktorá z generácií je pre neho najvhodnejšou cieľovou skupinou.

Tretím krokom je **stanovenie rozpočtu** na udržateľnú marketingovú komunikáciu. Jasne stanovený rozpočet hotelu umožní efektívne plánovanie a prerozdelenie finančných prostriedkov na jednotlivé aktivity. Bez vopred stanoveného rozpočtu na udržateľnú marketingovú komunikáciu môže hotel riskovať neefektívne využitie zdrojov a nesúlad naplánovaných marketingových aktivít s finančnými možnosťami hotela. Na základe štruktúrovaných rozhovorov s manažérmi vybraných hotelov sme zistili, že finančné prostriedky vyčlenené na marketingovú komunikáciu sú do značnej miery obmedzené. Niektoré z hotelov si dokonca rozpočet ani nestanovujú a finančné výdavky v tejto oblasti riešia operatívne. Tento prístup však negatívne ovplyvňuje efektivitu kampaní, pretože hotel nemusí mať v čase, kedy to bude potrebné, dostatok finančných prostriedkov na investíciu do kľúčových kampaní, ktoré by mohli priniesť vysokú návratnosť investícií a bez jasne stanovenej výšky dostupných finančných prostriedkov je ťažké zabezpečiť rovnakú kvalitu marketingových aktivít, pretože v závislosti od dostupných prostriedkov sa môže meniť intenzita alebo rozsah realizovaných kampaní. Je preto potrebné, aby si hotel vopred stanovil výšku finančných prostriedkov, ktoré chce a môže investovať do udržateľnej marketingovej komunikácie, aby bolo možné jednotlivé aktivity a nástroje prispôbiť týmto skutočnostiam a všetky kroky v rámci procesu mohli byť priebežne posudzované aj z hľadiska finančnej realizovateľnosti. Na stanovenie rozpočtu marketingovej komunikácie môže hotel využiť viacero metód. Jednou z najčastejšie využívaných metód na stanovenie rozpočtu marketingovej komunikácie je metóda dostupných prostriedkov, kedy hotel určí svoj rozpočet na základe finančných prostriedkov, ktoré má k dispozícii. Často používanou metódou je aj metóda percenta zo zisku, obratu alebo predpokladaných tržieb, kedy si hotel určí fixné percento, resp. fixnú výšku finančných prostriedkov zo zisku, obratu alebo predpokladaných tržieb, ktorú bude na marketingovú komunikáciu vyčleňovať. Avšak nevýhodou týchto metód tvorby rozpočtu je, že nemusia dostatočne zohľadniť špecifické ciele, potreby trhu alebo konkurencie, čo môže nepriaznivo ich ovplyvniť efektivitu. Rozpočet môže byť príliš nízky na to, aby hotel dosiahol stanovené ciele. Ďalšou metódou je metóda konkurenčnej parity, kedy sa výška rozpočtu určí podľa toho, koľko na marketingovú komunikáciu vynakladajú konkurenti v rovnakom segmente. Logika tejto metódy spočíva v tom, že kolektívne

správanie na trhu nebude do veľkej miery skresľovať optimálny rozpočet. V praxi však nie je možné jednoznačne určiť najlepšiu – univerzálnu metódu stanovenia rozpočtu, pretože každý hotel má svoje špecifiká, ktoré výber vhodnej metódy ovplyvňujú, resp. efektívnosť zvolenej metódy pre tvorbu rozpočtu závisí od konkrétnych potrieb hotela, jeho cieľov, trhu, personálnych a finančných kapacít. Hotel však môže pri tvorbe rozpočtu použiť aj kombináciu viacerých metód, čím zohľadní špecifické ciele, potreby trhu alebo konkurencie a zároveň bude rešpektovať finančné limity podniku. Proces tvorby rozpočtu by teda mal byť dobre premyslený a vychádzať z konkrétnych marketingových a komunikačných cieľov.

Po stanovení výšky rozpočtu je možné v rámci procesu tvorby udržateľnej marketingovej komunikácie pristúpiť k **výberu vhodných komunikačných médií a nástrojov**. Ako sme už uviedli, na základe realizovaného prieskumu sme zistili, že preferencia jednotlivých nástrojov marketingovej komunikácie sa medzi jednotlivými generačnými kohortami líši, a rôzne generácie preferujú rôzne nástroje a médiá marketingovej komunikácie. Nevhodnosť univerzálného prístupu k výberu jednotlivých nástrojov potvrdil aj výskyt Simpsonovho paradoxu, kedy sa na základe zlúčených dát javili ako najefektívnejšie nástroje reklama na sociálnych sieťach, v televízii a v časopise ale pri pohľade do vnútra jednotlivých skupín, resp. generácii sme zistili, že tieto zistenia nie sú konzistentné s preferenciami jednotlivých generačných kohort. Hotely by preto pri tvorbe udržateľnej marketingovej komunikácie mali zvolené nástroje vhodne prispôbiť cieľovej generácii. Ak sa hotel chce zameriavať na generáciu Baby Boomers, najefektívnejšie nástroje budú reklama v tlači, reklama v televízii a brožúrka hotela, pretože na základe výsledkov znamienkového testu táto generácia viac inklinuje k tradičným nástrojom marketingovej komunikácie. Je teda vhodné, aby sa hotel zameriaval primárne na tieto tri komunikačné nástroje. Pre generáciu X je na základe výsledkov prieskumu efektívnym nástrojom hlavne emailový newsletter, čo nám potvrdili v štruktúrovaných rozhovoroch aj manažéri vybraných hotelov, ktorí tento nástroj hodnotili ako vysoko efektívny, a tiež článok v časopise /blog preto by tieto dva nástroje mali byť zvolené ak chce hotel osloviť túto generáciu. Je vhodné podotknúť, že ak chce hotel osloviť tieto staršie generácie (Baby Boomers a generáciu X), na základe realizovaného znamienkového testu nie je vhodné sa zameriavať na sociálne siete ani obsah od influencerov, vzhľadom na to, že v porovnaní s ostatnými nástrojmi marketingovej komunikácie sú pre nich menej relevantné. Ak sa hotel chcel v rámci svojej udržateľnej marketingovej komunikácie osloviť mladšie generácie, konkrétne generáciu Y a Z, v oblasti nástrojov udržateľnej marketingovej komunikácie by sa mal zamerať primárne na nové nástroje ako je reklama na sociálnych sieťach a obsah od influencerov, ktoré tieto generácie na základe dotazníkového prieskumu aj znamienkového testu zhodne preferujú najviac. Generácia Z dokonca vykazovala ešte silnejšiu preferenciu týchto nástrojov ako generácia Y, a naopak ako menej efektívne označili brožúrky hotela, čo môže úzko súvisieť aj s pozitívnejším postojom

k udržateľnosti. Z hľadiska sociálnych sietí je pri snahe osloviť generáciu Z vhodné zvoliť platformy Instagram a TikTok, pri generácii Y Instagram a Facebook. Staršie generácie spotrebiteľov (Baby Boomers a generácia X) preferujú hlavne Facebook, čo nám potvrdil aj jeden z manažérov oslovených hotelov. Je samozrejme nutné zdôrazniť, že pri snahe osloviť cieľovú generáciu nemusí hotel využiť všetky z uvedených nástrojov, ale môže si vybrať iba jeden alebo kombináciu viacerých. Z hľadiska nástrojov marketingovej komunikácie môže hotel využiť aj niektorú z foriem podpory predaja, napr. ak potrebuje prekryť sezónne výkyvy, ktoré sú pre hotelový sektor charakteristické, môže zvážiť poskytovanie zliav prípadne pobytových balíčkov, prostredníctvom inzercie na portáloch ako Zľavomat alebo Zľavadňa. Ako sme zistili na základe štruktúrovaných rozhovorov tento nástroj marketingovej komunikácie je hotelmi v praxi často využívaný a väčšina z nich ho považuje za efektívny, čo dokazuje aj množstvo ponúk pravidelne zverejňovaných na týchto portáloch. Aj tu je však pre zabezpečenie vyššej efektívnosti vhodné prispôbiť tento nástroj cieľovej generácii. Ak sa v marketingovej komunikácii hotel chce zameriavať na staršie generácie (Baby Boomers a generácia Y) je vhodné poskytovať zľavy alebo vytvoriť balíčky orientované skôr na komfort a relaxáciu, ako sú napr. wellness balíčky a naopak pre mladšie generácie ako sú generácia Y a Z vytvoriť ponuky zamerané na zážitky, napr. rodinné balíčky alebo last-minute ponuky. V rámci tohto kroku je kľúčovým hľadiskom pri výbere stanovený rozpočet na udržateľnú marketingovú komunikáciu, vzhľadom k rozdielnej finančnej náročnosti jednotlivých nástrojov a obmedzeným zdrojom, aby marketingové aktivity neboli efektívne len z hľadiska cieľovej skupiny, ale aj udržateľné a efektívne pre samotný hotel.

Po výbere vhodných komunikačných nástrojov a médií by mal hotel pristúpiť k ***stanoveniu metrík na vyhodnotenie úrovne naplnenia stanovených cieľov*** udržateľnej marketingovej komunikácie. Tento krok je nevyhnutným pre meranie účinku a efektivity udržateľnej marketingovej komunikácie, a zároveň východiskom pre jej následnú optimalizáciu. Je dôležité, aby hotel určil metriky nielen v nadväznosti na vytýčené ciele, ale aj vo vzťahu k zvoleným nástrojom a médiám marketingovej komunikácie, vzhľadom na to, že efektivita jednotlivých nástrojov sa vyhodnocuje pomocou rôznych ukazovateľov. Pre sociálne siete je to napríklad miera zapojenia, resp. interakcii na sociálnych sieťach, dosah kampane, počet zobrazení. Pre email marketing to môže byť miera otvorenia, miera prekliku (Click-through-rate), ktorá indikuje, koľko ľudí otvorilo odkaz v emaily. Samozrejme aj pri udržateľnej marketingovej komunikácii môžu hotely merať aj ukazovatele ako návratnosť investície, najmä ak bolo cieľom dosiahnuť priamy finančný výnos z týchto aktivít. Najväčší zmysel má však sledovať tento ukazovateľ pri kampaniach, kde môže hotel presne vyčíslieť svoje výdavky a príjmy, ako napríklad pri reklame na sociálnych sieťach, alebo na internete, no naopak pri aktivitách zameraných na budovanie reputácie a zvyšovanie povedomia o značke, môže byť vhodnejšie sledovať iné metriky, ako je

angažovanosť, dosah alebo miera interakcií. Vďaka jasne stanoveným metrikám na vyhodnotenie úrovne naplnenia stanovených cieľov bude hotel môcť hodnotiť efektivitu svojej udržateľnej marketingovej komunikácie, jej nástrojov a dokáže presnejšie určiť, na ktoré z aktivít je vhodné sa v tejto oblasti zamerať, čo v budúcnosti umožní efektívnejšiu alokáciu rozpočtu a vyššiu návratnosť investície.

Ďalším krokom je **rozdelenie rozpočtu**, resp. finančných prostriedkov vyčlenených na udržateľnú marketingovú komunikáciu medzi jednotlivé zvolené nástroje. Ak si hotel vyberie viac nástrojov a médií pre realizáciu marketingovej kampane, musí na každý z týchto nástrojov vyčleniť príslušnú výšku finančných prostriedkov. Finančné prostriedky nie je vhodné prerozdeliť rovnomerne, ale zohľadniť ich prioritu v dosahovaní stanovených cieľov. Nástroje, ktoré najviac podporujú stanovené ciele, by mali dostať väčší podiel rozpočtu. Treba tiež brať do úvahy náklady a efektivnosť jednotlivých nástrojov, a viac finančných prostriedkov vyčleniť pre nástroje, kde je možné dosiahnuť najlepšie výsledky za primeranú cenu. Vhodné je, aby si hotel stanovil aj určitú rezervu v rozpočte, na nepredvídateľné výdavky a prípadnú optimalizáciu kampane. Rezerva hotelu taktiež umožní prispôbiť rozpočet v prípade, že niektoré nástroje nebudú fungovať podľa očakávaní a bude potrebné investovať viac do tých efektívnejších.

Po rozdelení rozpočtu a jasnom stanovení výšky finančných prostriedkov na jednotlivé nástroje, môže hotel pristúpiť k **identifikácii úloh, stanoveniu kompetencií a vytvoreniu časového harmonogramu jednotlivých aktivít**. Ak už hotel vie, aké sú ciele udržateľnej marketingovej komunikácie, rozpočet, aká je cieľová skupina, a ktoré z nástrojov, resp. médií ide použiť, dokáže identifikovať úlohy a činnosti, ktoré je potrebné vykonať pre ich realizáciu. V ďalšom kroku preto hotel musí pristúpiť k stanoveniu kompetencií a zodpovednosti za realizáciu jednotlivých činností. Na základe štruktúrovaných rozhovorov s manažermi vybraných hotelov sme zistili, že oblasť marketingu niekedy spravuje iba jedna osoba, ktorá však má často aj inú náplň práce nielen marketing. V tomto prípade, keď sú všetky aktivity a úlohy v kompetencii jednej osoby, je vhodné pristúpiť k detailnému plánovaniu jednotlivých aktivít a stanoveniu presného časového rámca pre ich vykonanie, aby bolo zabezpečené, že sa na žiadnu z potrebných úloh a aktivít nezabudne, prípadne nebude vykonaná oneskorene, aby to negatívne neovplyvnilo jej efektivnosť. V niektorých hoteloch na oblasť marketingu nebol vyčlenený žiadny konkrétny pracovník a všetky tieto aktivity mal na starosť riaditeľ alebo manažér v súčinnosti s recepciou, alebo boli jednotlivé úlohy a aktivity rozdelené medzi viacerých zamestnancov, ktorých primárna náplň práce v hoteli však bola úplne odlišná. V tomto prípade je dôležité, aby hotel jasne definoval zodpovednosť a kompetencie jednotlivých zamestnancov a zabezpečil, aby títo zamestnanci dokázali v prípade potreby medzi sebou efektívne komunikovať, aby nedochádzalo k chybám alebo

nedorozumeniam. Za týmto účelom je vhodné organizovať pravidelné stretnutia alebo porady, kde sa tieto kompetencie a termíny pre ich realizáciu jasne stanovia, vysvetlia a prípadne nedorozumenia alebo nejasnosti budú môcť byť vysvetlené a vyriešené.

Po vymedzení časového harmonogramu realizácie jednotlivých aktivít a stanovení kompetencií a zodpovedností zamestnancov za jednotlivé činnosti môže hotel pristúpiť k **identifikácii cieľových tém**, ktoré budú predmetom aktuálnej marketingovej kampane. Identifikácia cieľových tém samozrejme vychádza zo stanovených cieľov. Ak je cieľom hotela a cieľom udržateľnej marketingovej komunikácie prilákať nových zákazníkov a zvýšiť tak obsadenosť izieb, v tomto kroku si hotel stanoví, že v rámci kampane sa bude zameriavať na propagáciu ubytovania. Tento krok je dôležitý z toho dôvodu, že hotely okrem ubytovania ponúkajú aj ďalšie doplnkové služby ako napríklad služby wellness centra, organizáciu školení, eventov alebo svadieb. Ak sa však hotel chce orientovať primárne na zvyšovanie obsadenosti izieb je vhodné sa v rámci udržateľnej marketingovej komunikácie zameriavať práve na tieto témy a urobiť z nich ústredný bod kampane. Jasné vymedzenie cieľovej témy je dôležité aj pre komunikáciu samotnej udržateľnosti a udržateľných aktivít, pretože pri propagácii ubytovania môžu byť vyzdvihované iné udržateľné aspekty ako pri propagácii služieb. Tým sa zabezpečí konzistentnosť komunikácie a efektívnejšie cielenie na vybranú cieľovú skupinu. Jasne stanovený ústredný prvok kampane zároveň pomáha odlíšiť hotel od konkurencie a zvyšuje tak pravdepodobnosť, že hotel osloví správnych zákazníkov so správnym posolstvom.

Následne hotel **stanoví stratégiu oznámenia**. V tomto kroku hotel navrhne hlavnú myšlienku alebo hlavný odkaz, ktorý bude ústredným bodom kampane a ktorý chce prezentovať cieľovej skupine zákazníkov. Pri návrhu a tvorbe už samozrejme vychádza zo stanovenej cieľovej témy, ktorú si určil v predošlom kroku. Ešte pred tvorbou obsahu je vhodné pristúpiť k *analýze konkurencie* a posúdiť akou formou oslovuje svoju cieľovú skupinu, aké reklamné stratégie využíva, ktoré z nich sú efektívne a naopak, kde sú jej slabé miesta, ktoré môže hotel následne využiť vo svoj prospech. Analýzu konkurencie môže hotel realizovať v rámci viacerých komunikačných nástrojov napr. na webstránke, sociálnych sieťach, na internete a pod. Analýza konkurencie hotelu zároveň pomôže identifikovať prvky prostredníctvom ktorých sa môže od konkurencie odlíšiť, aby reklama nebola príliš generická alebo naopak veľmi podobná iným kampaniam. Následne sa vymedzí *centrálne reklamné oznámenie*, ktoré stručne a výstižne vyjadruje to, čo chce hotel v kampani zdôrazniť. V rámci udržateľnej marketingovej komunikácie by centrálne reklamné oznámenie však nemalo byť zamerané iba na stanovenú cieľovú tému kampane, ale jeho integrálnou súčasťou by mal byť aj udržateľný rozmer. Nie je teda vhodné aby bola udržateľnosť len doplnkovou informáciou, ale mala by byť prirodzene zakomponovaná do hlavného posolstva kampane. Napríklad, ak sa hotel zameriava na propagáciu komfortu a luxusného ubytovania,

v centrálnom reklamnom oznámení by malo byť zdôraznené, že je zároveň ekologické, čo zabezpečí, že udržateľnosť nebude len vedľajším aspektom kampane, ale aj doplnkovým úžitkom, prostredníctvom ktorého sa bude hotel môcť odlišiť od konkurencie. Samozrejme je nutné sa zamerať iba na tie aspekty udržateľnosti, ktorými hotel v rámci danej služby skutočne disponuje, aby nedochádzalo ku greenwashingu, ktorý by mohol negatívne ovplyvniť dobré meno hotela. Aj pri stanovení centrálného reklamného oznámenia je dôležité brať na ohľad, kto je cieľovou skupinou udržateľnej marketingovej komunikácie, resp. na ktorú z generačných kohort sa hotel zameriava. Ako sme zistili na základe korešpondenčnej analýzy rôzne generácie preferujú rôzne aspekty udržateľnosti, preto je v rámci zdôraznenia udržateľného rozmeru vhodné zamerať sa na udržateľné aspekty, ktoré preferuje cieľová generácia (Obrázok 55). Generácia Baby Boomers z hľadiska udržateľných iniciatív najviac preferuje podporu miestnych tradícií a kultúry a podporu lokálnej komunity, preto ak hotel takéto aktivity vykonáva je vhodné ich zaradiť ako jeden z kľúčových prvkov reklamného oznámenia. V prípade ak hotel tieto aktivity nerealizuje, je samozrejmé, že ich nemôže ani propagovať, pretože by dochádzalo ku klamlivej reklame a zavádzaniu zákazníkov, čo by mohlo negatívne ovplyvniť reputáciu hotela. V tom prípade sa môže v kampani zamerať aj na prezentáciu iných udržateľných iniciatív, ktoré generácia Baby Boomers preferuje, aj keď v menšej miere ako predošlé, a to na ekologické certifikáty, využívanie ekologických materiálov, finančnú podporu ekologických projektov a etické pracovné podmienky. Generácia X pri výbere hotela považuje za najdôležitejší udržateľný aspekt disponovanie ekologickými certifikátmi, recykláciu odpadu a efektívne hospodárenie s vodou, preto je vhodné zamerať sa pri tvorbe reklamného oznámenia hlavne na tieto tri oblasti. V prípade, že hotel tieto udržateľné aktivity nevykonáva, môže sa zamerať aj na iné aspekty, ako využívanie ekologických materiálov, finančnú podporu ekologických projektov a etické pracovné podmienky. Generácia Y pri výbere hotela oceňuje najmä využívanie ekologických materiálov, finančnú podporu ekologických projektov, ekologické certifikáty a etické pracovné podmienky, preto v prípade ak je cieľovou generáciou marketingovej komunikácie generácia Y je vhodné do reklamného oznámenia zakomponovať uvedené aspekty. Ak hotel v rámci svojej činnosti nevykonáva ani jednu z predmetných aktivít môže sa v reklamnom oznámení zamerať aj na využívanie obnoviteľných zdrojov energie a efektívne hospodárenie s vodou. Najmladšia generácia Z pri výbere hotela skôr preferuje konkrétne ekologické opatrenia ako formálne alebo ekonomické prístupy k udržateľnosti, akými sú využívanie obnoviteľných zdrojov energie a zero-waste iniciatívy. Hotel by sa mal preto pre zamerať na zdôraznenie týchto dvoch udržateľných aspektov. Ak hotel nevykonáva ani jednu z uvedených aktivít môže sa zamerať aj na propagáciu etických pracovných podmienok, finančnú podporu ekologických projektov, využívanie ekologických materiálov a disponovanie ekologickými certifikátmi.

