

MARKETING A MANAGEMENT DESTINACE CESTOVNÍHO RUCHU



JAN HERGET

MARKETING A MANAGEMENT DESTINACE CESTOVNÍHO RUCHU

JAN HERGET

& KOLEKTIV STUDENTŮ VOLITELNÉHO PŘEDMĚTU CR405

Tato publikace vznikla v rámci projektu Interní rozvojové soutěže VŠE v Praze IRS/F2/22/2018 na Katedře cestovního ruchu: Otevřené vzdělávací zdroje pro odborné předměty cestovního ruchu v roce 2018. Publikace je neprodejná, je volně přístupná na Platformě otevřených vzdělávacích zdrojů pro obor cestovní ruch, která je součástí webových stránek Katedry cestovního ruchu Vysoké školy ekonomické v Praze.

Obsah

Úvod.....	1
1 Budoucnost destinačního managementu	1
1.1 Potřebuje Česko destinační marketing z našich daní?.....	2
1.2 Význam cestovního ruchu pro ekonomiku.....	6
1.3 7 trendů v destinačním managementu	7
1.3.1 Sdílená ekonomika.....	7
1.3.2 Overtourism.....	8
1.3.3 Video.....	8
1.3.4 Mobilní marketing	9
1.3.5 Influencer marketing.....	9
1.3.6 Bleisure	10
1.3.7 Transparentnost	10
1.4 Případová studie Overtourism, Destination Think.....	10
1.4.1 Barcelona.....	12
1.4.2 Benátky	13
1.4.3 Cinque Terre.....	13
2 Koncept destinačního managementu.....	14
2.1 Definice destinace	14
2.2 Jedinečnost destinačního managementu.....	15
2.3 Role destinačního managementu.....	16
2.4 Organizace destinačního managementu	17
2.4.1 Národní organizace destinačního managementu	18
2.4.2 Destinační management na úrovni států, provincií a teritorií	19
2.4.3 Regionální organizace destinačního managementu.....	19
2.4.4 Okresní a městské organizace destinačního managementu	19
2.5 Case studies – benchmark struktury DMO v alpském prostoru	19
2.6 Shrnutí	21
3 Konkurenceschopnost destinace	23
3.1 Koncept konkurenceschopnosti	23

3.2	Přístupy k měření konkurenceschopnosti destinací	25
3.3	Indikátory konkurenceschopnosti	30
3.3.1	Indikátory měřící výkonnost a dopady cestovního ruchu	30
3.3.2	Indikátory měřící schopnost destinace zajistit kvalitní a konkurenceschopné služby cestovního ruchu	30
3.3.3	Indikátory monitorující atraktivitu destinace	30
3.3.4	Indikátory popisující reakce schopnost politiky a ekonomické příležitosti	30
4	Zákaznická zkušenost (customer experience).....	32
4.1	Customer Experience	32
4.2	Zákaznická cesta (Customer Journey).....	33
4.3	Design služeb (Service Design)	36
4.4	Digitální výzva (Digital Challenge)	39
4.5	Shrnutí	40
5	Tvorba produktu.....	41
5.1	Definice a komponenty destinačního produktu	41
5.1.1	Atraktivity	42
5.1.2	Zařízení	42
5.1.3	Infrastruktura.....	42
5.1.4	Doprava.....	42
5.1.5	Kvalita produktu	45
5.1.6	Značka.....	45
5.1.7	Styl a design	45
5.1.8	Balení	46
5.1.9	Atmosféra.....	46
5.2	Role destinačního managementu při tvorbě produktu.....	46
5.3	Kvalita destinace	47
5.4	Životní cyklus produktu.....	48
5.5	Principy tvorby destinačního produktu	50
5.6	Rozvoj fyzického produktu.....	51
5.6.1	Atraktivity	51
5.6.2	Facilities	51
5.6.3	Infrastruktura.....	51

5.6.4	Doprava.....	51
5.7	Rozvoj lidských zdrojů.....	52
5.8	Tvorba balíčků	53
5.9	Tvorba programů.....	53
5.10	Případová studie – srovnání produktů CR.....	54
5.10.1	Mohn Dorf Armschlag (Maková vesnička v Armschlagu).....	54
5.10.2	Hobitín na Novém Zélandu (Hobbiton).....	56
5.10.3	Westernové městečko Boskovice	58
5.10.4	Srovnání produktů.....	60
5.11	Shrnutí	60
6	Destinační karty	61
6.1	Charakteristika karetních systémů	61
6.2	Konkrétní ukázky některých karetních slevových systémů.....	62
6.2.1	V zahraničí	62
6.2.2	V Česku.....	64
6.3	Výhody karetních systémů	66
6.4	Závěr.....	66
7	Tvorba strategie destinace	68
7.1	Strategický dokument.....	68
7.2	Vize a mise destinace	68
7.3	Principy tvorby strategického dokumentu.....	69
7.4	Proces tvorby strategického dokumentu.....	70
7.4.1	Analytická část	71
7.4.2	Strategická část.....	72
7.4.3	Akční plán	73
7.5	Implementace strategického dokumentu	73
7.6	BSC a KPIs.....	74
7.6.1	BSC.....	74
7.6.2	KPI.....	75
7.7	Shrnutí	75
7.8	Case study.....	75
8	Partnerství v destinaci.....	76

8.1	Partnerství v destinaci.....	76
8.1.1	Veřejný sektor	77
8.1.2	Partnerství mezi veřejnou správou a podnikateli.....	78
8.1.3	Soukromý sektor.....	78
8.1.4	Místní obyvatelstvo	78
8.1.5	Dobrovolný sektor	78
8.2	Bariéry spolupráce pro partnerství v destinaci.....	79
8.3	Vztahy se stakeholdery - „akcionáři“ destinace.....	80
8.3.1	Očekávání stakeholderů	81
8.4	Shrnutí	81
9	Destinační branding.....	82
9.1	Proč investovat do destinační značky.....	82
9.2	Co je a co není destinační značka	83
9.2.1	A co značka není?.....	83
9.3	Definice destinační značky	83
9.4	Anholtův model značky národa	86
9.5	Modely budování destinační značky	89
9.5.1	Značková pyramida.....	89
9.5.2	Značkové kolo	90
9.6	Hlavní kroky při tvorbě destinační značky.....	92
9.7	Příklady úspěšných destinačních značek.....	94
9.8	Případová studie: Destinační značka České republiky.....	95
9.9	Shrnutí	100
10	Integrovaná marketingová komunikace destinace	102
10.1	Tvorba marketingového plánu	103
10.2	Komunikační model	104
10.3	Přínosy integrované marketingové komunikace.....	106
10.4	Plánování integrované marketingové komunikace	107
10.5	Měření efektivnosti	108
10.6	Shrnutí	109
11	Online marketing.....	111
11.1	Nástroje online marketingu.....	111

11.1.1	Sociální síť.....	112
11.1.2	Video marketing.....	113
11.1.3	SEO	114
11.1.4	PPC.....	114
11.1.5	Affiliate marketing.....	115
11.1.6	Email marketing.....	116
11.2	Výhody online marketingu	116
11.3	Nevýhody online marketingu.....	116
11.4	Srovnání s offline marketingem	117
11.5	Měření online marketingu.....	117
11.6	Shrnutí	118
12	Offline marketing	119
12.1	Kanály offline marketingu.....	119
12.2	Efektivita offline reklamy.....	120
12.3	Porovnání online a offline reklamy.....	122
12.4	Ukázkové kampaně „out of the box“	123
12.4.1	Spojení online a offline kampaně	123
12.4.2	Out-of-home reklama	123
12.4.3	Kampaň s přirozenou podporou WOM.....	124
12.4.4	Využití prostředí	124
12.5	Shrnutí	124
	Seznam použitých zdrojů	126
	Knižní publikace	126
	Online zdroje	128
	Seznam obrázků.....	136
	Seznam grafů.....	138
	Seznam tabulek.....	138

Úvod

1 Budoucnost destinačního managementu

Když Thomas Cook uspořádal v roce 1841 první zájezd a založil cestovní kancelář, ani ve snu ho nenapadlo, kam se za necelých 200 let cestovní ruch posune. V loňském roce vycestovalo do zahraničí 1.245 miliardy turistů, což je neskutečný nárůst o 4.880 % oproti roku 1950, kdy do zahraničí vyjelo pouhých 25 miliónů osob. A během příštích 5 let se očekává další růst na neuvěřitelné 2 miliardy. Srovnajte to s vývojem populace. Dnes na světě žije kolem 7,5 miliardy lidí, což je nárůst o 204 % ve srovnání s 2,5 miliardami v roce 1950.

Za růstem počtu turistů stojí zejména dynamický rozvoj globální informační dálnice (sociální sítě, aplikace, blogy), růst bohatství v Asii a výrazný pokles cen letenek. Tato trojkombinace připravila pro destinační manažery naprosto novou situaci. Od začátku moderního cestovního ruchu se marketéři snažili o zvýšení počtu příjezdů. Nejprve na straně nabídky. Budovaly se hotely, plavební kanály pro výletní lodě, později železnice. A pak už se pokračovalo po podobné linii jako u klasického marketingu zboží – masová reklama, budování prvních značek a vyprávění příběhů.

Snažit se uplatnit klasický marketing v destinačním managementu ovšem nestačí a dlouhodobě nemůže fungovat. Mezi marketingem služeb (např. cestováním) a marketingem fyzického produktu existují 3 základní rozdíly. Službu nemůžete skladovat, velmi těžko oddělíte spotřebu služby od její výroby a kvalitu služby dokážete ocenit až po jejím spotřebování. Jaké to má důsledky?

Zavřete oči a představte si nádhernou reklamu nebo novinový článek o krásné Praze, romantické procházce rukou v ruce po Karlově mostě a výborném pivu. A teď ty oči zase raději rychle otevřete. Měníte Eura ve výhodném kurzu 15 Kč za Euro, popojedete taxíkem z Hlavního nádraží na Václavské náměstí za 500 Kč a dáte si pivo za 100 Kč. Ostatně nemusíte jezdit jenom do Prahy. Ukázkový příklad masového destinačního marketingu je plavba zaoceánskou lodí. Marketérům se povedlo vyvolat iluzi, že lodě s názvy jako Escape či Explore odvezou pasážéry na romantickou dovolenou, kde uniknou starostem všedního dne. Ve skutečnosti si turisté užívají zábavu na místě se srovnatelnou hustotou zalidnění jako v Dharavi, jednom z největších slumů v indické Bombaji. Hustota zalidnění se na lodi i ve slumu pohybuje kolem 280.000 osob na kilometr čtvereční.



Obr. 1 – Výletní loď

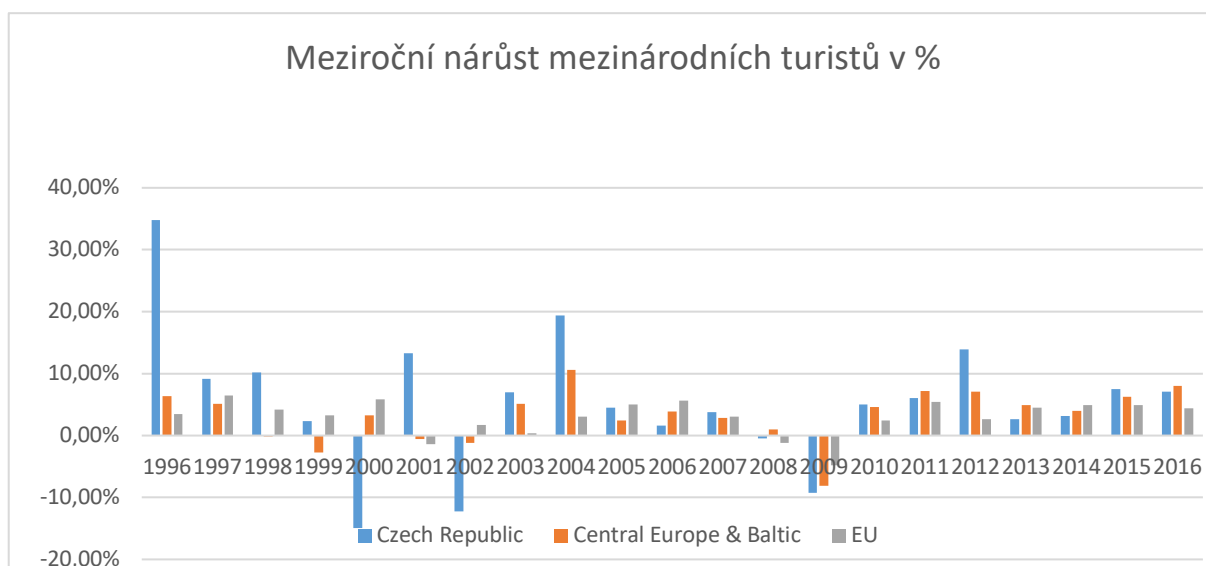
O autenticitě a jedinečnosti destinace dobře vypovídá jeden zajímavý ukazatel. Zatímco v islandském Reykjavíku se průměrně pohybuje 5,7 návštěvníků na 1 místního obyvatele, v italském San Gimignano je to šílených 43.000 návštěvníků na jednoho 1 místního obyvatele. Zkuste si tipnout, která z těchto 2 destinací patří k trendy destinacím.

A pojďme udělat podobný výpočet pro Prahu. Na první pohled si vedeme slušně. Nějakých 6,5 mil. návštěvníků vs. 1,6. mil. obyvatel vychází lépe než na Islandu. Problém ale je, že většina turistů se pohybuje v malém okruhu na Praze 1 a tam žije 29.000 obyvatel. Pokud použijeme toto číslo, dostaneme se na hodnotu 224.

1.1 Potřebuje Česko destinační marketing z našich daní?

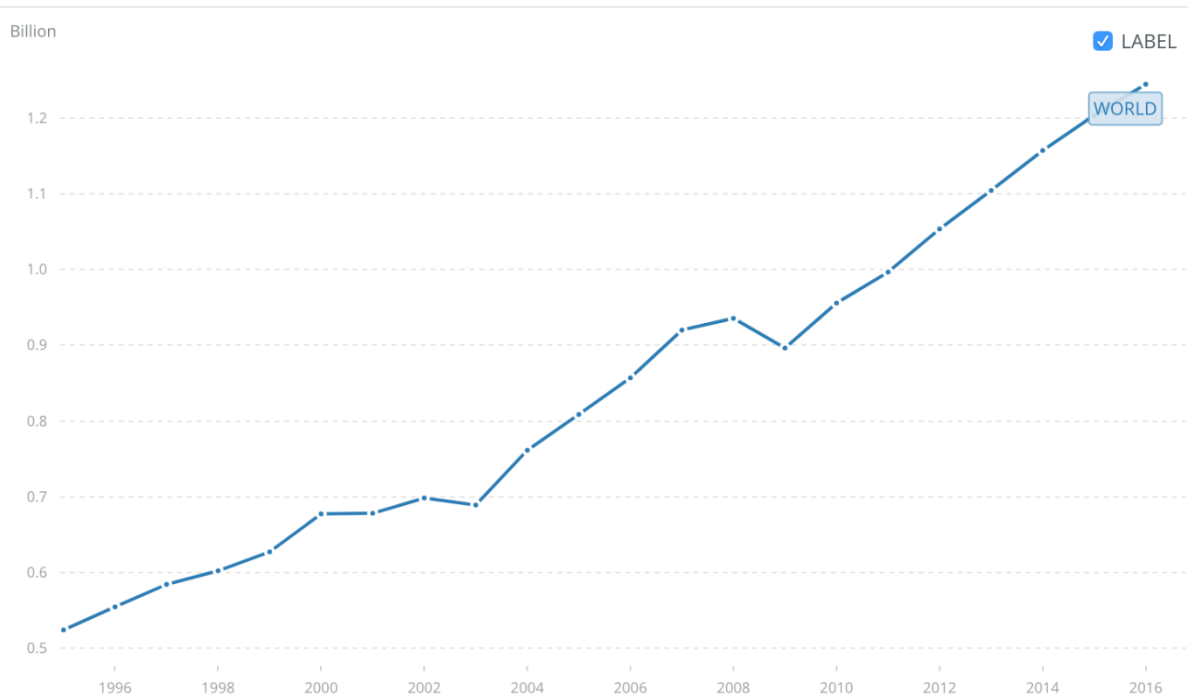
Podle auditu KPMG přinesla činnost agentury CzechTourism zvýšenou spotřebu turistů v hodnotě 19,9 miliardy korun. Přínos agentury pro státní rozpočet byl v roce 2016 ve výši 8 miliard korun. Z analýzy vyplývá, že z jedné vložené koruny na plat zaměstnance vytvořil CzechTourism přínos 80 – 100 korun do veřejných rozpočtů.

Navíc Česká republika zažívá rekordní turistickou sezónu. V roce 2017 přijelo do hromadných ubytovacích zařízení (HUZ) v Česku celkem 10,2 milionu zahraničních turistů, což bylo o 9,2 % více než v roce předchozím. Nejvíce rostly příjezdy turistů z Číny (+38 %), Ruska (+35 %) a Jižní Koreje (+28 %). Obdobný meziroční nárůst zaznamenala Česká republika i v roce 2016.



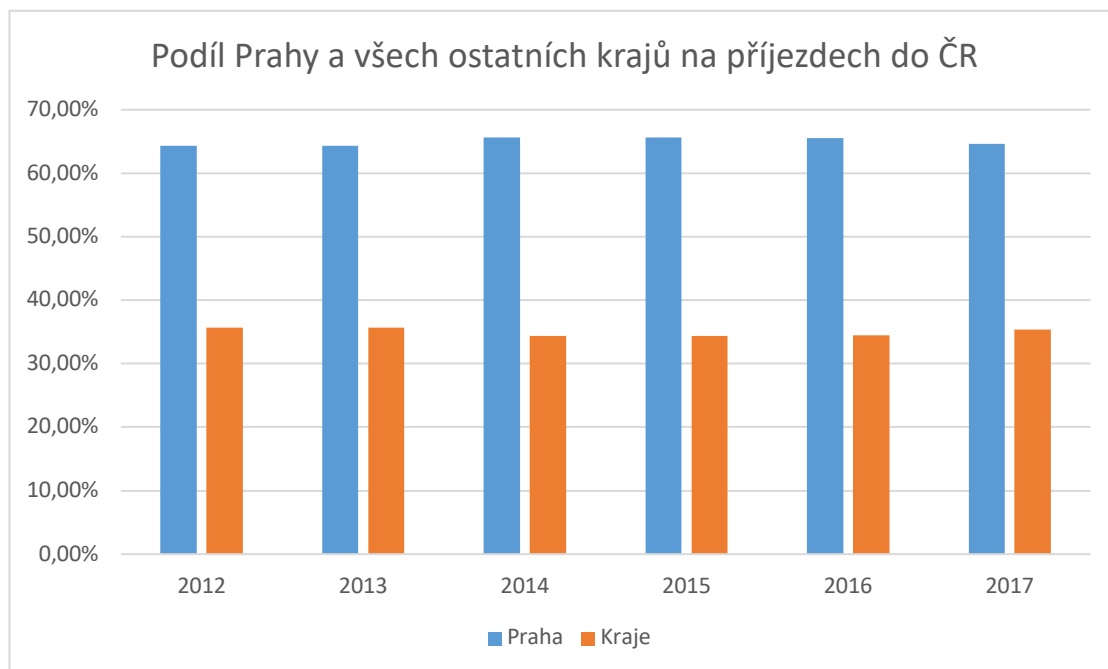
Graf 2 - Meziroční nárůst mezinárodních turistů. Zdroj: Eurostat

To jsou na první pohled výborná čísla, konkurenceschopná i z globálního pohledu (celosvětově dosáhl meziroční růst příjezdů pouhých 3,4 %).



Graf 4 - Počet příjezdů mezinárodních turistů. Zdroj: World Tourism Organization, Yearbook of Tourism Statistics, Compendium of Tourism Statistics and data files

Pokud se ovšem na čísla koukneme trošku blíže, zjistíme, že dvě třetiny příjezdů se odehrávají výhradně na území hlavního města Prahy. To znamená, že v roce 2017 z více než 10 milionů turistů jich 6,5 milionu přenocovalo v Praze.



Graf 6 - Podíl Prahy a krajů na příjezdech do ČR. Zdroj: ČSÚ

The recommended way of changing your currency to CZK is ATM withdrawal. Unless you're changing large amounts (over a few hundred euros) you'll be better off this way.

Beware of the many scams operating in Prague surrounding the exchange of money. Don't change money on the streets - it's likely to be Belarussian. Beware of the above outlet in Old Town Sq where the commission is 27%, yes 27%! In other places the rate is half of what you might reasonably expect (albeit at 0% commission). The defence of the above Western Union office is 'you should read the small print before signing.' It is small, and it's buried a few lines down where it's written in black on dark blue and alongside other rates deliberately set at 2.7%. None of these fraudulent exchanges can therefore be proven to be illegal - but they are immorally deceitful, designed to prey on the unguarded traveller in relaxed holiday mood.

Obr. 8 - Cestovatelské recenze na pražské taxi služby. Zdroj: Tripadvisor

Praha ani Krumlov nepotřebují další nekonečné fronty turistů. Praha potřebuje vymýtiti turistické pasti a dostat turisty do Karlína, na Vinohrady nebo na Žižkov. Krumlov potřebuje uzavřít město automobilům, začít vybírat drahé parkovné za autobusy, a tak alespoň trochu odlehčit dopravě, a navíc přinutit návštěvníky, aby ve městě přenocovali, najedli se a zašli do zámecké zahrady na večerní koncert.

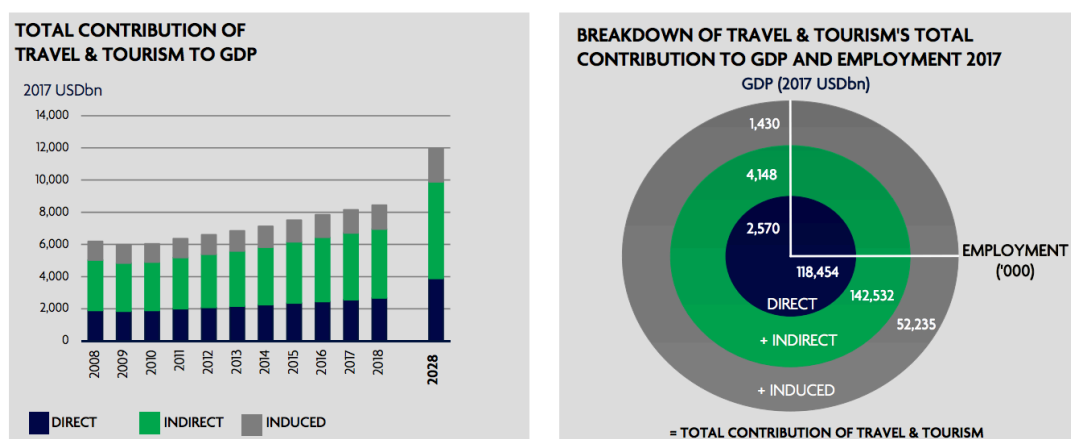
A to je právě směr, kam by měl mířit moderní destinační management a soustředit svou energii. Vytvořit kvalitní produkt a pohlídat, aby zákaznická zkušenost (customer experience) dopadla na výbornou. V dnešním světě sociálních sítí si kvalita najde poptávku téměř okamžitě, a především kvalitní produkt či služba si zákazníka udrží dlouhodobě.

Marketéři v Praze nebo na CzechTourism by místo utrácení peněz za reklamu, měli raději energii investovat do vyřešení problémů, které trápí turisty. Jeden malý příklad za všechny. Nedávno jsem jel MHD z letiště a z důvodu nehody bylo krátkodobě uzavřeno metro od Dejvické až na Náměstí Míru. Jediná informace o uzavření byla napsána česky křídou na tabuli. Informace v angličtině žádné. Po Dejvické pak běhaly desítky vyděšených Asiatů. Žádný netušil, co se děje, natož jakou tramvají se vydat do centra. Stačilo vyslat na místo dva zaměstnance dopravních podniků. Jednoho dolů do metra, aby vysvětlil, co se děje a druhého na zastávku tramvaje, aby poradil, jakým směrem a jakou tramvají kam jet. To určitě není úkol agentury CzechTourism, stejně jako předkládání zákonů regulující nepoctivé směnárny nebo taxikáře, ale jsou to právě tyto maličkosti, které rozhodují o tom, zda se klient vrátí, nebo napíše „hate“ na sociální síti.

Nejsem expert na nákup digitálních informačních tabulí, ale myslím, že náklady na pořízení takové tabule jsou výrazně nižší než účast na veletrhu cestovního ruchu v Brně, kde se CzechTourism každoročně představuje českým cestovatelům. Stačily by tři. Po jedné na každé zastávce MHD u terminálů 1 a 2 a pak jednu do stanice metra Veleslavín. A v mezičase, když by metro zrovna jezdilo, by tam mohli přehrávat videa zvoucí k návštěvě mimopražských regionů.

1.2 Význam cestovního ruchu pro ekonomiku

Podle World Travel & Tourism Council tvoří cestovní ruch jedno z největších světových hospodářských odvětví. Cestovní ruch v roce 2017 představoval 10,4 % globálního HDP a vytvořil 313 milionů pracovních míst, což znamená 9,9 % celkové zaměstnanosti. Přímý příspěvek cestovního ruchu k HDP činil v roce 2017 2.570,1 miliardy USD (3,2 % celkového HDP). Celkový příspěvek cestovního ruchu k HDP činil v roce 2017 8.272,3 miliardy USD (10,4 % HDP). Cestovní ruch v roce 2017 přímo vytvořil 118.454.000 pracovních míst (3,8 % z celkové zaměstnanosti), celkem se podílel na vytvoření 313.221.000 pracovních míst (9.9 % z celkové zaměstnanosti).



Graf 7 - Přínos cestovního ruchu na hospodářství v roce 2017

Cestovní ruch je důležitým ekonomickým odvětvím ve většině zemí světa. Důležitý je jeho přímý hospodářský dopad, ale průmysl cestovního ruchu má významné i nepřímé a vyvolané dopady.



Obr. 10 - Přímé, nepřímé a vyvolané dopady cestovního ruchu na národní hospodářství

Podle Českého statistického úřadu česká ekonomika profituje z pozitivního vývoje cestovního ruchu. V roce 2016 tvořil tento obor 3 % hrubého domácího produktu. Pracovalo v něm 231 tisíc lidí.

Celkový objem výdajů za cestovní ruch dosáhl 272 miliard korun. Jedná se o souhrnný ukazatel poptávky všech návštěvníků, kteří trávili svou dovolenou v Česku. V roce 2016 byl v meziročním srovnání o 8,9 % vyšší. Zároveň dosáhl nejvyšší hodnoty od začátku sledování v roce 2003. Příjezdový cestovní ruch tvořený zahraničními návštěvníky činil necelých 58 %, tj. 157 miliard korun. Zbývající dvě pětiny finančních prostředků generovali tuzemští návštěvníci prostřednictvím domácího cestovního ruchu.

V roce 2016 navštívilo Českou republiku 32,5 miliónu cizinců. Nejvíce peněz u nás utrácejí turisté, kteří zde přenocují. V průměru jde o 2.100 korun denně. Tři z pěti osob, které přijely do Česka, zůstaly jen jeden den bez přenocování, ale to se rovněž promítá do celkových výdajů. S rostoucím počtem zahraničních i domácích návštěvníků se zvyšuje význam cestovního ruchu pro české hospodářství. Hrubá přidaná hodnota v tomto sektoru přesáhla 120 miliard korun. O její růst se zasloužily především služby ubytovacích zařízení, pohostinství, odvětví osobní dopravy, cestovní kanceláře, kulturní, sportovní a jiné rekreační služby.

Cestovní ruch v roce 2016 zaměstnával 231,5 tisíce osob, meziročně o 1,0 % více. Zaměstnanci tvořili 82 % a sebezaměstnané osoby podnikající v oboru 18 %. Podíl cestovního ruchu na celkové zaměstnanosti v národním hospodářství činil 4,4 %. V turismu pracoval každý třiadvacátý Čech.

1.3 7 trendů v destinačním managementu

Internet a sdílená ekonomika jsou dva význačné trendy, které naprosto změnily segment cestovního ruchu v tomto desetiletí.