V rámci udržateľného rozmeru je však potrebné podotknúť, že čo sa týka postojov k udržateľným iniciatívam a ekológii staršie generácie (Baby Boomers a generácia X) k nim majú slabší vzťah ako generácie mladšie (generácia Y a generácia Z) vykazujúce kladný postoj. Tieto rozdielne postoje je možné zohľadniť tak, že u starších generácií budú zdôraznené hlavne praktické výhody a hodnoty, ktoré preferované udržateľné iniciatívy prinášajú, napríklad pri podpore miestnych podnikateľov a tradícií, môžu byť zdôraznené poskytovanie autentických zážitkov alebo lokálnych produktov, ktoré hotel používa pre zabezpečenie vysokej kvality gastronómie. Oznámenie by teda malo byť pragmatické a zamerané na to, ako udržateľnosť zlepšuje kvalitu pobytu a ako prispieva k hodnotám, ktoré staršie generácie oceňujú. Naopak u mladších generácií, ktoré sa o udržateľné iniciatívy viac zaujímajú, môže byť udržateľný aspekt reklamného oznámenia prezentovaný ako súčasť zážitku a identity hotela. Napríklad môže byť zdôraznené angažovanie sa hotela v iniciatívach, ktoré prispievajú k ochrane životného prostredia ako napríklad snaha o redukciiu odpadu (zero-waste) alebo využívanie obnoviteľných zdrojov, čím dá hotel najavo, že je v súlade s hodnotami a životným štýlom týchto generácií. Integrácia udržateľnosti má význam pri všetkých štyroch generačných kohortách, čo potvrdil aj náš prieskum kde majorita respondentov všetkých generácií označila, že takýto druh marketingovej komunikácie vníma pozitívne. Aby však zákazníci takýmto tvrdeniam dôverovali, je na základe nášho prieskumu dôležité zabezpečiť, aby boli tieto informácie transparentné a podložené konkrétnymi údajmi alebo dôkazmi, preto je vhodné aby mal hotel napr. na webovej stránke zverejnené transparentné informácie o udržateľných aktivitách hotela, prípadne fotky a videá z realizovaných aktivít.

V rámci stanovenia stratégie oznámenia je dôležité identifikovať aj *reklamný štýl*, ktorý bude v kampani použitý, resp. ako bude centrálné reklamné oznámenie vizuálne aj verbálne spracované, resp. aký bude jeho tón, štýl, farby a dizajn. Samozrejme aj tu je dôležité zohľadniť cieľovú skupinu, resp. generáciu, ktorú sa hotel snaží osloviť. Pre staršie generácie (Baby Boomers a generáciu X) je vhodné zvoliť formálnejší a serióznejší reklamný štýl s apelom na tradíciu, kvalitu a skúsenosti, zatiaľ čo pre mladšie generácie (generáciu Y a generáciu Z) môže byť zvolený uvoľnenejší a modernejší štýl, ktorý zahŕňa napr. použitie výraznejších farieb, minimalistický dizajn s viacerými vizuálnymi prvkami, ako sú obrázky, videá alebo animácie a minimom textu. Aj v prieskume sme zistili, že mladšie generácie Y a Z majú radšej reklamné oznámenia, kde nie je príliš veľa informácií a majú skôr jasné a stručné posolstvo. Naopak generácie X a Baby Boomers tento prvok nepovažujú za problematický. Každá reklama by zároveň mala obsahovať aj tzv. call-to-action prvok, ktorý možno chápať ako výzvu na akciu, ktorou môže byť napríklad návšteva webstránky, sociálnych sietí, rezervácia ubytovania alebo využitie propagovanej služby. V rámci stanovenia stratégie oznámenia je nutné zdôrazniť, že hodnoty, informácie a posolstvá, ktoré hotel komunikuje by mali byť konzistentné naprieč všetkými médiami

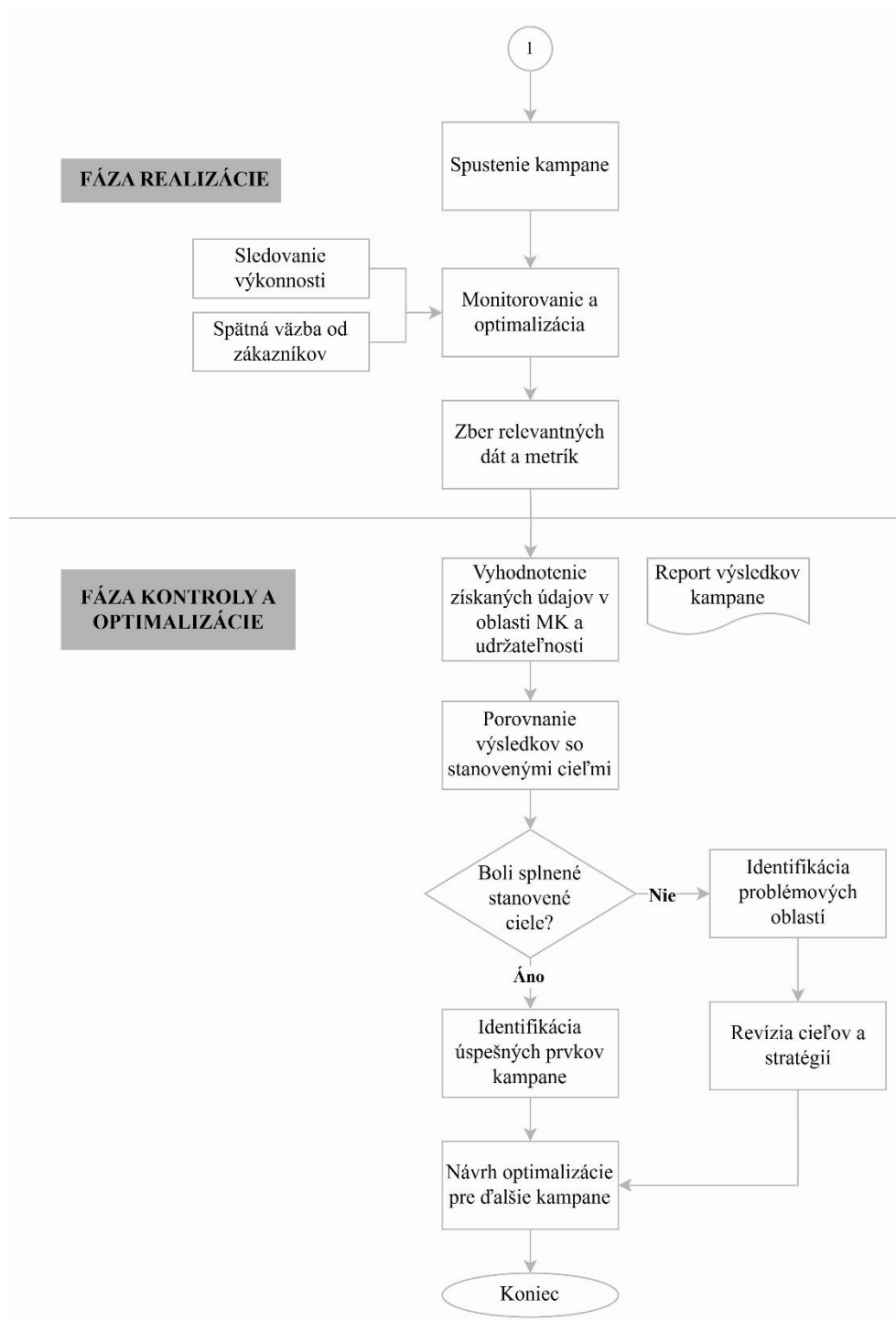
a nástrojmi. Zákazníci môžu získavať informácie o hoteli prostredníctvom webstránky, sociálnych sietí, propagačných emailov, billboardov a pod. a reklamné oznámenie musí byť konzistentné. Ak hotel napr. propaguje svoju udržateľnosť prostredníctvom sociálnych sietí a zdôrazňuje niektoré z iniciatív, ktoré v tejto oblasti implementuje rovnaké iniciatívy by mali byť zdôraznené aj na webových stránkach, v emailoch a pod. Vďaka integrovanej marketingovej komunikácii môže hotel realizované marketingové aktivity spojiť do jednotnej stratégie, čím nielen optimalizuje výdavky a maximalizuje návratnosť investície, ale vďaka konzistentnej komunikácii môže zároveň budovať dlhodobé vzťahy so zákazníkmi, pretože znižuje neistotu a zvyšuje dôveryhodnosť značky.

Po stanovení stratégie oznámenia môže hotel pristúpiť k *tvorbe kampane*. Tento krok zahŕňa už tvorbu jednotlivých propagačných oznámení pre zvolené nástroje a médiá, a ich prispôsobovanie požadovanému formátu. Na základe stanovených úloh a kompetencií jednotliví členovia tímu, alebo zodpovedná osoba (v prípade, že túto oblasť spravuje iba jeden človek) začne s vytváraním konkrétnych reklám vo forme grafik, letákov, plagátov, videí, emailov a pod. v závislosti od zvolených nástrojov a médií. V tomto kroku je potrebné zabezpečiť hlavne rovnaký štýl reklamného oznámenia vo všetkých materiáloch, aby bola zabezpečená konzistentnosť udržateľnej marketingovej komunikácie a rovnako je vhodné, aby všetky materiály boli vizuálne zladené s identitou hotela (jednotné farby, logo a štýl), čo zároveň posilní synergiu medzi všetkými komunikačnými kanálmi. Ako už bolo spomenuté v predošlom kroku, je dôležité aby oznámenie obsahovalo aj výzvu na akciu (napr. návštevu webovej stránky hotela). Pri digitálnych kampaniach je dokonca väčšinou súčasťou reklamy aj prepojenie na webstránku a preto je pri tvorbe kampane vhodné pristúpiť aj ku kontrole samotnej webstránky, prípadne inzercie na rezervačných portáloch a ich optimalizácii. Na základe realizovaného prieskumu sme zistili, že hlavne najstaršia generácia Baby Boomers webstránku využíva pri vyhľadávaní informácii o hoteli a udržateľných iniciatívach, ostatné generácie na tento účel využívajú primárne rezervačné platformy ako Booking, preto je dôležité aby hotel overil aktuálnosť cien, informácií a fotografií na oboch platformách. Webstránka by okrem aktuálnych fotiek a informácií o cenách a dostupnosti ubytovania mala určite obsahovať aj možnosť priamej rezervácie ubytovania a mala by mať prehľadný dizajn, pretože tieto prvky označili respondenti zo všetkých generačných kohort pri rezervácii ubytovania na webstránke za dôležité. Ak sa chce hotel odlišiť od konkurencie a svoju webstránku inovovať, môže pristúpiť aj k integrácii niektorej z nových technológií ako napr. možnosť tvorby personalizovaných balíčkov alebo virtuálna prehliadka izieb, ktorú by ocenili respondenti všetkých štyroch generačných kohort, alebo k integrácii funkcie tzv. chatbota, ktorý by ocenila najmä generácia Z a ktorý vie návštevníkom poskytnúť okamžité odpovede na otázky a pomôcť pri vyhľadávaní informácii, prípadne samotnej rezervácii ubytovania.

Po vytvorení kampane je dôležité pristúpiť ešte ku **záverečnej kontrole obsahu a funkčnosti**. V tomto kroku už je marketingová kampaň vytvorená a je potrebné skontrolovať jej správnosť, funkčnosť a obsah. Ako prvé je potrebné overiť, či je reklamná kampaň v súlade s vytýčenými cieľmi, rozpočtom a vhodne prispôsobená špecifikám zvolenej cieľovej skupiny. Následne je nutné posúdiť, či je navrhovaná marketingová kampaň v súlade so Zákom o reklame a Etickým kódexom reklamnej praxe, aby bolo zabezpečené, že hotel nebude zavádzať zákazníkov nepravdivými alebo neúplnými informáciami o hoteli, poskytovaných službách či cenách. Overením tejto skutočnosti bude rovnako hotel predchádzať potencionálnym sťažnostiam, problémom a sankciám, pretože zákazníci majú v prípade, že majú pocit, že reklama je v rozpore so zákonom alebo etickými zásadami právo podať sťažnosť Slovenskej obchodnej inšpekcii alebo Rade pre reklamu. V prípade pozitívneho nálezu hotel bude musieť reklamu nielen stiahnuť, ale môže mu byť uložená aj finančná sankcia. Za účelom overenia súladu s Etickým kódexom rady pre reklamu môže hotel využiť aj tzv. Atest, ktorý ponúka Rada pre reklamu, kde arbitrážna komisia posúdi, či je reklama v súlade s Etickým kódexom a informuje zadávateľa o výsledkoch, resp. pozitívnom či negatívnom náleze. Cena Atestu je 160 €. Po overení uvedených skutočností sa môže hotel zamerať na kontrolu obsahu textu a vizuálov reklamnej kampane a overiť, či sú všetky texty, farby, písmo a vizuály sú v súlade s identitou hotela. Ďalej, či je hlavné posolstvo zrozumiteľné a v súlade s preferenciami cieľovej generácie. Rovnako je potrebné skontrolovať aj texty, aby sa nikde nevyskytovali žiadne gramatické alebo štylistické chyby a overiť správnosť informácií v reklame, resp. či sú uvedené korektné dátumy, ceny, funkčné odkazy, príp. kontaktné údaje. Po overení týchto skutočností bola skontrolovaná obsahová stránka kampane a možno pristúpiť ku kontrole vizuálov a technického prevedenia. Takáto kontrola v sebe zahŕňa kontrolu použitých obrázkov a videí (či sú dostatočne ostré, vhodne orezané a pod.), kontrolu zvoleného formátu a jeho prispôsobenia zvolenej platforme a nástroju (mobilná verzia, desktop verzia). Tu je potrebné overiť, či sa zvolený obsah dobre zobrazuje a vhodne prispôsobuje zvolenému prehliadaču, zariadeniu, či sa vo všetkých verziách načítavajú obrázky a pod. Ako posledné je u digitálnych kampaní potrebné skontrolovať funkčnosť odkazov, resp. či každý odkaz vedie na správne miesto (rezervačný formulár, sociálne siete, webová stránka hotela) a ak je kampaň prepojená priamo na rezervačnú platformu alebo rezervačný systém hotela je vhodné skontrolovať aj či celý proces rezervácie funguje správne.

So záverečnou kontrolou úzko súvisí aj ďalší krok - **schvaľovanie kampane**. Na základe výsledkov kontroly by mal hotel pristúpiť k rozhodnutiu, či kampaň spĺňa stanovené požiadavky a môže sa pristúpiť k realizačnej fáze, alebo niektoré kľúčové prvky kampane neboli dostatočné alebo správne a je potrebné celý proces plánovania a tvorby zopakovať, a napraviť zistené chyby a nezrovnalosti.

Ak hotel rozhodol, že všetky kľúčové aspekty kampane sú v poriadku a zhodujú sa so stanovenými východiskami a kampaň bola schválená kompetentnými osobami, môže sa pristúpiť k **fáze realizácie** (Obrázok 56) a vytvorená kampaň sa spustí.



Obrázok 2. Realizačná a kontrolná fáza metodického postupu

Zdroj: Vlastné spracovanie

V závislosti od zvolených nástrojov a médií, v rámci tohto kroku hotel aktivuje reklamy na internete, publikuje pripravené príspevky na sociálnych sieťach, začne rozposielať emailový newsletter,

ak kampaň zahŕňa tlačené materiály ako napr. brožúrky alebo plagáty začne s ich distribúciou a uistí sa, že sú umiestnené na strategických miestach. Načasovanie týchto aktivít, ich periodicitu a pod. už si hotel vymedzil v plánovacej fáze, preto sa v rámci kampane bude riadiť podľa vytvoreného harmonogramu realizácie udržateľnej marketingovej komunikácie. V prípade, že na marketingových aktivitách hotela sa podieľajú viacerí zamestnanci a každý spravuje inú oblasť, je v tomto kroku potrebné zabezpečiť aj efektívnu internú komunikáciu tak, aby boli všetci členovia tímu informovaní o prebiehajúcich aktivitách a mohli efektívne spolupracovať. Po spustení kampane môžu v krátkej dobe začať zákazníci hotel kontaktovať, aby získali dodatočné informácie o propagovaných ponukách, preto by mali byť kompetentní zamestnanci, v prípade hotelov hlavne pracovníci recepcie, o prebiehajúcej kampani a jej podmienkach dostatočne informovaní, aby vedeli pohotovo odpovedať na otázky a poskytnúť tak zákazníkovi relevantné informácie.

Keď už je marketingová kampaň spustená a šíri sa prostredníctvom zvolených médií a nástrojov, hotel by mal začať *monitorovať jej priebeh a v prípade potreby pristúpiť k jej optimalizácii*. Je potrebné sledovať zvolené kľúčové metriky, ktoré si hotel pre udržateľnú marketingovú komunikáciu vymedzil v plánovacej fáze a sledovať ich vývin, resp. či má na stanovené metriky aktuálna kampaň požadovaný vplyv. Hotel si môže vyčleniť aj periodicitu kontroly jednotlivých nástrojov (denne, týždenne), podľa intenzity reklamnej kampane. Digitálne kampane na internete a sociálnych sieťach disponujú integrovanými štatistikami, kde hotel môže priamo vidieť a kontrolovať dosah príspevkov, mieru interakcie a zapojenia, návštevnosť webstránky, počet otvorených propagačných emailov a podobne. Je teda možné v aktuálnom čase sledovať, ako zákazníci reagujú na publikované príspevky. Na sociálnych sieťach je okrem štatistík príspevkov dôležité sledovať aj spätnú väzbu od zákazníkov v podobe komentárov a správ, a primerane reagovať na prípadné otázky alebo poznámky zákazníkov. Sledovanie stanovených metrík je o niečo náročnejšie pri offline, resp. tradičných nástrojoch udržateľnej marketingovej komunikácie akými sú plagáty, brožúrky, billboardy a pod. Aj tu však hotel môže do istej miery vyhodnocovať efektívnosť, napr. môže sledovať či rastie počet dopytov na propagovanú službu prostredníctvom emailu alebo telefónu, či sa zvýšil počet rezervácií alebo zákazníkov využívajúcich niektorú z propagovaných doplnkových služieb a rovnako môže získavať spätnú väzbu od hostí alebo hotelových zamestnancov. Je teda potrebné pravidelne monitorovať, či kampaň dosahuje očakávané výsledky a ak nie analyzovať možné príčiny nižšej efektivity. Ak napr. hotel zistí, že príspevok, ktorý propaguje prostredníctvom Googlu alebo sociálnych sietí dosahuje nízku mieru „prekliku“ na webovú stránku, je potrebné posúdiť, čo môže byť príčinou – či môže byť vizuál reklamy málo atraktívny pre cieľovú skupinu, či prepojenie nefunguje správne alebo hotelovú webovú stránku nesprávne zobrazuje a pod. Ak hotel odhalí nejaký potencionálny problém, môže pristúpiť k optimalizácii a vylepšiť vizuál

reklamy, pridať nové grafické alebo call-to-action prvky, aktualizovať prepojenie na webovú stránku, zmeniť čas publikovania príspevkov a pod. Ak naopak hotel zistí, že niektorý z prvkov má dobrú spätnú väzbu môže ho integrovať aj do ostatných propagačných materiálov alebo príspevkov. Oblasť marketingovej komunikácie je zároveň veľmi dynamická a neustále podlieha novým trendom, hlavne na sociálnych sieťach. Preto sa môže stať, že aj keď je reklamná kampaň už spustená objaví sa nový trend, ktorý je medzi používateľmi populárny a má potenciál pomôcť príspevku stať sa virálnym. V tom prípade môže hotel skúsiť zakomponovať aj takýto formát do svojich príspevkov, čím zvýši pravdepodobnosť, že zaujme cieľovú skupinu zákazníkov. V rámci monitorovania a optimalizácie kampaní môže rovnako hotel zistiť, že stanovený rozpočet bol pre vybrané nástroje nedostatočný a uvoľniť dodatočné finančné prostriedky z vyčlenenej rezervy ak je to potrebné. Okrem monitorovania zvolených kľúčových metrík by mal hotel *získané dáta zbierať a uchovávať*, aby ich bolo možné následne analyzovať a porovnávať.