1.3.1 Sdílená ekonomika

Termín sdílená ekonomika hýbe v posledních letech světem a výrazně mění způsob cestování. Zrod sdílené ekonomiky umožnil nové technologie, které i pomocí aplikací dokáží rychle a s nízkými transakčními náklady spojovat poptávku s nabídkou. Majitelům to umožňuje hledat poptávku po svém produktu doslova v reálném čase.

Hlavní hnací silou sdílené ekonomiky jsou mileniálové, kteří cestují častěji (a utrácejí více peněz) než jakákoli jiná generace. Při cestování hledají osobní a autentické zážitky. Aplikace jako Airbnb a Uber jim usnadňují návštěvy měst, setkávání se s rezidenty a umožňují kvalitativně jiné prožití cestování než při ubytování v tradičním hotelovém pokoji.

Podle KPMG celosvětový počet nabídek na Airbnb skokově roste. V roce 2015 bylo na tomto portále uveřejněno okolo 17 mil. nabídek a službu v témže roce využilo více než 350 mil. hostů. Je to zřetelné i v České republice, kdy v Praze byl mezi lety 2015 a 2016 zaznamenán 80% nárůst počtu nabídek na této platformě. Obdobné zvýšení můžeme sledovat také v Českém Krumlově, Karlových Varech, Brně nebo horských oblastech.

Hlavní dopady sdílené ekonomiky na cestovní ruch lze shrnout v několika bodech a záleží jen na ubytovatelích, zda dokáží včas a správně zareagovat na tento nový trend:

- zvýšení diverzity trhu
- tlak na inovace tradičních poskytovatelů – nezbytnost změny nabídky
- nárůst významu Online Reputation Managementu
- bezpečnost, chybějící právní rámec a regulace
- vstup nových a nárůst současných poskytovatelů sdílené ekonomiky
- úspora a zároveň možnost vydělávání peněz
- pohodlná rezervace, snadné doporučení

Problémem je stávající stav legislativního prostředí, které neumí reagovat na stále nově vznikající typy služeb založené na principu sdílené ekonomiky. Podnikatelské prostředí zejména v ubytovacích službách a taxislužbě je velmi svázané celou řadou právních předpisů, což vede k rozdílným výchozím podmínkám pro podnikání.

1.3.2 Overtourism

Dnes se některé destinace snaží vyrovnat s obrovským nárůstem návštěvníků. Slyšeli jste o blokáдах výletních lodí v Benátkách, nebo o zákazu vstupu turistů na překrásné pláže na thajských ostrovech? Není tajemstvím, že masová turistika má za následek ztrátu autenticity populárních destinací a ztrátu podpory místních obyvatel. Dlouhodobé stížnosti na "invazi" turistů se vystupňovaly do rozhořčených protestů proti cestovnímu ruchu, protituristických graffiti a dokonce vedly i k násilné konfrontaci.

Reakce rezidentů byla obzvláště negativní ve velmi populárních lokalitách jako jsou Barcelona nebo Benátky. Skokový nárůst masové turistiky se stává nekontrolovatelný, má negativní dopad na vnímání destinací a kazí cestovatelský prožitek. Netýká se to jen mezinárodně známých měst, ale i instagramových destinací jako jsou Český Krumlov, národní park Yellowstone, křehkého islandského ekosystému nebo dříve nedotčených thajských pláží.

1.3.3 Video

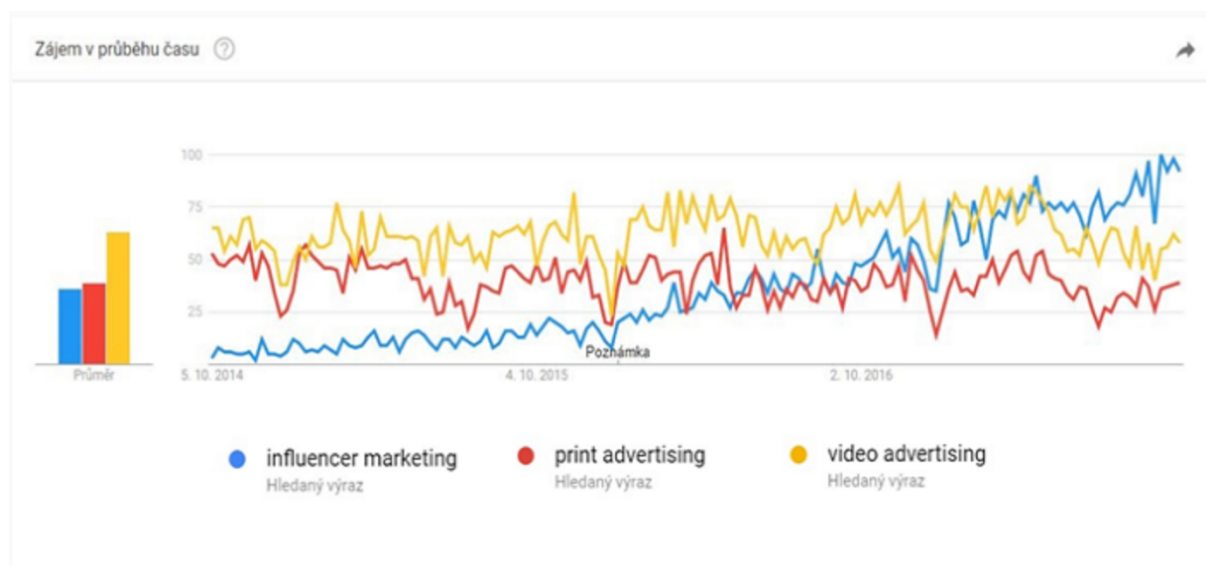
Podle analýzy hotels.com videoklip Despacito (aktuálně nejsledovanější video na světě s více než 5,7 miliardami zhlédnutími) zvedl zájem o Portoriko o 45 %. Video je jediné médium, které dokáže vtáhnout diváky do děje a vytvořit skutečné spojení mezi značkou a jejími produkty nebo službami. Existuje důvod, proč se televize drží tak dlouho vrcholu v konkurenci nových médií a proč reality show mají i přes příšerné scénáře velkou sledovanost. V roce 2017 získalo sledování videí 74% podíl na veškerém internetovém provozu. Destinační marketéři by měli mít připravenou strategii pro využití videa, měli by začít plánovat a prozkoumávat, jak využít 360 stupňová videa, virtuální realitu, rozšířenou realitu nebo live streamy. Ale pozor, strategii můžete vytvářet klidně celý rok, ale zasněžené kopce natočíte jen v zimě a naopak rozkvetlé šeríky jenom na jaře.

1.3.4 Mobilní marketing

Mobilní telefony jsou budoucnost. Každá destinace by měla mít responsivní webové stránky pro mobilní zařízení. Podle analýzy Global Travel Insights od společnosti Sojern je podíl mobilních telefonů na vyhledávání v segmentu cestování necelých 30 % v Severní Americe; v Africe a na Blízkém Východě to bylo ale už 52 % a v Evropě dokonce 53 %. Podle některých studií více než 50 % mileniálů plánují své dovolené výlučně na mobilním telefonu. Už dnes je na světě více než 2,5 miliardy smartphonů a více než 50 % všech zobrazení videa probíhá právě na mobilních zařízeních. Při sestavování marketingových plánů byste se měli zamyslet nad strategií mobile first a vždy přemýšlet o tom, jak vaše marketingové kroky budou fungovat na mobilním zařízení.

1.3.5 Influencer marketing

Sdílení fotek z dovolených je nedílnou součástí sociálních sítí už od jejich samotného vzniku. Z průzkumu americké agentury eMarketer vyplynulo, že 48 % dotázaných používá při hledání nových míst vhodných k navštívení Instagram. 52 % respondentů si pak dovolenou vybírá na základě příspěvků a fotek z dovolených, které viděli na facebookových profilech svých přátel a známých. K prvnímu průzkumu potenciálních destinací pro dovolenou sice uživatelé používají spíše Instagram a Facebook, při zjišťování podrobnějších informací o konkrétním místě ale přichází na řadu YouTube. Lidé zde nejčastěji hledají recenze, tipy na výlety, ale především skutečné zážitky jiných lidí, kteří už dané místo sami navštívili.



Graf 8 - Vývoj zájmu o vyhledávání klíčového slova v průběhu času

Podle serveru Think with Google cestovatelské vlogy, tedy videa dokumentující cestu a zážitky travel influencerů, dosahují 4x většího engagementu uživatelů než jakýkoliv jiný typ obsahu spojený s cestováním zveřejněný na YouTube.

Podle studie Acorn věří 51 % marketérů, že prostřednictvím influencer marketingu získávají lepší zákazníky, podle jiné analýzy 70 % náctiletých YouTube odběratelů tvrdí, že youtuberům důvěřuje více než tradičním celebritám. Není tedy pochyb o tom, že tradiční

reklama ztrácí na svém významu. Přesto se influencer marketingu firmy stále trochu bojí. Studie Ogilvy & Mather ukazuje, že pokud firmy s influencery nespolupracují, je to nejčastěji z důvodu nízké kontroly nad výsledkem.

1.3.6 Bleisure

Kombinace služebních cest s cestováním ve volném čase, tak by se dal česky popsat význam slova Bleisure. Podle průzkumu společnosti BridgeStreet Global Hospitality si 60 % business cestujících prodloužilo svoji služební cestu o soukromou cestu, 30 % si cestu prodloužilo dokonce nejméně o další 2 dny. Podle výzkumu CWT Solutions Group využije každoročně bleisure trips 20 % business travellers, což představuje 7 % všech služebních cest. Tato čísla zůstávají v posledních letech stabilní. Bleisure trips jsou populárnější u žen. V porovnání s muži kombinují ženy pracovní cestu s volnem častěji než muži. Procentuálně vyjádřeno – ženy využívají bleisure trips z 8,5 %, zatímco muži z 6,8 %. Podíváme-li se na rozdíly mezi různými generacemi, nejvíce si prodlužují služební cesty mladí lidé, a to především zástupci generace Y (15 %).

V rámci Evropy můžeme definovat 4 destinace, které bývají nejčastěji využívány pro bleisure trips. Je to Lisabon, Barcelona, Nice a Istanbul, kde 8 – 11 % business travellers zůstává delší dobu, než trvá jejich pracovní cesta. V Praze jsou bleisure trips využívány z 5 – 6 %.

1.3.7 Transparentnost

Každý rok musí organizace destinačního managementu obhajovat svoji existenci a vysvětlovat svoji přidanou hodnotu partnerům v cestovním ruchu, politikům a v poslední době i rezidentům. A každý rok vidíme politiky, kteří se pokoušejí zrušit destinační managementy nebo alespoň snížit jejich financování. Proto je důležité, aby organizace destinačního managementu budovaly vztahy nejen s představiteli památek, bary, hotely a restauracemi, ale i s novináři, vlastníky malých podniků, univerzitami a místními rezidenty. Je nutné sdílet nejen výsledky a přínosy pro region, ale i marketingové plány, mediální partnerství a možnosti spolupráce.

1.4 Případová studie Overtourism, Destination Think

Cestovní ruch se pyšní prakticky nepřetržitým růstem. Mezinárodní příjezdy turistů vzrostly z 25 miliónů v roce 1950 na 278 miliónů v roce 1980, 674 miliónů v roce 2000 a 1.235 miliónů v roce 2016. V celosvětovém exportu je turistický ruch na třetím místě, po chemickém a petrochemickém průmyslu a před automobilovým a potravinářským průmyslem. V mnoha rozvojových zemích je cestovní ruch na prvním místě.

Overturismus ale není novým jevem. Samotný termín se poprvé objevil již v srpnu 2012, jako hashtag na Twitteru. Na titulkách médií se však objevil až v létě 2017. Nebylo to z důvodu nárůstu počtu turistů, který nebyl nijak dramatický. Způsobila to silná reakce místních obyvatel, která se dříve ve větší míře nevyskytovala. Postupný růst cestovního ruchu ve městech jako je Barcelona, Benátky, Dubrovník, na Islandu, Mallorce, na ostrově Skye překročil pomyslnou hranici a jev byl pojmenován. Rozšířily se protesty, pořádaly se protestní pochody v ulicích, na zdech se objevovaly nápisy „Tourist go home“. V některých případech místní úřady reagovaly zvýšením poplatků, pozastavením vydávání oprávnění k podnikání zaměřenému na turisty v centrech měst nebo dokonce k uzavření celých ostrovů pro návštěvníky. Tyto reakce způsobily, že se téma overturismu objevilo v médiích.



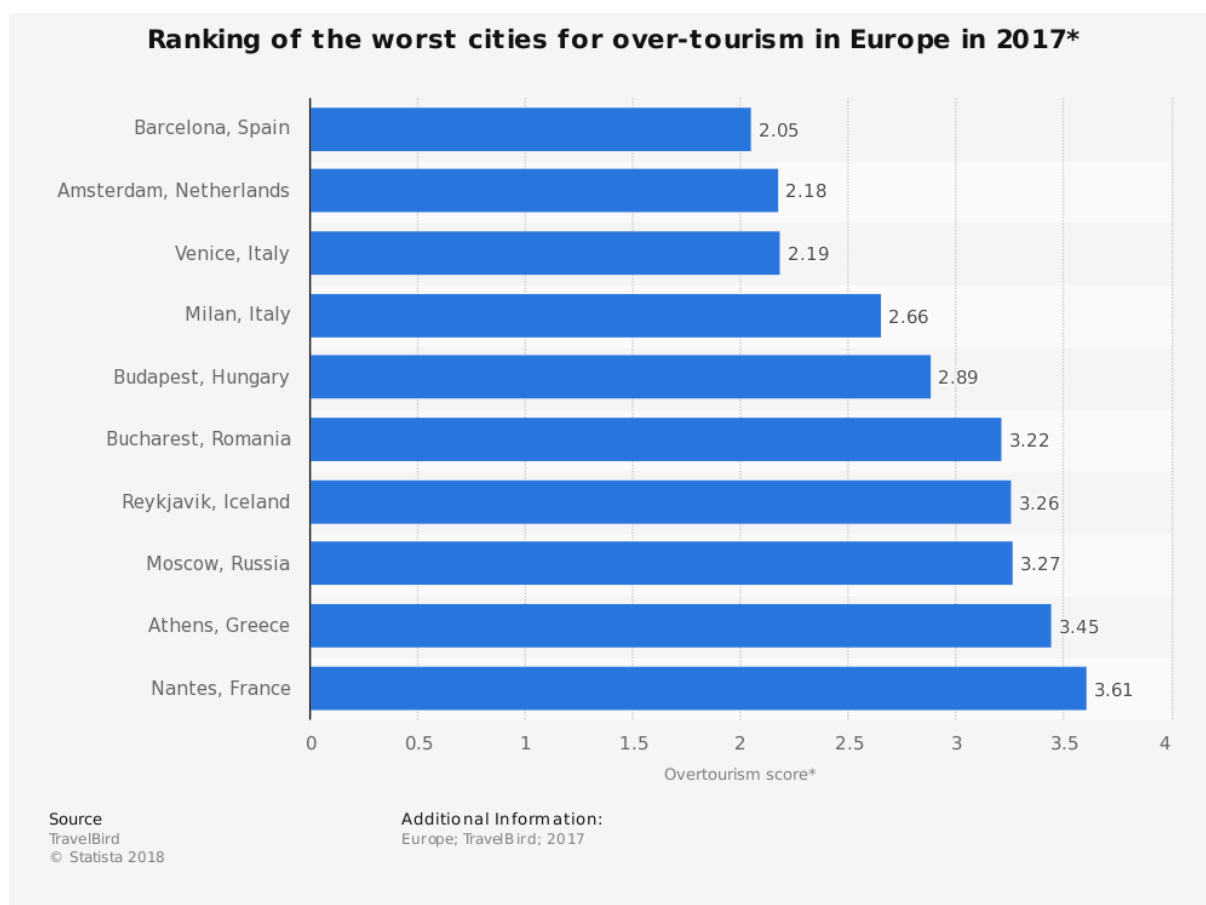
Obr. 12 - Reakce na overturismus

Ve stejném roce se dle World Travel Monitor® 9 % dotázaných, což odpovídá zhruba 100 milionům turistů, vyjádřilo, že přelidnění negativně ovlivnilo kvalitu jejich dovolené. Mezi zasaženými byla nejvíce zmiňovaná města Kanton (24 %), Šanghaj (23 %), Peking (21 %), Amsterdam a Istanbul (obě 19 %), Barcelona, Florencie a Benátky (všechna 18 %).

Za hlavní příčiny overturismu jsou považovány

- Levné letenky u nízkonákladových aerolinek (EasyJet, Ryanair, Norwegian...)
- Velké výletní lodě (Cruiseliners)
- Pronájem ubytování přes alternativní servery
- Blogy o cestování
- Demografické příčiny

Následující graf ukazuje deset nejvíce postižených měst overturismem v Evropě dle analýzy provedené serverem Statista v roce 2017. Hodnocení proběhlo na škále od 1 do 10. Mezi nejhůře hodnocenými městy je španělská Barcelona a nizozemský Amsterdam.



Graf 10- 10 nejvíce postižených měst overturismem v Evropě

Destinace, které se v posledních letech potýkají s přeplněním a odporem rezidentů vůči turistům, spojuje podobný vývoj statistik příjezdů a také používání stejných slov v článcích o turistech. Objevují se výrazy jako povodně, roje, zničené nebo pošlapané. Overturismus není problém pouze velkých měst, byl zaznamenán také v přírodních rezervacích a národních parcích, nebo na místech jako např. Isle of Skye. Tři níže uvedené příklady jsou jen špičkou ledovce.

1.4.1 Barcelona

- Nárůst návštěvníků z 1,7 miliónů v roce 1990 na více než 7,4 miliónů v roce 2012.
- V roce 2016 připadalo na 1,6 miliónů obyvatel města téměř 32 miliónů návštěvníků, polovina z nich přijela pouze na 1 den.
- Snížila se kvalita života obyvatel. Zvýšilo se nájemné a zhoršila se cenová dostupnost, protože veškerou infrastrukturu města vyčerpá turistický trh, objevují se no-tourist zóny, u rezidentů se začíná objevovat pocit, že se jejich čtvrtě proměňují v zábavní parky, objevují se protesty proti turistům.

1.4.2 Benátky

- Ve vysoké sezóně každý den pochoduje malým centrem města 30.000 turistů z výletních lodí.
- Počet turistů neustále více a více převyšuje klesající počet rezidentů (aktuálně 55.000).
- Hrozí ztráta statutu památky Unesco kvůli úpadku historických památek a ekologickým škodám způsobených výletními loděmi.

1.4.3 Cinque Terre

- V roce 2016 žilo v oblasti 4.000 rezidentů oproti 2,4 miliónům turistů.
- V novinových článcích se objevují výrazy jako zničené, přeplněné.

Aby se destinace mohla vyrovnat s podobnou situací, musí zvažovat nejen sociální a environmentální dopady cestovního ruchu, ale i ekonomické přínosy. Většina organizací destinačního managementu začíná snahou vysvětlit obyvatelům hodnotu cestovního ruchu. I když to je důležité, nestačí to. Tyto ohrožené destinace zavedly nebo zvažují následující kroky:

- Zákonné úpravy zavádějící turistickou daň a omezující počet turistického ubytování.
- Omezení příjezdů výletních lodí.
- Zavedení maximálního počtu návštěvníků za den.
- Instalaci sčítačů lidí pro nejfrekventovanější místa.

Místo limitace objemu příjezdů nebo hotelových pokojů, by se destinace měly snažit přilákat "správné návštěvníky". Správný návštěvník má přidanou hodnotu pro místní komunitu, nezpůsobuje negativní dopady na životní prostředí a přináší maximální ekonomický prospěch. To je velká změna oproti původnímu cíli, kterým byla propagace destinace s cílem zvyšovat počet návštěvníků. Abyste uspěli, měli byste učinit následující kroky:

1. Předefinovat cíle a vytvořit novou vizi pro destinaci, která respektuje přání rezidentů.
2. Rozklíčovat svoji DNA, abyste pochopili, kdo opravdu jste, a abyste sladili zájmy rezidentů se zájmy turistů.
3. Zajistit, aby dlouhodobý plán nesledoval jen ekonomický zisk.
4. Zajistit, aby destinační management měl mandát pro řízení destinace a měl jasnou roli při řízení zákaznické cesty v destinaci.

2 Koncept destinačního managementu

Učební cíle

Po přečtení této kapitoly byste měli být schopni:

- Definovat, co je destinace cestovního ruchu
- Chápat odlišnosti v řízení destinace oproti řízení klasických produktových značek
- Popsat role destinačního managementu
- Rozlišovat mezi jednotlivými regionálními úrovněmi organizací destinačního managementu

Téma k zamyšlení

- How to fix travel – Doug Lansky (TEDx Talks)
<https://www.youtube.com/watch?v=sBaiRpIpPKQ>
- Destination management plans (Visit England)
https://www.youtube.com/watch?v=WDAVGdBE_d_Y

2.1 Definice destinace

Destinace jsou základním stavebním kamenem pro tvorbu produktů cestovního ruchu a vytváření integrovaného zážitku cestovatele. Tradičně jsou destinace definovány jako geograficky vymezené oblasti jako jsou země, ostrovy nebo města (Hall, 2000); (Davidson, 1997). Stále častěji se ovšem uplatňuje koncept, kdy hranice destinace určuje sám spotřebitel volbou svého itineráře, kulturního zázemí, účelu návštěvy, úrovně vzdělání a cestovatelskými zkušenostmi. Například Londýn může být destinace pro německého obchodníka, zatímco pro japonského turistu je to celá Evropa. Pro některé cestovatele může být destinací výletní loď, zatímco pro jiné to budou přístavy, kde loď v průběhu plavby kotví.

Destinace jsou často uměle rozdělovány na základě geografických a politických hranic, které nevyhovují spotřebitelským preferencím a logice fungování turistického odvětví. Příkladem mohou být Alpy, které se rozkládají na území Francie, Itálie, Švýcarska, Rakouska a Slovinska jsou lyžaři často vnímány a spotřebovávány jako jeden stejný produkt.

Podle Buhalise (Buhalis, 2000) je destinace geografický region, který je návštěvníky chápán jako unikátní entita s politickým a legislativním rámcem pro destinační marketing a plánování. Toto dává organizacím destinačního managementu pravomoci a zodpovědnost za získávání zdrojů a realizaci marketingových aktivit regionu.

Bartl a Schmidt (Bartl, 1998) definují destinaci jako regionální, mezinárodně (globálně) konkurenceschopné, strategicky řízené jednotky nabídky na mezinárodním trhu. Destinace nabízí klientovi odpovídající produkt a uspokojují jeho očekávání. Destinace se snaží o perfektní a kvalitní organizaci celého řetězce služeb. Bartl a Schmidt označují destinace cestovního ruchu za vzájemně si konkurující jednotky, jejichž společným cílem je prodej služeb v destinaci, a které plní řadu funkcí:

1. funkci marketingovou (marketing destinace)
2. funkci nabídkovou
3. funkci zastoupení různých zájmových skupin
4. funkci plánovací

Mazanec (Mazanec, 1998) zdůrazňuje přístup k vymezení destinace na základě očekávání klienta cestujícího do destinace, kdy musí dojít k souladu mezi očekáváními a atributy určité geografické lokality

Leiper (Leiper, 2003) vysvětluje, že destinace jsou místa, do kterých lidé cestují, aby prožili určitou zkušenost. Cooper, Fletcher, Gilbert, Shepherd a Wanhill (Cooper, 2005) popisují destinaci jako kombinaci vybavení a služeb určených k uspokojení potřeb turistů. Většina destinací obsahují jádro, které se skládá z šesti A:

1. **attractions** – primární nabídka CR, která množstvím, kvalitou a atraktivitou vyvolává návštěvnost (přírodní, kulturně – historický potenciál)
2. **accessibility** – všeobecná dopravní infrastruktura, která umožňuje přístup do destinace a pohyb za atraktivitami destinace
3. **amenities** – suprastruktura a infrastruktura CR, které umožňují pobyt v destinaci a využití jejich atraktivit (ubytovací, hostinská, sportovně – rekreační, kulturně – společenská a jiná zařízení)
4. **ancillary services** – služby využívané turisty, ale především místními obyvateli (telekomunikační, bankovní, zdravotnické, poštovní apod.)
5. **available packages** – produktové balíčky připravené pro prodej cestovními kancelářemi)
6. **activities** – rozmanité aktivity, které jsou k dispozici v destinaci pro turisty

Zjednodušeně je turistickou destinací určité geografické území, které láká turisty.

2.2 Jedinečnost destinačního managementu

Následující body vysvětlují, v čem se destinační management liší od klasického managementu.

Nedostatek kontroly nad kvalitou a kvantitou poskytovaných služeb a produktů

DMO nevlastní nebo nemůže ovlivňovat ubytovací zařízení, služby, atraktivitu eventy a další zařízení cestovního ruchu. Nicméně je pro ně klíčová, jelikož ovlivňuje spokojenost turistů, a tedy efektivitu programů organizací destinačního managementu.

Neschopnost ovlivňování cen

DMO jsou pouze zřídka kdy zapojovány do procesu nastavování cen, ale samozřejmě se starají a zajímá je úroveň cen, jelikož se opět jedná o důležitý aspekt, který ovlivňuje jejich program a cíle.

Potřeba plnit požadavky více organizací

Existuje mnoho různých stakeholderů od vlády až po průmysl. DMO musí najít kompromis mezi požadavky všech, i když mohou mít každý jiné zájmy. Musí být objektivní a spravedlivé.

Potřeba součinnosti mezi stakeholdery

DMO jsou v destinaci ve vedoucí pozici, co se týká destinačního managementu. Nicméně svou roli nemohou naplnit bez podpory stakeholderů – plnit jejich vize, cíle a programy.

Potřeba být ohleduplný k zájmům rezidentů

DMO musí být obezřetné a musí rozvíjet turismus v destinaci takovým způsobem, aby neohrožovaly sociální, kulturní a životní prostředí a hodnoty místních.

Potřeba poukazovat na ekonomické benefity

Jelikož DMO jsou neziskové organizace, musí prokazovat správné využívání fondů a jejich vliv na dodatečné výdaje návštěvníků nebo na zaměstnanost v turismu a pohostinství.

Problémy v měření výkonu

DMO neprodávají produkty a služby přímo návštěvníkům, proto zde neexistují žádná data a čísla o jejich efektivitě, která se z těchto důvodů těžko měří.

Z těchto odlišností vyplývá, že organizace cestovního ruchu musí komunikovat, jak se skupinou externí (potenciální návštěvníci), tak se skupinou interní (všechny zainteresované osoby – radní, rezidenti, poskytovatelé služeb). Pro úspěšný management destinace je důležitá efektivní komunikace s oběma skupinami, nejen s potenciálními návštěvníky.

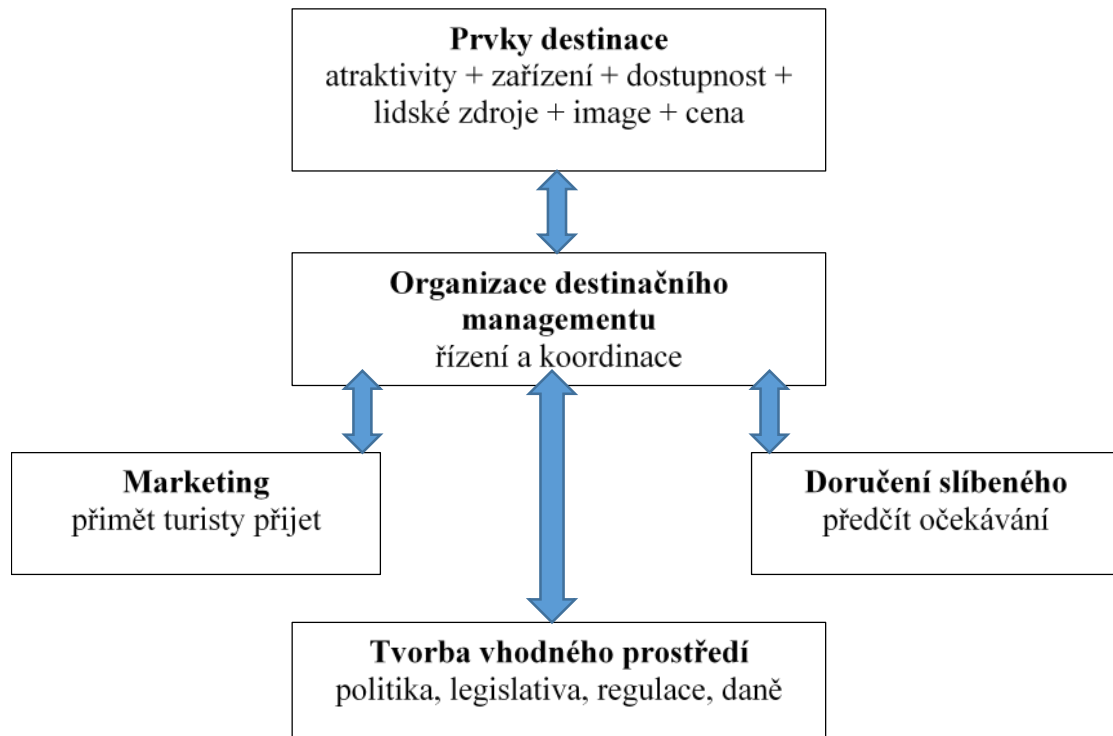
2.3 Role destinačního managementu

Destinační management se zabývá managementem destinačního mixu (atraktivita a akce, zařízení cestovního ruchu, doprava, infrastruktura a hospitality resources). Aby byl destinační management efektivní, je nutné na něj pohlížet z dlouhodobého hlediska, měl by být plánován a měl by vycházet z vize destinace. Destinační management se provádí skrze organizace destinačního managementu tzv. DMO – destination management organization. Tyto organizace by se neměly zabývat pouze marketingem, který jistě hraje velkou roli, ale i celkovým rozvojem destinace, vytvářením příznivého prostředí a plnit očekávání svých návštěvníků. Důležité pro každou destinaci je mít plán, jak tyto cíle plnit.

Organizace UNWTO rozdělila role destinačního managementu do 4 bodů:

- **Řízení a koordinace** – snaha řídit a koordinovat činnosti zainteresovaných subjektů cestovního ruchu v rámci destinace
- **Marketing** – propagace destinace, kampaně pro podporu prodeje, vztahy se zákazníky. Hlavním cílem je dostat turisty do destinace

- **Tvorba vhodného prostředí** – plánování a infrastruktura, vývoj lidských zdrojů, vývoj produktů, technologií a systémů; potřeba legislativy a regulací pro vedení a kontrolu turismu; propagace trvale udržitelného cestovního ruchu v rámci destinace
- **Doručení slíbeného** – řízení kvality zážitků návštěvníků destinace; důležité je zajistit, aby lidé dostali to, co jim bylo slíbeno. Cílem je předčít představy.



Obr. 14 - Schéma rolí destinačního managementu

Jiný pohled na destinační management přináší Consultancy group (DCG):

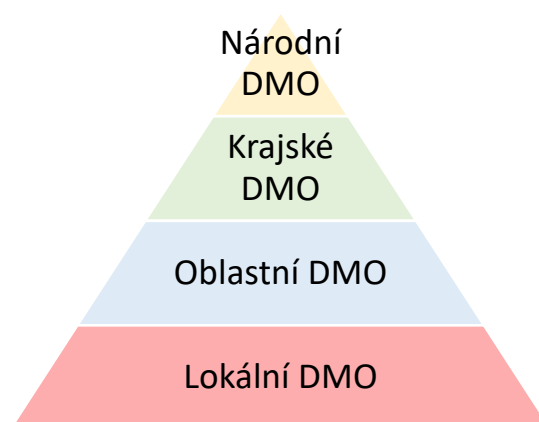
- **Vedení a koordinace** – určení agendy a koordinace všech aktivit zainteresovaných osob k naplnění dané agendy
- **Plánování a výzkum** – sestavení plánu a výzkum potřebný k dosažení vizí destinace a cílů určených pro turismus v destinaci
- **Vývoj produktu** – plánování a vývoj produktu a služeb v destinaci
- **Marketing a propagace** – positioning a branding destinace, výběr vhodných trhů a propagace destinace
- **Partnerství a team-building** – podpora spolupráce vládních agentur a soukromého sektoru a vytváření partnerství k dosažení určitých cílů
- **Vztahy s komunitou** – zahrnování místních autorit i rezidentů a monitorování jejich přístupu k cestovnímu ruchu

2.4 Organizace destinačního managementu

DMO jsou zastoupeny v několika úrovních, od těch největších, jako jsou státy až po ty na úrovni měst. Rozlišujeme 4 hlavní geografické úrovně.:

- Země

- Stát, provincie, teritorium
- Region
- Okres, město



Obr. 16 - Hierarchie organizací destinačního managementu

2.4.1 Národní organizace destinačního managementu

Zpravidla jsou to nejsilnější DMO v zemi a sestavují celkovou strategii na podporu cestovního ruchu v zemi. Existuje několik možností, jak je práce DMO v zemi realizována. V Číně je například zřízena speciální samostatná agentura „NTA - National Tourism Administration“, která plní všechny funkce DMO. V jiných zemích se setkáme s ministerstvy cestovního ruchu, například v Indii nebo Izraeli. Některé země si samostatná ministerstva nemohou dovolit, a proto je cestovní ruch zahrnut v jiných ministerstvech, například v Chile je jedná o „Ministry of Economy, Development, and tourism“. Další možností, jako například u nás v České republice, se slovo turismus, či cestovní ruch, v názvu ministerstva ani neobjevuje a agendu cestovního ruchu nalezneme pod Ministerstvem pro místní rozvoj. Posledním typem je takzvaný duální systém destinačního managementu a uplatňují jej například v Austrálii. Všechny funkce destinačního managementu, jako je tvorba produktu, plánování a výzkum, jsou svěřeny australské NTA - National Tourism Administration a pak je zde ještě organizace Tourism Australia, která má na starost vše, co se týká marketingu. Tento systém si země zvolily z důvodu získání větší flexibility v oblasti destinačního marketingu.

Hlavní role a aktivity, které vykonávají organizace destinačního managementu, jsou:

- Legislativa a regulace
- Tvorba politiky cestovního ruchu
- Plánování v cestovním ruchu
- Rozvoj turismu – finanční nebo technická podpora
- Výzkumy v oblasti cestovního ruchu na národní úrovni
- Destinační marketing – implementace domácích a mezinárodních strategií a plánů
- Vzdělávací programy ke zvýšení profesionality v oboru cestovního ruchu a pohostinství
- Zvyšování a záruka kvality
- Podpora udržitelného cestovního ruchu

2.4.2 Destinační management na úrovni států, provincií a teritorií

I v případě států, provincií a teritorií existují více struktur řízení destinačního managementu. Vládou řízené DMO mají své oddělení ve vládě státu/provincie/teritoria. Například v New Yorku je oddělení turismu v rámci vládní „Empire State Development Agency“. V poslední době se často zřizují také neziskové organizace, které mají na starost zejména destinační marketing pro tato geografická území. Role těchto organizací destinačního managementu je víceméně podobná jako u těch na národní úrovni. Rozdílem je, že se soustředí více na destinační marketing domácího cestovního ruchu a marketing destinace obecně.

2.4.3 Regionální organizace destinačního managementu

Co přesně určuje region, se v různých zemích liší, stejně tak jako co znamená regionální organizace destinačního managementu. V menších zemích je region hned po úrovni státu. U větších zemí mohou být regiony až pod státy/provinciemi/teritorii. Regionální DMO plní následující role uvedené na příkladu Destination Queenstown:

- Propagace oblasti Queenstown jakožto destinace pro mezinárodní návštěvníky skrze různé distribuční kanály a zastávání role neutrálního koordinátora kampaní a iniciativ, které jsou prospěšné pro naše členy
- Poskytování informací, mediální propagace a obchodní styk
- Koordinace společného marketingu – identifikace, prioritizace a propagace pro různé skupiny návštěvníků
- Branding a positioning destinace
- V jistých případech regionální DMO také plánují, tvoří produkt a provádí výzkum.

2.4.4 Okresní a městské organizace destinačního managementu

Tyto organizace se nacházejí na nejvíce lokální úrovni. Mezi jejich aktivity může patřit:

- strategický destinační marketing a komunikační kampaně zaměřené na klíčové cílové trhy
- nabídka a propagace eventů, konferencí nebo výstav
- odpovědnost za organizaci a akvizici eventů a konferencí

2.5 Case studies – benchmark struktury DMO v alpském prostoru

V Itálii zřídily regiony Valle d'Aosta, Lombardia, Trentino, Veneto a Friuli Venezia Giulia organizace na podporu cestovního ruchu nebo regionální kancelář, která poskytuje informace turistům a veřejnosti obecně. Navíc regionální vlády v Benátkách a Trentinu zahájily reformy, které mají za cíl privatizovat tyto veřejné subjekty. Region Piemonte založil regionální organizaci cestovního ruchu jako konsorcium s veřejným členstvím, zatímco Alto Adige vytvořil Alto Adige Marketing, syndikovanou společnost s jasně vymezenými povinnostmi;

jejími 23 členy jsou autonomní provincie Bolzano, hoteliářská unie, obchodní komora a další konsorcia a sdružení provozovatelů.

Pokud jde o Rakousko, v regionech Burgenland, Oberösterreich a Vorarlberg jsou turistické organizace státními subjekty, zatímco v Korutanech, Niederösterreich, Salzburg a Steiermark jsou soukromé společnosti. V Tyrolsku je Tirol Werbung hlavní turistickou organizací a zakládajícími členy jsou spolková země Tyrolsko, zvláštní "fond" na podporu cestovního ruchu a obchodní komora.

Ve Švýcarsku je turistická organizace Wallis organizována jako soukromé sdružení (Dachverband des Tourismus) pověřené sledováním a sledováním zájmů veřejnosti, včetně cestovního ruchu. V Cantonu Ticino je "Ente Ticinese per il Turismo", jak je uvedeno v zákoně o cestovním ruchu ze dne 30. listopadu 1998, "veřejnou společností, k níž mohou patřit fyzické a právnické osoby ve veřejném nebo soukromém postavení." V regionu Berner Oberland existuje soukromá organizace nazvaná Berner Oberland, jejíž právní status jako sdružení ze září 2001 nahradil předchozí centralizovanou regionální organizaci. Od ledna 2002 je Zentralschweiz Tourismus nahrazen akciovou společností Luzern Zentralschweiz Tourismus, která slouží jako platforma pro komercializaci turistických produktů a provozuje nové centrum služeb a koordinace turistické činnosti sedmi destinací v regionu. V Graubünden je Graubünden Ferien asociací pověřenou federální vládou s marketingovými službami cestovního ruchu pro tento region. V Région du Léman je úřad du Tourisme Vaudois (OTV) vládní entitou, která rovněž působí jako koordinátor místních turistických kanceláří.

Ve Francii působí na regionální úrovni Comité Régional du Tourisme (CRT), což jsou soukromoprávní společnosti financované z veřejných prostředků. CRT jsou zodpovědné za regionální politiky rozvoje cestovního ruchu a za podporu cestovního ruchu v zahraničí.

Jak je uvedeno v tabulce, více než polovina organizací pro rozvoj cestovního ruchu v alpském regionu je zřízena jako soukromé společnosti, ačkoli přítomnost veřejné správy v roli partnera nebo většinového akcionáře zůstává rozhodující. Rozvoj soukromých společností v sektoru organizací cestovního ruchu je poměrně nedávným jevem. Jejich popularita ale roste, mnohé veřejné společnosti mění svůj status a stávají se soukromými. Hlavními důvody pro přítomnost soukromého kapitálu je zlepšování možnosti financování a zvýšení efektivity.

Nation	Region	Public	Private
Italy			
	Piemonte		X
	Lombardia	X	
	Val d'Aosta	X	
	Friuli Venezia Giulia	X	
	Trentino	X	
	Alto Adige		X
	Veneto	X	
Austria			
	Burgenland	X	
	Kärnten		X
	Niederösterreich		X
	Salzburgerland		X
	Steiermark		X
	Tirol		X
	Oberösterreich	X	
	Vorarlberg	X	
Switzerland			
	Graubünden		X
	Zentralschweiz		X
	Berner Oberland		X
	Région du Léman	X	
	Wallis/Valais		X
	Ticino	X	
France			
	Rhône Alpes		X
	PACA		X
	Riviera Côte d'Azur		X
Germany			
	Bayern		X
Slovenia			
	Maribor	X	
	Kranjska Gora	X	

Table 1 Legal form of tourism organisations in the Alps

Tabulka 1 - Přehled právního uspořádání regionálních DMO v alpském prostoru

2.6 Shrnutí

Destinace je geografickou oblastí s nabídkou různých atraktivit, specifickou infrastrukturou a potenciálem pro cestovní ruch. Hlavními úkoly destinačního managementu je plánování, řízení, koordinace, kooperace, tvorba produktu a komunikace v oblasti cestovního ruchu. Jeho odnoží je destinační marketing, jehož hlavním cílem je propagace destinace. Struktura organizací destinačního managementu se typicky dělí do 4 kategorií – národní;

státní/teritoriální/provinciální; regionální; okresní a městská. V České republice také rozdělujeme DMO do kategorií, kterým jsou určeny minimální požadavky na činnost organizací. Při splnění požadavků získají DMO certifikace.

Kontrolní otázky

1. Jaké jsou hlavní role destinačního managementu?
2. Vyjmenujte hlavní znaky úspěšné destinace?
3. Co dělá destinační management unikátní?
4. Jaké organizace destinačního managementu existují a jaká je jejich hierarchie?
5. Znáte nějaké certifikované DMO v České republice? Uveďte příklady.

3 Konkurenceschopnost destinace

Jak zjistíme, zda je destinace úspěšná, či není? Jak se to dá měřit? A je vše zásluhou destinačního managementu? Nejčastěji se říká, že nejúspěšnější destinací je ta, kterou navštíví nejvíce turistů například Francie, Španělsko nebo USA. Mnozí ale oponují, že je to upřednostňování kvantity nad kvalitou a že existují menší destinace a to, že nejsou tak velké, z nich nedělá méněcenné.

Učební cíle

Po přečtení této kapitoly byste měli být schopni:

- Definovat a vysvětlit koncept konkurenceschopnosti destinace
- Popsat přístupy k měření konkurenceschopnosti destinace
- Identifikovat klíčové faktory úspěšné a konkurenceschopné destinace

3.1 Koncept konkurenceschopnosti

Koncept konkurenceschopnosti je běžný a všeobecně používaný, přesto neexistuje univerzální a většinově akceptovaná definice. Základní rozdíly spočívají ve skutečnosti, zda je konkurenceschopnost měřena na úrovni jednotlivých subjektů (mikro úroveň), úrovni regionů nebo sektorů (meso úroveň) nebo na úrovni celých zemí (makro úroveň).

Proto byl sestaven seznam atributů, podle kterého se hodnotí úspěšnost destinace. Jedná se o takzvaný seznam „The 10 As“

1. **Povědomí (awareness)** – tento bod souvisí s úrovní znalosti destinace turisty.
Otázka pro DMO: existuje vysoké povědomí o destinaci mezi potenciálními turisty?
2. **Atraktivita (attractiveness)** – počet a geografický rozsah atraktivit.
Otázka pro DMO: Nabízí destinace různorodé atraktivity, které jsou pro ně přitažlivé?
3. **Dostupnost (availability)** – jednoduchost s jakou se dá vytvořit rezervace hotelu a počet dostupných rezervačních kanálů.
Otázka pro DMO: Mohou být rezervace uskutečněny skrze různé rezervační kanály?
4. **Přístupnost (access)** – pohodlí a jednoduchost cesty do a z destinace, ale také pohodlí a jednoduchost cestování v rámci destinace.
Otázka pro DMO: Existuje snadná doprava do a z destinace všemi typy dopravních prostředků?
5. **Působení (appearance)** – jaký dojem dělá destinace na turisty, když poprvé přijedou a později v průběhu pobytu.
Otázka pro DMO: Dělá destinace dobrý první dojem? Dělá dlouhodobý pozitivní dojem?
6. **Aktivity (activities)** – rozsah rozmanitých aktivit, které mají turisté k dispozici.
Otázka pro DMO: Nabízí destinace široký výběr aktivit, do kterých se mohou turisté zapojit?
7. **Bezpečí (assurance)** – bezpečnost a zabezpečení destinace.

Otázka pro DMO: Je destinace čistá a bezpečná?

8. **Pohostinnost (appreciation)** – úroveň přijetí a pohostinnosti.

Otázka pro DMO: Cítí se turisté vítáni a jsou jim poskytovány dobré služby?

9. **Akce (action)** – dostupnost dlouhodobého plánu rozvoje cestovního ruchu a marketingového plánu.

Otázka pro DMO: Je dobře naplánován rozvoj a marketing destinace?

10. **Odpovědnost (accountability)** – hodnocení výkonu organizace destinačního managementu.

Otázka pro DMO: Měří DMO efektivitu svých výkonů?

Těchto deset bodů může být užitečných pro každou destinaci, nicméně je nutné, aby každá tento seznam propracovala více do hloubky. Také se dají přidat další kritéria. Například jak turismus přispívá destinaci z ekonomického hlediska nebo úroveň zapojení do udržitelného rozvoje.

Na velmi obecné úrovni je možné chápat konkurenceschopnost jako schopnost dosahovat cílů – schopnost efektivního, flexibilního a inovativního přístupu k využívání zdrojů tak, aby se naplnily zájmy všech stakeholderů (zákazníků, zaměstnanců, majitelů, manažerů i rezidentů).

Konkurenční výhoda je všeobecně uznávána jako centrální podmínka pro úspěch organizací, regionů a zemí. Mnoho úsilí je investováno do tvorby strategií a operačních plánů, které vedou k upevnování konkurenční výhody a měření její výkonnosti proti klíčovým konkurentům prostřednictvím benchmarkingu. Ovšem v rámci jedné destinace vystupuje a do kontaktu s klientem vstupuje mnoho nezávislých subjektů jako např. místní samospráva, atrakce, infrastruktura, doprava a ubytování, a tudíž je velmi problematické provést srovnání. (Metin Kozak, 1999).

Snazší je definovat konkurenceschopnost na podnikové (mikro) úrovni. Podle Blažka (BLAŽEK, 2007) je podniková konkurenceschopnost vnímána jako ekonomický úspěch na předem vymezeném trhu, který je závislý na vnitřních a vnějších faktorech v rámci podniku, a která se odráží ve výkonnosti podniku.

Beneš (Beneš, 2006) kombinuje podnikovou konkurenceschopnost se schopností využívat dobrou značku. Ta pomáhá nejen s odbytem, ale i s výběrem zaměstnanců, dodavatelů nebo na finančním trhu.

Kontroverznější je definice konkurenceschopnosti na makroúrovni, zejména s ohledem na obtížnost definice úspěchu nebo selhání regionu či země. Podle Krugmana (Krugman, 1996) je základním rozdílem fakt, že země nedokáže naměřit mikroekonomické hodnoty jako bod zvratu. Podle Blažka (BLAŽEK, 2007) je jednou z nejranějších a nejvíce citovaných definic národní konkurenceschopnosti ta, kterou formulovala Komise průmyslové konkurenceschopnosti USA: „Národní konkurenceschopnost je stupeň, do jaké míry může národ za rovných tržních podmínek, produkovat další zboží a služby, které obstojí v testu na mezinárodních trzích, a zároveň se zvýší nebo udrží životní úroveň občanů.“

Podle Hugginse (Huggins, 2003) je regionální konkurenceschopnost schopnost lokální ekonomiky přitáhnout firmy se stabilním či rostoucím tržním podílem a také schopnost zajistit stabilní nebo rostoucí životní standard pro zúčastněné strany.

Ritchie and Crouch (Ritchie, 2003) definují konkurenceschopnost v cestovním ruchu jako schopnost zvyšovat výdaje turistů, přilákat více turistů a současně jim zajistit uspokojující a zapamatování hodné zážitky, přitom generovat zisk, zvyšovat blahobyt rezidentů a uchovávat přírodní bohatství destinace.

Podle OECD (Alain Dupeyras, 2013) spočívá konkurenceschopnost turistické destinace ve schopnosti optimalizovat atraktivnost pro rezidenty a nerezidenty, zajistit kvalitní, inovativní a atraktivní služby pro turisty, získávat tržní podíl na domácím i globálním trhu a současně zajistit, že zdroje, ze kterých cestovní ruch vychází, jsou využívány efektivně a udržitelně.

3.2 Přístupy k měření konkurenceschopnosti destinací

Podle Manuely De Carlo (Manuela De Carlo, 2008) odborná literatura zabývající se destinačním managementem upozorňuje na pozitivní vliv konkurence v cestovním ruchu na rostoucí spolupráci mezi podnikateli v ubytování, dopravě, kulturních a dalších službách s cílem zvýšit atraktivitu regionu a zvýšit schopnost nalákat zákazníky.

Podle Nalebuffa a Brandenburgera (Adam M. Brandenburger, 1997) se tyto podmínky, kdy konkurenti vzájemně spolupracují, nazývá co-opetition. Ta vyžaduje uplatňování cross-organizačních konkurenčních strategií, které umožní soulad v rámci komplexní struktury zúčastněných stran (stakeholderů) v dodavatelském systému destinace.

Turistické destinace jsou oblasti, kde jednotliví hráči zajišťují jednu nebo více základních služeb v rámci horizontálního produktového modelu (Becattinini, 1989, Visconti, 1994). Služby jsou pak jednotlivě nakoupeny koncovými zákazníky („DIY“ cestovní ruch), baleny do all-inclusive balíčků cestovních kancelářích (organizovaný cestovní ruch) nebo místních organizací jako convention bureau nebo informační centrum (síťový model).

Podle De Carlo (Manuela De Carlo, 2008) je ziskovost a konkurenceschopnost jednotlivých poskytovatelů služeb závislá na meta-managementu destinace, který je ovšem jen výjimečně pod kontrolou jedné jediné organizace. Literatura poukazuje na skutečnost, jak jsou jinak efektivní struktury meta-managementu narušovány velkým počtem zúčastněných stran (instituce, veřejné orgány, soukromí podnikatelé, rezidenti, turisté) s různými a velmi často protichůdnými cíli (Bill Bramwell, 1999). V tomto kontextu hrají destinační managementy klíčovou roli v podpoře vzájemné spolupráce a integraci hlavních stakeholderů do procesu strategického managementu destinace.

Úspěšný destinační management vyžaduje nastavení systému indikátorů, které umožňují monitorování efektu jednotlivých aktivit na konkurenceschopnost destinace a výkonnost jednotlivých hráčů v systému.

Ovšem nastavení takového systému stojí před několika překážkami. Předně, systém strategické kontroly vyžaduje jak jasnou definici cílového positioningu, tak specifické cíle, které by měly být dosaženy. Strategické plány destinací ovšem velmi často nezahrnují takovéto

cíle. Pokud strategie nezahrnuje jasný akční plán, nekoncentruje se na reálné problémy destinace, není podporována hlavními hráči nebo není implementována skupinou, která je schopná dát dohromady finanční zdroje, pak povětšinou zůstane pouhým analytickým cvičením.

Za druhé, příliš mnoho hráčů uvnitř destinace, a to včetně těch s koordinační rolí jako jsou organizátoři veletrhů, samospráva či místní nadace, často může znamenat protichůdné zájmy a cíle při spravování zdrojů. A za třetí, veřejné orgány mohou odmítat přijmout dlouhodobé, strategické cíle z prostého důvodu, kterým je krátký volební cyklus nebo jejich malou vůli měnit dlouhodobě nastavenou alokaci zdrojů. I tam, kde je vytvoření strategického plánu možné, existují překážky implementace kontrolního systému, a to zejména ve formě nedostatku informací. Výsledkové indikátory jsou často založeny na dílčích údajích nebo se zaměřují více na objemy než na strukturu a kvalitu. Oficiální čísla o ubytovaných hostech nezahrnují například ubytování v soukromí, nezahrnují šedou ekonomiku.

Jeden z prvních pokusů o identifikaci kritických oblastí pro měření efektivnosti zaváděných strategií se datuje do roku 1952, kdy společnost General Electric zahájila svůj projekt měření. Následně byly rozpracovány i další koncepty. Business Navigator pro měření intelektuálního kapitálu vyvinutý společností Skandia v roce 1994, výkonnostní pyramida od pánů Crosse a Lynche z roku 1991, akcionářský model od Atkinsona v roce 1997, EFQM model od Olveho z roku 1999 nebo model monitoringu nehmotných aktiv od Sveibyho z roku 1998.

Hlavní přístupy k měření konkurenceschopnosti destinace shrnuje následující tabulka.

Porterova analýza pěti sil	Model se snaží odvodit sílu konkurence v analyzovaném odvětví a tím pádem také ziskovost daného sektoru trhu. K dosažení tohoto cíle rozebírá pět klíčových vlivů, které konkurenceschopnost firmy přímo či nepřímo ovlivňují, kterými jsou stávající konkurence, nová konkurence, vliv odběratelů (zákazníků), vliv dodavatelů a substituční produkty
Porterův diamant národní konkurenceschopnosti	Porterův model (1990) se stal východiskem pro tvorbu většiny modelů konkurenceschopnosti. Konstrukce je založena na výsledcích empirického výzkumu konkurenceschopnosti v různých odvětvích; model je proto dobře použitelný i v oblasti cestovního ruchu. Přístup klade důraz na alokaci zdrojů a povahu prostředí. Určitou nevýhodou je nepřítomnost kritérií, která by dokázala zhodnotit schopnost inovace.
Model Ritchieho a Crouche	Model Ritchieho a Crouche (2003) vychází z Porterova diamantu, ale výrazně jej rozšiřuje a přizpůsobuje podmínkám cestovního ruchu. Mezi hodnotící faktory jak faktory popisující vnitřní, tak i vnější globální prostředí. Model se skládá z více než třiceti souhrnných ukazatelů seskupených do pěti oblastí - klíčové

	zdroje a zajímavosti, podpůrné zdroje a infrastruktura, destinační management, politika cestovního ruchu, územního plánování a rozvoje s kvalifikačními a zesilovacími faktory. Výhodou je široký záběr a důraz na destinační management.
Koncept konkurenceschopnosti podle A. Poona	Koncept (1993) vychází z předpokladu, že inovace a zavádění nových produktů je mnohem důležitější než nízké náklady, diferenciací nebo fokus. I tento koncept má makro a mikro úroveň. Podle Poona existují čtyři klíčové oblasti pro udržení konkurenceschopnosti – udržitelnost, strategický rozvoj, posílení distribučních kanálů a rozvoj partnerství soukromého sektoru. Přístup odráží aktuální změny tržního prostředí s důrazem na kvalitu, inovaci a spolupráci.
WES model	V rámci WES modelu jsou měřeny nejen samotné výkonnostní indikátory, ale i ukazatele, které jsou hnací silou těchto výkonů. Jedná se o tyto dílčí ukazatele – makroprostředí, faktory nabídky, faktory poptávky a politiky cestovního ruchu. Model klade důraz na makroekonomické ukazatele a hodnocení politiky cestovního ruchu.
WEF – TICI	Jediná instituce, která se v současné době zabývá hodnocením konkurenceschopnosti v mezinárodním cestovním ruchu je Světové ekonomické fórum prostřednictvím indexu konkurenceschopnosti v sektoru cestovního ruchu. TICI je založen na třech pilířích – regulačním rámci, podnikatelském prostředí a infrastruktuře a lidských, kulturních a přírodních zdrojích. Ani tento model nezahrnuje hodnocení výkonnosti cestovního ruchu.

Tabulka 3 - Přístupy měření konkurenceschopnosti v cestovním ruchu. Zdroj: vlastní zpracování z přednášky Moniky Palatkové v rámci 12. globálního fóra statistiků v cestovním ruchu, 2014

Multi-dimenzionální modely vyvinuté v průběhu devadesátých let minulého století používají strategická kritéria pro výběr monitorovaných oblastí a určení klíčových generátorů přidané hodnoty. Tyto modely se velmi často odkazují na analytické modely jako je Porterův model pěti sil z roku 1985 nebo hodnotový řetězec od Hesketta z roku 1997. Pro svoji univerzálnost se největšího uznání dočkal model Balanced Scorecard (BSC) od autorů Kaplana a Nortona z roku 1992.