Po ukončení kampane sa presúvame do poslednej *fázy kontroly a optimalizácie*, v rámci ktorej je dôležité pristúpiť k *vyhodnocovaniu získaných údajov*, pričom manažment hotela by mal začať najskôr spracovávať a interpretovať získané dáta. Pri spracovávaní je potrebné overiť správnosť dát, odstrániť prípadne duplicity, a chýbajúce hodnoty, aby získané dáta poskytl čo najrelevantnejšie výsledky. Na základe získaných údajov môže hotel pristúpiť k hodnoteniu efektívnosti jednotlivých reklamných príspevkov, použitých typov obsahu, médií a nástrojov marketingovej komunikácie. Vďaka získaným dátam dokáže vyhodnotiť, ktoré kanály boli pre cieľové publikum najefektívnejšie, aký typ obsahu (video, obrázok, článok a pod.) mal najväčší úspech a rovnako možno identifikovať, ktoré prvky udržateľnosti mali najväčší úspech. Dôležité je *porovnať výsledky kampane s cieľmi*, ktoré si hotel vymedzil v rámci plánovacej fázy, a zistiť, či a do akej miery boli vytýčené ciele naplnené. Následne musí hotel rozhodnúť, či boli stanovené ciele udržateľnej marketingovej komunikácie naplnené alebo nie. Ak boli stanovené ciele a metriky dosiahnuté, je vhodné zamerať sa na identifikáciu úspešných prvkov kampane, resp. hotel by mal zistiť, ktoré z nástrojov a obsahových charakteristík kampane vykazovali najväčšiu efektívnosť aj vo vzťahu k stanovenému rozpočtu.

V prípade, že kampaň *nedosiahla očakávané výsledky* je potrebné sa zamerať na identifikáciu problémových oblastí, resp. nenaplnených kľúčových metrík a identifikovať možné príčiny neúspechu. Je potrebné brať do úvahy, že príčina nenaplnenia stanovených cieľov ale nemusí byť spôsobená iba internými faktormi týkajúcimi sa priamo kampane, ale aj externými faktormi ako konkurencia, sezónnosť a pod., a preto je potrebné zistiť, či kampaň negatívne nemohli ovplyvniť aj takéto aspekty, ktoré viedli k nenaplneniu cieľov aj pri vhodne stanovených prvkoch kampane. Rovnako je možné, že niektoré z cieľov boli naplnené a iba v niektorých oblastiach kampaň dosiahla slabší výkon. Napríklad

mohol slabšiu efektivitu dosiahnuť iba niektorý zo zvolených nástrojov marketingovej komunikácie, napr. emailový newsletter mohol viesť k menšiemu počtu konverzii ako sa pôvodne očakávalo. V tom prípade je potrebné zamerať sa na tento vybraný nástroj, príp. oblasť a identifikovať, či problém mohol byť spôsobený napr. technickými problémami, neatraktívnym vizuálnom kampane, zle zvoleným časom pre distribúciu emailov a pod. V rámci zisťovania príčiny problémov môže hotel skúsiť osloviť aj zákazníkov a získať od nich spätnú väzbu. Po identifikácii problémových oblastí by mal hotel pristúpiť **k revízii cieľov a stratégií** na základe reálnych výsledkov kampane a identifikovaných problémov. V tomto kroku je potrebné zistiť, či boli stanovené ciele dostatočne realistické vzhľadom na získané dáta alebo je potrebné pristúpiť zníženiu očakávaných výsledkov a nárokov, aj vo vzťahu k výške rozpočtu.

Po tom čo hotel identifikoval úspešné a neúspešné prvky alebo oblasti realizovanej udržateľnej marketingovej komunikácie, mal by pristúpiť k **návrhu optimalizácie pre ďalšie kampane**. Hotel už v predošlých krokoch identifikoval, ktoré z nástrojov a prvkov boli efektívne a ktoré nie, a na základe týchto zistení môže navrhnúť optimalizáciu budúcich kampaní, kde sa zameria práve na úspešné aspekty a naopak menej výkonným oblastiam bude venovať menej priestoru a finančných prostriedkov, prípadne ich úplne vylúči zo svojej udržateľnej marketingovej komunikácie. Je možné, že vzhľadom k obmedzeným finančným prostriedkom bude pre hotel efektívnejšie zamerať sa v nasledujúcich kampaniach na menej nástrojov, alebo na menej početnú cieľovú skupinu, napríklad len na jednu z generácií.

4.3. Koncepcia kľúčových prvkov reklamnej kampane pre vybrané generácie

Vzhľadom na to, že na základe výsledkov realizovaného výskumu majú generácie rozdielne preferencie ako v oblasti marketingovej komunikácie, tak aj v oblasti udržateľnosti, pre manažment hotela bude menej efektívne snažiť sa vytvárať unifikované kampane, ktorými bude chcieť osloviť všetkých spotrebiteľov. Je vhodné pristúpiť k segmentácii na základe veku, resp. generačných kohort a prispôbiť marketingovú komunikáciu tak, aby zodpovedala špecifikám cieľovej generácie. Za cieľom poukázať na diferencie v marketingovej kampani pre rozdielne generácie sme sa rozhodli navrhnúť kľúčové prvky marketingovej kampane hotela pre propagáciu wellness víkendov pre generáciu Baby Boomers a generáciu Y tak, aby bola komunikácia efektívna a prispôbená špecifickým generáciám. Pri návrhu kampane sme sa zamerali na tieto dve vybrané generácie z dôvodu, že ide o generácie, medzi ktorými na základe výsledkov realizovaného výskumu existujú výrazné rozdiely v preferenciách. Tieto dve generácie reprezentujú kontrastné hodnoty, postoje a očakávania vo vzťahu k marketingovej komunikácii a udržateľnosti, čo poskytuje priestor pre tvorbu cielenej a diferencovanej stratégie. Cieľom tejto kampane by mohlo byť napr. zvýšiť počet rezervácií wellness víkendov o 15 % v zvolenom

časovom období, prostredníctvom cieľenej marketingovej komunikácie prispôsobenej pre generáciu Baby Boomers a generáciu Y. Kľúčové prvky sú zhrnuté v nasledujúcej Tabuľke 2.

Tabuľka 2. Špecifiká reklamnej kampane pre generáciu Baby Boomers a generáciu Y

Aspekt	Generácia Baby Boomers	Generácia Y
Načasovanie kampane	Minimálne 3 mesiace pred termínom.	Štyri až šesť týždňov pred termínom.
Komunikačné médiá a nástroje	Reklama v tlači. Reklama v televízii. Brožúrky.	Reklama na sociálnych sieťach. Odporúčanie od influencerov.
Reklamné oznámenie	Dlhšie, prehľadné s dostatkom informácií.	Krátke, stručné s minimom textu.
Komunikačný štýl	Formálny, profesionálny, dôveryhodný.	Neformálny, uvoľnený, dynamický humorný.
Prezentácia	Dôraz na fakty, výhody a garanciu kvality.	Dôraz na emocionálny zážitok, autentickosť, nové trendy.
Kľúčové prvky	Pohodlie, komfort, zdravotné benefity.	Zážitky, exkluzivita, aktivity, flexibilita.
Prvky udržateľnosti	Podpora miestnych tradícií a kultúry a podpora lokálnej komunity - napr. • Nákup produktov a surovín od miestnych dodávateľov. • Predaj lokálnych suvenírov. • Propagácia regionálnych vinárstiev. • Ochutnávka tradičných lokálnych jedál. • Organizovanie kultúrnych podujatí. • Zamestnávanie ľudí z regiónu. • Podpora lokálnych umelcov. • Propagácia historických pamiatok, skanzenov, kultúrnych centier.	Ekologické materiály, ekologické certifikáty, finančná podpora ekologických produktov, etické prac. podmienky – napr. • Ekologické textilie (uteráky, posteľná bielizeň). • Ekologické nádoby na kozmetiku (sklenené, papierové obaly). • Kompostovateľné obaly na jedlo a nápoje. • Redukcia papierových materiálov (QR kódy). • Certifikácia. • Znížená spotreba vody a energie. • Odpadové hospodárstvo. • Ekologická doprava.
Interaktivita	Nízka.	Vysoká.
Farby	Prírodné, tlmené farby.	Živé, kontrastné farby.
Typ obsahu	Autentické fotografie hotela, textový obsah, infografiky.	Videá, reels, animácie, emoji, interaktívny obsah (napr. ankety).
Dizajn	Jednoduchý, elegantný, prehľadný.	Moderný, dynamický.
Písmo	Jasne čitateľné písmo, dostatočná veľkosť.	Nové kreatívne typy (fonty) písma.
Metriky pre meranie efektivity udržateľnej marketingovej komunikácie	Počet návštev na webovej stránke. Počet priamych rezervácií (cez email, telefón).	Engagement rate (počet lajkov, komentárov, zdieľaní). Počet rezervácií generovaných cez sociálne siete. Konverzný pomer z influencer marketingu. Návštevnosť webstránky.

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.4. Návrh praktických aspektov udržateľnosti pre implementáciu v prostredí hotelového sektora

Za účelom efektívnej aplikácie udržateľnosti v hotelovom sektore a podpory konkurencieschopnosti hotelov sme vytvorili prehľad praktických aspektov udržateľnosti, ktoré môžu hotely implementovať v rámci svojej činnosti (Tabuľka 3). Navrhnuté aspekty predstavujú komplexný prehľad možných udržateľných aktivít a činností, ktoré môžu využiť hotely na rôznej úrovni rozvoja v oblasti udržateľnosti, a poskytujú tak možnosť vybrať si aktivity, ktoré najlepšie zodpovedajú konkrétnym podmienkam a možnostiam hotela. Vzhľadom na to, že udržateľnosť je stále dôležitejším faktorom ovplyvňujúcim nákupné správanie spotrebiteľov, je pre hotelový sektor dôležité zohľadniť tieto aspekty v rámci svojho podnikania a marketingovej komunikácie, čím zároveň hotel zabezpečí, že udržateľnosť sa stane strategickým nástrojom, ktorý bude prispievať k budovaniu pozitívneho imidžu a úspechu podniku.

Tabuľka 3. Možnosti implementácie udržateľných iniciatív v hotelovom sektore

Praktické aspekty udržateľnosti pre aplikáciu v prostredí hotelového sektora
Energetická efektívnosť
Používanie energeticky úsporného osvetlenia a spotrebičov.
Energeticky účinné klimatizačné zariadenia a vzduchové tepelné čerpadlá.
Automatické vypínanie osvetlenia a klimatizácie pri opustení izby.
Tepelná izolácia budovy.
Zelená strecha (vegetačný systém na streche budovy, ktorý zlepšuje tepelnú izoláciu, zadržiava dažďovú vodu a pod.).
Rekuperačné jednotky.
Úsporné a izolačné riešenia pre okná (napr. izolačné trojsklá, tepelno-izolačné fólie).
Využívanie obnoviteľných zdrojov energie.
Inštalácia zariadení na vlastnú výrobu elektrickej energie (napr. solárne panely).
Inštalácia nabíjacích staníc pre elektromobily.
Úspora vody
Zariadenia na úsporu vody (napr. nízko prietokové kohútiky a sprchy, bezdotykové vodovodné batérie).
Zber dažďovej vody na zavlažovanie alebo technické účely.
Inteligentné systémy sledujúce spotrebu vody a upozorňujúce na možné úniky.
Odpady a recyklácia
Recyklačné stanice v priestoroch hotela a na izbách.
Používanie recyklovaných materiálov (napr. recyklovaný papier na menu, servítky)
Separovanie odpadu.
Zníženie plytvania potravinami prostredníctvom lepšieho plánovania a využívania surovín.
Používanie sezónnych potravín.
Kompostovanie organického odpadu.
Eliminácia jednorazových balení v hotelovej reštaurácii.
Poskytovanie nápojov vo vratných/znovu naplniteľných nádobách.
Eliminácia toaletných potrieb na jedno použitie (šampóny, mydlá, krémy).
Obmedzenie používania pesticídov.

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 4. Možnosti implementácie udržateľných iniciatív v hotelovom sektore – pokračovanie Tabuľky 3.

Komunita
Spolupráca s lokálnymi farmármi a dodávateľmi.
Organizovanie udalostí na podporu miestnych iniciatív (napr. kultúrnych, športových podujatí).
Zamestnávanie miestnych obyvateľov.
Podpora miestnych umelcov.
Predaj miestnych suvenírov a výrobkov.
Spolupráca s neziskovým sektorom.
Dobrovoľnícke iniciatívy.
Šírenie osvedy v oblasti udržateľnosti.
Darcovstvo a charita.
Finančná podpora ekologických projektov v okolí.
Zamestnanci
Spravodlivé odmeňovanie.
Poskytovanie možností kariérneho rastu a vzdelávania.
Vzdelávanie v oblasti udržateľnosti a ekológie.
Podpora bezpečnosti a zdravia pri práci.
Budovanie pozitívneho pracovného prostredia a kultúry.
Programy na podporu fyzickej a duševnej pohody zamestnancov.
Programy na elimináciu šikany a patologických vzťahov na pracovisku.
Ostatné
Využívanie ekologických stavebných materiálov (napr. drevo, recyklované materiály).
Zriadenie nabíjacích staníc pre elektromobily.
Podpora cyklistickej mobility (možnosť požičania / uskladnenia bicyklov).
Využívanie elektromobilov manažmentom hotela.
Ponúkanie informácií a náučných materiálov o miestnej biodiverzite, opatreniach na ochranu krajiny a prírody.
Používanie ekologických čistiacich a pracích prostriedkov.
Poskytovanie vegánskych a vegetariánskych alternatív v hotelovej reštaurácii.
Vyhýbanie sa klamlivej reklame a neetickým praktikám.
Zverejňovanie transparentných informácií o udržateľných iniciatívach.

Zdroj: Vlastné spracovanie

5. DISKUSIA

Primárnym cieľom predkladanej dizertačnej práce bolo navrhnúť metodický postup tvorby marketingovej komunikácie hotelov implementujúcich udržateľnú marketingovú koncepciu s dôrazom na špecifiká jednotlivých generačných kohort. Za účelom naplnenia primárneho cieľa sme vykonali analýzu literatúry a vedeckých publikácií zaoberajúcich sa problematikou udržateľného marketingu a generačnej stratifikácie spotrebiteľov, vykonali deskripciu hotelového sektora a popísali podstatu a možnosti certifikácie udržateľnosti v cestovnom ruchu. Dôležitou súčasťou vedeckej práce bola aj realizácia kvalitatívneho výskumu vo forme štruktúrovaných rozhovorov s vybranými manažérmi a riaditeľmi hotelových prevádzok, ktorá mala za cieľ získať informácie o marketingovej komunikácii a vnímaní udržateľnosti v hotelovom sektore. Za cieľom zistiť preferencie jednotlivých generačných kohort v oblasti marketingovej komunikácie a udržateľných iniciatív, sme realizovali dotazníkový prieskum. Na základe nadobudnutých teoretických poznatkov, informácií získaných prostredníctvom rozhovorov a výsledkov realizovaného prieskumu sme následne navrhli metodický postup tvorby marketingovej komunikácie hotelov implementujúcich princípy udržateľnej marketingovej koncepcie s dôrazom na špecifiká jednotlivých generačných kohort, ktorý pozostáva z troch fáz a vhodne reflektuje špecifiká jednotlivých generácií v oblasti marketingovej komunikácie aj udržateľnosti.

V rámci teoretických východísk dizertačnej práce sme sa najskôr zaoberali koncepciou udržateľného marketingu, ktorého význam aj popularita v súčasnosti rastie. Zistili sme, že napriek tomu, že koncept udržateľného marketingu vznikol už v 70-tych rokoch 20. storočia, dodnes tento koncept nie je v literatúre jednotne definovaný a často sa zamieňa s inými konceptmi ako je zelený marketing a spoločensky zodpovedné podnikanie. Príčinou je, že výskumníci vo svojich publikáciách definujú udržateľnosť rôznymi spôsobmi, napríklad ako udržateľnú spotrebu, udržateľné riadenie dodávateľského reťazca, záujem o životné prostredie, zelenú reklamu, zelený marketing či zelenú komoditu. Niektorí autori definujú udržateľný marketing ako environmentálny koncept, zatiaľ čo iní ho definujú komplexnejšie, pričom svoje definície často preberajú, resp. nadväzujú na definíciu udržateľnosti Brundtlandovej komisie a definíciu konceptu spoločensky zodpovedného podnikania „triple bottom line“. Dôsledkom je nielen obmedzená porovnateľnosť výsledkov a modelov, ktoré sú predmetom výskumov v tejto oblasti, ale aj spomalenie pokroku a ďalšieho rozvoja udržateľného marketingu, čo v svojej publikácii potvrdzuje aj Lunde (2018).

Koncept generačnej stratifikácie je jednou z populárnych foriem segmentácie trhu, ktorá rozdeľuje spotrebiteľov na základe príslušnosti ku generačnej kohorte. Zistili sme však, že aj keď je generačná stratifikácia predmetom množstva vedeckých publikácií, väčšina z nich vychádza z

amerického konceptu klasifikácie generácii, čo je síce pochopiteľné vzhľadom na to, že tento koncept sa zrodil v USA, no charakteristiky jednotlivých generácii nie je možné úplne stotožniť s charakteristikami generácii v podmienkach SR, pretože to vylučuje hlavná idea generačnej stratifikácie a to, že generácie zdieľajú určité spoločné charakteristiky na základe formatívnych udalostí, ktorými boli počas života ovplyvnení. Autori ako Roth-Cohen (2022), Čvirik (2018) a Egerová et al. (2021) podporujú tento prístup a zdôrazňujú, že generačné rozdiely sú výsledkom spoločných skúseností počas formovania jednotlivcov. Generácie vyrastajúce v USA a na Slovensku však žili v odlišných spoločenských, ekonomických aj politických podmienkach, čo naznačuje, že ich charakteristiky môžu byť do istej miery odlišné, preto sme v práci vychádzali z koncepcií viacerých zahraničných aj slovenských autorov, ktoré sú zároveň vzájomne komparované a spracované vo forme obrázku. Špecifikám generácii sa v rámci SR venoval autor Smolka (2019), ktorý zhodne poukázal na to, že je potrebné brať do úvahy špecifiká prostredia v ktorom príslušníci generácii vyrastali. Toto zistenie je aj v súlade s výskumom autorky Negrusa (2024), ktorá rovnako označuje za problém, že generačná teória sa v mnohých štúdiách používa jednotne bez toho, aby sa zohľadnili historické, sociálne a kultúrne rozdiely medzi jednotlivými krajinami. Preto, aby nedošlo k nesprávnym záverom a nepresnému zacieleniu marketingovej komunikácie bolo zásadné preskúmať postoje a preferencie generačných kohort v špecifickom prostredí SR.