Podle Palatkové (Palatková, 2014) by model měření konkurenceschopnosti neměl být konečným cílem sám o sobě. Tento model by měl být chápán jako efektivní nástroj pro strategické řízení destinačních managementů a nastavování politik cestovního ruchu. A právě vzhledem k tomu, že i turistické destinace by měly být řízeny jako soukromé společnosti, vychází model Balanced Scorecard (BSC) nejlépe pro implementaci do cestovního ruchu. Jedná se o flexibilní model, který lze použít pro získání vyváženého pohledu na podnikovou výkonnost nebo jako nástroj strategického systému řízení. Díky malé provázanosti na organizační strukturu stačí pro implementaci drobná adaptace. Kaplanův a Nortonův model se zdá být nejvhodnější jak pro vyhodnocování manažerských akcí a jejich dopadů na výkonnost,

tak i pro i pro transformaci strategického řízení s cílem integrovat jednotlivé hráče do systému nabídky v dané destinaci. Velkou výhodou modelu Balanced Scorecard je možnost integrace velkého množství stakeholderů s často protichůdnými cíli.

V literatuře a praxi byl doposud model Balanced Scorecard k řízení turistické destinace využíván poměrně zřídka (například Torino Convention Bureau a CzechTourism, Česká centrála cestovního ruchu). Aplikace modelu v pohostinství byla zjednodušena na nástroj měření výkonnosti (například Evans, 2005; Sainaghi, 2010, Min et al, 2008).

Přesto podle Palatkové (Palatková, 2014) může model BSC představovat funkční doplněk ke strategii nejen v soukromé společnosti (Kaplan a Norton, 2008), ale také v turistické destinaci. Systém řízení cílů sleduje výkonnost a konkurenceschopnost systému a umožňuje připojit provozní a strategické procesy a aktivity. Model BSC umožňuje integraci cílů různých zájmových skupin, časových období nebo propojení strategických a operativních cílů a procesů pomocí čtyř (pěti) perspektiv.

1. PERSPEKTIVA PARTNERŮ			
CÍLE			
Cíl 1.1	Cíl 1.2	Cíl 1.3	Cíl 1.4
spokojenost vybraných aktérů soukromého sektoru („stakeholders“) s činností CzechTourism v domácím turismu	spokojenost vybraných aktérů veřejného sektoru („stakeholders“) v regionech s činností CzechTourism	efektivnost marketingových kampaní CzechTourism - domácí turismus	měření obchodního efektu v případě „prodeje“ produktu
MĚŘENÍ			
pravidelný průzkum (mohou zajistit i např. vysoké školy)	pravidelný průzkum (mohou zajistit i např. vysoké školy)	audit marketingových kampaní + model jednoduché kauzality + studie multiplikačních efektů + využití jednotlivých ukazatelů	počet klientů, obrat, zisk
INDIKÁTORY			
počet "oficiálních" / platících partnerů	počet "oficiálních" / platících partnerů	celkové /mkt náklady CzT na jeden domácí příjezd, 1000 CZK spotřeby v domácím turismu apod.	počet klientů
spokojenost s činností CzT	spokojenost s činností CzT	ROI - návratnost 1 CZK vložené do marketingu (multiplikátor)	obrat
podíl regionální návštěvnosti (přenocování)	podíl regionální návštěvnosti (přenocování)	CPT	zisk
finanční ukazatel v HUZ (RevPar, ADR)		OHT, OTS, CPT,	
vytíženost HUZ		TVR, PPC, CTR, CPA	
2. PERSPEKTIVA FINANČNÍ			
CÍLE			
Cíl 2.1	Cíl 2.2	Cíl 2.3	Cíl 2.4
udržení a zvýšení počtu domácích přenocování (HUZ) každoročně o cca 2,0 %	průměrný roční nárůst spotřeby v domácím turismu o 2,0% (TSA)	zvýšení loajality návštěvníků a opakovanosti návštěv (segment delších a kratších cest)	Vývoj finančních ukazatelů ve vybraných sektorech turismu v regionech
MĚŘENÍ			
ČSÚ - počet domácích přenocování v HUZ	TSA	frekvence domácích delších a kratších cest	ADR, RevPar a další
INDIKÁTORY			
počet domácích přenocování v HUZ	spotřeba v domácím turismu (TSA)	podíl / počet stávajících návštěvníků a potenciálních návštěvníků	ADR ve vybraných typech HUZ
regionální rozložení domácích přenocování v HUZ	průměrný výdaj na jednu delší cestu	frekvence delších cest	RevPar ve vybraných typech HUZ
		frekvence kratších cest	obrat ve vybraných typech HUZ
3. PERSPEKTIVA NÁVŠTĚVNÍKA			
CÍLE			
Cíl 3.1	Cíl 3.2	Cíl 3.3	Cíl 3.4
změna vnímání destinace Česká republika ve vybraných segmentech podle atributů vize	zvýšení hodnoty značky Česká republika pro (potenciálního) návštěvníka	zvýšení spokojenosti domácích návštěvníků + postoj rezidentů vůči turismu	zvýšení loajality návštěvníků a vytváření vztahu s návštěvníky
MĚŘENÍ			
kvantitativní / kvalitativní průzkum + benchmarking	měření hodnotových výhod pro (potenciálního) návštěvníka + benchmarking	průzkum spotřebního chování / kvalitativní průzkum + průzkum vnímání domácího turismu rezidenty	průzkum spotřebního chování, analýza návštěvnosti internetových stránek CzT
INDIKÁTORY			
znalost ČR a vybraných regionů	hodnotové výhody pro (potenciálního) návštěvníka	důvody spokojenosti	opakovanost návštěv České republiky
asociace spojené s ČR	vitalita značky	důvody nespokojenosti	počet (potenciálních) návštěvníků v databázi CzT (CRM)
pozitivní - negativní vnímání ČR	kalibr značky	doporučení cesty do ČR / vybraných regionů	průměrná denní návštěvnost internetových stránek (RU)
postoje a úmysly (potenciálních) návštěvníků vzhledem k destinaci	důvěra ve značku	podíl nespokojených návštěvníků	počet zobrazených stránek za měsíc (PV)
		postoj rezidentů vůči domácímu turismu ve vybraných regionech	průměrný čas strávený na stránkách / modulech stránek (ATS)
		vnímání přínosů z domácího turismu rezidenty	opakovanost návštěv internetových stránek CzT
		gap ve vnímání destinace ze strany rezidentů a domácích návštěvníků	registrace k odběru novinek

Tabulka 4 - Rozpracování partnerské, finanční a návštěvnické perspektivy v marketingové strategii CzechTourism. Zdroj: Marketingová koncepce cestovního ruchu CzechTourism pro období 2013 – 2020

3.3 Indikátory konkurenceschopnosti

Výsledkem OECD analýzy konkurenceschopnosti v cestovním ruchu jsou klíčové indikátory konkurenceschopnosti. Indikátory jsou sloučeny do čtyř kategorií:

3.3.1 Indikátory měřící výkonnost a dopady cestovního ruchu

Zvýšení ekonomické hodnoty je důležité pro význačné ekonomiky cestovního ruchu tak, aby zůstaly konkurenceschopné jak v globálním turistickém měřítku, tak proti ostatním průmyslovým odvětvím. Zvýšení hodnoty vyžaduje zvýšenou spolupráci v celém hodnotovém řetězci cestovního ruchu, která by mohla pomoci celému odvětví překonat svou vysokou fragmentaci a podpořit lepší využívání stávající infrastruktury, personálu a zdrojů. Nepřímé měření ekonomické výkonnosti může využívat tradiční ukazatele hodnotící změny a trendy v zaměstnanosti, příjmech a výnosech.

3.3.2 Indikátory měřící schopnost destinace zajistit kvalitní a konkurenceschopné služby cestovního ruchu

Přirozeným východiskem pro měření konkurenceschopnosti cestovního ruchu v destinaci je strana výroby a podnikatelské prostředí. Přímým zdrojem konkurenceschopnosti pro destinaci je dynamické a spravedlivé obchodní prostředí. Tato skupina ukazatelů se tedy dotýká nabídkové strany.

3.3.3 Indikátory monitorující atraktivitu destinace

Atraktivita destinace je široký koncept, který je úzce propojen s konkurenceschopností a kvalitou cestovatelského zážitku. Chce-li destinace být konkurenceschopná na globálním trhu, musí rozvíjet svou atraktivitu a unikátnost. Cestovatelská zkušenost propojuje návštěvníky s identitou destinace, zejména jejími přírodními a kulturními zdroji a jejím životním stylem. Proto je vhodné zavést skupinu indikátorů hodnotící atraktivitu destinace.

3.3.4 Indikátory popisující reakce schopnost politiky a ekonomické příležitosti

Dynamický institucionální rámec může hrát zásadní roli v rozvoji cestovního ruchu. Ve vyspělých ekonomikách jsou zapotřebí nové síly pro podporu růstu a inovací. Smyslem vytváření indikátorů je umožnit vládám měřit konkurenceschopnost a hodnotit vlastní opatření. Zásady použité při vypracování souboru ukazatelů jsou:

- Vyvážené pokrytí hlavních prvků konkurenceschopnosti se zvláštním zřetelem na důležité ukazatele pro vyspělé ekonomiky s rozvinutým odvětvím cestovního ruchu.
- Identifikace klíčových otázek, pro které jsou zapotřebí ukazatele, tj. těch otázek, které mají význam pro analýzu konkurenceschopnosti v cestovním ruchu v členských a partnerských zemích.
- Použití koncepčního rámce, který odráží integrovaný charakter konkurenceschopnosti cestovního ruchu.

- Pečlivý výběr ukazatelů, které nejlépe odrážejí hlavní trendy vztahující se k těmto otázkám.
- Zvolený indikátor musí být relevantní pro výpočet konkurenceschopnosti, měřitelný a vzájemně srovnatelný.

Travel and Tourism Competiveness Index (index konkurenceschopnosti v sektoru cestovního ruchu) byl vyvinut s cílem měřit faktory a politiky, které v jednotlivých zemích zvyšují atraktivitu průmyslu cestovního ruchu. Index konkurenceschopnosti je založen na třech širokých kategoriích, které jsou seskupeny do tří sub indexů. Prvním je sub index administrativního / regulačního prostředí, a tudíž hodnotí ty skutečnosti, které podléhají různým regulacím a politikám a jsou pod plnou kontrolou místních či národních vlád. Druhý sub index porovnává podnikatelské prostředí a „tvrdou“ infrastrukturu, třetí sub index pak popisuje „měkkou“ infrastrukturu, tj. lidské, kulturní a přírodní zdroje. Celkem do hodnocení spadá 14 následujících faktorů:

1. politiky a regulace
2. environmentální udržitelnost
3. bezpečnost
4. zdraví a hygiena
5. postavení cestovního ruchu
6. infrastruktura pro leteckou dopravu
7. infrastruktura pro pozemní dopravu
8. turistická vybavenost
9. ICT vybavenost
10. cenová konkurenceschopnost v průmyslu cestovního ruchu
11. lidské zdroje
12. afinita k cestovnímu ruchu
13. přírodní zdroje
14. kulturní zdroje

Každý z pilířů se skládá z několika jednotlivých proměnných. Datový soubor obsahuje jak údaje z výzkumů Světového ekonomického fóra, kvantitativní údaje z veřejně dostupných zdrojů, mezinárodních organizací a institucí a odborníků v cestovním ruchu (například IATA, IUCN, UNWTO, WTTC, UNCTAD, a UNESCO).

4 Zákaznická zkušenost (customer experience)

Steve Jobs řekl, že je důležité začít se zkušeností zákazníků a poté pracovat zpět na technologii. Toto je důležité pro dlouhodobou strategii a vizi společnosti. Nejprve firma musí zjistit, kde může najít zákazníky a začít tím, jaké výhody může poskytnout zákazníkům. Nelze přijít s úžasnou technologií a snažit se ji prodat.
<https://www.youtube.com/watch?v=r2O5qKZII50>

Učební cíle

Po přečtení kapitoly budete schopni:

1. definovat termín Customer Experience.
2. objasnit, proč záleží na spokojenosti zákazníka a jak lze ulehčit zákazníkům jejich rozhodování.
3. popsat zákaznickou cestu
4. vysvětlit v čem, spočívá design služeb a určit jaké faktory ovlivňují zákaznickou spokojenost.

4.1 Customer Experience

Při „Customer Experience“ je kladen důraz na spokojeného zákazníka. Spokojený zákazník je základ. Pokud bude zákazník se službou cestovního ruchu spokojený, podělí se o své zkušenosti s lidmi na internetu (TripAdvisor a jiné webové stránky). Toto je označováno slovním spojením bezplatný a důvěryhodný marketing značky cestovního ruchu. (WHITE, 2018)

Rozhodování může být pro zákazníky a návštěvníky stresující a zatěžující. Zákazníci nemusí vždy vědět, kam chtějí cestovat, jaký použijí dopravní prostředek, kde se ubytují, kde se budou stravovat a jak budou trávit svůj volný čas v dané destinaci. Pokud mají zákazníci příliš mnoho na výběr, mohou být nešťastní. Toto všechno může mít negativní dopad na zkušenosti zákazníka ze značky cestovního ruchu. Zákazníci si mohou dovolenou lépe užít, pokud je někdo nasměruje a připraví pro ně personalizované návrhy. (WHITE, 2018)

Zoo Taronga v Sydney vytvořila pro návštěvníky personalizovanou mapu zoo. Na ní je naplánována hlavní a vedlejší trasa. Na mapě je znázorněno, kde se konají živé události, a kde jsou umístěna konkrétní zvířata. Návštěvníci ušetří čas a nemusí se mezi sebou domlouvat, kterou expozici navštíví první. (WHITE, 2018)



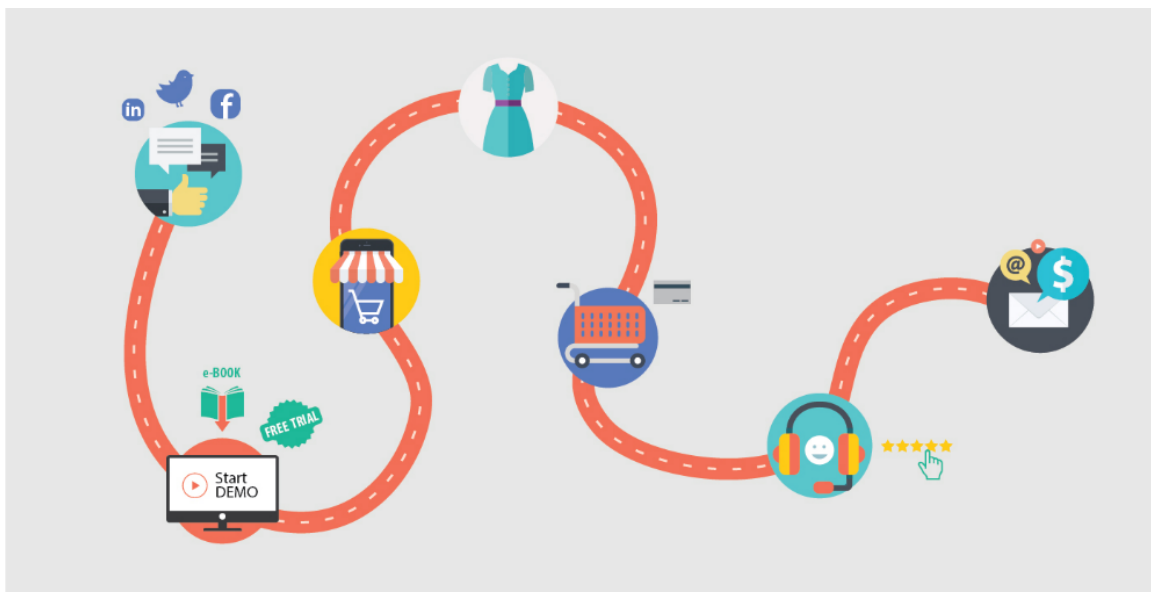
Obr. 17 - Personalizovaná mapa pro návštěvníky Zoo Taronga v Sydney (WHITE, 2018)

Dalším příkladem navrhované služby v cestovním ruchu je zajít si do restaurace na ochutnávku či degustační menu. Zákazníci se nemusí rozhodovat, jaké pokrmy a nápoje si vyberou. Navíc mají možnost ochutnat jídla a nápoje, které by si sami nevybrali. (WHITE, 2018)

Když návštěvníci přijedou do destinace, mohou být přehlceni nápady, která místa chtějí navštívit. V tento moment se mohou zeptat ubytovatele, pracovníků v informačním centru nebo místních lidí, které atrakce cestovního ruchu by jim doporučili. Díky těmto lidem návštěvníci mohou navštívit doporučená a méně známá místa. Návštěvníci nemusí strávit čas hledáním např. na TripAdvisoru. (WHITE, 2018)

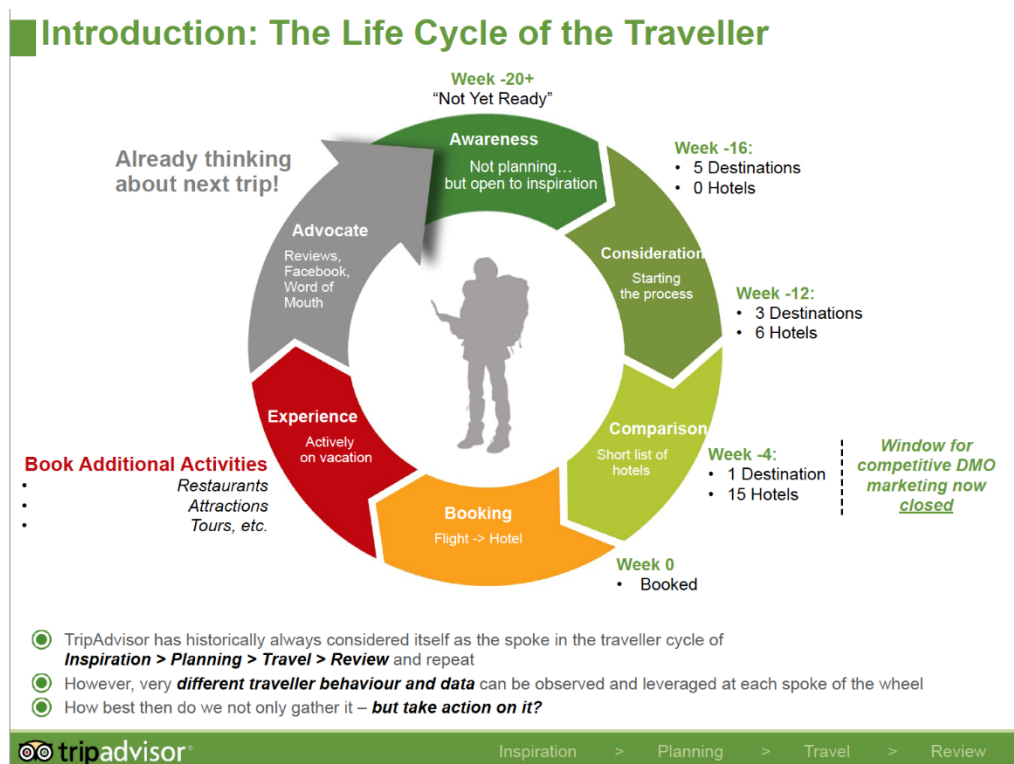
4.2 Zákaznická cesta (Customer Journey)

Zákaznická cesta v cestovním ruchu je tvořena cestovními okamžiky. Cestovní okamžiky se člení na okamžiky snění, okamžiky plánování, okamžiky rezervování a prožívání. Cestovní okamžiky se utvářejí, když lidé začnou snít o výletu a tvoří se i při realizaci dlouho očekávaného výletu. Tyto okamžiky se dělí čtyř kategorií, které jsou podobné fázím rozhodovacího procesu o cestování: snění, plánování, rezervace a prožívání. (Anon., 2016)



Obr. 21 - Customer Journey (Su, 2017)

Ve fázi okamžiků snění lidé přemýšlejí o dalším výletu, hledají možnosti destinace a nemají pevně dané plány. V této fázi lidé hledají inspiraci. Většina zákazníků se v této fázi nezajímá o konkrétní značku cestovního ruchu. To můžeme pozorovat na příkladu, že 78 % cestujících v této fázi není rozhodnuto, jako leteckou společností poletí a 82 % cestujících si doposud nevybralo ubytování v destinaci. Není výjimkou, že cestovatelé si stále nevybrali svou budoucí destinaci. V tomto momentě mají značky cestovního ruchu možnost oslovit zákazníka. (Anon., 2016).



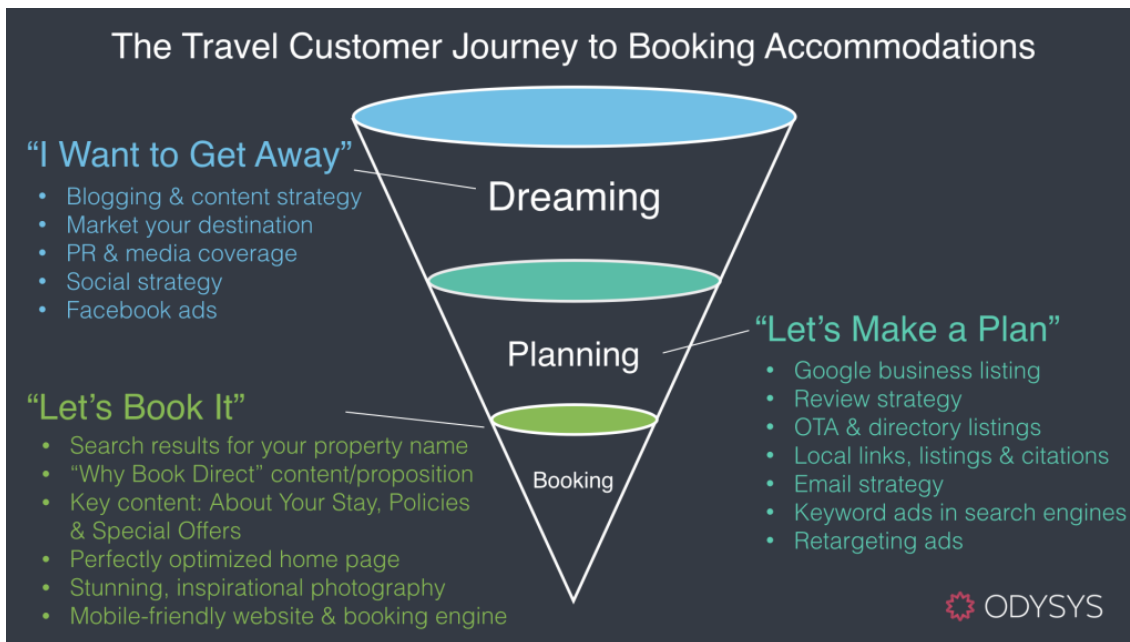
Obr. 19 - Životní cesta cestujícího (Shiver, 2014)

Okamžiky plánování nastávají, když si již vybrali cílovou destinaci. Hledají vhodné datum, dopravní dostupnost, délku letu, vhodné místo k pobytu, autopůjčovny, recenze hotelů a plánují si všechny aktivity, které budou dělat v cílové destinaci. Více než jeden ze tří cestujících podotkl, že při průzkumu na chytrém telefonu našel novou cestovní kancelář. (Anon., 2016).



Obr. 23 - Zákaznická cesta (TripAdvisor, 2017)

Okamžiky rezervování se utvářejí, když lidé dokončili své hledání, mají naplánovaný pobyt v cílové destinaci a jsou připraveni si zarezervovat své letenky a pokoje. Téměř polovina lidí v této fázi vyhledává na svém chytrém telefonu konkrétní značku cestovního ruchu v dané lokaci. Lidé nejenže hledají na smartphonech, oni na nich také provedou rezervaci. Třicet jedna procent volnočasových cestujících uvedlo, že již někdy provedli rezervaci na mobilním telefonu. U obchodních cestujících tomu bylo 53 %. Téměř polovina Googlem doporučených reklam na hotely je zobrazována na smartphonech a toto ročně to roste téměř 2,4krát. Spotřebitelské chování v této fázi formuluje trendy v cestovním ruchu a trendy v obchodních cestách. (Anon., 2016).

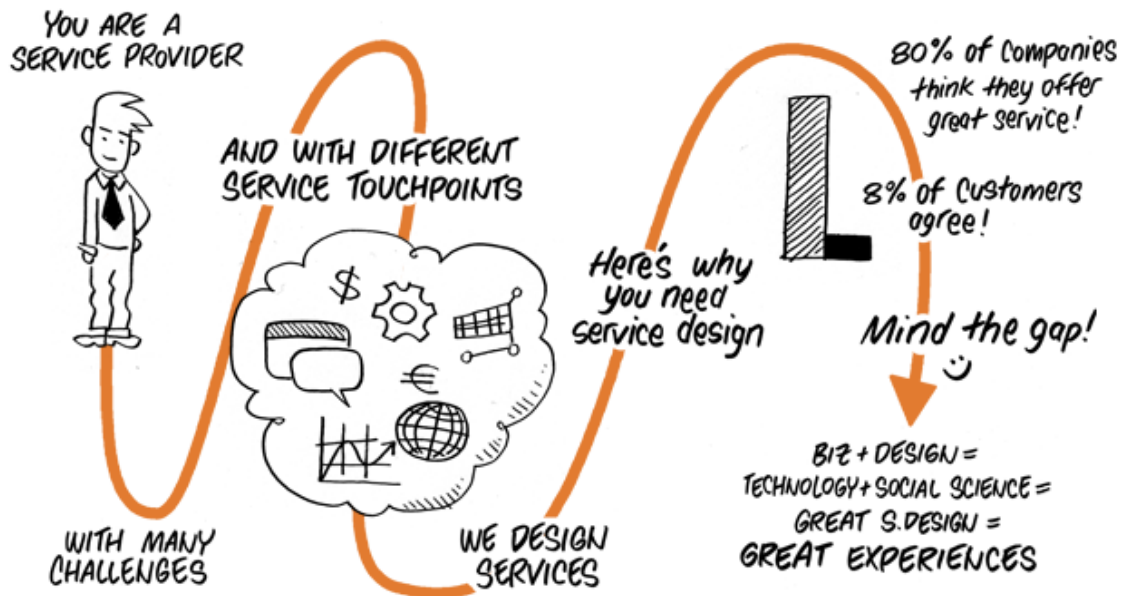


Obr. 25 - Zákaznická cesta při rezervaci ubytování (LLOYD, 2018)

Okamžiky prožívání se tvoří, když pobíhá výlet. Cestovatelé jsou připraveni prožít vysněnou dovolenou a sdílet ji s ostatními. Důležitý je fakt, že 85 % cestovatelů si vyberou volnočasové aktivity v destinaci až poté, co dorazí do destinace. Devět z deseti cestujících očekává, že jim poskytovatel cestovatel služeb cestovního ruchu podá informace mezitím, co budou uskutečňovat svůj výlet. Cestovatelé si mohou myslet, že vše končí potvrzenou rezervací. Není tomu tak. Ve všech fázích zákaznické cesty je potřeba poskytovat informace, což je důležité pro budování značky cestovního ruchu a pro zvýšení věrnosti zákazníků. (Anon., 2016).

4.3 Design služeb (Service Design)

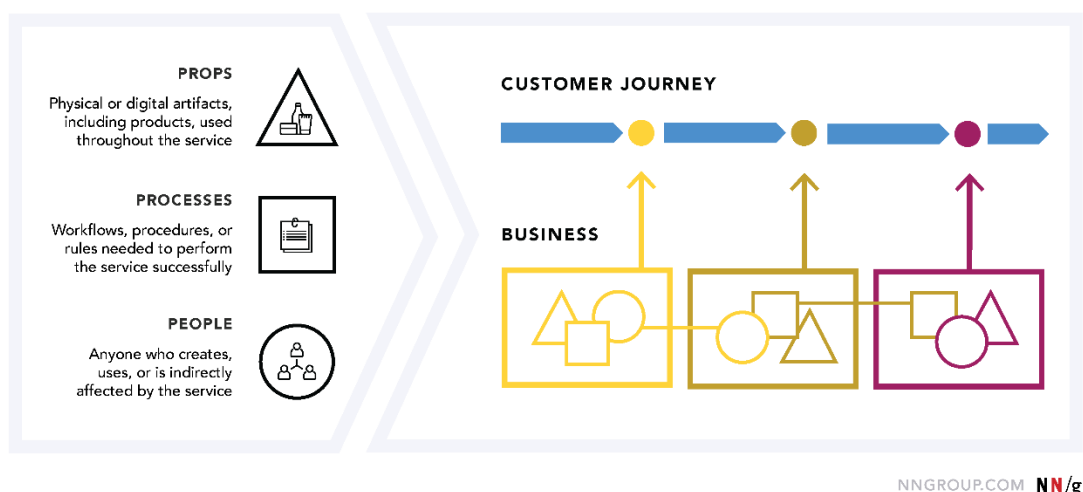
Nizozemská agentura 31Volts definuje design služeb tímto výrokem. „*Když na ulici vedle sebe stojí dvě kavárny, které prodávají stejnou kávu za stejnou cenu, proč nakonec vstoupíte do jedné z nich? Odpověď zní: Jedná má prostě lepší design služeb.*“ (Hazdra, et al., 2013)



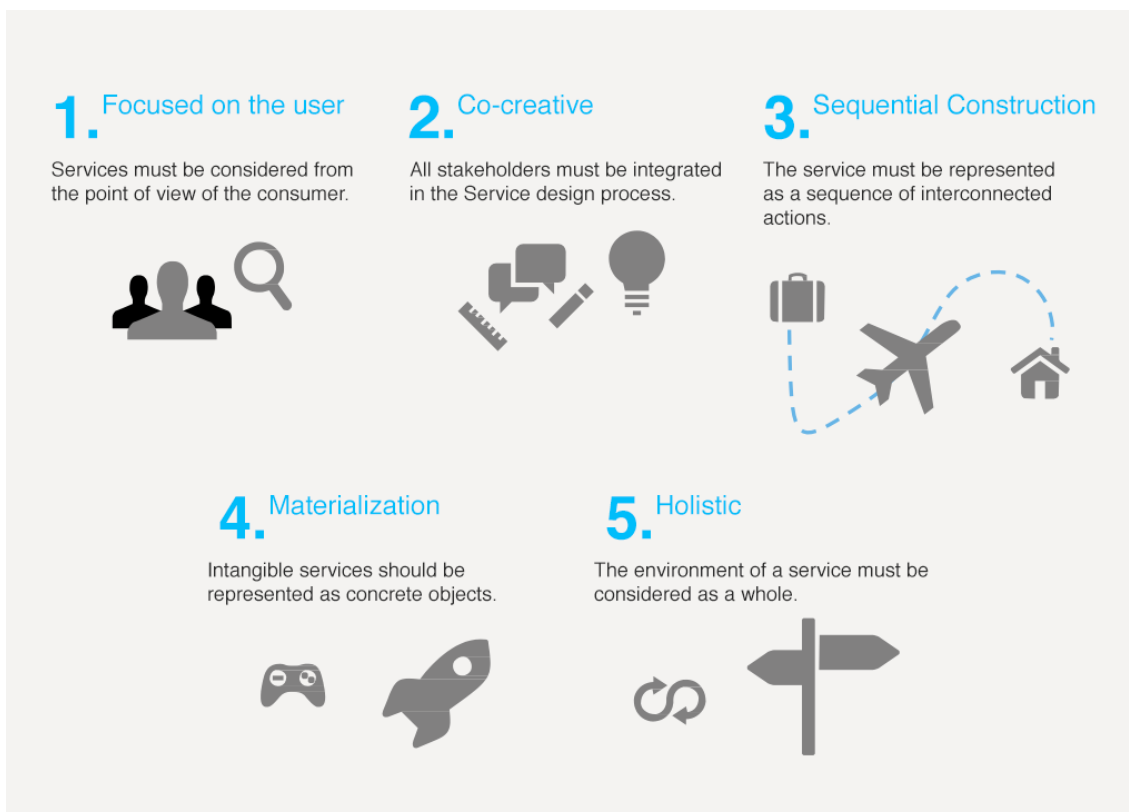
Obr. 27 - Service Design (Schopman, 2016)

Budování služeb zaměřených na vytvoření nezapomenutelných a uspokojených zážitků zákazníků není v cestovním ruchu novinkou. Záměrný design zážitků služeb lze považovat za novou metodu jako zvláštní manažerskou disciplínu se svými vlastními principy, metodami a nástroji. Základem designu služeb je zákazník, tudíž je nezbytné znát jeho motivaci k cestování. Dále je nezbytné vědět, z jakých služeb se skládají příslušné balíčky služeb, a jaké produkty služeb jsou stěžejní pro dosažení úspěchu nebo selhání příslušného balíčku služeb v turismu. (Stickdorn & Zehrer, 2009)

SERVICE DESIGN 101



Obr. 29 - Service Design Thinking (Anon., nedatováno)



Obr. 30 - Service Design (Anon., nedatováno)

Klíčovým faktorem úspěchu v cestovním ruchu je kvalita produktu v cestovním ruchu. Větší důraz na kvalitu produktu v cestovním ruchu vzniká v důsledku online recenzí od zákazníků, složitosti produktů cestovního ruchu a tím, že pravidelní zákazníci jsou méně věrní značce. Na produkty cestovního ruchu musíme nahlížet holistickým pohledem jako na homogenní turistické destinace, tudíž je nezbytné provést holistickou analýzu všech kontaktů zákazníků s poskytovateli služeb v rámci souhrnného turistického produktu. V analýze musí být zahrnuty nejen chvíle, kdy dochází ke kontaktu mezi prodejcem a zákazníkem v průběhu uskutečnění služby, ale také období před a po vykonání služby. Zákazníci mají určitá očekávání vůči konkrétnímu produktu před proběhnutím služby nehledě na to, jestli se jedná o přímý kontakt zákazníků s poskytovateli služeb, který mohl být ovlivněn marketingovou komunikací nebo nepřímo prostřednictvím recenzí (word-of-mouth) nebo již uděleným hodnocením zákazníků na internetu. On-line hodnocení má vliv na potenciální zákazníky, kteří se rozhodují o koupi, předtím, než využijí danou službu. (Stickdorn & Zehrer, 2009)

V průběhu služby zákazníci prožívají produkt v cestovním ruchu a podvědomě jej porovnávají s očekáváním. Pokud se produkt shoduje s očekáváním nebo je dokonce překoná, zákazníci budou spokojeni. Zákazníci budou nespokojeni, pokud produkt nesplní jejich očekávání. Rozlišujeme tři typy nezávislých proměnných, které napomáhají ke spokojenosti zákazníků. Těmito typy proměnných jsou základní, výkonnostní a faktory vzrušení. Vzájemně se odlišují úrovní očekávání a jejich koncovým vlivem na celkovou spokojenost zákazníků. Základní faktory jsou definovány vysokou úrovní očekávání, avšak mají nízký dopad na celkovou spokojenost zákazníka. Pokud chybí základní faktory nebo jsou špatně provedeny, zákazníci budou nespokojeni. Může se stát, že základní faktory budou provedeny nad očekávání zákazníků, čímž se výrazně zvýší celková spokojenost zákazníků. Faktory výkonnosti nejsou

příliš důležité, protože jejich vliv na spokojenost zákazníků je shodný s jejich očekáváními. Faktory vzrušení jsou determinovány nízkou úrovní očekávání, ale mají velký dopad na celkové uspokojení zákazníků. Pokud jsou přítomné faktory vzrušení, spokojenost zákazníků ihned roste. Faktory vzrušení bohužel nemohou nahradit nevyhovující základní faktory. Všechny faktory se berou v potaz při navrhování služeb. Chvilé, kdy dochází ke kontaktu mezi prodejcem a zákazníkem jsou brány jako proměnné (základní faktory, výkonnostní faktory a faktory vzrušení), které vedou k celkové spokojenosti zákazníků, což ovlivňuje vnímanou kvalitu produktu. Pokud bude host spokojený, je velmi pravděpodobné, že službu opět využije a doporučí konkrétní produkt dalším lidem. Toto je klíčové pro ohodnocení služby po jejím proběhnutí. (Stickdorn & Zehrer, 2009)

Proces designu služeb probíhá ve čtyřech fázích. První fáze je pojmenována průzkum či objevování. V této fázi je prováděna analýza dosavadního produktu a nyníšších zákazníků. V segmentu služeb jsou současné segmenty zákazníků často simulovány prostřednictvím osob. Osoby odrážejí segmenty zákazníků pomocí stereotypů založených na etnografické terénní práci nebo kvantitativní analýze. Díky tomu si lze lépe představit a vytvořit proces designu služeb. (Stickdorn & Zehrer, 2009)

SERVICE DESIGN PROCESS AND TOOLS



Obr. 32 - Nástroje designu služeb (Anon., nedatováno)

Kdybychom chtěli analyzovat produkty cestovního ruchu, bylo by to nesmírně obtížné, jelikož uvnitř stejné destinace se mohou vyskytovat odlišné skupiny zákazníků s rozdílnými motivy cestování (např. podnikatelé a turisté). Proces služeb není ucelený, neboť je tvořen ze služeb, které nabízejí různí poskytovatelé služeb. Okamžiky služby zahrnují možné chvíle kontaktu mezi prodejcem a zákazníkem v rámci destinace, které mohou být spojeny z hlediska místa, času a tématu (kontaktní místo uvnitř určitého hotelu v destinaci). Posuzovaná zákaznická cesta je nadějnou metodou pro získání informací o pohledu zákazníka na komplexní produkty cestovního ruchu. (Stickdorn & Zehrer, 2009)

4.4 Digitální výzva (Digital Challenge)

Cestování předchází dlouhé plánování. Více a více lidí hledá pomoc na elektronických zařízeních. Více než 40 % lidí váhá, jestli snít o dalším výletu nebo jej naplánovat. Lidé si hledají detaily ohledně další destinace a znovu přehodnocují všechny možnosti. Podrobnosti ohledně výletu vyhledávají čím dál tím častěji na mobilu. Od počátku roku 2016 je 40 % amerických webových stránek o cestování zobrazováno na mobilních telefonech. Délka

zobrazení těchto stránek se zkrátila o 5 %. Zákazníci si zobrazují webové stránky o cestování častěji a v kratších intervalech, čímž můžeme dospět k závěru, že na mobilech nenajdou to, co hledají. Stolní počítač se stále velmi používá při hledání možností cestování. Míra konverzace dosud vzrostla téměř o 10 % na webových stránkách o cestování, které byly zobrazeny na mobilech. (Anon., 2016)

Cestovatelé předpokládají, že při hledání možností výletu naleznou na internetu okamžitou odpověď na své potřeby. Jelikož lidé uskutečňují více hledání, nastává více okamžiků v jejich cestě zákazníka. V těchto momentech mají možnost zaujmout zákazníka značky cestovního ruchu, protože se cestovatelé rozhodují a vytvářejí si své preference. Co nyní stane, nakonec ovlivní celý rozhodovací proces. Sedmdesát dva procent cestovatelů s chytrými telefony se shoduje, že se při svém hledání zaměřují na nejvýznamnější informace a neberou zřetel na to, že jim cestovní společnost poskytuje informace. Dbají na uspokojení svých potřeb a nezáleží jim na konkrétní značce cestovního ruchu. (Anon., 2016)

Vzorovým příkladem značky cestovního ruchu, která dokázala zkombinovat svůj záměr s potřebami uvízlého cestovatele, je Red Roof Inn. Kvůli zrušenému letu denně uvízne v USA 90 000 cestujících. Marketingový tým firmy Red Roof Inn sleduje zpoždění letů v reálném čase a spouští cílené reklamy pro své hotely blízko letišť. (Anon., 2016)

4.5 Shrnutí

Základem úspěšného destinačního managementu je spokojený zákazník, který hodnotí přijaté služby a doporučuje je dalším lidem. Rozhodování zákazníků lze ulehčit tím, že jim nabídneme personalizovanou službu. Příkladem jsou mapa Zoo s uvedenou trasou, ochutnávka v restauraci nebo doporučení atraktivit cestovního ruchu.

Zákaznická cesta analyzuje zákaznickovy kroky před, během a po využití služby. Ve fázi okamžiků snění lidé přemýšlejí o destinaci a nemají žádné plány. Ve fázi okamžiků plánování si cestovatelé vybírají destinaci a podrobně plánují dovolenou. Ve fázi rezervování si lidé rezervují dopravu a ubytování. Během okamžiků prožívání jsou lidé na dovolené, věnují se volnočasovým aktivitám a jsou jim podávány informace.

Design služeb je novou disciplínou v cestovním ruchu a zaměřuje se na zákazníka. Důležitý je kontakt zákazníka s prodávajícím. Je dbán ohled na kvalitu produktu cestovního ruchu. Design služeb se zabývá tím, do jaké míry služba splnila očekávání zákazníků. Záleží také na motivech cestování, které se mohou odlišovat.

Lidé hledají na internetu rychlou odpověď na své potřeby. Značky cestovního ruchu se snaží zaujmout a přilákat zákazníka. Lidé čím dál více využívají chytré telefony, a tím narůstá na jejich důležitosti.

Kontrolní otázky

1. Můžete uvést alespoň 3 příklady personalizace služby pro zákazníky?
2. Na jaké fáze se dělí zákaznická cesta?
3. V čem spočívá design služeb?

5 Tvorba produktu

Učební cíle

Následující kapitola se bude zabírat definováním a specifikací destinačního produktu a jeho komponent. Po přečtení byste měli být schopni:

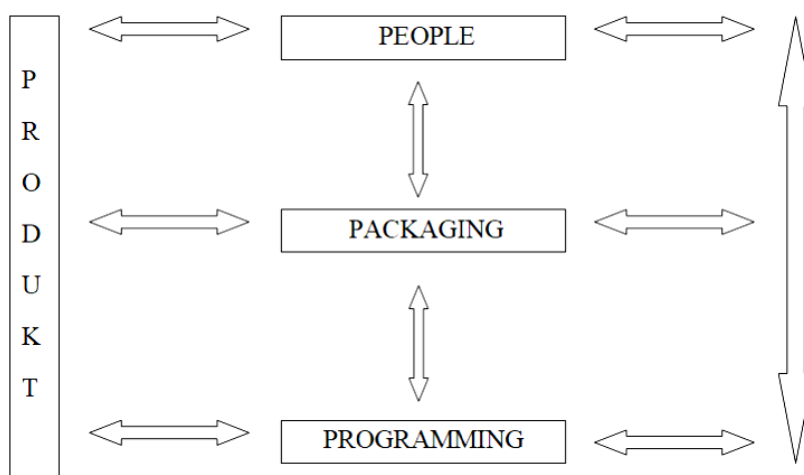
- Definovat destinační produkt a jeho jednotlivé komponenty
- Chápat roli destinace při tvorbě destinačního produktu
- Popsat životní cyklus produktu a jeho jednotlivé fáze
- Vysvětlit, co je balíček a program

Téma k zamyšlení

<https://www.youtube.com/watch?v=NCnhraDwrng>

5.1 Definice a komponenty destinačního produktu

Problematika produktu destinace je diskutovaným tématem a také proto se objevují různé definice a charakteristiky. Jednou z možných charakteristik je, že „destinační produkt je nezávislá kombinace hmotných a nehmotných komponent zahrnující fyzický produkt, lidi, balíčky a programy. Interakce hostitelů a návštěvníků destinace je podstatnou sférou destinačního produktu.“ (Morrison, 2013)



Obr. 34 - Rozšíření produktu v oblasti cestovního ruchu. Zdroj: Morrison, 2013

Podle Smitha (1994) se generický produkt cestovního ruchu skládá z pěti částí: fyzická část, služba, pohostinnost, svoboda volby a zapojení či nadšení. Svoboda volby a zapojení či nadšení jsou faktory související s turisty. Znamená to, že v destinaci mají návštěvníci možnost koupit různé produkty a sami si tak vybírají, jakého zážitku se chtějí zúčastnit.

Ritchie a Crouch (2003) ve své publikaci poskytli další pohled na destinační produkt, který se skládá ze dvou úrovní, a to hlavních zdrojů a atrakcí (fyziografie a klima, kultura a historie, směs aktivit, zvláštní události, zábava, nadstavba a tržní vazby) a podpůrných faktorů

a zdrojů (infrastruktura, přístupnost, usnadnění zdrojů, pohostinství, podnikání a politická vůle). Jednalo se o mnohem podrobnější popis destinačního produktu a rozšíření definice tak, aby zahrnovalo podporu ze strany zainteresovaných stran a podnikatelskou kapacitu. Fyzický destinační produkt lze analyzovat z hlediska atraktivit, infrastruktury, dopravy, zařízení a vybavení.

5.1.1 Atraktivity

Jsou nejdůležitější pro turistický sektor, jelikož dokážou do destinace přitáhnout turisty. Swarbrooke (2002) definuje čtyři kategorie atraktivit:

- atraktivity s přírodními znaky
- budovy vytvořené lidmi, které byly navrženy pro speciální účely (např. duchovní vyznání), nikoliv pro turisty, avšak dnes jsou turisty hojně navštěvovány
- budovy vytvořené lidmi, které byly speciálně navrženy pro turisty, aby uspokojily jejich potřeby (např. tematické parky)
- speciální akce

5.1.2 Zařízení

Většinou zařízení podporují a doplňují samotné atraktivity a akce. Tři hlavní kategorie jsou ubytovací zařízení, stravovací zařízení a maloobchodní prodejny různých druhů. Tato zařízení jsou nejvíce rozšířena a jsou provozována privátním sektorem.

Patří sem samozřejmě i další zařízení, jako například informační centra, výstavní haly apod. Některé akce a festivaly potřebují fyzické struktury a prostory a také ukazatele a značení jsou v turistické destinaci velice důležité.

5.1.3 Infrastruktura

Tento termín má obrovskou škálu definic, ale dle klasického významu v cestovním ruchu se infrastruktura skládá z cest, technické infrastruktury, vodních zdrojů, kanalizace a mnoho jiných fyzických systémů, které podporují destinaci. Výše vyjmenované jsou pro turistický sektor důležité, avšak často vyžadují značné a pravidelné investice.

5.1.4 Doprava

Přístup do destinace je klíčový, proto je důležité investovat do dopravních služeb, stejně jako u infrastruktury, což částečně provádí stát, ale DMO dohlíží na plánování dopravy a na její strategii.

Morrison (2010) navrhl tři rozšíření produktu v tradičním marketingovém mixu (product, price, place, promotion), aby lépe odpovídal odvětví cestovního ruchu a tomu, co sektor nabízí zákazníkům. Byla tedy navržena další tři rozšíření, a to lidé, balíčky a programy, které budou blíže charakterizovány později.

Dále poskytla pohled na definici produktu také Palatková (2011). Z následující definice je patrné, že produkt destinace je nabízen a poptáván a slouží k uspokojování potřeb návštěvníků. „Produkt destinace lze pak vymezit jako to, co je subjekty destinace na trhu

nabízeno a co návštěvníci destinace poptávají, nakupují, spotřebovávají a co uspokojuje jejich přání a potřeby.“ (Palatková, 2011, s. 49)

Podstatnou a ve většině publikací zmiňovanou charakteristikou tedy je, že destinační produkt mohou představovat jak hmotné, tak nehmotné komponenty, které jsou nabízeny a poptávány za účelem uspokojení potřeb návštěvníků. Produkt se skládá tedy z hlavních a podpůrných zdrojů a je součástí rozšířeného marketingového mixu destinace. Produktem může být například značka, osoba, organizace, místo, myšlenka, zboží či služba a jejich kombinace.

Produkt je nabízen a poptáván, je tedy podstatné vymezit nabídku destinace a poptávku po destinaci. Nabídka destinace turismu znamená souhrn zboží, služeb a volných statků nabízených destinacemi na trhu turismu. Pod pojmem předmět nabídky je možné si tedy představit veškeré služby a zboží poskytované veřejným, soukromým i neziskovým sektorem a volné statky s účelem uspokojení potřeb návštěvníků destinace. Nabídku lze rozčlenit také na primární, do které spadají přírodní, kulturně – historické, společenské a organizační atraktivitu, a na sekundární, která představuje infrastrukturu turismu a všeobecnou infrastrukturu. Poptávka po destinaci turismu je ochota utratit finanční prostředky za statky a služby destinace před pobytem v destinaci, během pobytu i po návratu domů z destinace.

Jedním z unikátních příkladů destinačního produktu, který je atraktivní pro celou řadu turistů, je Amsterdam a jeho nabídka coffeeshopů. Stát se touto záležitostí příliš nezaobírá z toho důvodu, že turisté zde díky tomuto produktu výrazně zvyšují obraty a také značně ovlivňují příjezdový cestovní ruch. Ačkoli je oficiální protidrogová politika státu v posledních letech čím dál přísnější, stále je možné tyto podniky navštívit a objednat si v nich marihuanu či hašiš bez obav z trestu. Podle informačních webových stránek města Amsterdam navštíví město přes pět milionů turistů ročně a až 35 % z nich navštíví coffeeshop. Cestovní kanceláře vytvářejí přímo produkty, které jsou zacíleny na navštívení amsterdamských coffeeshopů. Tento destinační produkt nabízí také příležitost i pro rezidenty, kteří mohou například provádět návštěvníky po místních coffeeshopech. (amsterdamtourist.info, 2018)

This Amsterdam Coffe Shop Tour Includes

entrance to a cannabis grow room (3 euro, implemented in the total price)
Rolling challenge
Rolling the dutch way, tutorial
Enter up to 3 coffeeshops
entrance to Hash Hemp Marijuana Museum (9 euro)
Rolling starterkit
Dutch Snacks
English speaking guide

The Original Amsterdam Coffee Shop Tour covers:

This tour is jam packed and can change based on the time of year and local events.

- founding ideas of Amsterdam's Coffee shops
- the Netherlands approach to Cannabis and drugs
- Dutch drug laws
- weed pass (wietpas)
- types and varieties
- weed, hash, lollipops, and cake(What works and what not)
- how the weed is grown
- how hash is made
- how cannabis cake is made
- how to recognize good and bad weed
- retail industry: seeds, weed, and hash
- supply chain to Cannabis coffee shops.
- local and tourist coffee shops

This tour is not appropriate for people under the age of 18 years. All guest are required to have recognized proof of Identity to be able to enter Cannabis Coffeeshops

Meeting Point: Dam square in front of the Madame Tussauds Museum. Look for the green umbrella's.

Price: 20€
Tour Duration: 3 hours

Obr. 36 - Ukázka nabídky prohlídky amsterdamských coffeeshopů. Zdroj: freeamsterdamtours.com, 2018

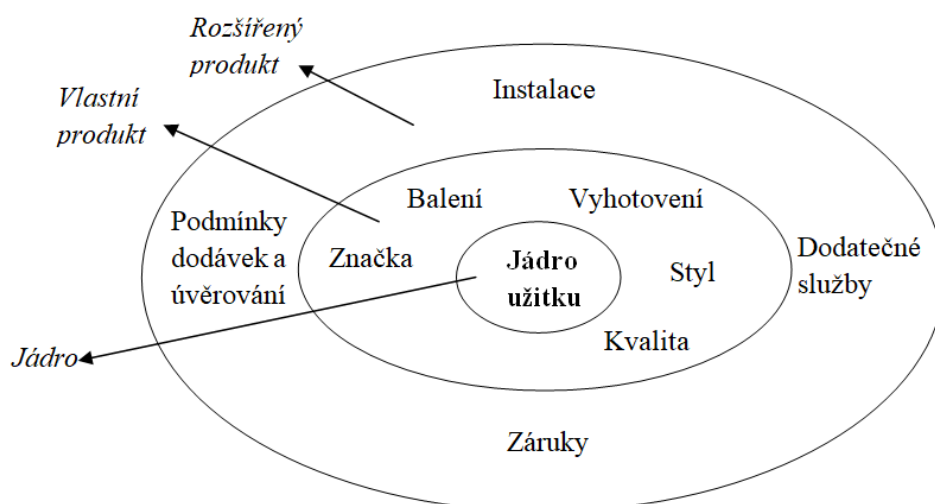
Dalším poměrně úspěšným destinačním produktem je multižánrový hudební festival Colours of Ostrava. Město Ostrava samo o sobě není příliš atraktivní z důvodu velkého industriálního vlivu. Ovšem využití této nevýhody ve výhodu byla strategie s pozitivním ohlasem. V prostorách bývalých továren je připraveno hudební zázemí a doprovodné, zábavné a kulturní programy pro návštěvníky, kterých festival v roce 2017 navštívilo přes 45.000. Festival podporuje rozvoj města jako potenciální vyhledávané destinace a také je tak rozvíjen primárně domácí cestovní ruch. (colours.cz, 2018)

Produkt destinace se skládá z několika vrstev. Nejčastěji je členěn do tří vrstev, a to na jádro, vlastní produkt a rozšířený produkt.

- Pod **jádrem** je možné si představit fyzickou nabídku, tedy turistické atraktivity a poskytované služby. Jádro produktu je tedy přímo vázané k uspokojení potřeb návštěvníka dané destinace. Tato vrstva produktu vyjadřuje základní užitek, který návštěvníkovi produkt přináší, je tedy hodnoceno dle pocitů a uvážení.
- Vrstva **vlastní produkt**, nebo také reálný produkt, představuje konkrétní nabídku s určitým složením služeb za stanovenou cenu. Jedná se o určité vlastnosti, které jsou od produktu vyžadovány, jako například úroveň kvality, design, značka, balení apod.

- Doplnění produktu dalšími výhodami a bonusy lze nazvat jako **rozšířený produkt**. Tato třetí vrstva by měla zvyšovat hodnotu produktu pro klienta. V této vrstvě probíhá konkurenční boj a prostřednictvím určitých bonusů a služeb navíc se tak produkt odlišuje od konkurence. (Palatková, 2011)

Rozčlenění produktu je významné pro určení složek marketingového mixu a konkrétně pro marketingovou komunikaci. Při tvorbě komunikační kampaně se určí, na jakou vrstvu bude kladen největší důraz a dále se dle toho přizpůsobuje další průběh marketingové komunikace.



Obr. 38 - Tři úrovně produktu aneb komplexní produkt. Zdroj: vlastní zpracování dle Jakubíkové, 2012

5.1.5 Kvalita produktu

Tato komponenta představuje podstatný nástroj pro vytvoření pozice na trhu. Prostřednictvím kvality se uspokojují potřeby a požadavky zákazníka. Pokud se hodnotí kvalita produktu, hodnotí se životnost, spolehlivost, výkon i nároky na údržbu. Kvalita má také dvě pojetí, a to objektivní, která je dána standardy, a subjektivní kvalita, tedy vnímaná zákazníkem.

5.1.6 Značka

„Značka se chápe jako soubor hodnot, dojmů nebo asociací, které mohou v průběhu času zvyšovat hodnotu a význam výrobku, služby, místa apod.“ (Jakubíková, 2012, str. 199) Značku je možné vyjádřit různými způsoby, například jménem, slovním spojením, symbolem, obrazem nebo kombinací zmíněných způsobů. Primárním úkolem značky je identifikace výrobků a služeb dané organizace a odlišení od konkurenčních organizací. Pokud jsou zákazníci loajální vůči značce, svědčí to o vyšší hodnotě dané značky.

5.1.7 Styl a design

Styl je spojen se vzhledem produktu a prvotním upoutáním pozornosti zákazníka. Design je nadřazený stylu a bývá spojován s hlavní funkcí produktu. Obě tyto komponenty mohou zvýšit hodnotu produktu.

5.1.8 Balení

Pojem balení znamená návrh designu a obalový materiál pro daný výrobek. V případě hmotného výrobku je balení možné také rozčlenit na vrstvy, a to konkrétně na vlastní obal, dodatečný obal a přepravní balení. Vlastní obal přímo uchovává výrobek, dodatečný obal je další vrstva obalu, která se před použitím výrobku znehodnotí a přepravní balení slouží pro identifikaci a přepravu výrobku. Pokud je produktem služba, balení v tomto případě znamená použití obchodní značky a loga, prezentace v provozních prostorách, atraktivní nabídkové materiály a využití například cestovních kanceláří k distribuci produktu. (Jakubíková, 2012)

5.1.9 Atmosféra

V některých případech je atmosféra klíčovým faktorem, který ovlivňuje rozhodování spotřebitele. Jedná se například o atmosféru v prostředích pohostinství. Atmosféra je tvořena prostředím, ale také návštěvníky i zaměstnanci organizací.