V realizovanom dotazníkovom prieskume sme sa zamerali na dve hlavné časti, a to na vnímanie, postoje a preferencie jednotlivých generačných kohort v oblasti udržateľnosti a v oblasti marketingovej komunikácie, a na rozdiely medzi nimi. Zistili sme, že najpozitívnejší prístup k udržateľným iniciatívam zastáva najmladšia generácia Z, čo je v súlade s výskumom Nižić a Butković (2023), ktoré zistili, že pre generáciu Z je udržateľnosť dôležitá a zároveň túto generáciu nazývajú novšou a zelenšou generáciou. Slovenskou generáciou Z a jej postojom k udržateľnosti sa vo výskume zaoberali aj Kubíková a Rudý (2024), ktorí rovnako ako my zistili, že turisti z generácie Z viac inklinujú k ekologickému správaniu. Aj autori Lin et al. (2022) potvrdzujú, že generácia Z sa vyznačuje silnou motiváciou k environmentálnym cieľom, často spojenou s osobným rastom a seberealizáciou. Tieto výsledky sú aj v súlade s výskumom Seyfi et al. (2023), ktoré analyzovali sektor cestovného ruchu a zistili, že záujem generácie Z o životné prostredie sa odráža aj v ich cestovateľských návykoch. Fakt, že sociálne a environmentálne otázky sú pre generáciu Z kľúčové potvrdzuje aj Prasanna a Priyanka (2024), ktorí zistili, že generáciu Z priťahujú značky, ktoré preukazujú záväzok k udržateľnosti a sociálnej zodpovednosti prostredníctvom etických postupov. Naopak najmenší záujem o udržateľné iniciatívy mala na základe výsledkov nášho prieskumu generácia X, aj napriek tomu, že vo výskume Verčiča a Verčiča (2025), ktorý sa zaoberal postojmi jednotlivých generácii k udržateľnosti a postojmi

k budovaniu značky zamestnávateľa, práve generácia X vykázala najpriaznivejší postoj k udržateľnosti. Yilmaz et al. (2024), ktorí skúmali postoje k udržateľnému turizmu medzi generáciami X, Y a Z, však poukázali na to, že aj keď generácia X vníma udržateľnosť pozitívne, v porovnaní s generáciou Y a generáciou Z je pre ňu menej významná. Celkovo možno na základe výsledkov nášho prieskumu konštatovať, že mladšie generácie (generácia Z a generácia Y) majú k udržateľným iniciatívam pozitívnejší prístup ako generácie staršie (Baby Boomers a generácia X). K rovnakému záveru prišli vo svojom výskume aj Yadava a Pathaka (2016), ktorí zistili, že porovnaní so staršími generáciami, ako sú generácia X a Baby Boomers, sa generácie Y a Z vo všeobecnosti viac zaujímajú o environmentálne otázky a pociťujú silnejší pocit zodpovednosti voči životnému prostrediu. Tento fakt môže byť dôsledkom odlišných historických období, v ktorých jednotlivé generácie vyrastali. V minulosti bol predmetom záujmu skôr ekonomický rast a témam udržateľnosti a ekológie nebola venovaná veľká pozornosť. Postupom času však začali byť negatívne dopady environmentálnych problémov viditeľnejšie, a environmentálne témy sa tak začali dostávať do popredia. Rovnako sa environmentálne otázky stali súčasťou vzdelávacieho systému, kde sú študenti už od útleho veku konfrontovaní s témami ako je klimatická kríza, ochrana prírody či recyklácia. Environmentálne otázky sú v súčasnosti zároveň predmetom častých diskusií v médiách aj na sociálnych sieťach, ktoré poskytujú aj priestor pre verejnú diskusiu a prezentáciu environmentálnych iniciatív, mladšie generácie preto môžu byť v tejto oblasti viac angažované. Rovnako aj Rogers (2013) zistil, že generácia Y má tendenciu viac zohľadňovať životné prostredie, pretože otázka životného prostredia sa stávala normou v spoločnosti, resp. období, v ktorej sa príslušníci tejto generácie narodili a vyrastali. Na postoj k udržateľnosti môže však vplývať aj iný faktor ako vek, resp. generácia a tou je pohlavie. V mnohých výskumoch (Paco et al., 2015; Kawgan-Kagan, 2020; Xiao a McCright, 2014) autori poukázali na to, že ženy majú tendenciu byť viac environmentálne založené ako muži. My sme však zistili, že pohlavie respondentov na postoj k udržateľnosti nemalo vplyv.

Na základe štruktúrovaných rozhovorov sme zistili, že väčšina z oslovených hotelov udržateľnosť nepropaguje aj napriek tomu, že disponujú udržateľnými zariadeniami alebo vykonávajú udržateľné aktivity. Spotrebitelia všetkých štyroch generácií by však takúto komunikáciu na základe výsledkov realizovaného prieskumu vnímali pozitívne a za predpokladu rovnakej ceny a kvality hotela, by všetky štyri generácie tiež uprednostnili udržateľný hotel, čo sa zhoduje so zisteniami Chunga (2020), ktorý zároveň poukazuje na to, že propagácia udržateľných iniciatív môže zvýšiť lojalitu spotrebiteľov a zlepšiť imidž hotela. S našimi zisteniami korešponduje aj výskum Sahina et al. (2020), ktorí zistili, že reklamy hotelov, zahŕňajúce udržateľné iniciatívy v podobe textu, vizuálnych podnetov a certifikácií, boli účinnejšie ako reklamy, ktoré takéto aspekty neobsahovali ako pre segmenty ekonomických tak aj

pre segmenty luxusných hotelov. K istej zmene v postoji k udržateľnosti však dochádza, keď musia spotrebitelia znášať vyššie náklady za ubytovanie v udržateľnom hoteli. Kostakis a Sardianou (2012) zistili, že muži sú ochotnejší akceptovať vyššiu cenu za ubytovanie v udržateľnom hoteli. Z hľadiska generácií v tomto smere vykázali najnižšiu ochotu generácia Baby Boomers a generácia Z. K rovnakému záveru pri generácii Z dospeli aj Fernández et al. (2024), ktorý zistili, že aj keď generácia Z dobre rozumie udržateľnému cestovnému ruchu a má vysokú mieru angažovanosti v tejto oblasti, len 10 % turistov z generácie Z bolo ochotných zaplatiť viac za udržateľnú destináciu. Je však nutné podotknúť, že pre generáciu Z môže byť táto neochota výrazne ovplyvnená obmedzeným rozpočtom na cestovanie v porovnaní s ostatnými generáciami. Väčšina príslušníkov generácie Z v súčasnosti študuje, alebo len nedávno vstúpila na pracovný trh, čo výrazne ovplyvňuje výšku ich rozpočtu na cestovanie. Je však nutné podotknúť, že generácia Z v súčasnosti nepredstavuje kľúčovú cieľovú skupinu hotelov z viacerých dôvodov. Hlavným dôvodom je spomínaný nižší rozpočet na cestovanie, resp. nižšia kúpna sila v porovnaní s ostatnými generáciami. Staršie generácie majú vyšší disponibilný príjem a preferujú komfort klasických hotelov, čo z nich robí primárnu klientelu hotelového sektoru. Na základe realizovaného prieskumu sme tiež zistili, že táto generácia častejšie ako účel pobytu uvádzala zábavu (21 %) a poznávací pobyt (31 %), čo sa môže prejaviť v preferovanom type ubytovania. Ako je známe generácia Z rada využíva aj iný typ (nízko nákladového) ubytovania, napr. hostely, Airbnb alebo vyhľadáva zážitkové pobyty (napr. Glamping). Najvyššiu ochotu akceptovať vyššiu cenu za udržateľné ubytovanie na základe nášho prieskumu vykazovala generácia Y, a k rovnakému záveru prišiel vo výskume aj Suanmali (2015), ktorý zistil, že viac ako polovica príslušníkov generácie Y bola ochotná zaplatiť za ekologické ubytovanie prémiovú cenu. Vo svojom výskume tiež identifikoval, že priemerná cena, ktorú by boli ochotní respondenti priplatiť bola 2 019 THB, čo zodpovedá sume približne 55 € a prostredníctvom binárnej logistickej regresie autor skúmal aj faktory, ktoré ovplyvňujú generáciu Y pri ochote platiť za ekologické hotely. Zistil, že na pravdepodobnosť ochoty jednotlivca priplatiť za ekologický hotel majú vplyv hlavne vek v rámci generácie Y, skúsenosti s nákupom, lojalita zákazníkov, mesačný príjem, postoj a ekologické správanie. Zaujímavé zistenie bolo, že respondenti z generácie Y, ktorí pravidelne praktizovali ekologické správanie ako napríklad recyklovanie odpadu, opätovné používanie plastových tašiek a účasť na aktivitách šetrných k životnému prostrediu, mali o 6,81 % nižšiu pravdepodobnosť, že priplatia za ekologické hotely. Autor za možnú príčinu považuje to, že títo respondenti majú iné alternatívne spôsoby, ako prejaviť svoj záujem o životné prostredie. Na druhej strane, ľudia, ktorí sa často nesprávajú ekologicky, sa pravdepodobne rozhodnú akceptovať vyššiu cenu za ekologické hotely, pretože pobyt v ekologických hoteloch predstavuje príležitosť prejaviť svoj záujem o životné prostredie. Na faktory, ktoré ovplyvňujú generáciu Y ale aj generáciu X pri preferencii udržateľného ubytovania v Malajzii sa zamerali Yee et al. (2020). Zistili, že environmentálne

povedomie, predošlé správanie v oblasti zelenej spotreby, environmentálny postoj a subjektívne normy významne ovplyvňujú zámer generácie X (a aj generácie Y) vybrať si ekologicky zameraný hotel v Malajzii. To znamená, že ak má príslušník generácie X, alebo generácie Y, vyššie environmentálne povedomie, pozitívne skúsenosti so zelenou spotrebou, pozitívny postoj k životnému prostrediu a vníma spoločenský tlak na ekologické správanie, je pravdepodobnejšie, že si vyberie ekologicky zameraný hotel.

Ochotu prispieť k udržateľnosti však zákazníci nemusia manifestovať iba ochotou platiť prémiové ceny za udržateľné ubytovanie, ale aj prostredníctvom podieľania sa na aktivitách, ktoré prispievajú k ochrane životného prostredia. Na základe nášho prieskumu sme zistili, že respondenti zo všetkých štyroch generačných kohort boli ochotní angažovať sa v tejto oblasti, čím vyjadrili ochotu prispieť k udržateľnosti participáciou na niektorých aktivitách ako napr. obmedzenie denného upratovania izby, menej častá výmena uterákov, používanie recyklovaných materiálov a pod. S týmito zisteniami korešpondujú aj výsledky Cornell Hospitality Report od autorov Bruns-Smith et al. (2015), ktorý skúmal dáta z prieskumu vykonaného na vzorke 120 000 hotelových zákazníkov v USA, a zistil, že zákazníci sú vo všeobecnosti ochotní podieľať sa na programoch udržateľnosti v hotelierstve. Autori zistili aj to, že na ochotu zapojiť sa do aktivít v prospech životného prostredia a udržateľnosti má pozitívny vplyv, keď hotely ponúkajú stimuly pre tieto aktivity, napríklad keď hostia môžu získať body do vernostných programov, za účasť a podporu takýchto aktivít. So stimulmi pre podporu udržateľnosti už niektoré hotely experimentovali napr. hotel Crowne Plaza v dánskej Kodani ponúkol bezplatné jedlo hosťom, ktorí na stacionárnom bicykli v posilňovni vyrobili 10 watthodín elektrickej energie. Spoločnosť Starwood pridala do svojho programu opätovného používania uterákov a posteľnej bielizne v hoteloch stimul vo forme odmeny, kedy za účasť zákazníkov v tomto programe ponúkla poukážku na jedlo a nápoje v hotelovej reštaurácii v hodnote 5 USD alebo ekvivalentný počet vernostných bodov. Na základe štruktúrovaných rozhovor sme zároveň zistili, že niektoré hotely nechcú implementovať niektoré technológie na podporu udržateľnosti akými sú napr. úsporné sprchy s nižším prietokom vody, pretože sa obávajú negatívneho vplyvu takýchto opatrení na komfort zákazníka, no na základe výsledkov uvedenej štúdie programy na podporu environmentálnej udržateľnosti neznižujú spokojnosť hostí. V dôsledku toho by rozhodnutie o tom, ktoré programy aplikovať, malo spočívať na analýze nákladov a prínosov a ďalších prevádzkových úvahách.

Je však nutné poukázať na fakt, že to, či hotel poskytuje možnosť participovať na ekologických aktivitách, ako faktor pri výbere hotela podľa Bruns-Smith et al. (2015) stále neprevažuje nad významom ceny a pohodlia, ktoré hotel ponúka a výsledky zároveň indikujú, že súvislosť medzi environmentálne udržateľnými aktivitami a vyššou spokojnosťou zákazníkov je slabá v porovnaní so štandardnými

faktormi vplývajúcimi na spokojnosť zákazníka, ako je napr. hotelové zariadenie a vybavenie, kvalita izieb a ponúkaných jedál a nápojov. To korešponduje aj s výsledkami nášho prieskumu, kde faktory ako cenu, vybavenie, a lokalitu pri výbere hotela v porovnaní so šetrnosťou k prírode označilo viac respondentov za dôležité. Na základe tohto zistenia možno konštatovať, že udržateľné aktivity sú pre zákazníkov hotelov skôr doplnkovou hodnotou ako kľúčovým prvkom výberu hotela. Od hotelov sa však aj napriek tomu čoraz viac očakáva, že budú implementovať aktivity, resp. programy na podporu udržateľnosti ako bežnú súčasť svojej činnosti.

Ak chcú hotely informovať o svojich udržateľných praktikách mali by sa na základe nášho prieskumu zamerať na poskytovanie relevantných a transparentných informácií spotrebiteľom, ktorí za najdôveryhodnejší obsah v tomto smere považovali osobné skúsenosti zákazníkov a videá a fotky z reálnych aktivít hotela, nestačí sa iba zamerať na oficiálne tvrdenia príslušby o zlepšovaní udržateľnosti, pretože to môže viesť k podozreniu ku greenwashingu. Tieto zistenia sú v súlade s výskumom Arouri et al. (2021), ktorí uvádzajú, že zverejňovanie spoľahlivých a podstatných informácií v tejto oblasti vedie k podpore hospodárskej efektívnosti. Viaceré štúdie (Majeed a Kim, 2022; Polonsky et al., 2010; Peng a Chen, 2019) ukázali, že zákazníci často vnímajú, že zo strany podnikov dochádza ku greenwashingu, čo vedie k negatívnemu postoju k ekologickým snahám spoločnosti a k ich nedôvere k ekologickým iniciatívam. Rovnako aj Alyahia et al. (2024) potvrdzujú, že vnímanie greenwashingu zákazníkmi negatívne ovplyvňuje ich dôveru v ekologické hotelové služby a produkty. Ich výsledky zároveň odhalili, že vnímanie greenwashingu zákazníkmi negatívne ovplyvňuje aj ich zábery ubytovať sa v zelených hoteloch a ich ochotu platiť prémiovú cenu za zelené hotely.

Realizovaným prieskumom sme zároveň zistili, že väčšina respondentov vyjadrila kladný postoj voči udržateľným iniciatívam a marketingovú komunikáciu, ktorá prezentuje tieto iniciatívy vnímala pozitívne. Tieto výsledky sú v súlade so zisteniami autorov Smolka et al. (2021), ktorí sa zaoberali udržateľnosťou ako faktorom vedúci k zmenám v marketingových stratégiách v prostredí SR. Podľa autorov možno jednoznačne konštatovať, že environmentálna zodpovednosť je pre spotrebiteľov v SR stále dôležitejšia. Rovnako výskum týchto autorov korešponduje aj so zistením, že respondenti s vyšším vzdelaním vykazujú voči udržateľným iniciatívam pozitívnejší prístup. Fakt, že environmentálne povedomie slovenských spotrebiteľov rastie, a že si stále viac uvedomujú svoj vplyv na životné prostredie vo svojom výskume potvrdili aj Holotová et al. (2020), ktorí sa zaoberali vplyvom environmentálnej zodpovednosti na meniace sa správanie spotrebiteľov na Slovensku. V rámci publikácie sa zamerali aj na koncept zero-waste, ku ktorému na základe nášho výskumu najviac inklinovala generácia Z, a zhodne konštatujú, že aj keď ide o relatívne nový, ale rozvíjajúci sa trend, má

potenciál pre ďalší rast, práve medzi mladšou generáciou. Na význam udržateľnej marketingovej komunikácie poukazujú aj Zaušková et al. (2015), ktorí sa vo svojom výskume zaoberali marketingovou komunikáciou v procese eko-inovácií. Zdôrazňujú, že potreba ochrany životného prostredia je nevyhnutnou súčasťou podnikateľských procesov, no argumentujú, že samotné ekologické inovácie nestačia a ich úspech závisí od vhodnej marketingovej stratégie, ktorá zákazníkov informuje a zároveň buduje ich environmentálne povedomie.

V rámci dizertačnej práce sme skúmali aj preferenciu jednotlivých generácií v oblasti nástrojov marketingovej komunikácie. Podstatu a význam generačnej segmentácie spotrebiteľov v procese marketingovej komunikácie zdôrazňujú aj Slootweg a Rowson (2018) a Cagala a Babčanová (2024). Na nutnosť separátneho hodnotenia preferencií poukazuje aj výskyt Simpsonovho paradoxu v dátach získaných realizovaným prieskumom, kedy analýza agregovaných odpovedí všetkých štyroch generácií indikovala odlišné preferencie, než aké sme zistili pri analýze odpovedí príslušníkov jednotlivých generácií. Na základe realizovaného znamienkového testu sme zistili, že generácia Baby Boomers a generácia X preferujú tradičné nástroje marketingovej komunikácie ako napríklad reklama v televízii, reklama v tlači, priamy marketing alebo brožúrka hotela. Tieto zistenia sú v súlade s výskumom Varmusa a Kubinu (2015), ktorí sa zaoberali vnímaním marketingovej komunikácie rôznymi generáciami zákazníkov v SR, s dôrazom na porovnanie tradičných komunikačných kanálov a nástrojov s internetom a sociálnymi sieťami. Autori potvrdili, že staršie generácie stále uprednostňujú tradičné marketingové nástroje, ako je reklama v televízii, no zároveň poukazujú na to, že aj keď nové nástroje marketingovej komunikácie ako napríklad reklama na sociálnych sieťach sú stále populárnejšie, ľudia nad 51 rokov ich využívajú menej a držia sa skôr osvedčených foriem, resp. nástrojov marketingovej komunikácie. Rovnako aj výsledkom štúdie, ktorú uskutočnili Mironova a Chekmarev (2020) bolo zistenie, že v marketingových aktivitách je pre podniky pri snahe osloviť generáciu Baby Boomers vhodné využívať nástroje tradičného offline marketingu. Podľa Walgrovea (2015) by sa však spoločnosti mali snažiť osloviť generáciu Baby Boomers aj prostredníctvom online marketingu, vzhľadom na to, že príslušníci tejto generácie majú záujem aj o online svet a hlavne predstavujú veľký cieľový trh.

Generáciu X na základe našich výsledkov pri výbere hotela dokáže najviac ovplyvniť emailový newsletter. K rovnakému záveru dospeli aj Slootweg a Rowson (2018), ktorí skúmali vplyv marketingových stratégií na rôzne generácie zákazníkov v hotelovom sektore. V svojej publikácii sa zamerali na generáciu Baby Boomers, generáciu X a generáciu Y. Na základe realizovaného prieskumu dospeli k záveru, že pre generáciu X sú účinné emailové kampane, pretože táto generácia má tendenciu pravidelne kontrolovať svoj e-mail, vďaka čomu predstavuje ideálnu skupinu, na ktorú môžu hotely zamerať svoju e-mailovú reklamu. Mangold a Smith (2012) uvádzajú, že generácia X však dobre reaguje

aj na reklamy v novinách a časopisoch. Dôvodom je to, že tento druh reklamy apeluje na ich finančnú alebo intelektuálnu situáciu a zodpovednosť. Fox (2014) však podotýka, že významná väčšina generácie X denne navštevuje sociálne médiá, preto môžu inklinovať aj k reklame na sociálnych sieťach. Rovnako podľa Cagalu a Babčanovej (2024) generácia X preferuje nielen tradičné, ale aj moderné nástroje marketingovej komunikácie. Hoci si títo zákazníci stále cenia osobný kontakt a dôverujú recenziám, sú podľa ich výskumu otvorenejší aj používaniu online platforiem.