5.2 Role destinačního managementu při tvorbě produktu

Destinace hraje při tvorbě produktu zásadní roli. Existují čtyři různé role, které destinace v procesu tvorby produktu může mít:

- **přihlízející** (bystander) – management destinace pouze pozoruje jednání o produktu z toho důvodu, že pokud se soukromý sektor stará o rozvoj produktu, není nutné zasahovat do procesu
- **pomocník** (facilitator) – management destinace poskytuje informace a poradenství pro zainteresované subjekty, které se zapojují do vývoje produktu
- **iniciátor** (instigator) – management destinace je aktivním členem při rozhodování, identifikuje příležitosti produktu, vytváří strategie pro využití příležitostí
- **partner** (partner) – management destinace dodává finanční, lidské a jiné zdroje do procesu vývoje produktu a spolupracuje s ostatními zainteresovanými subjekty

V různých destinacích se role destinačního managementu odlišují v závislosti na okolnostech a podmínkách. Například u nově vznikajícího destinačního produktu není možné, aby management destinace byl pouze přihlízející. Role destinačního managementu se tedy mohou lišit dle typu destinace. Níže jsou uvedeny rozdíly mezi rolami dle destinací a jsou uvedeny konkrétní příklady států.

Zralé destinace – přímořské destinace – Španělsko, Itálie, Portugalsko, jež se mohou nacházet ve fázi v rámci životního cyklu destinace, destinační management by se měl tudíž soustředit na diverzifikaci a tvorbu nových destinačních produktů.

Nově vznikající destinace – destinace s rychlým vývojem – Indonésie, Srí Lanka, Jižní Afrika, nutné aktivní zapojení destinačního managementu do rozvoje produktu.

Centrálně plánované ekonomiky – destinace s primárním vlivem vlády – Čína, aktivní zapojení vlády a destinačního managementu obzvláště do tvorby nových produktů a infrastruktury.

Destinace s křehkým životním prostředím a ohroženými živočišnými druhy – destinace vyžadující speciální přístup – Galapágy, Antarktida, Komodo v Indonésii, zde se předpokládá spíše než vývoj nového destinačního produktu ochrana místních zdrojů.

Státy s problémy na mezinárodních trzích – neatraktivní destinace pro návštěvníky – Irák, Írán, Afghánistán, destinační management má spíše úkol omezit negativní prezentaci země než vývoj nového destinačního produktu.

Destinace s dominantním produktem – destinace s jedním hlavním a nejznámějším produktem – Las Vegas s kasiny, divočina ve Východní Africe s nabídkou safari, zde by se destinační management měl zapojit do diverzifikace a rozšiřování nabídky destinačních produktů.

Destinace s velkou příležitostí pro rozvoj cestovního ruchu – destinace s mnoha obyvateli a rychlým tempem růstu ekonomiky – Brazílie, Rusko, Indie, Čína – nutný aktivní přístup destinačního managementu k tvorbě produktů

Destinace specializující se na sport, dobrodružství a turistické aktivity – destinace zajišťující aktivní zážitky – Nový Zéland – kromě inovací a rozvoje nových destinačních produktů je také důležité zajistit bezpečnost účastníků zejména u adrenalinových zážitků

Historické oblasti – historická města s velkou koncentrací památek na malém prostoru – v dnešní době destinace nejvíce ohrožované přílišným cestovním ruchem – Athény, Budapešť, Istanbul, Řím, Praha, Benátky – destinační management se koncentruje na regulaci návštěvnosti, přesměrování hlavních turistických toků a zejména na ochranu kulturních památek

5.3 Kvalita destinace

Pokud je diskutován pojem kvalita destinace, je důležité, aby se nejednalo jen o fyzickou stránku produktu (design, technologie), ale i o kvalitu poskytovaných služeb, jejichž nedílnou součástí jsou pohostinnost a přivítání rezidenty. Koch (2004) předpokládá, že kvalita v destinaci má tři základní dimenze: fyzický produkt neboli hardware, služby a informace, neboli software a životní prostředí.

Z pohledu kvality cestovního ruchu v destinaci lze tedy do destinačního produktu zahrnout také životní prostředí, které se dá rozdělit na tři části: krajina, spotřeba zdrojů (také jejich udržitelné využívání) a žádné či nevzrůstající znečištění. Pod pojmem software si lze představit služby, pohostinnosti a informace, jak již bylo výše uvedeno. Informace zahrnují data poskytovaná v rámci destinace a distribuci dat různými způsoby včetně online komunikace. Hardware lze charakterizovat jako fyzické produkty v destinaci, a ty mají tři části: zařízení (co poskytují), funkce (co dělají pro zákazníky) a estetiku (jak působí). (Morrison, 2013)

Destinační management by měl sledovat spokojenost návštěvníků, spokojenost podnikatelů v cestovním ruchu, spokojenost rezidentů s kvalitou života a dopady na životní prostředí. Konkrétní kroky, které mohou činit jsou například:

- nastavení kvality prostřednictvím udělování certifikátů kvality a následná kontrola dodržování certifikačních standardů

- oceňování nejlepších podniků z hlediska kvality
- zajistit poradenství a finanční podporu pro podnikatele s cílem zvyšovat úroveň kvality
- nabízet vzdělávací programy
- průběžně měřit míru spokojenosti návštěvníků, podnikatelů, rezidentů a měřit dopady cestovního ruchu na životní prostředí.

5.4 Životní cyklus produktu

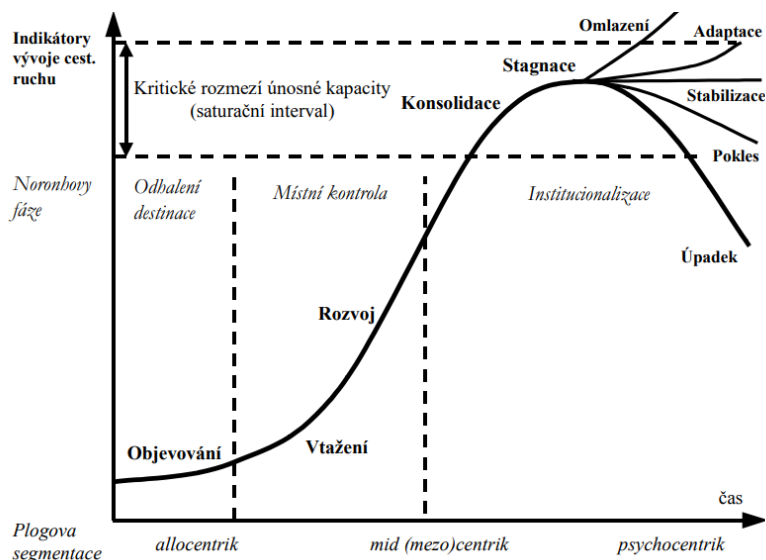
Samotná tvorba produktu je proces, který je zaměřený primárně na návštěvníka destinace. Pro tvorbu produktu jsou obvykle využívány celkem tři nástroje, a to SWOT analýza produktu, analýza nejdůležitějších charakteristik produktu a analýza životního cyklu produktu. (Palatková, 2011) Proces vytváření produktu je rozčleněn do několika specifických činností s odlišnými účely. (Hamarneh, 2012)

1. Marketingový výzkum – s cílem porozumět současným tržním mikroekonomickým i makroekonomickým podmínkám
2. Analýza trhu – vyhledat tržní příležitosti
3. Diskuze zainteresovaných subjektů – komunikace subjektů ze soukromého i veřejného sektoru
4. Konkurenční výhoda – určit výhody, které představují lákavé atraktivitu pro návštěvníky
5. Tvorba balíčků – vytvoření možnosti nakombinovat služby do kompletního balíčku pro návštěvníky
6. Ekonomická analýza – analýza nákladů a výnosů
7. Rozvoj lidských zdrojů – školení zaměstnanců všech zapojených subjektů
8. Propagace, distribuce – integrace produktu do marketingových aktivit a nalezení vhodných distribučních cest

Křivka životního cyklu destinace je velmi podobná křivce životního cyklu produktu. Rozdílem je průběh a délka cyklu. Během svého životního cyklu produkt prochází čtyřmi základními fázemi, a to zavádění, růst, zralost a pokles.

„Životní cyklus destinačního produktu v cestovním ruchu je proces, který popisuje, jak se cílová destinace rozvíjí v závislosti na růstu počtu návštěvníků. Pokud destinace přitahuje více návštěvníků, zlepšuje se vybavení destinace.“ (Morrison, 2013) Pokud destinace ví, v jaké fázi cyklu se nachází, je pro ni snazší definovat možný budoucí vývoj a přizpůsobit tomu svoji strategii s cílem udržet konkurenceschopnost.

Model životního cyklu byl před použitím v cestovním ruchu aplikován v mnoha odlišných oborech. Nejpoužívanějším modelem pro průzkum životního cyklu destinace je Butlerův model, který byl představen v roce 1980. Tento model rozšiřuje cyklus na 6 fází: objevení, vtažení, rozvoj, konsolidace, stagnace a poststagnace.



Graf 12 - Životní cyklus destinace. Zdroj: Jakubíková, 2012

Objevení

Do destinace přijíždí jen malý počet neorganizovaných individuálních návštěvníků, kteří jsou vřele vítáni místními obyvateli. Jedná se zatím pouze o dobrodružnou formu cestování. Není zde ještě téměř žádná infrastruktura cestovního ruchu.

Vtažení

Počet návštěvníků a intervaly návštěv se zkracují s tím dopadem, že místní obyvatelé začínají podnikat v cestovním ruchu. Objevují se rozdíly mezi místními obyvateli, kteří jsou vtaženi do zdejšího cestovního ruchu, a kteří nikoliv.

Rozvoj

Tato fáze je charakteristická značným růstem z toho důvodu, že poptávka roste a přijíždí konstantně více návštěvníků. V této fázi jsou vymezeny zdrojové oblasti, kam se nejvíce stahuje cestovní ruch. Rozšiřují se ubytovací kapacity cestovního ruchu a také se vylepšuje infrastruktura. Aktivita místních obyvatel už výrazně klesá a jejich postoj k návštěvníkům přechází k toleranci. Původní atraktivita cestovního ruchu už jsou zcela zahrnuty do obchodní činnosti v dané destinaci – komercializovány. V destinaci převládá již masový cestovní ruch a důsledky se promítají na vzhledu destinace. Vznik potenciálního problému v oblasti ochrany životního prostředí.

Konsolidace

Tempo růstu návštěvnosti se již zpomaluje. Místní ekonomika je závislá na cestovním ruchu, proto je strategickým cílem udržet současný podíl na trhu. V této fázi je důležitá tvorba dalších marketingových aktivit. V souvislosti se stagnací růstu výnosů, mění se také postoj rezidentů, tedy roste počet nespokojených rezidentů. Nespokojení jsou hlavně ti, kteří neprofitují z místního cestovního ruchu. Dochází k regulaci návštěvníků, protože někteří návštěvníci už z důvodu přehlcení přestávají destinaci vyhledávat.

Stagnace

Stagnace je nejkritičtější etapa z toho důvodu, že návštěvníků již nepřibývá ani neubývá. Charakteristickým rysem této fáze je nasycenost. Hlavní strategií je v této fázi zastavení zhoršování pozice na trhu. Nežádoucí změny už jsou většinou nevratné včetně negativní změny image destinace. Někteří místní obyvatelé mohou být již ve fázi averze k návštěvníkům.

Poststagnace

U této fáze jsou možné různé alternativy vývoje, od omlazení po úpadek. Rozhodující je, jaké má destinace zdroje, tedy například přírodní prostředí a také jaké má kompetence v podobě vědomostí zainteresovaných osob. V situaci mohou nastat následující situace:

- úpadek – destinace začíná být nezajímavá pro delší pobyty, konkurence schopnost klesá, vyčerpají se veškeré zdroje, klesá kvalita životního prostředí
- stabilizace – stále se udržuje stabilní úroveň návštěvnosti
- adaptace – destinace se přizpůsobuje únosné kapacitě území, chrání se zdroje cestovního ruchu a návštěvnost začíná růst
- omlazení – výsledek promyšleného destinačního managementu, zcela se mění image destinace, zvýší se únosná kapacita území, probíhá inovace a začíná nový životní cyklus (Nejdl, 2011)

5.5 Principy tvorby destinačního produktu

Jedním z úkolů destinačního managementu je vytvořit principy, které budou dodržovány při vzniku nových destinačních produktů. Z manuálu Handbook on Tourism Product Development, který vytvořila European Travel Commission ve spolupráci s UNWTO byl převzat následující seznam základních principů:

- přiměřený rozsah – dostatečně velký rozvoj, aby mohl mít pozitivní dopad, ale ne příliš velký, aby naopak neměl negativní důsledky
- autenticita – vývoj nového produktu by měl vycházet z DNA destinace, měl by respektovat zahrnout historii, kulturu a rezidenty destinace
- podpora rezidentů – místní komunita podporuje vznik nového destinačního produktu a další rozvoj
- odlišení se od konkurence
- kreativita a inovace

- vize destinace – další rozvoj destinačního produktu je konzistentní se stávající destinační vizí a přispívá k jejímu naplnění
- integrace s již existujícími destinačními produkty
- reálná potřeba trhu a finanční proveditelnost vývoje nového produktu
- positioning – nový destinační produkt je konzistentní s positioningem značky destinace
- udržitelnost – rozvoj nemá negativní dopady na životní, sociální ani kulturní prostředí
- podpora zájmových skupin v cestovním ruchu v rozvoji
- USP (unique selling propositions) – nový produkt reflektuje a přispívá k jedinečnosti nabídky pro zákazníky

5.6 Rozvoj fyzického produktu

Když se mluví o rozvoji destinačního produktu, většinou se vybaví okamžitě nějaký fyzický nebo hmotný produkt. Všechny příležitosti týkající se rozvoje fyzického produktu je třeba důkladně prozkoumat a analyzovat. Existují 4 různé možnosti rozvoje fyzického produktu v destinaci.

5.6.1 Atraktivita

Atraktivita jsou kritické pro úspěch. Lákají návštěvníky do destinace. Podle Swarbrooka (2002) existují 4 kategorie atraktivit:

- Přírodní atraktivita
- Atraktivita postavené člověkem pro jiný účel, než je cestovní ruch, které jsou nyní hojně navštěvovány turisty (kostely, hrady).
- Atraktivita postavené člověkem s cílem přilákat turisty a uspokojit jejich potřeby (aquaparky, zábavné parky)
- Eventy

5.6.2 Facilities

Dle českých autorů také suprastruktura a infrastruktura cestovního ruchu zahrnuje především ubytovací, pohostinské a nákupní zařízení. Jedná se ale také o informační centra, kongresové haly a další doplňkové služby pro cestovní ruch.

5.6.3 Infrastruktura

Dálnice, vodárny, čističky vody a další základní, ale velmi nákladná infrastruktura, která je nutná pro zvládnutí přílivu turistů.

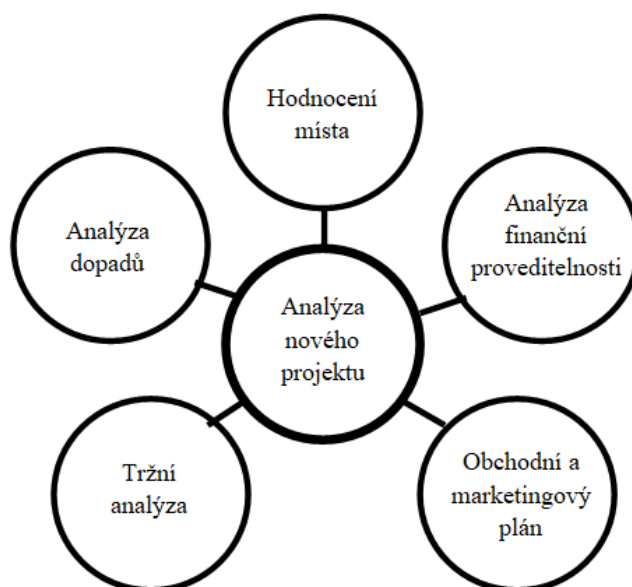
5.6.4 Doprava

Dostupnost destinace patří mezi klíčové faktory konkurenceschopnosti.

Na následujícím obrázku jsou zobrazeny hlavní části analýzy při tvorbě fyzického produktu:

- hodnocení místa – místní charakteristiky a dostupnost

- analýza dopadů – analýza environmentálních, sociálních a kulturních dopadů projektu
- tržní analýza – zjištění tržního potenciálu projektu
- analýza finanční proveditelnosti – analýza potenciálních zisků a obrátů z projektu
- obchodní a marketingový plán – příprava marketingového plánu a obchodních záměrů spojených s projektem



Obr. 40 - Hlavní části analýzy rozvoje nového destinačního projektu.
Zdroj: Morrison, 2013

5.7 Rozvoj lidských zdrojů

Lidské zdroje jsou velmi podstatnou součástí destinačního produktu. Služby jsou poskytovány lidmi, proto je nezbytné, aby služby byly poskytovány na vysoké úrovni. Podstatné je mít adekvátní počet zaměstnanců se zkušenostmi, znalostmi a správným postojem, aby pomáhali vytvářet dobrý dojem z destinačního produktu. Řada destinací vyvinula specifické strategie nebo plány pro lidské zdroje v oblasti cestovního ruchu. Obecně se dají doporučit následující principy pro implementaci strategií rozvoje pracovních sil:

1. informovat – důležité je poskytovat zaměstnancům všechny informace, které jim mohou pomoci lépe se rozhodovat v pracovním procesu
2. zaujmout – atraktivní nabídky umožní nábor pracovních sil i z jiných odvětví či států
3. rozvinout – stávající zaměstnance je důležité dále vzdělávat a zvyšovat jejich kompetence
4. udržet – cílem je vytvořit takové prostředí a pracovní podmínky, aby pro zaměstnance byla práce v odvětví atraktivní, a aby chtěli v odvětví cestovního ruchu pracovat i nadále.

5.8 Tvorba balíčků

Tvorba balíčků v cestovním ruchu je naprosto ojedinělá napříč všemi odvětvími. „Termín balíček se používá pro dvě a více služeb rezervovaných nebo zakoupených podle přání zákazníka za jednu cenu, resp. pro předem připravený soubor služeb.“ (Jakubíková, 2012) Balíček může být sestaven provozovatelem zařízení či jinou osobou, jako například touroperátorem či cestovní kancelář. Klient cestovní kanceláře má možnost vybrat si z již vytvořené nabídky balíčků nebo si může balíček sestavit na základě svých individuálních potřeb. V cestovním ruchu je klasickým příkladem balíčku zájezd. Vytváření balíčků pomáhá destinaci při:

- budování partnerství mezi stakeholdery v cestovním ruchu
- při vyhlazování propadů v rámci sezónnosti či životního cyklu destinace
- diverzifikaci tržních segmentů – balíčky mohou být individuálně zaměřeny na specifické cílové segmenty
- konsolidace destinačního produktu –sdružení rozdílných služeb v destinaci do balíčků, které si zákazníci mohou snadno koupit
- zvýšení přidané hodnoty destinace
- destinace může generovat větší tržby na jednoho zákazníka prodloužením délky jeho pobytu

Produkty se díky balíčků mohou vzájemně doplňovat a zákazník dostává komplexnější nabídky, často může být cena za balíček nižší, než kdyby si zákazník jednotlivé služby koupil samostatně. Podle Morrisona (2013) má zakoupení balíčku následující výhody pro zákazníky:

- větší pohodlí a hospodárnost
- zákazníci mají možnost plánovat finanční prostředky na cesty
- koupí balíčku si zákazník zajistí určitou trvalou kvalitu
- snazší uspokojení i specializovaných zájmů.

5.9 Tvorba programů

Na tvorbu balíčků úzce navazuje tvorba programů. Jedná se o takovou nabídku činností, programů nebo událostí, které mají za cíl přilákat nové návštěvníky, či zatraktivnit destinaci v nízké sezóně. Programy mohou a nemusí být součástí balíčků. Programy jsou podstatnou součástí destinačního produktu. Podle Morrisona (2013) tvorba programů plní v destinačním managementu několik rolí:

- zlepšení prožitku z destinace pro návštěvníky
- zvýšení ekonomických přínosů z cestovního ruchu – úspěšné festivaly a eventy přinášejí dodatečné přínosy do lokálních ekonomik
- prodloužení délky pobytu a navýšení útrat turistů
- vzdělávání turistů – programy a zejména interpretační centra pomáhají prohloubit znalosti turistů o destinaci
- zapojení turistů do vytváření produktu
- uspokojení potřeb speciálních cílových skupin

Organizace destinačního managementu mají v oblasti programů různé role. Mohou podpořit rozvoj nových akcí nebo festivalů nebo mohou rozšířit stávající akce prostřednictvím poskytování finanční pomoci. Důležitou rolí je budování informačních a interpretačních center.

5.10 Případová studie – srovnání produktů CR

5.10.1 Mohn Dorf Armschlag (Maková vesnička v Armschlagu)

Tento produkt je z hlediska využití máku v cestovním ruchu zcela ojedinělý a jedinečný. Vesnice Armschlag vznikla s největší pravděpodobností v letech 1302 a měla pouze 88 obyvatel. Tento produkt vznikal postupně a v současnosti obsahuje následující atrakce:

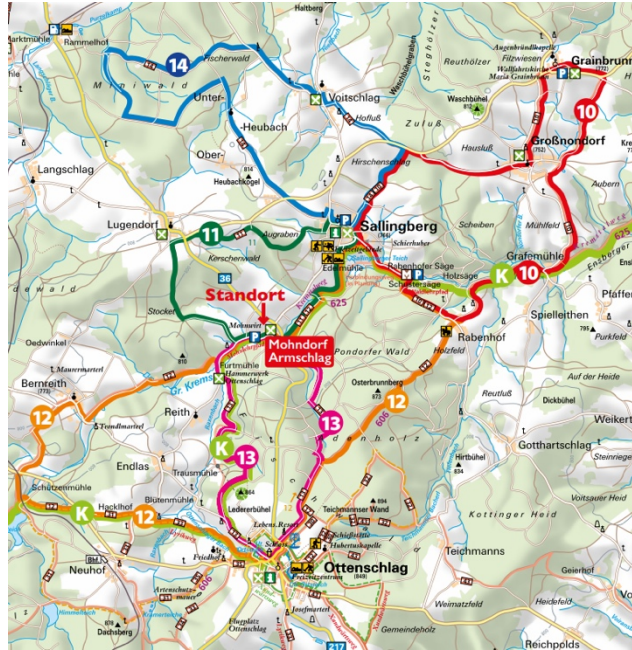
- Vlastní maková pole (cca 10 hektarů).
- Makovou zahradu, která obsahuje asi 30 druhů ozdobných máků, kvetoucích v průběhu června a července. Z toho důvodu jsou v zahradě i jiné druhy květin, takže zahrada je kvetoucí v podstatě během celého roku.
- Největší makový obraz (60 m x 4,5 m), který se nachází na dlouhé zdi největšího parkoviště v Armschlagu. Tento obraz byl nakreslen během jednoho roku (2008–2009).
- Makový expres slouží k prohlídce Makové vesničky, kde může turista obdivovat pole okolo vesnice. Jízda vláčkem trvá zhruba 25 minut a stojí 3 eura na osobu.
- Makovou prodejnu, která se nachází uprostřed vesničky na parkovišti a je možné uvnitř zakoupit různé makové produkty, které nabízí místní rodiny.
- Makovou školu, kde se turisté mohou v nabízených kurzech naučit kreslit mák, vařit z máku, sbírat mák a třeba i vytvářet různé přírodní produkty.
- Makové stezky, které vedou okolo vesničky a je možné si vybrat ze 7 různých cest.
- Různé akce v průběhu roku, například Den máku, kurzy malování, Den makového štrůdlu apod.



Obr. 42 - Logo vesničky.
Zdroj: <http://www.mohndorf.at/>



Obr. 44 - Maková pole v Armschlagu



Obr. 46 - Mapa makových stezek

Atraktivita	• vesnička Armschlag nabízí nepřehledné množství atraktivit, které jsou výše popsány
Dopravní dostupnost	• vesnička se nachází na severu Rakouska, blízko hranic s ČR a poblíž vede jedna z hlavních silnic, nejbližší větší město je Zwettl
Balíčky	• vesnička nabízí speciální balíčky především pro autobusové skupiny turistů (např. prohlídka zahrady, zhlédnutí filmu o vesničce, nákup v obchodě a makový oběd v restauraci)
Marketing a komunikace	• unikátní positioning založený na máku (lidé si vesničku zapamatují) a komunikace na vybrané cílové skupiny
Spolupráce	• v tomto případě funguje skvělá spolupráce jak s místními obyvateli, tak podnikateli a samosprávou
Autenticita	• produkt vychází z místních tradic a prezentuje to, co je pro místo jedinečné (maková pole)
Udržitelnost	• produkt je v naprostém souladu s přírodou, využívá její potenciál

Tabulka 6 - Zhodnocení Makové vesničky na základě zadaných bodů. Zdroj: vlastní zpracování

5.10.2 Hobitín na Novém Zélandu (Hobbiton)

V roce 1999 byly položeny základy Hobitína, jakožto kulis k filmu Pán prstenů. Po skončení natáčení se měla celá vesnička zdemolovat, avšak nestalo se tak úplně, zbylo 17 překližkových fasád. Díky těmto zbytkům se začalo o Hobitíně mluvit a začal se postupně dostávat na oči veřejnosti. V roce 2002 začaly veřejné prohlídky Hobitína. V roce 2009 se zde natáčela trilogie Hobit a díky ní zde zůstala vesnička v dnešní podobě. Na turisty zde čekají:

- hospoda U Zeleného draka, která byla otevřena v roce 2012 a je ukázkou dokonalé řemeslné práce, nabízí nápoje a pokrmy, které budou známé především filmovým fanouškům.
- kavárna, která vyrábí domácí produkty a nabízí novozélandské speciality.
- obchod nabízející velké množství suvenýrů, které souvisí s filmy (knihy, nápoje, brožury)
- okruhy po stopách Pána prstenů a Hobita, které nabízí externí průvodcovské firmy
- pobyty na farmě, kterých se v okolí nachází několik. Balíček obsahuje tříhodovou večeři, skleničku piva nebo vína, přespání a snídaní.
- Hobbiton Movie Set Tour jsou prohlídky po stopách filmu. Jedná se o večerní program, který trvá 4 hodiny a stojí 195 dolarů. V průběhu večera ukáže průvodce turistům vesničku a nakonec je zavede do hospody U Zeleného draka, kde na ně čeká bohatá hostina.
- Různé akce během roku, jako například Hobití Vánoce, Pivní festival, Festival sklizně apod.