V práci sme zároveň potvrdili, že mladšia generácia Y a generácia Z naopak preferujú práve nové nástroje marketingovej komunikácie akými sú sociálne siete a obsah od influencerov. Výskum Twenge (2023) potvrdzuje, že generácia Y je na sociálnych sieťach veľmi aktívna, a prostredníctvom sociálnych sietí sa rada delí aj o svoje skúsenosti a názory na rôzne produkty a značky. Vo svojom výskume Munsch (2021) zhodne uvádza, že generácia Y a generácia Z majú pozitívny vzťah k influencer marketingu. Kulkarni (2019) zistila, že digitálny marketing predstavuje pre generáciu Y účinný nástroj marketingovej komunikácie. Rovnako aj výsledky výskumu Chikweche (2024) potvrdzujú význam influencer marketingu a sociálnych médií pri formovaní nákupných rozhodnutí generácie Y. S modernými technológiami sú podľa autorov Seemilera a Grace (2018) úzko prepojení členovia generácie Z, pričom zároveň poukazujú na to, že generácia Z túži hlavne po originalite a odlišení sa, preto uprednostňuje personalizované produkty a služby. Tieto aspekty nepochybne vplývajú aj na preferenciu týchto generácií v oblasti marketingovej komunikácie. Výskum Liu et al. (2023) potvrdzuje, že generácia Z preferuje marketingovú komunikáciu prostredníctvom sociálnych sietí. Zvlášť pozitívny vzťah má k tomuto druhu komunikácie, ak spĺňa nasledovné atribúty – je zábavná, poukazuje na aktuálne trendy, umožňuje interakciu a využíva silu odporúčaní a zdieľania skúseností, resp. word-of-mouth marketing (WOM). Na základe realizovaného prieskumu sme zistili, že generácia Z primárne využíva sociálne siete TikTok a Instagram, čo potvrdzujú aj Prasanna a Priyanka (2024), ktoré zároveň uvádzajú, že táto generácia preferuje hlavne formát krátkych videí. Generácia Z mala zároveň na základe nášho výskumu najpozitívnejší vzťah k udržateľným iniciatívam a ekológii. Na základe výskumu autorov Salam et al. (2024), možno konštatovať, že sa tieto charakteristiky Generácie Z sa manifestujú aj v oblasti marketingovej komunikácie, pretože autori vo svojom výskume zistili, že generácia Z uprednostňuje značky, ktoré prioritizujú sociálne hodnoty, starostlivosť o životné prostredie a udržateľnosť.

V súčasnosti sú primárnymi návštevníkmi hotelov staršie generácie. Generácia Baby Boomers disponuje okrem kúpnej sily, aj dostatkom voľného času vzhľadom na to, že väčšina príslušníkov je už na dôchodku a rovnako uprednostňujú komfort, vybavenie a služby, ktoré tradičné hotely ponúkajú, pretože často cestujú práve za účelom oddychu, za wellness pobytmi a kultúrnymi zážitkami. Generácia X tiež v porovnaní s mladšími generáciami disponuje vyššími príjmami a okrem rekreačných pobytov,

často cestuje aj kvôli pracovným účelom (školenia, konferencie, pracovné cesty). Pre generáciu Y je cestovanie dôležitou súčasťou životného štýlu, a hlavne starší príslušníci tejto generácie majú už často vybudovanú aj stabilnú kariéru a sú ochotní do cestovania investovať. Pre hotely a ich udržateľnú marketingovú komunikáciu preto v súčasnosti tieto tri generácie tvoria primárnu cieľovú skupinu. Je však nutné si uvedomiť, že časom príde k postupnej generačnej obmene, ktorá prinesie zmeny v spotrebiteľských preferenciách. S narastajúcim vekom starších generácií bude ich podiel na trhu postupne klesať, zatiaľ čo mladšie generácie ako generácia Z a neskôr aj generácia Alfa, získajú väčší ekonomický vplyv a stanú sa dôležitejšou cieľovou skupinou. Hoci dnes ešte nedisponujú dostatočnou kúpnu silou, s rastúcou finančnou nezávislosťou a kariérnym postupom sa ich spotrebiteľské správanie zmení a do kvalitného ubytovania a služieb budú ochotní investovať viac. Rovnako už dnes pri generácii Y možno pozorovať rastúci záujem o udržateľnosť a ekologické riešenia, čo naznačuje postupnú zmenu spotrebiteľských preferencií, ktorá sa časom prejaví aj v cieľovej skupine hotelov a požiadavkách spotrebiteľov. Vzhľadom na tento generačný posun možno očakávať, že význam udržateľnosti bude v budúcnosti v hotelovom sektore rásť spolu s kúpyschopnosťou generácie Y a Z. Hotely, ktoré budú implementovať udržateľné iniciatívy a budú ich aj aktívne propagovať tak získajú konkurenčnú výhodu pretože vývoj preferencií mladších segmentov spotrebiteľov naznačuje, že v budúcnosti sa môže udržateľnosť stať štandardným očakávaním v hotelovom sektore. V budúcnosti však možno očakávať viacero zmien. S rastúcimi nárokmi na udržateľnosť bude rásť aj tlak na transparentnosť a elimináciu greenwashingu, ako zo strany spotrebiteľov, tak aj zo strany vlád a organizácií. Už v roku 2024 vydala EÚ smernicu 2024/825 týkajúcu sa greenwashingu, ktorej cieľom je prispieť k ekologickému prechodu EÚ tým, že spotrebiteľom umožní informované nákupy na základe spoľahlivých informácií o udržateľnosti, o produktoch a obchodníkoch. Rovnako aj spotrebiteľia budú vyžadovať transparentné informácie, čo znamená vyšší dôraz na eko-certifikácie, merateľné výsledky implementovaných udržateľných aktivít a transparentnú marketingovú komunikáciu. Celkovo sa dá očakávať, že marketingovej komunikácia bude musieť byť transparentnejšia, viac personalizovaná a orientovaná na udržateľnosť a digitálne inovácie.

Pri snahe porovnať navrhnutý metodický postup tvorby marketingovej komunikácie hotelov implementujúcich princípy udržateľnej marketingovej koncepcie s dôrazom na špecifiká jednotlivých generačných kohort, sme nenašli výskum, ktorý by sa zaoberal procesom tvorby udržateľnej marketingovej komunikácie v kontexte generačných špecifik. Napriek tomu, že počet výskumov, ktoré sa zaoberajú udržateľnou marketingovou komunikáciou v oblasti ubytovania a turizmu, rastie, väčšina týchto výskumov sa zameriava buď na udržateľnú marketingovú komunikáciu hotelov a vymedzenie samotného významu udržateľnosti v tomto segmente, alebo na koncepciu a význam generačnej

stratifikácie v marketingu a v hotelierstve, no len málo publikácii tieto aspekty prepája do jedného výskumného rámca. Výskumy, ktoré sa prepojením týchto konceptov zaoberajú sa navyše väčšinou zameriavajú len na jednotlivé časti, príp. nástroje marketingovej komunikácie a neponúkajú ucelený metodický postup jej tvorby.

Koncepcia udržateľného marketingu je v súčasnosti predmetom rastúceho akademického záujmu, no výraznou prekážkou rozvoja v tejto oblasti je práve chýbajúce jasné vymedzenie pojmu udržateľný marketing. Autori tento pojem často zamieňajú so zeleným marketingom, alebo konceptom spoločensky zodpovedného podnikania, čo predstavuje limitáciu nášho výskumu, pretože absencia jednotného teoretického rámca môže ovplyvniť porovnateľnosť výsledkov aj interpretáciu získaných dát. Na druhej strane, práve táto nejednotnosť otvára priestor pre ďalší budúci výskum, ktorý by sa mohol orientovať na jasné definovanie a vymedzenie pojmu udržateľnosť v marketingu, čo by zároveň prispelo k lepšiemu pochopeniu, ako efektívne implementovať udržateľné marketingové princípy v praxi. Rovnako je nutné podotknúť, že návštevníkmi hotelov nie sú len domáci, ale aj zahraniční turisti predovšetkým v známych turistických destináciách ako napr. Vysoké a Nízke Tatry, no vzhľadom k odlišným špecifikám zahraničných návštevníkov, ako napr. iná mentalita, životná úroveň, príjem, iné vnímanie udržateľnosti v porovnaní so slovenskou klientelou, sa prieskum realizovaný v rámci nášho výskumu zameriaval iba na domácich návštevníkov hotelov. V rámci dizertačnej práce sme sa rovnako zamerali iba na jeden typ ubytovacích zariadení – na hotely, čo môže ovplyvniť všeobecnú aplikovateľnosť výsledkov vo vzťahu k ostatným typom ubytovacích zariadení. Za limitáciu nášho výskumu možno považovať aj skutočnosť, že charakteristiky a preferencie generácií v prostredí Slovenskej republiky sa môžu líšiť od tých, ktoré vo svojich výskumoch uvádzajú zahraniční autori. Koncepcia generačnej stratifikácie vznikla v USA a väčšina výskumov jednotlivým generáciám pripisuje generačným kohortám charakteristiky bez ohľadu na regionálne špecifiká. Charakteristiky generácii sú teda vo výskumoch často založené na západnom kontexte, kde však boli historické, sociálne a ekonomické podmienky, ktoré formovali jednotlivé generácie odlišné. Táto limitácia zároveň poukazuje na potrebu hlbšieho skúmania generačných špecifik v regionálnom kontexte, čo môže predstavovať príležitosť pre budúci výskum. Predmetom budúceho výskumu by mohla byť aj udržateľná marketingová komunikácia iných typov ubytovacích zariadení, napr. penziónov, hostelov, kempov alebo apartmánov, čo by mohlo prispieť k pochopeniu toho, či a ak áno do akej miery sa marketingová komunikácia a vnímanie udržateľnosti líšia v rôznych typoch ubytovacích zariadení. Rovnako môže byť prínosné analyzovať aj ekonomický dopad udržateľnej marketingovej komunikácie a zistiť, či hotely, ktoré ju aktívne využívajú, dosahujú lepšie finančné výsledky, napríklad v oblasti ziskov, obsadenosti alebo zákaznickej lojality.

6. TEORETICKÉ A PRAKTICKÉ PRÍNOSY DIZERTAČNEJ PRÁCE

Teoretické prínosy predkladanej dizertačnej zahŕňajú hlavne komplexné spracovanie teoretických východísk problematiky koncepcie udržateľného marketingu a generačnej stratifikácie spotrebiteľov a sumarizáciu výsledkov výskumu v predmetnej oblasti. Za teoretické prínosy dizertačnej práce môžeme považovať:

- Definícia základných pojmov a zhodnotenie teoretických východísk týkajúcich sa problematiky udržateľnej marketingovej koncepcie a generačnej stratifikácie spotrebiteľov.
- Komplexné zhrnutie a systematizácia teoretických a empirických poznatkov v oblasti udržateľnej marketingovej koncepcie, generačnej stratifikácie spotrebiteľov, charakteristík jednotlivých generácií a vytvorenie komparatívneho prehľadu generačných klasifikácií rôznych autorov, ktorý zachytáva rozdiely vo vymedzení generácií v medzinárodnom kontexte.
- Vypracovanie rešerše domácej, ale najmä zahraničnej odbornej a vedeckej literatúry, z ktorej väčšina bola publikovaná v prestížnych vedeckých databázach Web of Science a Scopus v oblasti udržateľnej marketingovej koncepcie a generačnej stratifikácie spotrebiteľov.
- Identifikácia špecifických charakteristík príslušníkov jednotlivých generačných kohort v kontexte historických a sociokultúrnych faktorov v podmienkach SR a ich komparácia s charakteristikami generácií v medzinárodnom kontexte.
- Vykonanie analýzy vybraných kľúčových ukazovateľov v oblasti cestovného ruchu a hotelového sektora v prostredí SR, a zmapovanie vývoja predmetných ukazovateľov v čase.
- Konfrontácia výsledkov realizovaného výskumu vo vzťahu k existujúcim štúdiám, identifikácia významných rozdielov a podobností a poskytnutie rámca pre budúce smerovanie výskumu.

Praktické prínosy dizertačnej práce sú:

- Identifikácia preferencií jednotlivých generačných kohort v oblasti marketingovej komunikácie a udržateľnosti prostredníctvom realizácie a vyhodnotenia dotazníkového prieskumu. Výsledky prieskumu môžu slúžiť ako východisko pre ďalšie skúmanie marketingovej komunikácie zohľadňujúcej generačnú stratifikáciu spotrebiteľov.
- Systematizácia a integrácia poznatkov získaných realizáciou štruktúrovaných rozhovorov s manažermi vybraných hotelov a identifikácia vzorov a súvislostí medzi témami, ktoré reflektujú súčasný stav praxe marketingovej komunikácie v hotelovom sektore.

- Vyhodnotenie a komparácia kritérií, ktoré sú vyžadované pre získanie vybraných certifikácií udržateľnosti z hľadiska časových nárokov, finančných nárokov, oblasti pôsobnosti, auditov a kritérií pre získanie certifikátu s dôrazom na komunikačnú oblasť certifikácie.
- Vytvorenie metodického postupu tvorby marketingovej komunikácie hotelov implementujúcich udržateľnú marketingovú koncepciu s dôrazom na špecifiká jednotlivých generačných kohort a následná interpretácia jednotlivých fáz realizácie.
- Identifikácia konkrétnych nástrojov a činností, ktoré umožňujú efektívnu implementáciu udržateľných iniciatív v hotelovom sektore, poskytujú praktické riešenia na zlepšenie environmentálneho a sociálneho vplyvu podniku a bázu pre udržateľnú marketingovú komunikáciu.
- Poskytnutie relevantných údajov pre manažment hotelov, ktoré môžu slúžiť ako podklad pre optimalizáciu marketingových kampaní a strategické rozhodovanie v oblasti udržateľného marketingu.
- Možnosť využitia výsledkov dizertačnej práce vo vzdelávacom procese študentov študijného odboru Ekonomia a manažment na Katedre ekonomiky Žilinskej univerzity v Žiline pri výučbe predmetov Marketing, Marketingová komunikácia, Marketing služieb, Spoločensky zodpovedné podnikanie a Strategický marketing.

ZÁVER

Marketingová komunikácia pomáha hotelom efektívne šíriť informácie o ponúkaných službách, budovať vzťahy so zákazníkmi a zlepšovať imidž podniku a je preto významným faktorom, ktorý ovplyvňuje ich úspech. Konkurencia však neustále rastie, a preto je potrebné zabezpečiť, aby bola marketingová komunikácia čo najefektívnejšia a najadresnejšia. Požiadavky a očakávania spotrebiteľov sa rýchlo menia a univerzálny prístup už prestáva byť dostatočný. To, čo spotrebiteľia chcú, je relevantná, autentická a hlavne personalizovaná komunikácia, ktorá čo najviac reflektuje ich hodnoty, preferencie a životný štýl. Jednou z možností ako marketingovú komunikáciu čo najviac prispôbiť, je pristúpiť ku generačnej stratifikácii spotrebiteľov, a rozdeliť ich na základe príslušnosti ku generačnej kohorte, pre ktorú sú charakteristické určité spoločné znaky, názory a postoje. Takáto segmentácia hotelu umožní, vhodne prispôbiť obsah aj formu marketingovej komunikácie cieľovej skupine spotrebiteľov, čo zvýši jej efektivitu a účinnosť.

Hlavným cieľom dizertačnej práce bolo navrhnúť metodický postup tvorby marketingovej komunikácie hotelov implementujúcich udržateľnú marketingovú koncepciu s dôrazom na generačnú stratifikáciu. V prvej kapitole zaoberajúcej sa súčasným stavom problematiky doma a v zahraničí sme sa venovali teoretickým východiskám riešenej problematiky. V prvej časti je bližšie priblížená koncepcia udržateľného marketingu a jej história. Vzhľadom na to, že pojem udržateľný marketing sa vo vedeckých publikáciách často prelína aj s konceptom zeleného marketingu alebo spoločensky zodpovedného podnikania, na základe rešerše literatúry a vedeckých publikácií sme vymedzili a definovali aj samotný pojem a podstatu udržateľného marketingu, jeho ciele prínosy aj riziká a súčasne bola realizovaná aj bibliometrická analýza publikácií zaoberajúcich sa predmetnou problematikou. Druhá časť tejto kapitoly je venovaná generačnej stratifikácii spotrebiteľov, podstate a hlavnej myšlienke tohto konceptu a rovnako priblíženiu charakteristík jednotlivých generácií. V rámci kapitoly sme sa venovali aj deskripcii hotelového sektora a certifikácii udržateľnosti.

V praktickej časti dizertačnej práce bol realizovaný kvalitatívny prieskum formou štruktúrovaných rozhovorov s riaditeľmi a manažérmi vybraných hotelových prevádzok a dotazníkový prieskum zameraný na spotrebiteľov. Cieľom štruktúrovaných rozhovorov bolo získať hodnotné informácie o praxi marketingovej komunikácie v hotelových prevádzkach. Zistili sme, že väčšina z oslovených hotelov v súčasnosti neuplatňuje princíp generačnej stratifikácie klientov, ale volí prístup univerzálny, čo môže negatívne vplývať na efektivitu marketingovej komunikácie. Dotazníkový prieskum zameraný na spotrebiteľov mal za cieľ zistiť preferencie jednotlivých generačných kohort v oblasti marketingovej komunikácie a udržateľnosti. Na základe získaných údajov možno konštatovať,

že preferencie jednotlivých generácií v oblasti udržateľnosti aj v oblasti marketingovej komunikácie sa líšia. Staršie generácie preferujú tradičné nástroje marketingovej komunikácie, zatiaľ čo mladšie generácie nové nástroje akými sú sociálne siete alebo influencersi. Rozdielne postoje zastávali príslušníci jednotlivých generácií aj v oblasti udržateľnosti, kde mladšie generácie vykazovali k tejto téme pozitívnejší prístup. Napriek tomu, že na základe zistení zo štruktúrovaných rozhovorov a dotazníkového prieskumu nemožno tvrdiť, že udržateľné iniciatívy by boli kľúčovým rozhodovacím faktorom pre všetkých zákazníkov pri výbere hotela, implementácia udržateľných iniciatív do marketingovej komunikácie môže hotelu pomôcť získať konkurenčnú výhodu, zlepšiť reputáciu a zvýšiť jeho atraktivitu pre environmentálne uvedomelých spotrebiteľov. Na základe teoretických poznatkov a informácií získaných prostredníctvom štruktúrovaných rozhovorov a dotazníkového prieskumu sme následne vytvorili metodický postup tvorby marketingovej komunikácie hotelov implementujúcich udržateľnú marketingovú koncepciu s dôrazom na generačnú stratifikáciu. Tento model pozostáva z troch fáz, prípravnej, realizačnej a fázy kontroly a optimalizácie, ktorých obsah je následne bližšie popísaný a doplnený o odporúčania pre hotely, ktoré sa predmetný metodický postup rozhodnú aplikovať v svojej praxi. Súčasťou kapitoly bol aj návrh koncepcie kľúčových prvkov reklamnej kampane pre generáciu Baby Boomers a Generáciu Y, ktorý poukázal na významné rozdiely v procese tvorby marketingovej komunikácie pre rôzne generačné kohorty spotrebiteľov. Za účelom efektívnej aplikácie udržateľnosti v hotelovom sektore a podpory konkurencieschopnosti hotelov sme vytvorili aj prehľad praktických aspektov udržateľnosti, ktoré môžu hotely implementovať v rámci svojej činnosti. V poslednej kapitole dizertačnej práce sme zhodnotili navrhnutý metodický postup a poukázali na možný smer ďalšieho výskumu v oblasti predmetnej problematiky. Výsledky predkladanej dizertačnej práce považujeme v podmienkach SR za prínosné a uplatniteľné ako z teoretického hľadiska, tak aj z hľadiska praktického.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

ABRAMS, J., VON FRANK, V., (2013). The Multigenerational Workplace: Communicate, Collaborate, and Create Community. Corwin Press.

ACREA (2024). Znaménkové schéma pro log-lineární modely. Online. In: Acrea. Dostupné na internete: https://acrea.cz/skripty/placene-skripty-k-software-ibm-spss-statistics/znamenkove-schema-pro-log-linearni-modely/?srsId=AfmBOoqQGluTKZfgvr5pe1t38mRXrjDI7ULe9J8wl_ndLFHTS-naC_Ue [citované 2025-02-17].

ADOMAVICIUTE, K., (2013). Relationship between utilitarian and hedonic consumer behavior and socially responsible consumption. *Economics and Management*, 18(4), 754-760.

AHN, J., JUNG, Y. (2016). The common sense of dependence on smartphone: A comparison between digital natives and digital immigrants. *New Media & Society*, 18(7), 1236-1256.

ALYAHIA, M., AZAZZ, A. M., FAYYAD, S., ELSHAER, I. A., MOHAMMAD, A. A. (2024). Greenwashing behavior in hotels industry: The role of green transparency and green authenticity. *Sustainability*, 16(3), 1050.

AMA (2024). American Marketing Association – definitions of marketing. Online. In: [ama.org](https://www.ama.org). Dostupné na: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>. [citované 2024-08-27].

ARAR, T., YÜKSEL, İ. (2015). How to manage generation z in business life. *Journal of Global Economics, Management and Business Research*, 4(4), 195-202.

AROURI, M., EL GHOUL, S., GOMES, M. (2021). Greenwashing and product market competition. *Finance Research Letters*, 42, 101927.

AZIMI, S., ANDONOVA, Y., SCHEWE, C., (2022). Closer together or further apart? Values of hero generations Y and Z during crisis. *Young Consumers*, 23(2), 179-196.

BADEN, D., FREI, R., (2021). Product Returns: An Opportunity to Shift towards an Access-Based Economy? *Sustainability*, 14(1), 410.

BASHIR, S., KHWAJA, M.G., RASHID, Y., TURI, J.A., WAHEED, T. (2020). Green Brand Benefits and Brand Outcomes: The Mediating Role of Green Brand Image. Sage.

BECKER, C. (2011). Sustainability ethics and sustainability research. *Springer Science & Business Media*.

BEGUM, S., ASHFAQ, M., XIA, E., AWAN, U. (2022). Does green transformational leadership lead to green innovation? The role of green thinking and creative process engagement. *Business Strategy and the Environment*, 31(1), 580-597.

BEKELE, W. B., & AGO, F. Y. (2022). Sample size for interview in qualitative research in social sciences: A guide to novice researchers. *Research in Educational Policy and Management*, 4(1), 42-50.

BELK, R. W., ECKHARDT, G. M., BARDHI, F., (2019). Introduction to the Handbook of the Sharing Economy: the paradox of the sharing economy. Handbook of the Sharing Economy. Edward Elgar Publishing.

- BELZ, F. M., (2017). Marketing in the age of sustainable development. In *System Innovation for Sustainability. 1*, (126-146). Routledge.
- BELZ, F. M., PEATTIE, K. (2012). Sustainability marketing: A global perspective. Chichester: Wiley.
- BELZ, F. M., SCHMIDT-RIEDIGER, B. (2010). Marketing strategies in the age of sustainable development: evidence from the food industry. *Business Strategy and the Environment*, 19(7), 401-416.
- BENSON, J., BROWN, M., GLENNIE, M., O'DONNELL, M., O'KEEFE, P., (2018). The generational "exchange" rate: How generations convert career development satisfaction into organisational commitment or neglect of work. *Human Resource Management Journal*, 28(4), 524-539.
- BERKUP, S. B. (2014). Working with generations X and Y in generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218.
- BHASIN, H., (2021). Sustainable Marketing – Strategy, Importance and Principles. Online. In: Marketing91. Dostupné na: <https://www.marketing91.com/sustainable-marketing/> [citované 2024-08-27].
- BONINI, S., GÖRNER, S., (2011). The business of sustainability. McKinsey & Company.
- BOZTEPE, A., (2012). Green marketing and its impact on consumer buying behavior. *European Journal of Economic & Political Studies*, 5(1).
- BRAGA, L. D., TARDIN, M. G., PERIN, M. G., BOAVENTURA, P. (2024). Sustainability communication in marketing: a literature review. *RAUSP Management Journal*, 59(3), 293-311.
- BRISTOW, J., (2016). The making of 'Boomerageddon': The construction of the Baby Boomer generation as a social problem in Britain. *The British Journal of Sociology*, 67(4), 575-591.
- BROSDAHL, D. J., CARPENTER, J. M. (2011). Shopping orientations of US males: A generational cohort comparison. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(6), 548-554.
- BRUNJES, K. (2024, June 26). Age range by generation - Beresford Research. Online. In: Beresford Research. Dostupné na internete: <https://www.beresfordresearch.com/age-range-by-generation/> [citované 2024-10-15].
- BRUNS-SMITH, A., CHOY, V., CHONG, H., VERMA, R. (2015). Environmental sustainability in the hospitality industry: Best practices, guest participation, and customer satisfaction, *Cornell Hospitality Quarterly*, 15(3).
- BRYMAN, A. (2016). Social research methods. Oxford university press.
- BURGER, P., CHRISTEN, M. (2022). Sustainability, well-being and justice. In *The Routledge Handbook of Democracy and Sustainability*, (135-149). Routledge.
- CAGALA, M., BABČANOVÁ, D. (2024). Preferences of Generations of Customers in Slovakia in the Field of Marketing Communication and Their Impact on Consumer Behaviour. *Administrative Sciences*, 14(9), 224.
- CALVO-PORRAL, C., PESQUEIRA-SANCHEZ, R. (2020). Generational differences in technology behaviour: comparing millennials and Generation X. *Kybernetes*, 49(11), 2755-2772.
- CAPATINA, A., MICU, A., CRISTACHE, N., (2017). The impact of a trend pattern for sustainable marketing budgets on turnover dynamics (a case study). *Contemporary Economics*, 11(3), 287-302.

CODERONI, S., PERITO, M. A., (2020). Sustainable consumption in the circular economy. An analysis of consumers' purchase intentions for waste-to-value food. *Journal of Cleaner Production*, 252, 119870.

CRANE, A., GLOZER, S., (2016). Researching corporate social responsibility communication: Themes, opportunities and challenges. *Journal of Management Studies*, 53(7), 1223-1252.

CRANE, A., MATTEN, D., GLOZER, S., SPENCE, L. J. (2019). Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization. *Oxford University Press, USA*.

ČVIRIK, M. (2018). Selected characteristics of generation Y on the labor market. *Economy and Society: Scientific Journal Bratislava*, 8, 105-123.

DANCIU, V., (2018). The Changing Focus of Green Marketing: From Ecological to Sustainable Marketing (III). *Romanian Economic Journal*, 21(68), 121-144.

DANGELICO, R. M., PUJARI, D., (2010). Mainstreaming green product innovation: Why and how companies integrate environmental sustainability. *Journal of Business Ethics*, 95, 471-486.

DATAcube (2025). *Cestovný ruch*. Online. Dostupné z: <https://datacube.statistics.sk/#!/folder/sk/1001243> [citované 2025-01-05].

DE OLIVEIRA, C. P., SOUSA, B. M., (2020). Green consumer behavior and its implications on brand marketing strategy. Green marketing as a positive driver toward business sustainability. IGI Global.

DE SILVA, D. G., POWNALL, R. A. (2014). Going green: Does it depend on education, gender or income? *Applied Economics*, 46(5), 573-586.

DELOITTE, (2024). The Deloitte Global 2024 Gen Z and Millennial Survey. Online. In: Deloitte Dostupné na internete: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genz-millennialsurvey.html> [citované 2024-10-23].

DENG, Y., YANG, Y., (2022). Exploring the role of green attributes transparency influencing green customer citizenship behavior. *British Food Journal*, 124(5), 1473-1484.

DO PAÇO, A., SHIEL, C., COTTON, D., LAVRADOR, T. (2015). Does gender really matter when we are talking about energy saving attitudes and behaviours? *International Association of Public and Nonprofit Marketing 14th International Congress*

DRUCKER, P. F. (1955). The practice of management. London: Heinemann.

DRUCKER, P. F. (1994). The theory of the business. *Harvard Business Review*, 72(5), 95-104.

DUIĆ, N., URBANIEC, K., HUISINGH, D. (2015). Components and structures of the pillars of sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 88, 1-12.

DWORKIN, S. L. (2012). Sample size policy for qualitative studies using in-depth interviews. *Archives of sexual behavior*, 41, 1319-1320.

EARTH CHCECK (2022). *Company Standard*. Online. In: EarthCheck. Dostupné na: <https://earthcheck.org/wp-content/uploads/2022/12/FINAL-MASTER-EarthCheck-Company-Standard-V4.1-25-August-20-January-2022-release-DZ.pdf> [citované 2025-01-09].

EARTH CHCECK (2025). *EarthCheck Certified*. Online. In: EarthCheck. Dostupné na: <https://earthcheck.org/what-we-do/certification/earthcheck-certified/> [citované 2025-01-09].

EASTMAN, J. K., LIU, J., (2012). The impact of generational cohorts on status consumption: an exploratory look at generational cohort and demographics on status consumption. *Journal of Consumer Marketing*, 29(2), 93-102.

ECOTRANS (2024). *Travel Green Planet Maps: TOP10 Certificates 2023*. Online. In: Destinet. Dostupné na: <https://destinet.eu/News/2024/3/travel-green-planet-maps-the-top10-certificates/> [citované 2025-01-09].

EGER L. EGEROVÁ D. 2023. Metodologie výzkumu. 3. prepracované a rozšírené vydanie. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.

EGEROVÁ, D., KOMÁRKOVÁ, L., KUTLÁK, J. (2021). Generation Y and generation Z employment expectations: A generational cohort comparative study from two countries. *E+M Ekonomie a Management*, 24 (3), 93-109.

ELIOT, L. (2025). Generation Beta gets underway as beta babies arrive 2025 – 2039 growing up amid AI, AGI, and artificial superintelligence. Online. In: Forbes. Dostupné na: <https://www.forbes.com/sites/lanceeliot/2025/01/05/generation-beta-gets-underway-as-beta-babies-arrive-2025--2039-growing-up-amid-ai-agi-and-artificial-superintelligence/> [citované 2025-02-06].

ELKINGTON, J. (1999). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. John Wiley & Son Ltd.

ELKINGTON, J., (2018). 25 years ago I coined the phrase “triple bottom line.” Here’s why it’s time to rethink it. *Harvard Business Review*, 25(2-5).

ESKEROD, P. ĐURIĆ, J. 2018. Motivations for and comparisons of green certificates within the hotel industry. *Universal Journal of Management*, 6(6), 179-189.

EUECOLABEL (2025). *The environmental label you can trust*. Online. In: Eu-ecolabel. Dostupné na: <https://eu-ecolabel.de/en/> [citované 2025-01-08].

EURLEX (2017). *Commission Decision (EU) 2017/175 of 25 January 2017 on establishing EU Ecolabel criteria for tourist accommodation*. Online. In: Eurlex. Dostupné na: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.2017.028.01.0009.01.ENG&toc=OJ:L:2017:028:TOC [citované 2025-01-08].

FERRELL, O. C., CRITTENDEN, V. L., FERRELL, L., CRITTENDEN, W. F., (2013). Theoretical development in ethical marketing decision making. *AMS Review*, 3, 51-60.

FOX, P. (2014). Gen X and Social Media: Stuck in the middle. Online. In: Business2Business. Dostupné na internete: http://www.business2community.com/socialmedia/gen-x-social-media-stuck-middle-0939476#cxho5TVy2EhIqXGZ.97hotelmarketing.com/index.php/content/article/online_hotel_booking_market_estimated_to_exceed_100_billion_in_2016 [citované 2025-03-25].

FRAJ, E., MARTÍNEZ, E., MATUTE, J., (2011). Green marketing strategy and the firm's performance: The moderating role of environmental culture. *Journal of Strategic Marketing*, 19(4), 339-355.

FREEMAN, E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.

- GAJDA, J., (2017). Expectations of representatives of generation Z towards professional work and employer (in Polish). *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 491, 158-171.
- GALLO, T., PACCHERA, F., CAGNETTI, C., SILVESTRI, C., (2023). Do Sustainable Consumers Have Sustainable Behaviors? An Empirical Study to Understand the Purchase of Food Products. *Sustainability*, 15(5), 4462.
- GITTELL, R., MAGNUSSON, M., MERENDA, M. (2012). The sustainable business case book. Saylor Foundation.
- GODEMANN, J., (2011). Sustainable communication as an inter-and transdisciplinary discipline. *Sustainability Communication: Interdisciplinary Perspectives and Theoretical Foundation*, 39-51.
- GOLOB, U., PODNAR, K., ZABKAR, V., (2023). Sustainability communication. *International Journal of Advertising*, 42(1), 42-51.
- GOVENDER, J. P., GOVENDER, T. L., (2016). The influence of green marketing on consumer purchase behavior. *Environmental Economics*, 7(2), 77–85.
- GOVINDAN, K. (2018). Sustainable consumption and production in the food supply chain: A conceptual framework. *International Journal of Production Economics*, 195, 419-431.
- GRAYBILL, J. O. (2014). Millennials among the professional workforce in academic libraries: Their perspective on leadership. *The Journal of Academic Librarianship*, 40(1), 10–15.
- GREENKEY. 2025. Unlocking sustainability in the hospitality industry. Online. In: Greenkey. Dostupné na: <https://www.greenkey.global/> [citované 2025-01-06].
- GREENSIGN (2025a). *About Us*. Online. In: Greensign. Dostupné na: <https://www.greensign.de/en/institute/about-us/#vision> [citované 2025-01-09].
- GREENSIGN (2025b). *GreenSign hotel*. Online. In: Greensign. Dostupné na: https://www.greensign.de/wp-content/uploads/2024/11/catalogue_GreenSign-Hotel-eng.pdf [citované 2025-01-09].
- GREENSIGN (2025c). *GreenSign Prices & licenses*. Online. In: Greensign. Dostupné na: <https://www.greensign.de/en/certification/licenses/> [citované 2025-01-09].
- GUEST, G., BUNCE, A., & JOHNSON, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field methods*, 18(1), 59-82.
- GURSOY, D., MAIER, T. A., CHI, C. G., (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448-458.
- GURUNATHAN, A., LAKSHMI, K. S. (2023). Exploring the Perceptions of Generations X, Y and Z about Online Platforms and Digital Marketing Activities – A Focus-Group Discussion Based Study. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), e02122.
- HAMDANI, N. A., PERMANA, I., NUGRAHA, S., MAULANI, G. A. F. (2020). Nostalgic Marketing: A Study on Baby Boomers Generation. In: *International Conference on Management, Accounting, and Economy*, Atlantis Press.
- HAMEED, S., MATHUR, M. (2020). Generation Z in India: digital natives and makers of change. The New Generation Z in Asia: Dynamics, Differences, Digitalisation. Emerald Publishing Limited.

- HAN, H. KIM, Y. 2010. An investigation of green hotel customers' decision formation: Developing an extended model of the theory of planned behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 659-668.
- HARTMANN, P., IBÁÑEZ, V. A., (2006). Green value added. *Marketing Intelligence & Planning*, 24(7), 673–680.
- HAWKINS, D. I., MOTHERSBAUGH, D. L. (2010). Consumer behavior: Building Marketing Strategy. McGraw-Hill College.
- HENSELER, C. (2012). Generation X goes global: Mapping a youth culture in motion. Routledge.
- HOLE, D., ZHONG, L., SCHWARTZ, J. (2010). Talking about whose generation. *Deloitte Review*, 6(1), 83-97.
- HOLOTOVÁ, M., NAGYOVÁ, Ľ., HOLOTA, T. (2020). The impact of environmental responsibility on changing consumer behaviour—sustainable market in Slovakia. *Economics & Sociology*, 13(3), 84-96.
- HOLTSLAG, M., CHEVROLIER, N., NIJHOF, A., (2021). Impact investing and sustainable market transformations: The role of venture capital funds. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 30(4), 522-537.
- HORBULÁK, Z. (2015). Spoločenská zodpovednosť malých a stredných podnikov. 1. vyd. Bratislava: Iris.
- HOWE, N., STRAUSS, W. (2000). Millennials Rising: The Next Great Generation. New York: Vintage Books.
- CHAKRABORTY, A., JHA, A. (2019). Corporate social responsibility in marketing: A review of state-of-the-art literature. *Journal of Social Marketing*, 9(4), 418-446.
- CHAKRABORTY, A., MANDAL, P. (2014). Understanding challenges of supply chain sustainability in Asia. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 4(1), 51-68.
- CHANDY, R. K., JOHAR, G. V., MOORMAN, C., ROBERTS, J. H. (2021). Better marketing for a better world. *Journal of Marketing*, 85(3), 1-9.
- CHANEY, D., TOUZANI, M., BEN SLIMANE, K., (2017). Marketing to the (new) generations: summary and perspectives. *Journal of Strategic Marketing*, 25(3), 179-189.
- CHIKWECHE, T., LAPPEMAN, J., EGAN, P., MOHAMMED, H. (2024). Re-imagining African millennials' brand buying and distribution channel selection behaviour in a technologically disrupted world. *Young Consumers*, 25(6), 787-806.
- CHOMĄTOWSKA, B., ŻARCZYŃSKA-DOBIESZ, A. (2016). DNA of a leader according to representatives of Generation "Z" (in Polish). *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 430, 58-68.
- CHUNG, K. C. (2020). Green marketing orientation: Achieving sustainable development in green hotel management. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(6), 722-738.
- ISMAIL, A. R., NGUYEN, B., CHEN, J., MELEWAR, T. C., MOHAMAD, B. (2021). Brand engagement in self-concept (BESC), value consciousness and brand loyalty: a study of generation Z consumers in Malaysia. *Young Consumers*, 22(1), 112-130.
- JACIOW, M., WOLNY, R. (2021). New technologies in the ecological behavior of generation Z. *Procedia Computer Science*, 192, 4780-4789.

- JAHDI, K. S., (2012). Marketing communications and ethics. Ethics in Marketing and Communications: Towards a Global Perspective. London: Palgrave Macmillan UK.
- JAIN, A. (2021). Social Media vs Traditional Media and Their Impact on Brand Image Communication on Indian Millennials. *Information Technology in Industry*, 9(1), 1359-1373.
- JAIN, A., JOSHI, N., MAYEE, A. J. (2021). Millennial's Tide Over the Covid-19 Crises: Buying Behavior of Indian Millennial's Post-Covid-19 Crises. *Jindal Journal of Business Research*, 10(2), 214-221.
- JALAGAT, R. C., SAYARI, K. (2021). Relationship of demographic variables and service quality on customer satisfaction. *JIMS8M The Journal of Indian Management & Strategy*, 26(3), 4-14.
- JANCURA, V. (2021). Husákových detí bolo ako smetí. Online. In: Zurnal Pravda. Dostupné na internete: <https://zurnal.pravda.sk/neznama-historia/clanok/589983-husakovych-deti-bolo-ako-smeti/> [citované 2024-10-23].
- JOSHI, A., DENCKER, J. C., FRANZ, G., MARTOCCHIO, J. J. (2010). Unpacking generational identities in organizations. *Academy of Management Review*, 35(3), 392-414.
- JUNG, J., KIM, S. J., KIM, K. H., (2020). Sustainable marketing activities of traditional fashion market and brand loyalty. *Journal of Business Research*, 120, 294-301.
- JUNG, Y. J., KIM, Y., (2023). Research trends of sustainability and marketing research, 2010–2020: Topic modeling analysis. *Heliyon*, 9(3), e14208.
- JURČOVÁ, D., MÉSZÁROS, J., SRB, V., VAŇO, B., VELICKÁ, M., ŽIRKO, M. (2001). Obyvateľstvo Slovenska 1945 - 2000. Bratislava: Akty.
- KAMENIDOU, I.C., MAMALIS, S.A., PAVLIDIS, S., BARA, E.-Z.G. (2019). Segmenting the Generation Z Cohort University Students Based on Sustainable Food Consumption Behavior: A Preliminary Study. *Sustainability*, 11, 837.
- KAPOOR, P. S., BALAJI, M. S., JIANG, Y., (2021). Effectiveness of sustainability communication on social media: role of message appeal and message source. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(3), 949-972.
- KARASHCHUK, O. S., MAYOROVA, E. A., NIKISHIN, A. F., KORNILOVA, O. V., (2020). The method for determining time-generation range. *SAGE Open*, 10(4), 2158244020968082.
- KARDES, F. R., CRONLEY, M. L., CLINE, T. W., (2011). Consumer behavior. South-Western, Cengage Learning.
- KAWGAN-KAGAN, I. (2020). Are women greener than men? A preference analysis of women and men from major German cities over sustainable urban mobility. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 8, 100236.
- KEMPER, J. A., BALLANTINE, P. W. (2019). What do we mean by sustainability marketing?. *Journal of Marketing Management*, 35(3-4), 277-309.
- KEY, T. M., CLARK, T., FERRELL, O. C., STEWART, D. W., PITT, L., (2020). Marketing's theoretical and conceptual value proposition: Opportunities to address marketing's influence. *AMS Review*, 10, 151-167.
- KHANDAI, S., MATHEW, J., YADAV, R., KATARIA, S., KOHLI, H., (2023). Ensuring brand loyalty for firms practising sustainable marketing: a roadmap. *Society and Business Review*, 18(2), 219-243.