Obr. 48 - Hospoda U Zeleného draka. Zdroj: <https://www.hobbitontours.com/>



Obr. 50 - Pohled na Hobitín. Zdroj: <https://www.hobbitontours.com/en/>

Atraktivita	<ul style="list-style-type: none"> • Hobitín nabízí různé množství atraktivit, které jsou spojeny se samotným filmem
Dopravní dostupnost	<ul style="list-style-type: none"> • vesnice se nachází na Novém Zélandu nedaleko Aucklandu, kde je i letiště, pro turisty z Evropy není úplně jednoduché se na Nový Zéland dostat a to jak z hlediska vzdálenosti, tak ceny, proto dopravní dostupnost není ideální pro všechny
Baličky	<ul style="list-style-type: none"> • Hobitín nabízí speciální balíčky prohlídek "po stopách filmu" pro různé skupiny i individuály
Marketing a komunikace	<ul style="list-style-type: none"> • výborný positioning (lidé si Hobitín snadno zapamatují a mají ho spojený s filmem), produkt komunikuje na všech úrovních (lokálních i celosvětových), marketingový mix (zapamatovatelný produkt, speciální ceny, prezentace na internetu)
Spolupráce	<ul style="list-style-type: none"> • v tomto případě funguje skvělá spolupráce jak s místními obyvateli, tak podnikateli i samosprávou, Hobitín na Nový Zéland přitáhl velké množství turistů, což místní oceňují
Tradice	<ul style="list-style-type: none"> • produkt nenavazuje na místní tradice, byl uměle vytvořen na základě natáčení filmu
Udržitelnost	<ul style="list-style-type: none"> • produkt nezatěžuje životní prostředí a snaží se nenarušovat okolní přírodu (vznikl v podstatě na farmě, která tam stále funguje)

Tabulka 8 - Zhodnocení Hobitína. Zdroj: vlastní zpracování

5.10.3 Westernové městečko Boskovice

Westernové městečko se nachází pouhých 36 km od Brna a je jedním z nejvíce navštěvovaných míst jižní Moravy. Vzniklo v roce 1994 a jeho autenticita Divokého západu naprosto pohltní každého návštěvníka. V současnosti se na místě nachází tyto atrakce:

- Koňská show, výcvik koní a zábava s koňmi
- Divadlo
- Půjčovna kol
- Lanové centrum, které nabízí zábavu pro celou rodinu a lze si vybrat ze 43 lanových překážek, je možné si užít i jízdu na kladce apod.
- Indiánská vesnice, kde lze prožít život tak, jak před mnoha lety opravdu indiáni žili.
- Vršek pokladů, kde lze v písku najít ukryté poklady, které si turisté mohou po nalezení nechat. Doba hledání je 20 minut a stojí 70BD (1 Boskovický dolar = 1 CZK)
- Rýžoviště zlata se skládá z 16 metrů dřevěných koryt, kde lze pomocí staré zlatokopecté techniky rýžovat zlato. Je možné si vybrat jaký druh zlata bude turista rýžovat a podle toho se také odvíjí cena.
- Kovošrot ZOO, je vlastně zoologická zahrada, ve které je vše vyrobeno z kovů (přes 100 exponátů).
- Tetovací salon, kde je možné si zaplatit tetování formou Airbrush, které vydrží pár dní (cena 60 BD). Součástí salonu je i obchod s různými kameny z celého světa.
- Střelnice Mr. Santera je místem, kde si mohou návštěvníci vyzkoušet svou přesnou mušku s opravdovou Winchestrovkou z divokého západu.
- Během sezóny nabízí městečko i různé akce, jako například country večery apod.
- Dále městečko nabízí ubytování v hotelu, stanu nebo v kanadském srubu a občerstvení v restauraci.



Obr. 52 - Mapa městečka



Obr. 54 - Westernové městečko Boskovice

Atraktivita	<ul style="list-style-type: none"> městečko nabízí opravdu velké množství různého vyžití
Dopravní dostupnost	<ul style="list-style-type: none"> nachází se 36 km od Brna, v Boskovicích se nachází i vlakové nádraží, tudíž není těžké se do městečka dostat
Balíčky	<ul style="list-style-type: none"> městečko žádné speciální balíčky nenabízí, návštěvník zaplatí vstupné, jehož součástí jsou různá představení, jinak se vše hradí zvlášť
Marketing a komunikace	<ul style="list-style-type: none"> výborný positioning (lidé si vesničku zapamatují) a komunikace probíhá hlavně na lokálních úrovních, marketingový mix (zajímavý produkt, prezentace na internetu, speciální měna,...)
Spolupráce	<ul style="list-style-type: none"> v tomto případě funguje skvělá spolupráce jak s místními obyvateli, tak podnikateli a samosprávou, produkt se nachází v podstatě mimo vesničku, takže jeho chod nenarušuje místní život
Tradice	<ul style="list-style-type: none"> produkt nevychází z místních tradic, byl v podstatě náhodně založen na volném prostranství
Udržitelnost	<ul style="list-style-type: none"> produkt se snaží být udržitelný a snaží se neovlivňovat negativně přírodu, místní kulturu a obyvatele

Tabulka 10 - Zhodnocení Westernového městečka. Zdroj: vlastní zpracování

5.10.4 Srovnání produktů

Na základě zvolených bodů pro hodnocení produktu nejlépe vyšel produkt Makové vesničky, který naprosto skvěle splnil veškerá kritéria. Hobitín na Novém Zélandu a westernové městečko v Boskovících bohužel nevycházejí z místních tradic, ale jsou uměle vsazené do prostředí. Přesto jsou ale díky originálnímu nápadu a dobrému marketingu velmi úspěšné.

Proč jsou některé produkty úspěšné a jiné ne? Neúspěch produktu souvisí se slabým a neoriginálním nápadem, špatným marketingem a nedostatečnou komunikací, v delším období mohou k neúspěchu přispět negativní dopady na životního prostředí nebo historické památky, případně nesouhlas a odpor rezidentů či nedostatečná spolupráce s místními podnikateli.

5.11 Shrnutí

V kapitole se pojednávalo o produktu destinace. Téma je obsáhlé a názory autorů odborných publikací se liší. Byl vytvořen souhrn informací týkající se definování produktu destinace, jeho vrstev a komponent. Také byly vyjmenovány a specifikovány jednotlivé role destinačního managementu v procesu tvorby produktu a odlišnosti dle konkrétních typů destinací. V návaznosti na to byly popsány jednotlivé fáze životního cyklu produktu a porovnány s fázemi životního cyklu destinačního produktu. Také byl specifikován pojem balíček a program, které jsou v současnosti nezbytnou součástí rozvíjení cestovního ruchu.

Kontrolní otázky

1. Jaké jsou základní charakteristiky destinačního produktu?
2. Na jaké komponenty se produkt dělí?
3. Jaké role hraje destinace při tvorbě produktu?
4. Jaké fáze má životní cyklus produktu?
5. Stručně charakterizujte jednotlivé fáze životního cyklu.
6. Jaké přínosy má tvorba balíčků a programů pro destinace?

6 Destinační karty

Destinační karty jsou zajímavým stimulem poptávky po produktech cestovního ruchu v destinaci. Turisté všude na světě rádi využijí možnosti ušetřit na nákladech spojených s cestováním. Naopak destinačním managementům karty umožňují usměrňovat tok turistů v rámci destinace a zvyšovat celkové výdaje na hlavu. Proto jsou systémy destinačních karet často využívány jako jeden z nástrojů destinačního managementu.

Učební cíle

Po přečtení této kapitoly byste měli umět:

1. popsat charakteristiku karetních systémů
2. znát různé funkce destinačních karet.
3. pochopit výhody a nevýhody destinačních karet pro destinaci, partnery a návštěvníky.

Téma k zamyšlení

V reklamním spotu na Kodaňskou destinační kartu autoři použili výpovědi o výhodách destinační karty, které jim přináší: <https://www.youtube.com/watch?v=Y1wTj5oyBdg>

6.1 Charakteristika karetních systémů

Samotným produktem se dá definovat samotná plastická (nebo virtuální) kartička. Ta může mít hned několik cen s důrazem na délku a věk jejího uživatele. Její distribuce probíhá v lokálních turistických informačních centrech nebo v určitých případech prostřednictvím ubytovacích zařízení. Její propagaci má na starost samotná destinace. Využívá k tomu standardní komunikační prostředky. Především na internetu nebo prostřednictvím různých eventů (např. veletrhů), kde probíhá distribuce tištěných letáků.

Snad každá evropská metropole má nějakou formu destinační karty obsahující zvýhodnění na vstupy do památek, na městskou dopravu a podobně. Tento trend už se dostává i do východní Evropy (Martin, Sirakaya-Turk and Cho, 2013). V určitých případech mohou destinační karty také podávat statistické informace o pohybu návštěvnosti v závislosti na uplatňování slev. Zároveň dokáží rychle reflektovat určité měnící se trendy po produktech.



Obr. 56 - Ukázka destinační karty Spindlcard. Zdroj: Webové stránky ŠpindlCard - slevová karta Špindlerův Mlýn <http://www.spindlcard.cz/>

Karetní systémy destinací cestovního ruchu mohou poskytovat slevu na jednotlivé služby nebo rovnou zahrnovat celé náklady.

Slevové karty mohou být poskytovány zdarma v rámci ubytování (to nutí turisty ubytovávat se v destinaci a nepřijíždět na jednodenní výlety a naopak ubytovatele nahlašovat reálné počty ubytovaných a odvádět rekreační poplatky, protože ubytování jsou o nároku zdarma informováni).

Další možností je prodej destinačních karet na určitou délku pobytu prostřednictvím lokálních turistických informačních center.

Z výzkumu So Yick Ting (2017), který hodnotil preference uživatelů karet (v tomto případě byli respondenti mladší generace mezi 18 – 26 lety) vyplývá, že nejvíce oceňovanou položkou zahrnutou v ceně karty je na prvním místě doprava (a to v případě měst už z letiště). Dále to jsou turistické aktivity (vstupy do památek, muzea). Již méně oceňované, přesto položky přidávající hodnotu jsou strava (slevy v restauracích, dezerty zdarma ...) a nakonec neturistické aktivity (zajištění přístupu pro cizince).

So Yick Ting nabádá k vytvoření dvou typů karet. A to základní (nejoceňovanější položky – doprava, vstupy) a kartu premium (další služby přidávající hodnotu – jídlo).

6.2 Konkrétní ukázky některých karetních slevových systémů

6.2.1 V zahraničí

Rakousko

Rakouské alpské destinační managementy se dají označit za průkopníky v karetních slevových systémech. Jejich nabídka je široká a kombinují vždy několik služeb. Horský stát může nabídnout v ceně karet finančně náročné jízdné lanovkami. K tomu odpočinek v bazénech a vstupy do expozic a památek v případě deštivého dne. V Kitzbühelských Alpách jsou v kartě obsaženy především lanovky. Spolková země Dolní Rakousy zase nabízí zaměření na památky.

Po celém Rakousku je nabídka různých systémů. Některé jsou v ceně ubytování vybraných HUZ, jiné se kupují např. v turistických informačních centrech. Podle toho se liší i systém rozdělování finančních prostředků z výnosu mezi partnery nabízející volné vstupné.

Salzburško

Podle SALZBURGERLAND CARD (2018) je Salzburgerland jednou z rakouských spolkových zemí, kde je karetních systémů více. Mohou se i překrývat. Rozdělit si je můžeme podle polohy. Po celé spolkové zemi lze využívat Salzburgland Card. Ovšem v určitých lokalitách fungují vlastní karetní systémy jako v hlavním městě spolkové země Salcburku. V turistických regionech lze využívat místních karet jako například v Zell am See/Kaprun (nabízena určitými ubytovateli v ceně ubytování). Salzburgland Card s nejširší platností nabízí velmi široké spektrum atrakcí zdarma ve velké oblasti. Tato karta je zase dostupná

v informačních centrech po celé spolkové zemi. V ceně je velké množství lanovek (ne všechny), mytí Grossglocknerhochalpenstasse, bazény, muzea, různé exkurze. Spektrum je velice široké.

Z pohledu z druhé strany destinační kartu přímo spravuje destinační firma SalzburgerLand Tourism GmbH, která zároveň spolkovou zemi propaguje. Podle vyjádření Mariny Schwab (2018) vedoucí marketingu destinační karty z destinační společnosti Zell am See-Kaprun Tourismus GmbH není karta nijak dotována soukromým sektorem. Příjmy z karty jsou rozděleny v procentech podle návštěvnosti mezi jednotlivé partnery. Podobně slevová karta s celozemskou působností funguje i v Korutanech.

Schladming-Dachstein

Podle Sommercard (2018) je tato karta součástí ubytování. Její využití je omezeno na jedinou lanovku denně. Což je trend některých karet. A pro určité skupiny návštěvníků, kteří by rádi navštívili 2 kopce denně je to limitující. Největším tahákem je zřejmě lanovka na Dachstein. Využití této lanovky prostřednictvím karty je zcela jistě ekonomicky výhodné. Opakovat je možné koupání v bazénu. V ceně je jízda autobusy a slevy poskytují také soukromí partneři.

Podle vyjádření Marie Rettenbacher (2018), vedoucí projektu letní destinační karty, musí ubytovatelé odvádět menší částku. Zapojení poskytovatelé služeb pak obdrží peníze za každé použití peněz v jejich zařízeních.

Silvretta Card

Podle Silvretta Card all inclusive je tato karta opět součástí ceny ubytování. V ceně je jízdné lanovkami v Ischglu, Galtüru, Kapplu, See & Samnaunu. Dále hromadná doprava, koupání, sportovní hřiště, muzea, mytné na vysokohorskou silnici.

Dánsko

Kodaňská karta podle Copenhagen Card (2018) se objednává v předstihu a plastická karta se předává v turistických informačních centrech. Jedno je umístěno přímo na letišti. Cestující letadlem si tedy ihned po příletu kartu vyzvednou a mohou jí začít používat, třeba neomezeně na městskou dopravu (pro cestu z letiště), která je zahrnuta v ceně. Návštěvníci na ni mohou ocenit i přehlednější výběr důležitých míst, které pomáhá navštívit tištěný průvodce k dostání přímo s kartou.

Karta je efektivně propagována na internetu, například pomocí nástrojů jako remarketing i na sociálních sítích.

Velká Británie

Londýn

Dle webových stránek poskytovatele karet a článku What is Oyster? (2018) je tato plastická karta s čipem cílená přímo na dopravu. Nabízí neomezenou dopravu po Londýně. Může z ní být například hrazena doprava z kreditu nebo lze využít časových kuponů. Platí na

široké spektrum pozemní, podzemní, vodní dopravy, a dokonce na kabinkovou lanovku. Její využití je pro návštěvníky Londýna velice výhodné.

Tato karta může být dále kombinovaná s The London Passem, který zahrnuje zase památky.

Další destinační karty po celé Velké Británii je možné pořídit prostřednictvím agentury VisitBritain.

6.2.2 V Česku

Už i v České republice je možnost využít některé z karetních systémů. Hodně z nich vzniklo v nedávné době. Destinační či jiné karty se od sebe v mnohém mohou lišit. Mohou být jednak městské (například v Praze) nebo regionální (Olomoucká, Český ráj), a to i na malých prostorech (Harrachov, Pec pod Sněžkou).

Český ráj – regionální karta hosta

Tato karta vydaná Sdružením Český ráj je platná jeden rok a obsahuje vstupy zdarma a až 50% slevy na ubytovací a stravovací služby, sportovní a rekreační využití a podobně, jak uvádí Regionální karta hosta (2018). Někteří ubytovatelé ji poskytují zdarma nebo je k prodeji v turistických informačních centrech za 50 Kč.

Olomouc region Card

M-ARK Marketing a reklama s.r.o. (2018) uvádí, že Olomouc region Card nabízí vstupy zdarma do památek, muzeí. Tuto nabídku rozšiřují dále partneři poskytující ubytování, stravování, sport nebo kulturu také zdarma nebo se slevou v regionu střední Moravy a Jeseníků. Zdarma je celkem 100 míst, partnerů se slevami je zhruba o 1/5 méně. Sleva je také na MHD v Olomouci, autobusovou dopravu v městě Jeseník a slevu na vlak s Českými drahami. K zakoupení je na 56 místech regionu. Její délka může být 48 hodin nebo 5 dní. Její cena je 240 Kč, respektive 480 Kč. Děti do 15 let platí polovinu.

Marek (2016) níže uvádí podrobnosti o fungování karty z druhé strany v roce 2016 (poslední dostupná závěrečná zpráva). Projekt je podporován městem Olomouc a Olomouckým krajem, konkrétně příspěvek Olomouckého kraje: 371.800 Kč (bez DPH), příspěvek statutární město Olomouc: 200.200 Kč (vč. DPH). Kartu prodávalo 67 míst. V roce 2016 bylo prodáno 5000 karet, které byly použity pro 12,7 tisíc přístupů zdarma. Za ty bylo v tomto roce atrakcím refundováno 464 526 Kč. Například 1,7 tisíc vstupů do olomoucké zoo bylo vynahrazeno 42 tisíc Kč nebo hrad Bouzov s 1,1 tisíci vstupy 69 tisíc Kč. Karty lze zakoupit i v rámci pobytových balíčků některých hotelů. Náklady na provoz činili 787 tisíc, 15 tisíc na marketing, 575 tisíc na provize prodeje karet a refundace vstupného. Celkem tedy 1 377 tisíc v nákladech. Výnosy z prodeje karet, příspěvku kraje a měst bylo 1 595 tisíc. Projekt Olomoucké karty v daném roce zažil případ padělání.

Prague Card

Podle O kartě Prague Card. Prague Card (2018) je tato karta nejstarší karta v Česku. Nabízí vstupy zdarma do památek včetně Pražského hradu, Staroměstské radnice či Židovského muzea nebo slevy u dalších partnerů. V ceně je i doprava městskou hromadnou dopravou. Karta se nabízí na 2 – 4 dny.

Eurobeds

Tato slevová karta se od předešlých liší. Taktéž figuruje v cestovním ruchu. Nicméně její držení je podmíněno členstvím v Klubu českých turistů. Jedná se o jeden z prvků výhod členství. Držitelé mohou čerpat řadu slev. Původně byl projekt zaměřený na smlouvy o poskytování slev s užším výběrem partnerů (horské chalupy v Čechách, Tatrách, německých a rakouských Alpách, památky, nákup map). Turistické chaty v majetku klubu nabízejí pro své členy výhodnější ceny na ubytování a poskytují své kapacity přednostně. Dále České dráhy poskytují slevy členské základně KČT, přesněji se zakoupením roční IN – karty. V dnešní době je už členský průkaz KČT zároveň kartou Sphere. Členové nyní čerpají slevy obou slevových systémů. Systém Sphere je rozsáhlejší, využívají ho také například klienti bank. Držitelé těchto karet mají možnost čerpat slevy v řadě dalších oborů mimo cestovní ruch. Slevy poskytují cestovní kanceláře, stravovací zařízení, prodejci sportovního oblečení, hotely a další firmy nijak nekorespondující s cestovním ruchem.

Turisty karta

Tato karta byla vydávána portálem turistika.cz a byla využitelná po celé republice. To ji odlišovalo. Nabízela vstupy i zdarma nebo se slevou. Jednalo se především o sportovně-relaxační aktivity, wellness dle Turistika.cz (2018),

Golf Pass

Podle Golf Pass (2018) je nabízena možnost využít zvýhodněné nákupy 4-5 poplatků za návštěvu golfových hřišť v regionu Lázeňského trojúhelníku. Zapojeny jsou hřiště v Mariánských Lázních, Sokolově, Karlových Varech, Františkových Lázních a Kynžvartu. Na každém hřišti je možné si zahrát jednou a platnost je celý rok.

Východočeský golfový pas

Východočeský golfový pas (2018) je jiný systém než na západě republiky. Zapojeny jsou kluby v Hradci Králové, v Jeníkovcích, Dobříkově, Broumově, Rokytnici v Orlických horách a Hnátnici a další kluby na Vysočině, Moravě. Další kluby jsou v jednání. Golfistům je nabízena sleva 50 % na tato hřiště, a to neomezeně. Samolepka na federační kartě je dostupná bezplatně každému řádnému členu některého zapojeného hřiště.

6.3 Výhody karetních systémů

Zvýšení poptávky po méně známých produktech v destinaci

Mezi přínosy pro destinace patří zvýšení poptávky po službách zapojených partnerů i jindy opomíjených a zvýšení průměrných tržeb za návštěvníky. Tímto způsobem lze velmi efektivně podpořit místní malé podnikatele a jejich produkty. A to i v okrajových částech země a regionu. Pokud by návštěvník neměl možnost využití slevové karty, zřejmě by navštívil pouze hlavní, známá místa a vynechal by periférii destinace. Menší podnikatelé nemají dostatečné finanční zázemí jako velké firmy s vlastním marketingem. Jejich propagace je nejefektivnější společně. Destinační karty mohou být jedním z faktorů, který jejich rozhodování může ovlivnit. V případě větších územních celků lze nabídnout kartu s určitým motivem cesty, například kultura. K tomu lze nabídnout doporučené trasy cesty a docílit tím velkého usměrnění toku návštěvníků.

Ovlivňování toku návštěvníků v regionu

Destinační karta dokáže dostat turisty mimo hlavní turistická centra v destinaci. V určitých případech pomůže zmírnit sezónnost (mimosezonní zvýhodnění), či podpořit délku pobytů. Například v regionu Silber Karwendel nabízejí letní destinační kartu pro turisty, kteří zůstanou v destinaci celý týden. Tato karta pak nabízí každý den jednu atraktivitu zcela zdarma (bazén, hrad, podzemí atd.). V případě prodávaných karet musí být zvýhodnění při nákupu dlouhodobé karty dostatečně motivační, aby případní zájemci zvažovali prodloužení délky pobytu. Samozřejmě zvýšení délky pobytu neznamená pouze zvýšení útraty u podnikatelů, ale také zvýšení příjmů města v podobě rekreačních poplatků. Díky kartě tak dochází k prodloužení délky pobytu a k nárůstu počtu navštívených míst. Běžný návštěvník by tolik míst nenavštívil, pokud by návštěvu absolvoval bez destinační karty.

Výběr místních poplatků

Destinační slevová karta rozdáváná zdarma v místě ubytování vede nepřímo ke zlepšení výběru místních poplatků (počet vydaných karet musí souhlasit s počtem ubytovaných hostů), DPH a dalších daní. Tyto dodatečné daňové příjmy pak může destinační agentura využít při tvorbě destinačních produktů a propagaci destinace na cílových trzích.

Sběr dat o chování návštěvníků regionu

Velkou přidanou hodnotou destinačních karet může být dokonalý monitoring spotřebitelského chování uživatelů karet. Digitální karty umožní rozklíčovat, jak se zákazníci pohybují, jaké služby spotřebovávají, zda se liší chování podle sezónnosti, cílové skupiny atd.

6.4 Závěr

Dobře navržená destinační karta přináší výhody návštěvníkům destinace, podnikatelům, i samostatným zřizovatelům karty. Destinační management musí jasně definovat, co má destinační karta regionu přinést a jaká jsou očekávání. Nejčastějšími cíli je zvýšení doby

pobytu, řízení toku návštěvníků, růst výdajů na hlavu, sběr informací a dat o spotřebitelském chování uživatelů karet.

Kontrolní otázky

1. Měl by ve vašem domovském (nebo oblíbeném) regionu systém slevových karet smysl?
2. Jaké aktéry byste zapojili?
3. Jak byste motivovali aktéry k účasti na projektu?
4. Jednalo by se o kartu obsahující pouze určité slevy nebo služby zcela zdarma?

7 Tvorba strategie destinace

Pro správné řízení destinace je nutné vědět, kde jsme a kam chceme dojít. Měli bychom být schopni správně nadefinovat cíl a vybrat správnou strategii, jak jej dosáhnout. Během toho budeme používat různé taktiky při překonávání jednotlivých překážek.

Učební cíle

Po přečtení této kapitoly byste měli umět:

1. vysvětlit pojmy: strategický dokument, vize a mise.
2. chápat principy, které je nutné zohledňovat při tvorbě strategie.
3. popsat proces tvorby strategického dokumentu.
4. vědět, kde hledat a umět použít metodiky tvorby strategického dokumentu s důrazem na doporučený metodický postup tvorby strategických dokumentů v turismu, která je vytvořená organizací CzechTourism.
5. dokázat nastavit vhodné metriky pro měření efektivity a výsledků při naplňování cílů.

7.1 Strategický dokument

Základním výchozím dokumentem pro rozvoj cestovního ruchu jsou strategické dokumenty, které jsou podle Metodiky pro tvorbu strategických a programových dokumentů cestovního ruchu (2007) chápány jako „strategie, které napomáhají systematicky organizovat a řídit změny v území.“ Strategické dokumenty se liší podle cíle či podle délky platnosti dokumentu. Mezi základní druhy strategického dokumentu patří koncepce, strategie, program a plán rozvoje.

- Koncepce – jedná se o dlouhodobý dokument, vytvářený na 10 až 20 let, který určuje rozvoj odvětví na daném území.
- Strategie – jedná se opět o dlouhodobý dokument, vytvářený na 5 až 15 let, který upřesňuje základní směry rozvoje odvětví na daném území. Většinou rozpracovává cíle stanovené koncepcí.
- Program – jedná se o střednědobý dokument vytvářený na 3 až 7 let, který navazuje na strategii a určuje opatření, které je nutné udělat, aby bylo dosaženo strategických cílů.
- Plán rozvoje – jedná se o krátkodobý dokument, vytvářený na 1 až 2 roky. Vychází z výše uvedených dokumentů a rozpracovává daná opatření v konkrétní kroky. Obsahuje harmonogram a rozpočet. (CzechTourism, 2017)

7.2 Vize a mise destinace

Pro zvolení správné strategie je nejprve důležité si určit misi, tedy základní poslání. Mise popisuje důvod své existence. Jedná se o základní popis celkové filozofie organizace, co daná organizace dělá a jakým se bude ubírat směrem. (Morrison, 2013)

Poté si podnik zvolí vizi, tedy stav, kterého by chtěl ve střednědobém až dlouhodobém období dosáhnout. Správně stanovená vize by měla obsahovat filozofické otázky a principy, podle kterých bude stanovena následná strategie. Nad vizí je možno přemýšlet jako nad dlouhodobými cíli, ze kterých poté vychází cíle krátkodobé. (Morrison, 2013)

Protože naplňování vize destinace je proces na dlouhé období, nemusí obsahovat měřitelné výsledky a zároveň má volnější postup při jejím naplňování, než je tomu u cílů. (Eurovision, 2007)

7.3 Principy tvorby strategického dokumentu

Při tvorbě strategie je nutné dodržovat několik následujících principů, které jsou stejné pro všechny oblasti, tedy i pro cestovní ruch. Podle Metodiky přípravy veřejných strategií (2012) vytvořenou ministerstvem financí existuje 11 principů:

1. Na tvorbě strategie pracuje více zainteresovaných osob, tím se zajistí objektivní zpracování strategického dokumentu. Zainteresované osoby pracují podle plánu spolupráce a komunikace, kde jsou stanoveny způsoby spolupráce o postupech a výstupech při tvorbě strategie. O těchto postupech by měla být průběžně informována veřejnost.
2. Strategický dokument by měl být zpracován kvalitně, jelikož na základě tohoto dokumentu jsou učiněna důležitá rozhodnutí.
3. Strategie je zaměřená na řešení jednoho konkrétního problému, případně několika dalších problémů s tím souvisejících.
4. Strategie jsou koordinovány napříč resorty, s ohledem na strategické dokumenty na vyšší i nižší úrovni a také jsou koordinovány z časového hlediska, tedy návaznosti.
5. Při tvorbě strategií je aplikován projektový přístup.
6. Ve strategiích je vždy definován způsob financování. Implementace strategií je pravidelně promítána do rozpočtu, ať už se jedná o státní rozpočet či rozpočet dané organizace.
7. Strategie je vytvářena na základě reálných potřeb těch, jejichž problémy jsou řešeny. Je založený na důkazech a hodnotí reálný záporný i kladný dopad na daný problém.
8. Strategie zahrnují konkrétní a adresná opatření a také určují odpovědnost, kterou nese určitá osoba za dosažení cílů.
9. Každá strategie má svého vlastníka, který za průběh i realizaci strategie zodpovídá.
10. Strategie musí obsahovat indikátory, díky kterým lze průběžně vyhodnocovat naplňování stanovených cílů.
11. Strategie by měla odpovědět na několik základních otázek. Proč je strategie vytvářena? Co se ve strategii řeší? Jak se bude řešit daný problém? Jaký je cíl strategie? Kdy se bude problém řešit a kdy dojde k vyřešení problému? Kdo bude problém řešit? Jak dlouho bude strategie platit? Kolik bude stát implementace strategie?