- KNIFFIN, K., NARAYANAN, J., ANSEEL, F., ANTONAKIS, J., ASHFORD, S., BAKKER, A., BAMBERGER, P., BAPUJI, H., BHAVE, D., CHOI, V., CREARY, S., DEMEROUTI, E., FLYNN, F., GELFAND, M., GREER, L., JOHNS, G., KESEBIR, S., LEE, S., VAN VUGT, M. (2020). Covid-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action. *American Psychologist*, 76.
- KO, E., HWANG, Y., KIM, E., (2013). Green marketing functions in building corporate image in the retail setting. *Journal of Business Research*, 66(10), 1709-1715.
- KOSTAKIS, I., SARDIANOU, E. J. R. E. (2012). Which factors affect the willingness of tourists to pay for renewable energy?. *Renewable Energy*, 38(1), 169-172.
- KUBÍKOVÁ, L., RUDÝ, S. (2024). Attitudes of Generation Z Towards Sustainable Behaviour in Tourism. *TEM Journal*, 13(2), 234-244.
- KULKARNI, S. (2019). Roadmap to influencing the Millennials through Digital Marketing. *Journal of Global Economy*, 15(1), 124-129.
- KUMAR, V., RAHMAN, Z., KAZMI, A., GOVAL, P., (2012). Evolution of sustainability as marketing strategy: Beginning of a new era. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 37, 482-489.
- LACY, P., GUPTA, P., HAYWARD, R., (2019). From incrementalism to transformation: Reflections on corporate sustainability from the UN Global Compact-Accenture CEO study. In *Managing Sustainable Business: An Executive Education Case and Textbook*. Dordrecht: Springer Netherlands.
- LANCASTER, L. C., STILLMAN, D. (2010). The m-factor: How the millennial generation is rocking the workplace. New York, HarperCollins.
- LAWRENCE, A. T., WEBER, J. (2020). *Business and society: Stakeholders, ethics, public policy*. McGraw-Hill.
- LEVY, M., WEITZ, B. A., GREWAL, D. (2019). *Retailing Management*. McGraw-Hill Education, New York.
- LI, Y. WANG, B. SAECHANG, O. 2022. Is female a more pro-environmental gender? Evidence from China. *International journal of environmental research and public health*, 19(13), 8002.
- LIANG, J., LI, J., CAO, X., ZHANG, Z. (2024). Generational differences in sustainable consumption behavior among Chinese residents: Implications based on perceptions of sustainable consumption and lifestyle. *Sustainability*, 16(10), 3976.
- LIAO, Y., WU, W., PHAM, T., (2020). Examining the moderating effects of green marketing and green psychological benefits on customers' green attitude, value and purchase intention. *Sustainability*, 12(18), 1-19.
- LII, Y. S., WU, K. W., DING, M. C. (2013). Doing good does good? Sustainable marketing of CSR and consumer evaluations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(1), 15-28.
- LIM, W. M. (2016). A blueprint for sustainability marketing: Defining its conceptual boundaries for progress. *Marketing Theory*, 16(2), 232-249.
- LIN, Z., WONG, I. A., WU, S., LIAN, Q. L., LIN, S. K. (2022). Environmentalists' citizenship behavior: Gen Zers' eudaimonic environmental goal attainment. *Journal of Sustainable Tourism*, 1-21.

- LISSITSA, S., LAOR, T. (2021). Baby Boomers, Generation X and Generation Y: Identifying generational differences in effects of personality traits in on-demand radio use. *Technology in Society*, 64, 101526.
- LIU, J., WANG, C., ZHANG, T., QIAO, H. (2023). Delineating the effects of social media marketing activities on Generation Z travel behaviors. *Journal of Travel Research*, 62(5), 1140-1158.
- LONDÁK, M. (2007). Rok 1968 a ekonomická realita Slovenska. Historický ústav SAV.
- LÓPEZ-FERNÁNDEZ, A. M., (2020). Price sensitivity versus ethical consumption: a study of Millennial utilitarian consumer behavior. *Journal of Marketing Analytics*, 8(2), 57-68.
- LUCHS, M. G., MOORADIAN, T. A. (2012). Sex, personality, and sustainable consumer behaviour: Elucidating the gender effect. *Journal of Consumer Policy*, 35, 127-144.
- LUCHS, M. G., MOORADIAN, T. A., (2012). Sex, personality, and sustainable consumer behaviour: Elucidating the gender effect. *Journal of Consumer Policy*, 35, 127-144.
- LUNDE, M. B. (2018). Sustainability in marketing: A systematic review unifying 20 years of theoretical and substantive contributions (1997–2016). *AMS Review*, 8(3-4), 85-110.
- LYONS, S., KURON, L., (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139-S157.
- MACKENZIE JR., W. I., SCHERER, R. F. (2019). Millennial research on fleck: Suggestions for improving generational research design. *The Journal of Social Psychology*, 159(2), 119-124.
- MAHMOUD, T., (2018). Impact of green marketing mix on purchase intention. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 5(2), 127-135.
- MAJEED, S., KIM, W. G. (2022). A reflection of greenwashing practices in the hospitality industry: a scoping review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(3), 1125-1146.
- MANCUSO, I., NATALICCHIO, A., PANNIELLO, U., ROMA, P., (2021). Understanding the purchasing behavior of consumers in response to sustainable marketing practices: An empirical analysis in the food domain. *Sustainability*, 13(11), 6169.
- MANDAL, P. C. (2022). Promotion of Sustainable Marketing: Strategies and Initiatives. *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development (IJSESD)*, 13(1), 1-11.
- MANGOLD, W., SMITH, K. (2012). Selling to Millennials with online reviews. *Business Horizons*, 55(2), 141-153.
- MARTIN, C. A., TULGAN, B. (2002). Managing the generational mix. Amherst, MA: HRD Press.
- MARTIN, D. M., SCHOUTEN, J. W. (2014). The answer is sustainable marketing, when the question is: What can we do?. *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*, 29(3), 107-109.
- MARTINEZ, P., (2015). Exploring its antecedents from a green marketing perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5), 896-917.

MELOVIC, B., ŠEHOVIĆ, D., KARADŽIĆ, V., DABIĆ, M., ČIROVIĆ, D. (2021). Determinants of Millennials' behavior in online shopping–Implications on consumers' satisfaction and e-business development. *Technology in Society*, 65, 101561.

MENDE, M., SCOTT, M. L. (2021). May the force be with you: Expanding the scope for marketing research as a force for good in a sustainable world. *Journal of Public Policy & Marketing*, 40(2), 116-125.

MENON, A., MENON, A. (1997). Enviropreneurial marketing strategy: The emergence of corporate environmentalism as market strategy. *Journal of Marketing*, 61(1), 51-67.

MEYER, A. (2015). Does education increase pro-environmental behavior? Evidence from Europe. *Ecological Economics*, 116, 108-121.

MIHELJ, S. (2014). The persistence of the past: Memory, generational cohorts and the 'iron curtain'. *Contemporary European History*, 23(3), 447-468.

MINCIULLO, M., ZACCONE, M. C., PEDRINI, M. (2022). The antecedents of corporate sustainability performance: A study on generic and sustainability-related corporate governance mechanisms. *Sustainability*, 14(15), 9761.

MINISTERSTVO CESTOVN'HO RUCHU A ŠPORTU SR. (2024, Júl 29). *Cestovný ruch na Slovensku*. Online. In: Mincrs. Dostupné na: <https://mincrs.sk/cestovny-ruch/> [citované 2025-01-05].

MIRONOVA, O. A., CHEKMAREVA, G. I. (2020). To the question of the application of generational approach in the management of marketing activities of enterprises. *Management Science*, 9(4), 53-62.

MITKOVÁ, Ľ. (2014). Generačná výmena na trhu práce Slovenskej Republiky. *Horizonty podnikateľského prostredia III*, 111-120.

MOKTADIR, M. A., ALI, S. M., RAJESH, R., PAUL, S. K., (2018). Modelling the interrelationships among barriers to sustainable supply chain management in leather industry. *Journal of Cleaner Production*, 181, 631–651.

MORENO, F. M., LAFUENTE, J. G., CARREÓN, F. Á., MORENO, S. M. (2017). The characterization of the millennials and their buying behavior. *International Journal of Marketing Studies*, 9(5), 135-144.

MUNSCH, A. (2021). Millennial and generation Z digital marketing communication and advertising effectiveness: A qualitative exploration. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 31(1), 10-29.

NAGY, Á., KÖLCSEY, A. (2017). Generation alpha: Marketing or science?. *Acta Technologica Dubnicae*, 7(1), 107-115.

NELSON, D. W., MOORE, M. M., SWANSON, K. K. (2019). Fashion and social networking: a motivations framework. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 23(4), 608-627.

NEWHOLM, T., SHAW, D., (2007). Studying the ethical consumer: a review of research. *Journal of Consumer Behaviour*, 6(5), 253-270.

NIŽIĆ, M. K., BUTKOVIĆ, I. (2023). Can Generation Z implement sustainable development in tourism?. In *7th International Scientific Conference ToSEE–Tourism in Southern and Eastern Europe 2023 Engagement & Empowerment: A Path Toward Sustainable Tourism*, 231-248.

OBLINGER, D., OBLINGER, J. (Eds.). (2005). *Educating the Net Gen*. Washington, Educause.

- OH, E., REEVES, T. C., (2011). Generation differences and the integration of technology in learning, instruction, and performance. *Handbook of research on educational communications and technology*. Springer.
- PARGUEL, B., MONNOT, E., RENIOU, F., BENOIT-MOREAU, F. (2018). Les finalités sociétales dans la recherche francophone en marketing: Une lecture historique et critique. *Revue française de gestion*, (7), 11-31.
- PARMENT, A. (2011). *Generation Y in consumer and labour markets*. Routledge.
- PARMENT, A., (2013). Generation Y vs. Baby Boomers: Shopping behavior, buyer involvement and implications for retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(2), 189-199.
- PEATIE, K., (2016). *Green marketing. The marketing book*. Routledge.
- PEKOVIC, S., ROLLAND, S. (2020). Recipes for achieving customer loyalty: A qualitative comparative analysis of the dimensions of customer experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 56, 102171.
- PENG, N., CHEN, A. (2019). Luxury hotels going green—the antecedents and consequences of consumer hesitation. *Journal of Sustainable Tourism*. 27(9), 1374–1392.
- PERALTA, E. (2015). Generation X: the small but financially powerful generation. Online. In: Centro. Dostupné na internete: <http://www.centro.net/blog/generation-x-the-small-but-mighty-generation/> [citované 2024-10-15].
- PETERSON, M., MINTON, E. A., LIU, R. L., BARTHOLOMEW, D. E. (2021). Sustainable marketing and consumer support for sustainable businesses. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 157-168.
- PEW RESEARCH CENTRE, (2019). The generations defined. Online. In: Pewresearch. Dostupné na internete: https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/ft_19-01-17_generations_2019-png/ [citované 2024-10-15].
- PHILLIPSON, C. (2007). Understanding the baby boom generation: Comparative perspectives. *International Journal of Ageing and Later Life*, 2(2), 7–11.
- PINHO, M., GOMES, S. (2024). Environmental sustainability from a generational lens—A study comparing generation X, Y, and Z ecological commitment. *Business and Society Review*, 129(3), 349-372.
- PITARDI, V., DESSART, L. (2018). The Effect of Narrative on Advertising Persuasiveness: The Moderating Role of Concreteness Language. In: *Proceedings of the 2018 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference*.
- POLONSKY, M. J., GRAU, S. L., GARMA, R. (2010). The new greenwash?: Potential marketing problems with carbon offsets. *International Journal of Business Studies: A Publication of the Faculty of Business Administration, Edith Cowan University*, 18(1), 49-54.
- POOJA, T., SHIRIN, A., SUJATA, K. (2022). Sustainability marketing: A literature review from 2001-2022. *Journal of Positive School Psychology*, 6(2), 131-149.
- POPE, S., KIM, J., (2022). Where, when, and who: Corporate social responsibility and brand value—A global panel study. *Business & Society*, 61(6), 1631-1683.
- PRASANNA, M., PRIYANKA, A. L. (2024). Marketing to Gen Z: Understanding the Preferences and Behaviors of Next Generation. *International Journal For Multidisciplinary Research*, 6.

PULIDO-FERNÁNDEZ, J. I., CASADO-MONTILLA, J., LÓPEZ-SÁNCHEZ, Y., DURÁN-ROMÁN, J. L., CARRILLO-HIDALGO, I. (2024). Gen Zers' Behaviour Towards Sustainability in a Mature Coastal Destination. *International Journal of Tourism Research*, 26(5), e2758.

RAHMAN, A. S. M. S., BARUA, A., HOQUE, R., ZAHIR, M. R., (2017). Influence of green marketing on consumer behavior: A realistic study on Bangladesh. *Global Journal of Management and Business Research: E Marketing*, 17(1), 9-16.

RAJ, D., MA, Y. J., GAM, H. J., BANNING, J. (2017). Implementation of lean production and environmental sustainability in the Indian apparel manufacturing industry: a way to reach the triple bottom line. *International Journal of Fashion Design, Technology and Education*, 10(3), 254-264.

RATHORE, B., (2018). Green Strategy: Exploring the Intersection of Marketing and Sustainability in the 21st Century. *Eduzone: International Peer Reviewed/Refereed Multidisciplinary Journal*, 7(2), 83-90.

REIDL, A. (2012). Senior - zákazník budoucnosti. Bizbooks.

ROGERS, G. (2013). The rise of Generation Y in the sustainable marketplace. Online. In: The Guardian. Dostupné na internete: <https://www.theguardian.com/sustainable-business/blog/rise-generation-y-sustainable-marketplace> [citované 2025-03-25].

ROSEN, L. D., LARA-RUIZ, J. M., (2015). Similarities and differences in workplace, personal, and technology-related values, beliefs, and attitudes across five generations of Americans. *The Wiley Handbook of Psychology, Technology, and Society*, 20-55.

ROTH-COHEN, O. (2022). Are you talking to me? Generation X, Y, Z responses to mobile advertising. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technology*, 28, 761-780.

RYDER, N. B. (1965). The Cohort as a Concept in the Study of Social Change. *American Sociological Review*, 30(6), 843–861.

RYDER, N. B., (1985). The cohort as a concept in the study of social change. *Cohort Analysis in Social Research: Beyond the Identification Problem*. New York Springer.

RYCHLÍK, J. (2020). Československo v období socialismu 1945-1989. Vyšehrad.

SADAF, K. (2019). A Comparison of the Media Consumption Habits of GenX, GenY and GenZ. *Allana Inst of Management Sciences, Pune*, 9, 1-5.

SAHIN, S., BALOGLU, S., TOPCUOGLU, E. (2020). The influence of green message types on advertising effectiveness for luxury and budget hotel segments. *Cornell Hospitality Quarterly*, 61(4), 443-460.

SACHS, J. D., SCHMIDT-TRAUB, G., MAZZUCATO, M., MESSNER, D., NAKICENOVIC, N., ROCKSTRÖM, J., (2019). Six transformations to achieve the sustainable development goals. *Nature Sustainability*, 2(9), 805-814.

SAKDIYAKORN, M., GOLUBOVSKAYA, M., SOLNET, D. (2021). Understanding Generation Z through collective consciousness: Impacts for hospitality work and employment. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 1–13.

- SALAM, K. N., SINGKERUANG, A. W. T. F., HUSNI, M. F., BAHARUDDIN, B., AR, D. P. (2024). Gen-Z marketing strategies: Understanding consumer preferences and building sustainable relationships. *Golden Ratio of Mapping Idea and Literature Format*, 4(1), 53-77.
- SARAVANAN, A. P., MATHIMANI, T., DEVIRAM, G., RAJENDRAN, K., PUGAZHENDHI, A., (2018). Biofuel policy in India: a review of policy barriers in sustainable marketing of biofuel. *Journal of Cleaner Production*, 193, 734-747.
- SEBERINI, A. (2021). *Psychológia trhu*. Praha: Belianum.
- SEEMILER, C., GRACE, M. (2018). *Generation Z*. London: Publishing House Routledge.
- SEMPREBON, E., MANTOVANI, D., DEMCZUK, R., SOUTO MAIOR, C., VILASANTI, V., (2019). Green consumption: a network analysis in marketing. *Marketing Intelligence & Planning*, 37(1), 18-32.
- SERETNY, M., GAUR, D. (2020). The Model of Sustainable Marketing as a Responsible Approach to Marketing in the Era of Industry 4.0. In *Advances in Science, Technology & Innovation*, 283–289.
- SEYFI, S., HALL, C. M., STRZELECKA, M. (Eds.). (2023). *Gen Z, tourism, and sustainable consumption: The most sustainable generation ever?* Taylor & Francis.
- SHABBIR, M. S., BAIT ALI SULAIMAN, M. A., HASAN AL-KUMAIM, N., MAHMOOD, A., ABBAS, M., (2020). Green marketing approaches and their impact on consumer behavior towards the environment—A study from the UAE. *Sustainability*, 12(21), 8977.
- SHETH, J., PARVATIYAR, A., (2021). Sustainable marketing: Market-driving, not market-driven. *Journal of Macromarketing*, 41(1), 150-165.
- SHIELDS, J. F., WELSH, D. H., SHELLEMAN, J. M. (2018). Sustainability reporting and its implications for family firms. *Journal of Small Business Strategy*, 28(1), 66-71.
- SCHEWE, C. D., MEREDITH, G., (2004). Segmenting global markets by generational cohorts: determining motivations by age. *Journal of Consumer Behaviour: An International Research Review*, 4(1), 51-63.
- SCHMIDT-RIEDIGER, B. (2008). Sustainability marketing in the German food processing industry: characteristics, drivers, and outcome on an empirical basis.
- SCHROTH, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18.
- SKUDIENE, V., AURUSKEVICIENE, V., (2012). The contribution of corporate social responsibility to internal employee motivation. *Baltic Journal of Management*, 7(1), 49-67.
- SLAGSVOLD, B., HANSEN, T. (2021). *The Baby-boomer generation: Another breed of elderly people?. Generational Tensions and Solidarity Within Advanced Welfare States*. Routledge.
- SLOOTWEG, E., ROWSON, B. (2018). My generation: A review of marketing strategies on different age groups. *Research in Hospitality Management*, 8(2), 85-92.
- SLOVENSKÁ AGENTÚRA ŽIVOTNÉHO PROSTREDIA (2025). *Poplatky*. Online. In: Sazp. Dostupné na: <https://www.sazp.sk/zivotne-prostredie/environmentalne-manazerstvo/environmentalne-oznacovanie-produktov/poplatky> [citované 2025-01-08].

SMITH, K. T. (2019). Mobile advertising to Digital Natives: preferences on content, style, personalization, and functionality. *Journal of Strategic Marketing*, 27(1), 67-80.

SMOLKA, S. (2019). Characteristics of generations of Slovak consumers. *Marketing Science & Inspirations: Scientific Magazine Focused on Marketing and Marketing Management*, 14, 2–11.

SMOLKA, S., SMOLKOVÁ, E., VILČEKOVÁ, L. (2021). Sustainability as a factor of changing marketing strategies based on the customers' preferences in context of different generations in Slovakia. *Marketing Science & Inspirations*, 16(3).

SOKOLOVIČ, P. (2015). Roky prelomu: Slovensko v rokoch 1945–1948. Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave.

STOYANOVA, T., ILIEV, I., (2017). Employee engagement factor for organizational excellence. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*, 10(1), 23-29.

STRAUSS, W., HOWE, N. (1997). The fourth turning: An American prophecy. New York: Broadway Books.

SUANMALI, S. (2015). Determinants of a Customer's Willingness to Pay (WTP) for Green Hotels: An Empirical Study of Generation Y in the Bangkok Metropolitan Area. *ASEAN Journal of Management and Innovation*, 5(2), 205.

SUN, Y., KIM, K. H., KIM, J., (2014). Examining relationships among sustainable orientation, perceived sustainable marketing performance, and customer equity in fast fashion industry. *Journal of Global Fashion Marketing*, 5(1), 74–86.

ŠPROCHA, B., TIŠLIAR, P. (2018). 100 rokov obyvateľstva Slovenska: od vzniku Československa po súčasnosť. Bratislava: Muzeológia a kultúrne dedičstvo. FF UK v Bratislave.

ŠTATISTICKÝ ÚRAD SR (2025). Slovník pojmov. Online. In: Slovakstatistics. Dostupné na: https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/themes/sectoral/tourism/glossary!/ut/p/z1/pZLRboIwFIafZRfe0lNK S91dwQnMBgFFXW8WNQxZRAwyef0xx41uoonnrns35T_p-ZFCC6R2y2OWLqus2C23zftNsfeZDLhIYQGOOcxG-f4kn vGQjCVG8xNgO8lITAnApUPBE24c9UNCQBCK7vHhygi4z78GuBf546HFIJSRDxEeEbCNS_8v0JUfm60fml4LuDFvA Ascopy-xYbHH9m8CuvyA3vAb4KH8Bldd55kjDUK6fuAc4CPbbgA6HdCZT4IXowWGk0AXfcOxB9F4CN7U1vIEMh0A t0BXyW6t-YpUtsql1ep1roDGTAMM6ZRhjQij5abnYrQhPkSqTj6RMSu2rbMq_qar94bkHPajrWkuLit0m2rrIe_CfsikOFV qck2ifx7-zgMz7pNujFE_flWzIdg!//dz/d5/L2dJQSEvUUt3QS80TmxFL1o2X1ZMUDhCQjFBME9SMUYwUTAwS05LO FRJTtIw/ [citované 2025-01-05].

ŠTATISTICKÝ ÚRAD SR (2024). *Satelitný účet cestovného ruchu 2022*. Online. In: Slovakstatistics. Dostupné na: https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/products/informationmessages/inf_sprava_detail /e79004eb-7056-46d4-a490-7c88f1107a11!/ut/p/z1/tVLJkpswFPwaH0FPiM25AR4DY7wbL7pMASMDsVkGFJP5-8gTV ypxZWznEF0k1et-S79GFG0RLaNTnkY8r8roKP47qr_MDd-0bWwB2AEB_3m0nHjOUHFDDW0-AI5reaoRAJiBq4Fvee GiPycELIKoCK-D2U_-dGjrMA8WE1jgEQFHvfDhk2PBY_xfANdYYfAnk2W4Nudk6l3VvwqHxh2-ANdb868RRTQpe c0ztKviNsqk9iDi5V6KDrwH4IE1hVDzVDKprZvo9N6DU8v4QdzM6AOoLJYM0HRJ1V9VKVL7IBmJae4xBiPC-Jy-Tv JXtHsIvbm3L3pb7c253u8ZXC80hSA2uG4_wKqtXwPMkeMlGLYaaOsJmT2pF8BwOVOsvuo6g8V0CP7KUcxloCsA-A K45Zl7bT4jmseF3CWFDLJuENCxouxYY0I0cjatVcbETBft2J4lrJG_NcLLGed1-6UHPEi6Tk6rKj0yOamKHvyNklUtR9s _kWgn9DU-1RcLP51y1qGwPG_9iJb_uD7vY7TbGxSt5l_f3qglfFeVnH0XXf4P44k6SjN2xkKSOUlZOXWftg9R6yIUpz DJu3RYPO3HXIu1tHgZBGxj_QBhoada/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/ [citované 2025-01-05].

ŠTATISTICKÝ ÚRAD SR. (2024). Online. In: Slovakstatistics. Dostupné na: https://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_DEM/om7102mr/v_om7102mr_00_00_00_sk

ŠVÁBOVÁ, L. ĎURANA, P. ĎURICA, M. (2022). Deskriptívna a induktívna štatistika. 1. vyd. Žilina: Edis.

TANTALO, C., PRIEM, R. L., (2016). Value creation through stakeholder synergy. *Strategic Management Journal*, 37(2), 314-329.

TAOKETAO, E., FENG, T., SONG, Y., NIE, Y., (2018). Does sustainability marketing strategy achieve payback profits? A signaling theory perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1039-1049.

TAPSCOTT, D. (2009). Grown up digital: How the net generation is changing your world. New York, McGraw-Hill.

THEMISTOCLEOUS, C. (2024). Sustainable marketing. In *Concise Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*, (215-218). Edward Elgar Publishing.

TÖLKES, C., (2020). The role of sustainability communication in the attitude–behaviour gap of sustainable tourism. *Tourism and Hospitality Research*, 20(1), 117-128.

TOLLIN, K., CHRISTENSEN, L. B., WILKE, R. (2015). Sustainability in business from a marketing perspective. *Journal of Strategic Marketing*, 23(6), 471-496.

TWENGE, J. M. (2023). Generations: The Real Differences Between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents—and What They Mean for America's Future. Simon and Schuster.

VAFAEI, S., AZMOON, I., FEKETE-FARKAS, M., (2019). The impact of perceived sustainable marketing policies on green customer satisfaction. *Polish Journal of Management Studies*, 19(1), 475-491.

VARADARAJAN, P. R. (1992). Marketing's contribution to strategy: The view from a different looking glass. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 335-343.

VAREY, R. J. (2012). The marketing future beyond the limits of growth. *Journal of Macromarketing*, 32(4), 424-433.

VARGAS-MERINO, J. A., RIOS-LAMA, C. A., PANEZ-BENDEZÚ, M. H., (2023). Sustainable Consumption: Conceptualization and Characterization of the Complexity of “Being” a Sustainable Consumer—A Systematic Review of the Scientific Literature. *Sustainability*, 15(10), 8401.

VARMUS, M., KUBINA, M. (2015). Marketing communications and its sustainable influence on different generations. Cham: Springer International Publishing.

VERČIČ, A., VERČIČ, D. (2025). Attitudes toward sustainable development and employer brands: comparing generations X, Y and Z in two countries. *Corporate Communications: An International Journal*.

VERMA, S., DIWAN, H. (2024). Marketing innovation for sustainability: Review, trends, and way forward. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*.

VITELAR, A. (2019). Like Me: Generation Z and the Use of Social Media for Personal Branding. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 7(2), 257-268.

Vyhláška Ministerstva hospodárstva SR č. 277/2008 Z. z.

- WALGROVE, A. (2015). How Millennials, Gen Xers and Boomers consume content differently. Online. In: Contently. Dostupné na internete: <https://contently.com/strategist/2015/05/19/infographic-how-millennials-gen-xers-and-boomers-consume-content-differently> / [citované 2025-03-25].
- WANG, C., GHADIMI, P., LIM, M. K., TSENG, M., (2019). A literature review of sustainable consumption and production: A comparative analysis in developed and developing economies. *Journal of Cleaner Production*, 206, 741–754.
- WEBSTER JR, F. E., (2015). Marketing: A perpetual work in progress. Does Marketing Need Reform?: Fresh Perspectives on the Future. Routledge.
- WEBSTER, F. E., JR. (2009). Marketing IS management: The wisdom of Peter Drucker. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(1), 20-27.
- WEST, D., (2022). What Is Sustainable Marketing and Why Is It Important in 2022. Online. In: Greenbusinessbureau. Dostupné na internete: <https://greenbusinessbureau.com/business-function/marketing-sales/what-is-sustainable-marketing-and-why-is-it-important-in-2021/> [citované 2023-09-27].
- WHITE, K., HABIB, R., HARDISTY, D. J., (2019). How to SHIFT consumer behaviors to be more sustainable: A literature review and guiding framework. *Journal of Marketing*, 83(3), 22-49.
- WIDYASTUTI, S., SAID, M., SISWONO, S., FIRMANSYAH, D. A., (2019). Customer trust through green corporate image, green marketing strategy, and social responsibility: A case study. *European Research Studies Journal*, 12(2), 83-99.
- WILLIAMS, K. C., PAGE, R. A., (2011). Marketing to the generations. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 3(1), 37-53.
- WILLIAMS, K. C., PAGE, R. A., PETROSKY, A. R., HERNANDEZ, E. H. (2010). Multi-generational marketing: Descriptions, characteristics, lifestyles, and attitudes. *The Journal of Applied Business and Economics*, 11(2), 21.
- WYMER, W., POLONSKY, M., (2015). The limitations and potentialities of green marketing. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 27(3), 239-262.
- XIAO, C., MCCRIGHT, A. M. (2014). A test of the biographical availability argument for gender differences in environmental behaviors. *Environment and Behavior*, 46(2), 241-263.
- YACYSHYN, A., (2011). Demographic Cohorts and Marketing Research. Opportunities and Challenges for Applied Demography in the 21st Century. Dordrecht: Springer Netherlands.
- YADAV, R., PATHAK, G.S. (2016). Young consumers' intention towards buying green products in a developing nation: extending the theory of planned behavior. *Journal of Cleaner Production*, 135, 732-739.
- YEE, C. P., SOON, W. C. K., KWAN, C. L., HUSSIN, M. Y. M. (2020). What drives the intention to patronize green-themed hotels in Malaysia?. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 21(5), 69-77.
- YILMAZ, C., KARATAS, Ö., PAVLÍKOVÁ, E. A. (2024). Attitude Towards Sustainable Tourism Across Generations; A Quantitative Application On X, Y, And Z Generations. *Proceedings of the 15th Conference Public recreation and landscape protection - with environment hand in hand!*.

YUE, B., SHENG, G., SHE, S., XU, J., (2020). Impact of consumer environmental responsibility on green consumption behavior in China: the role of environmental concern and price sensitivity. *Sustainability*, 12(5), 2074.

ZAUŠKOVÁ, A., BEZÁKOVÁ, Z., GRIB, L. (2015). Marketing communication in eco-innovation process. *Procedia Economics and Finance*, 34, 670-675.

ZEMKE R., RAINES C., FILIPCZAK B. (2002). *Generations At Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nxters in Your Workplace*. AMA Publications, New York.

ZHANG, X., DONG, F., (2020). Why do consumers make green purchase decisions? Insights from a systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(18), 6607.

ZHOU, K., LI, C., (2010). How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. *Journal of Business Research*, 63(3), 224-231.

VÝPIS PUBLIKAČNEJ ČINNOSTI DOKTORANDA

Počet záznamov spolu: 11

Menný zoznam publikácií

Digital marketing communication and its impact on the Generation Z = Digitálna marketingová komunikácia a jej vplyv na generáciu Z / Nadányiová, Margaréta [Korešpondenčný autor, ZUZPEDKEK, 50%] ; Šujanská, Lucia [Autor, [Interný doktorand]ZUZPEDKEK, 50%]. – [angličtina]. – [OV 080]. – [ŠO 6213]. – [príspevok].

In: Zborník vedeckých prác z projektu Implementačný rámec a business model internetu vecí v inteligentnom priemysle a doprave [elektronický dokument] / [bez zostavovateľa] [Zostavovateľ, editor] ; Belás, Jaroslav [Recenzent] ; Klieštik, Tomáš [Recenzent] ; Musa, Hussam [Recenzent] ; Musová, Zdenka [Recenzent] ; Štefko, Róbert [Recenzent] ; Tumpach, Miloš [Recenzent]. – 1. vyd. – Žilina (Slovensko) : Žilinská univerzita v Žiline, 2023. – ISBN (elektronické) 978-80-554-1991-6, s. 118-124 [CD-ROM]

<https://app.crepc.sk/?fn=detailBiblioForm&sid=8232CE64E2D3AEDD0BD9335ABFDA>

Bibliometric analysis of digital marketing trends = Bibliometrická analýza trendov digitálneho marketingu / Šujanská, Lucia [Korešpondenčný autor, [Interný doktorand]ZUZPEDKEK, 50%] ; Nadányiová, Margaréta [Autor, ZUZPEDKEK, 50%]. – [angličtina]. – [OV 080]. – [ŠO 6213]. – [príspevok].

In: Zborník vedeckých prác z projektu Implementačný rámec a business model internetu vecí v inteligentnom priemysle a doprave [elektronický dokument] / [bez zostavovateľa] [Zostavovateľ, editor] ; Belás, Jaroslav [Recenzent] ; Klieštik, Tomáš [Recenzent] ; Musa, Hussam [Recenzent] ; Musová, Zdenka [Recenzent] ; Štefko, Róbert [Recenzent] ; Tumpach, Miloš [Recenzent]. – 1. vyd. – Žilina (Slovensko) : Žilinská univerzita v Žiline, 2023. – ISBN (elektronické) 978-80-554-1991-6, s. 195-203 [CD-ROM]

<https://app.crepc.sk/?fn=detailBiblioForm&sid=8232CE64E2D3AEDD0BD8335ABFDA>

Bibliometric analysis of trends in the field of corporate social responsibility [Bibliometrická analýza trendov v oblasti spoločensky zodpovedného podnikania] / Šujanská, Lucia [Autor, [Interný doktorand]ZUZPEDKEK, 100%]. – [slovenčina]. – [OV 080]. – [ŠO 6213]. – [článok]. – [recenzované].

In: PHD Progress [textový dokument (print)] : vedecký časopis študentov doktorandského štúdia Fakulty prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov Žilinskej univerzity v Žiline. – Žilina (Slovensko) : Žilinská univerzita v Žiline. Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov. – ISSN 1339-1712. – Roč. 10, č. 2 (2022), s. 49-55 [tlačená forma]

<https://app.crepc.sk/?fn=detailBiblioForm&sid=07EF298E455E7FC50A98BEA2A88D>

Organizational culture, company size and industry as factors of occurrence mobbing : evidence from the Slovak Republic / Michulek, Jakub [Autor, [Interný doktorand]ZUZPEDKEK, 50%] ; Šujanská, Lucia [Autor, [Interný

doktorand]ZUZPEDKEK, 50%]. – [angličtina]. – [OV 080]. – [ŠO 6213]. – [článok]. – [recenzované]. – DOI 10.37708/el.swu.v5i2.1.

In: Economics & Law [elektronický dokument] . – Blagoevgrad (Bulharsko) : South-West University Neofit Rilski. – ISSN (online) 2682-972X. – Roč. 5, č. 2 (2023), s. 1-17 [online]

<https://app.crepc.sk/?fn=detailBiblioForm&sid=D6D3FA1F9AF5FFB8A660A46948E7>

Measuring efficiency and satisfaction in the context of digital transformation [Meranie efektívnosti a spokojnosti v kontexte digitálnej transformácie] / Krejnos, Matej [Autor, [Interný doktorand]ZUZPEDKSP, 20%] ; Repková Štofková, Katarína [Autor, ZUZPEDKSP, 25%] ; Štofková, Jana [Autor, ZUZPEDKSP, 5%] ; Štofková, Zuzana [Autor, ZUZPEDKEK, 25%] ; Loučanová, Erika [Korešpondenčný autor, KMOSL, 10%] ; Poliaková, Adela [Autor, ZUZPEDKEK, 10%] ; Šujanská, Lucia [Autor, [Interný doktorand]ZUZPEDKEK, 5%]. – [angličtina]. – [OV 080]. – [ŠO 6213]. – [článok]. – [recenzované]. – DOI 10.3390/admsci14090217. – WOS CC ; SCO ; ESCI.

In: Administrative Sciences [elektronický dokument] . – Basel (Švajčiarsko) : Multidisciplinary Digital Publishing Institute. – ISSN 2076-3387. – Roč. 14, č. 9 (2024), art. no. 217, s. [1-26] [online] [tlačená forma]

<https://app.crepc.sk/?fn=detailBiblioForm&sid=EA4F5DCBA4E443C8828F07BAF755>

Sustainable marketing and its impact on the image of the company / Šujanská, Lucia [Korešpondenčný autor, [Interný doktorand]ZUZPEDKEK, 50%] ; Nadányiová, Margaréta [Autor, ZUZPEDKEK, 50%]. – [angličtina]. – [OV 080]. – [ŠO 6213]. – [článok]. – [recenzované]. – DOI 10.21272/mmi.2023.2-06. – ESCI ; WOS CC.

In: Marketing and Management of Innovations [textový dokument (print)] [elektronický dokument] . – Sumy (Ukrajina) : Sumy State University. – ISSN 2218-4511. – ISSN (online) 2227-6718. – TUTPR signatúra E067764. – Roč. 14, č. 2 (2023), s. 51-57 [tlačená forma] [online]. – IF: 1.2 ; AIS: 0.116

<https://app.crepc.sk/?fn=detailBiblioForm&sid=ACA353D1F8B027A5CC27D8614721>

The impact of influencer marketing on the decision-making process of Generation Z / Nadányiová, Margaréta [Autor, ZUZPEDKEK, 50%] ; Šujanská, Lucia [Autor, [Interný doktorand]ZUZPEDKEK, 50%]. – [angličtina]. – [OV 080]. – [ŠO 6213]. – [článok]. – [recenzované]. – DOI 10.2478/jec-2023-0006. – SCO.

In: Economics and Culture [textový dokument (print)] [elektronický dokument] : Scientific Journal. – Waršava (Poľsko) : De Gruyter Poland. – ISSN 2255-7563. – ISSN (online) 2256-0173. – Roč. 20, č. 1 (2023), s. 68-76 [tlačená forma] [online]

<https://app.crepc.sk/?fn=detailBiblioForm&sid=A06A45AC7F1E51E61F4CF415C275>

Understanding how workplace dynamics affect the psychological well-being of university teachers / Michulek, Jakub [Korešpondenčný autor, ZUZPEDKEK, 30%] ; Gajanová, Ľubica [Autor, ZUZPEDKEK, 30%] ; Šujanská, Lucia [Autor, [Interný doktorand]ZUZPEDKEK, 30%] ; Nahalková Tesárová, Eva [Autor, [Interný doktorand]ZUZPEDKEK, 10%]. – [angličtina]. – [OV 080]. – [ŠO 6213]. – [článok]. – [recenzované]. – DOI 10.3390/admsci14120336. – ESCI ; SCO ; WOS CC.

In: Administrative Sciences [elektronický dokument] . – Basel (Švajčiarsko) : Multidisciplinary Digital Publishing Institute. – ISSN 2076-3387. – Roč. 14, č. 12 (2024), art. no. 336, s. [1-25] [online] [tlačená forma]

<https://app.crepc.sk/?fn=detailBiblioForm&sid=9359D1AC2B33EC8F6A82FADC0F9A>

Global impact of the COVID 19 pandemic on the marketing communication of companies [Globálny vplyv pandémie COVID 19 na marketingovú komunikáciu podnikov] / Nadányiová, Margaréta [Korešpondenčný autor, ZUZPEDKEK, 50%] ; Šujanská, Lucia [Autor, [Interný doktorand]ZUZPEDKEK, 50%] ; Belás, Jaroslav [Recenzent] ; Čepel, Martin [Recenzent] ; Globalization and its socio-economic consequences, 22 [12.10.2022-13.10.2022, Rajecké Teplice, Slovensko]. – [angličtina]. – [OV 080]. – [ŠO 6213]. – [príspevok z podujatia].

In: Globalization and its socio-economic consequences [elektronický dokument] : 22th international scientific conference / Klieštik, Tomáš [Zostavovateľ, editor]. – 1. vyd. – Žilina (Slovensko) : Žilinská univerzita v Žiline, 2022. – ISBN (elektronické) 978-80-8154-332-6, s. 993-1000 [online]

<https://app.crepc.sk/?fn=detailBiblioForm&sid=1034D9D9B92D6FAB584CD8425535>

Online marketing communication as a key tool to capture the attention of Generation Z [Online marketingová komunikácia ako kľúčový nástroj na upútanie pozornosti generácie Z] / Šujanská, Lucia [Autor, [Interný doktorand]ZUZPEDKEK, 50%] ; Nadányiová, Margaréta [Korešpondenčný autor, ZUZPEDKEK, 50%]. – [angličtina]. – [OV 080]. – [ŠO 6213]. – [článok]. – [recenzované]. – DOI 10.26552/ems.2022.2.81-90.

In: Ekonomicko-manažérske spektrum [textový dokument (print)] [elektronický dokument] : vedecký časopis Fakulty prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov Žilinskej univerzity v Žiline. – Žilina (Slovensko) : Žilinská univerzita v Žiline. Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov. – ISSN 1337-0839. – ISSN (online) 2585-7258. – Roč. 16, č. 2 (2022), s. 81-90 [tlačená forma] [online]

<https://app.crepc.sk/?fn=detailBiblioForm&sid=1034D9D9B92D6FAB584AD1425535>

Marketing communication of local producers in the context of social responsibility in the process of globalization [Marketingová komunikácia lokálnych výrobcov v kontext spoločenskej zodpovednosti v procese o globalizácie] / Šujanská, Lucia [Korešpondenčný autor, [Interný doktorand]ZUZPEDKEK, 50%] ; Nadányiová, Margaréta [Autor, ZUZPEDKEK, 50%] ; Belás, Jaroslav [Recenzent] ; Čepel, Martin [Recenzent] ; Globalization and its socio-economic consequences, 22 [12.10.2022-13.10.2022, Rajecké Teplice, Slovensko]. – [angličtina]. – [OV 080]. – [ŠO 6213]. – [príspevok z podujatia].

In: Globalization and its socio-economic consequences [elektronický dokument] : 22th international scientific conference / Klieštik, Tomáš [Zostavovateľ, editor]. – 1. vyd. – Žilina (Slovensko) : Žilinská univerzita v Žiline, 2022. – ISBN (elektronické) 978-80-8154-332-6, s. 1429-1436 [online]

<https://app.crepc.sk/?fn=detailBiblioForm&sid=1034D9D9B92D6FAB584BD1425535>