Jak již bylo řečeno, tyto strategie by se měly dodržovat, ale existují i konkrétní případy, kdy nelze dodržet všechny tyto principy, ale je nutné, aby tvůrce strategického dokumentu odůvodnil nedodržení těchto principů. Příkladem by mohla být strategie národní obrany, kdy nelze veškeré dokumenty zveřejnit. (MF, 2012)

Vytváření strategického dokumentu je velice náročné, a proto je vhodné na něj nahlížet jako na samotný projekt, kdy cílem projektu je vytvořit strategický dokument. Základním měřítkem úspěšnosti je vytvoření strategického dokumentu v požadované kvalitě, rozsahu, a také do požadovaného termínu. Pro vytvoření strategického dokumentu by měly být dále

dodrženy principy projektového řízení. Existuje sedm základních principů, které uvádějí ve své metodice jak Ministerstvo financí (2012), tak i CzechTourism (2017). Jedná se o tyto principy:

1. Kontinuální zdůvodnění realizace projektu – jedná se o důvod, proč by se měla daná strategie vytvářet, či proč by se měla aktualizovat stará verze strategie. Tato informace by měla být obsažena ve vstupní zprávě strategie a odůvodnění, proč se daný projekt má realizovat, by mělo zůstat platné až do zdárného konce.
2. Učení na základě zkušeností – při přípravě všech strategií by se měly zapisovat zkušenosti a měl by se brát na ně ohled při přípravě budoucích strategií. Je to z toho důvodu, aby se předcházelo častým chybám.
3. Definované role a odpovědnosti – je důležité, aby byly správně přidělené role a odpovědnosti. Je to z toho důvodu, že při vytváření strategie je zapojeno velké množství aktérů a správné rozdělení rolí zajistí funkčnost celého týmu.
4. Řízení po etapách – rozčlenění strategie do fází je důležité z toho důvodu, že za každou fází jsou kontrolní body, díky kterým pak koordinátor strategie pozná, v jaké fázi se strategie nachází, a také zda je stále dodržován záměr strategie.
5. Řízení na základě výjimek – jedná se o vymezení pravomocí a odpovědnosti za případné odchylky v plánu. Může se jednat o odchylky jako je čas, rozpočet, kvalita a rozsah výstupu. Pokud jsou odchylky větší, než je povoleno, je nutné o tom informovat pracovníky na vyšší úrovni.
6. Důraz na výstupy – projekt by měl být orientován na výstupy, a ne na provedení samotných aktivit. Měly by být tedy na začátku tvorby stanoveny cíle a měřitelné výstupy.
7. Přizpůsobení prostředí projektu – veškeré principy i postupy tvorby strategie jsou použitelné pro tvorbu všech strategických dokumentů. V některých případech je ale nutné principy přizpůsobit, aby co nejlépe odpovídaly konkrétnímu zadání.

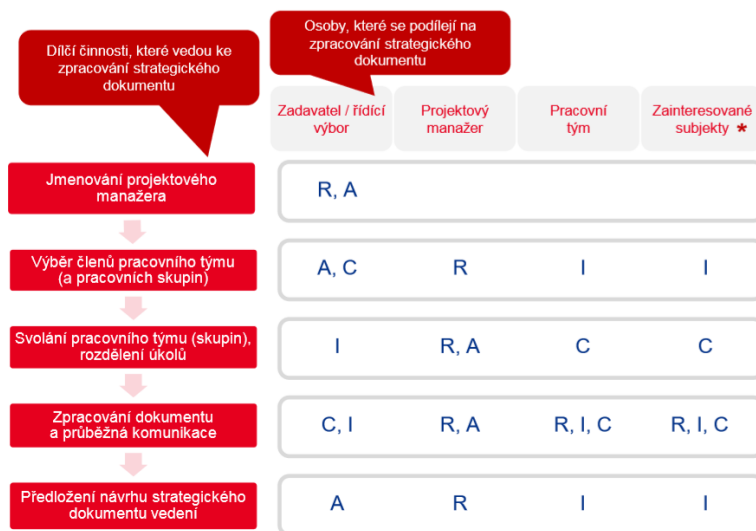
7.4 Proces tvorby strategického dokumentu

Proces tvorby strategického dokumentu se liší podle druhu metodiky. Například Metodika přípravy veřejných strategií (2012) zpracovaná ministerstvem financí uvádí proces tvorby v 7 základních fázích. Dále Doporučený metodický postup tvorby strategických dokumentů v turismu (2017) zpracovaný organizací CzechTourism uvádí části tři. Přesto se ale jedná o podobné či totožné kroky, které jsou pouze jinak rozčleněny. Pro účely této práce bude použito rozdělení druhé jmenované metodiky z důvodu směřování strategie přímo na destinaci.

Před tvorbou samotné strategie je nutné učinit některé kroky, díky kterým poté bude možné začít pracovat na konkrétní strategii. Prvním krokem je pověření odpovědné osoby. Jedná se o projektového manažera, který ručí za vytvoření strategického dokumentu. Je vhodné do tvorby strategie zapojit co nejvíce osob z důvodu většího množství názorů a nápadů při řešení daného problému. Proto jeho prvním úkolem je vytvoření přípravného týmu, který se bude skládat z externích i interních odborníků. Velikost přípravného týmu závisí na důležitosti a rozsahu problému, pro který je daná strategie vytvářena. V první řadě je vytvořena tzv. RACI tabulka, která přehledně zobrazuje jednotlivé úkoly a jakou roli v tom hrají odpovědné osoby. Název se skládá z počátečních písmen: Responsible (ten, kdo je za úkol odpovědný), Approver

(ten, kdo úkol schvaluje), Consulter (ten, s kým je potřeba úkol konzultovat) a Informed (ten, kdo je o úkolu informovaný). V řádku se nachází všechny odpovědné osoby a ve sloupci na druhé straně úkoly, které vedou ke zpracování dané strategie. Jako ukázka, jak RACI tabulka vypadá, slouží následující obrázek. (CzechTourism, 2017)

Posledním krokem před začátkem tvorby strategického dokumentu jsou přípravné práce. Mezi přípravné práce patří například vytvoření harmonogramu či rozpočtu a mnoho dalších činností. Po vykonání těchto činností bude možno odpovědět na základní otázky, a poté je možné začít s tvorbou strategického dokumentu. Těmi otázkami jsou PROČ? Tedy důvod, proč je daná strategie tvořena. CO? Tedy základní problém, pro který je strategie vytvářena. JAK?



Obr. 58 - Ukázka RACI tabulky. Zdroj: CzechTourism, 2017

Tedy jaké postupy budou použity pro strategii. KAM? To znamená stav, kterého chce podnik dosáhnout. KDO? Tedy odpovědná osoba za tvorbu dokumentu a případné další zainteresované osoby. KDY? To je datum, do kdy by měla být strategie vytvořena a také na jaké období je připravována. KOLIK? Jedná se o rozpočet na dané činnosti. (CzechTourism, 2017)

7.4.1 Analytická část

Analytická část tvorby strategie slouží ke zjištění celkové situace a ke sběru co nejvíce informací o daném problému. Výsledkem jsou pak závěry, ze kterých bude vycházeno při tvorbě samotné strategie. (CzechTourism, 2017)

Nejprve je nutné začít s vytvořením stručného přehledu o dané destinaci, kde se analyzuje nabídka cestovního ruchu. V tomto kroku se provede analýza předpokladů pro cestovní ruch, zhodnotí se stávající úroveň potenciálu cestovního ruchu, trendy a také nabídka konkurence. Na tento krok navazuje analýza poptávky cestovního ruchu, kde je jedním z cílů zjistit zájem o danou destinaci, a to na základě již existujících statistických údajů. Také se provede analýza návštěvnosti a vypracuje se profil návštěvníka s jeho typickým chováním. Dalším krokem je analýza způsobu řízení cestovního ruchu. V této chvíli je nutné zhodnotit úroveň destinačního managementu. Zhodnocením destinačního managementu se zjistí úroveň partnerství a spolupráce, financování a také kvalita lidských zdrojů. Po těchto krocích bude provedena analýza marketingové komunikace destinace. Poslední činností, kterou je v analytické části

nutno provést, je vyhodnocení stávající strategie. To ale pouze v případě, že stávající strategie existuje. Je tedy nutné zjistit, zda se stanovený cíl podařilo splnit či nikoliv, a kdo je zodpovědný za nesplnění. (CzechTourism, 2017)

Závěrečným krokem je vytvoření SWOT analýzy z informací zjištěných v celé analytické části. SWOT analýza definuje silné a slabé stránky a také hrozby a příležitosti, které ovlivňují rozvoj území. (Eurovision, 2007)

Správně provedená analytická část nám zodpoví odpovědi na některé základní otázky: Zda jsou k dispozici zdrojová data. Zda je známý potenciál destinace. Zda si jsou autoři strategie vědomi, co může destinace nabídnout návštěvníkům. Kdo je odpovědný za řízení destinace a jak schopně destinaci řídí. (CzechTourism, 2017)

7.4.2 Strategická část

Strategická část navazuje na část analytickou a vychází ze zpracovaných analýz a také ze SWOT analýzy. V této části je důležité stanovit vizi, tedy hlavní směr, kterým se chce daná destinace ubírat. Vize destinace byla více probrána v předchozí kapitole. (CzechTourism, 2017)

Dalším krokem je stanovení strategického cíle, na který budou navazovat cíle specifické. Cíle by měly být vypracovávány na základě pyramidového principu, tedy od toho nejdůležitějšího až po ty méně důležité. Jedinou podmínkou je, aby kopírovaly pravidlo SMART. Jedná se o pravidlo, které určuje, že cíl by měl být konkrétní (specific), měřitelný (measurable), dosažitelný (achievable), zaměřený na výsledky (result focused) a stanovený na konkrétní období (time bound). (MF, 2012)

Následujícím krokem je stanovení tematické oblasti, někdy je možné se setkat s pojmem priorita. Tato oblast bude stanovena na základě již dříve stanovené vize a navazují na ní již konkrétní opatření. Příkladem by mohla být priorita/tematická oblast zkvalitnění nabídky cestovního ruchu a opatření, které pod tuto oblast patří, by mohla být péče o přírodní a kulturní předpoklady rozvoje cestovního ruchu. Tematické oblasti se liší podle druhu a účelu samotné strategie. (CzechTourism, 2017)

Následně je vhodné definovat marketingový mix. Jedná se o soubor nástrojů, který firma používá, aby uspokojila potřeby svých zákazníků. K určení marketingového mixu lze využít metody 4P, která zahrnuje čtyři složky: produkt, cenu, distribuci a marketingovou komunikaci. V cestovním ruchu se používá základní marketingový mix 4P a k tomu ještě marketingový mix rozšířený o další 4P, konkrétně o lidi, balíčky, programování a spolupráci. (Eurovision, 2007)

Ze začátku je nutná analýza a kvalitní popis produktu. Tento popis je vytvářený, aby bylo zřetelné, jaké produkty bude daná destinace nabízet návštěvníkům. (CzechTourism, 2017)

V další fázi se pak vytváří cílová skupina a také se volí správná komunikační strategie s ohledem na danou cílovou skupinu. Cílová skupina je zvolena na základě charakteristik konkrétního produktu a také podle preferencí cílové skupiny. Pokud se vhodně propojí tyto dva faktory, je poté jednoduché zvolit směr marketingové strategie. V této fázi se vytváří komunikační mix a také se volí vhodné komunikační nástroje. (CzechTourism, 2017)

7.4.3 Akční plán

Spolu s tvorbou strategického dokumentu je vhodné vytvářet i akční plán z toho důvodu, aby mohla být strategie hned implementována. „Akční plán představuje krátkodobý rozvojový dokument, který je klíčovou součástí implementace strategického dokumentu.“ (CzechTourism, 2017). Akční plán obsahuje konkrétní kroky, kterých by chtěla firma dosáhnout maximálně do tří let. Na každý krok, který by chtěla firma podniknout, je vytvořena projektová karta, která by měla obsahovat: „krátký popis, vazbu na cíle a způsob jejich dosažení, odpovědnost pro konkrétní projektový tým, časový rámec/harmonogram, finanční zdroje na realizaci, indikátory pro zhodnocení daného projektu aktivity zahrnuté do Akčního plánu.“ (CzechTourism, 2017) Výsledkem je na soubor projektových karet, tedy akční plán. (CzechTourism, 2017)

Jako poslední se ve strategické části sestavují indikátory (KPI), díky kterým se změří výsledky při naplňování cílů. Tyto indikátory by měly být stanoveny pro každý cíl ve všech úrovních. Pokud by nebyl stanoven, způsobilo by to nemožnost sledovat naplňování cíle. Stejně jako cíle, i indikátory by měli být stanoveny podle pravidla SMART. (MF, 2012)

To, jaký indikátor bude použit, záleží na oblasti, které se daná strategie týká. Příkladem by mohla být ubytovací zařízení, kde indikátorem by mohl být počet lůžek. (CzechTourism, 2017)

7.5 Implementace strategického dokumentu

Před schválením strategického dokumentu je vytvořen plán implementace, který obsahuje seznam aktérů, kteří budou zainteresováni v procesu schvalování. Tito aktéři jsou zvoleni projektovým manažerem a jsou rozděleni do hierarchického pořadí podle toho, jakou moc mají v připomínkování. Již v průběhu tvorby strategického dokumentu je vhodné aktéry informovat o novinkách a jejich připomínky průběžně zaznamenávat. V plánu implementace jsou zobrazeny další důležité úkoly jako je plán řízení rizik a jak se s riziky vypořádat, plán rozpočtu či harmonogram. (MF, 2012)

Schválení dokumentu probíhá ve dvou kolech. První kolo se nazývá interní připomínkování, kdy přímo zástupci dané instituce dávají své připomínky. V dalším kole se k strategickému dokumentu vyjadřují externí aktéři. Po zpracování všech připomínek dochází ke dvěma variantám. Nejideálnější verze je hned na poprvé schválená strategie, a tím i ukončený projekt. Pokud by strategie nebyla schválená hned napoprvé, projekt se vrací na přepracování. (MF, 2012)

V případě schválení strategie musí koordinátor projekt ukončit. Toto ukončení obsahuje několik kroků. Nejprve se musí vypracovat závěrečná zpráva, která by měla rekapitulovat průběh tvorby strategie. Dále by měla obsahovat popis projektu, organizační strukturu projektu a rozdělení rolí, výstupy strategie a vyhodnocení strategie. Dále by mělo dojít k ukončení činnosti jednotlivých týmů. Tato činnosti spočívá v ukončení smluvního vztahu s některými pracovníky v případě, že tento vztah neskončil již v průběhu. Další činností je ukončení dodavatelských vztahů. Zde jde o kontrolu, zda byly splněny veškeré dodavatelské závazky a zda byly dodány veškeré požadované výstupy. Následně se koordinátor postará o zaplacení

faktur. Dále by měl koordinátor zajistit kompletní veškeré dokumentace a zařadit konečnou verzi do databáze strategií. (MF, 2012)

7.6 BSC a KPIs

Další kapitola pojednává o systému, který monitoruje chod podniku a naplňování stanovených cílů a o konkrétních indikátorech, které již měří konkrétní výsledky.

7.6.1 BSC

Balanced ScoreCard (BSC), v překladu systém vyvážených ukazatelů výkonnosti, je strategický systém vymyšlený dvěma ekonomy, Robertem S. Kaplanem a Davidem P. Nortonem z Harvardské univerzity. (Zikmund, M., 2011)

Jedná se o systém strategického plánování a řízení. Firmy tento systém využívají hlavně k měření a sledování plnění strategických cílů. Hlavním měřítkem jsou pak Key Performens indicators (KPI). (balancedstonecard.org, 2017)

Tento systém vychází z vize a mise podniku a převádí je na již konkrétní cíle, které obsahují měřítka a ukazatele finanční i nefinanční výkonnosti podniku. Při využívání tohoto systému je velmi důležité umět plánovat a mít vytvořenou kvalitní strategii, další podmínkou jsou také správně nastavené indikátory a také schopnost tyto indikátory změřit. (Zikmund, M., 2011)

Tento systém sleduje čtyři základní oblasti, konkrétně finance, zákazníka, podnikové procesy a růst a inovace. V oblasti financí je důležité se nevěnovat přímo jenom finančním ukazatelům, i když ty jsou jedny z nejdůležitějších, ale také by se mělo zaměřit na oblasti, které s financemi souvisejí. Například by se mohlo jednat o analýzu rizik. Je to z toho důvodu, aby se na oblast nahlíželo co nejkompexněji. (finance-management.cz, 2018)

Další oblast se zabývá zákazníkem a tím, jak ho co nejvíce uspokojit. Jedná se o velmi významný trend dnešní doby a stále více firem se snaží se zákazníky budovat kladné vztahy. Firmy si tím zajistí zákaznickou spokojenost, a tím si ho i udrží. V opačném případě by se mohlo stát, že zákazník přejde ke konkurenci a přetáhne s sebou další zákazníky. (Zikmund, M., 2011)

Třetí oblast se zabývá podnikovými procesy. V tomto případě jde o to, aby podnikové procesy byly co nejefektivnější a nejrychlejší. Velmi důležité to je u výrobních podniků, kdy zkrácení doby výroby pomocí systému Just-in-time je velice efektivní. (Zikmund, M., 2011)

Poslední oblastí je růst a inovace. Tato oblast je ze všech nejmladší. Dalo by se říct, že se na ni začalo zaměřovat až při vzniku BSC i přesto, že se jedná o velmi důležitou část pro podnik, jelikož se zaměřuje na budoucnost firmy a na její vývoj. Do této oblasti patří například vzdělání zaměstnanců a zaměření se na to, jak vylepšit budoucí chod firmy. (Zikmund, M., 2011)

7.6.2 KPI

KPI neboli klíčový ukazatel výkonnosti je indikátor, který monitoruje implementaci a efektivnost strategií. Jinak řečeno KPI měří, jak je zvolený cíl naplňován. Dobře zvolený KPI objasňuje, zda zvolená strategie funguje. (balancedscorecard.org, 2017)

Tyto klíčové indikátory se liší podle úrovně, kterou kontrolují. Může se jednat o indikátory na vysoké úrovni, které kontrolují chod celého podniku nebo indikátory na nízké úrovni, které kontrolují konkrétní oblast, například marketing. (klipfolio.com, 2018)

Stejně jako cíle, tak i indikátory by měly být vytvořeny podle pravidla SMART, měly by tedy být specifické, měřitelné, dosažitelné, reálné a časově vymezené. Lze i přidat další dva kroky, a to hodnocení a přehodnocení, tím vznikne pravidlo SMARTER. Tyto dva kroky jsou velmi důležité, protože zajišťují to, že dané cíle budou průběžně kontrolovány a hodnoceny. (MF, 2012)

7.7 Shrnutí

Po přečtení kapitoly by mělo být jasné, co je to strategický dokument, jaké má druhy a jak se vytváří. V kapitole byly popsány základní pojmy, jako je například vize či mise. Byly vyjmenovány základní principy při tvorbě strategie a také projektový přístup s dalšími principy. Také byl popsán již konkrétní postup strategie, která prochází několika fázemi. V závěru kapitoly byl charakterizován systém BSC a indikátory KPI.

7.8 Case study

Strategie CzechTourism, VisitBritain, TyrolWerbung

Kontrolní otázky

Také by mělo být snadné odpovědět na pár základních otázek, které jsou zodpovězené v této práci:

1. Jaké jsou druhy strategického dokumentu?
2. Jaký je rozdíl mezi misí, vizí a cílem?
3. Podle jakého pravidla by měly být stanoveny cíle?
4. Jaké jsou tři části procesu tvorby strategického dokumentu?
5. Na jaké čtyři oblasti se zaměřuje systém BSC?

8 Partnerství v destinaci

Spolupráce všech podnikatelských i nepodnikatelských subjektů je klíčová pro úspěšný tržní rozvoj destinace. Společnosti destinačního managementu sdružují činnosti podnikatelů, místní komunity a místní samosprávy při vytváření destinačního produktu a jeho propagaci.

Učební cíle

Po přečtení této kapitoly budete schopni:

- vysvětlit spolupráci mezi jednotlivými sektory a místním obyvatelstvem
- objasnit přínosy a bariéry pro partnerství v destinaci
- popsat fungování stakeholderů a jejich důležitost v rámci destinace

8.1 Partnerství v destinaci

Vzájemnou spoluprací mezi subjekty mohou vznikat synergické efekty. Díky těmto efektům jsou výsledky spolupráce mnohem výraznější a hodnotnější, než kdyby tato spolupráce neexistovala. Pokud subjekty nad svým okolím nemají žádnou výraznější konkurenční výhodu, mohou spoluprací tuto ztrátu výrazně změnit ve svůj prospěch, a tak i dosahovat vyšších výkonů než jiné, déle fungující organizace, které by za normálních okolností byly ve výhodnějším, silnějším postavení. Speciálně v cestovním ruchu je tato synergie důležitá a je možno díky ní dosáhnout jinak nemožných výsledků. Proto je důležité si uvědomit, jaké synergické výhody mohou vyplývat ze spolupráce s potenciálními partnery. Přínos synergických efektů je výsledkem dobře fungující spolupráce a bývá tedy pro ni užíván princip označení $1+1=3$. Spolupráci je možné dělit na několik druhů. Bieger a Weibel ve své knize uvádí základní druhy výhod, které vycházejí ze čtyř definic možné spolupráce. Dělení ovlivňuje logistický směr produktů, kterých se spolupráce týká:

- **Horizontální spolupráce** – kooperace probíhá mezi subjekty stejného druhu na stejné úrovni. Příkladem může být spolupráce mezi ubytovacími a stravovacími zařízeními.
- **Vertikální spolupráce** – spolupráce probíhá mezi subjekty pocházejících z různých úrovní, vytvoří celý řetězec služeb a kooperující subjekty mají tedy možnost využít konkurenčních výhod.
- **Laterární spolupráce** – míní spolupráci mezi subjekty působící v odlišném odvětví. Cílem této spolupráce je výměna strategických zdrojů, díky kterým lze dostat konkurenčních výhod nebo snazšího vstupu na nový trh.
- **Heterogenní efekty aglomerací** – prostorové nahromadění subjektů a poskytovaných služeb, kdy mohou potenciální zákazníci/návštěvníci využívat řadu nejrůznějších služeb. Výhodou je, že se návštěvník může rozhodnout spotřebovat více, díky velké koncentraci nabídky na jednom místě, než kdyby nabídka byla rozptýlena po okolí a zákazník/návštěvník musel věnovat své úsilí a zdroje, aby se k ní dostal.

Díky partnerství je pro destinační management mnohem jednodušší naplnit poslání, tj. rozvoj cestovního ruchu v destinaci. Mezi největší přínosy kooperace patří synergické efekty. Tyto efekty vedou ke zvýšení konkurenceschopnosti, úpor z rozsahu, otevírají možnost přístupu

k novým postupům a technologiím (Z pohledu malých a středních podnikatelů je finančně náročné opatřit si nové technologie. Tento fakt je možné eliminovat díky spolupráci s veřejným sektorem, potažmo společným nákupem a využíváním technologií). Významným přínosem je i lepší přístup k finančním dotacím.

Partnerství (partnership) představuje jednu ze složek rozšířeného marketingového mixu. Jeho důležitost v cestovním ruchu je důsledkem roztržitosti trhu ve smyslu existence velkého množství malých a středních podniků (poskytovatelů a zprostředkovatelů služeb) v destinaci. Pro proniknutí destinace na mezinárodní trh v podmínkách silné mezinárodní konkurence jsou partnerství subjektů v destinaci a koordinační úsilí organizace destinačního marketingu nezbytné.

Subjekty cestovního ruchu v destinaci můžeme rozdělit dle různých hledisek do různých skupin:

- **Podílející se** – subjekty, které mají vliv na rozhodování v destinaci, případně se na rozhodování mohou přímo aktivně podílet.
- **Zainteresovaní** – v této kategorii jsou subjekty, které se nepodílejí na řízení destinace, ale přijatá rozhodnutí se jich budou týkat.
- **Dotčení** – poslední kategorie zahrnuje subjekty, na jejichž území se budou realizovat projednané činnosti. Tyto subjekty nemusí mít na začátku spolupráce zcela shodné zájmy, ty se až postupem času mohou předefinovat podle potřeb partnerství.

Ne všichni aktéři se musí při řešení problémů a vykonávání svých činností podílet na spolupráci po celý čas jejího trvání. Z toho však plynou různé výsledky spolupráce, které jsou závislé na míře zapojení a také na počtu zapojených aktérů. Za optimální situaci je na základě tohoto faktu považováno zapojení všech klíčových aktérů pro danou problematiku v odpovídající míře.

8.1.1 Veřejný sektor

Veřejný sektor je nejčastějším iniciátorem spolupráce v oblasti cestovního ruchu. Neměl by však zůstat jediným. Mezi hlavní činnosti institucí veřejného sektoru v oblasti cestovního ruchu je poskytování služeb místním obyvatelům a naplňování veřejného zájmu/užitku. Hlavním znakem subjektů bývá financování z veřejných peněz. V rámci řízení území se jedná o procesy plánování, rozhodování a kontroly (monitoringu). Avšak aby bylo řízení destinace efektivní, není možné, aby byl sektor jediným realizátorem spolupráce v této oblasti. Nezastupitelná role veřejného sektoru je v budování a údržbě nezbytné infrastruktury cestovního ruchu. Myšleny jsou tím například legislativně, ekonomicky a bezpečnostně stabilní podmínky. Příkladem subjektů veřejného sektoru jsou kompetentní ministerstva, krajské (městské/obecní) úřady, správy národních parků/chráněných krajinných oblastí, Národní památkový ústav apod.

8.1.2 Partnerství mezi veřejnou správou a podnikateli

Ve spolupráci mezi veřejnou správou a podnikateli vznikají tzv. balíčky informací. Tyto balíčky jsou k dostání všem pořadatelům a organizátorům akcí, podmínkou však je, aby zajistili jejich další distribuci sami při svých pořádaných aktivitách. Účastníci sportovních akcí, festivalů, konferencí ale i hosté místních firem nebývají zahlcováni velkým množstvím neutříděných informací od individuálních subjektů, ale dostává se jim přehledných, vyříbených a zpracovaných informací. Zisk ze strany podnikatelů nemůže být očekáván ihned. Do společného projektu musí každý ze začátku něco investovat.

8.1.3 Soukromý sektor

Soukromý sektor hraje v cestovním ruchu nezastupitelnou roli a je tvořen převážně malými a středními podnikatelskými subjekty. Jedná se o:

- hoteliéry a provozovatele pohostinských zařízení
- cestovní kanceláře, agentury, touroperátory
- dopravce
- ostatní drobné poskytovatele služeb cestovního ruchu

8.1.4 Místní obyvatelstvo

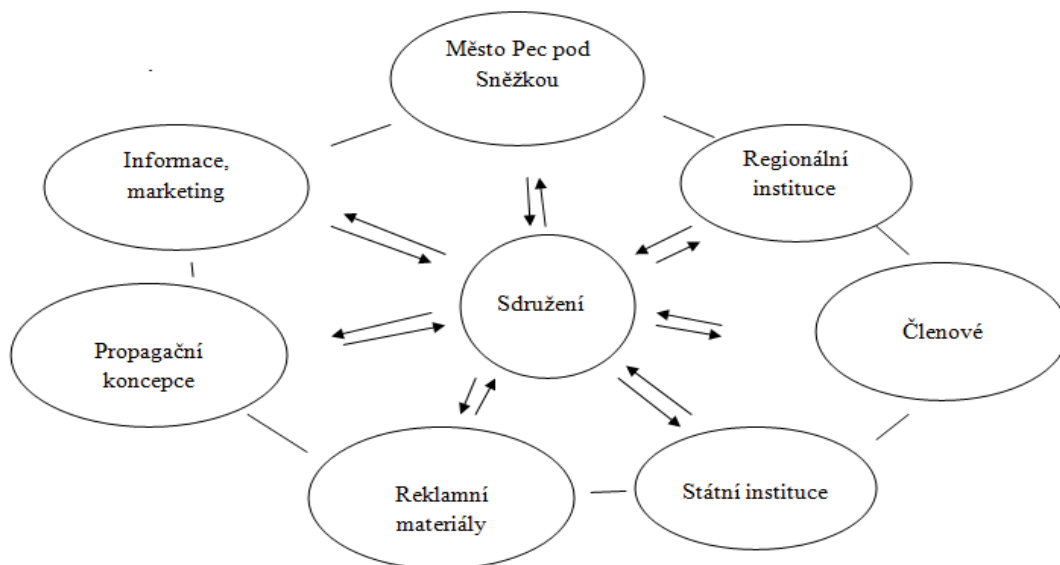
Místní obyvatelstvo bývá často opomíjeno. Právě ale obyvatelstvo je skupinou, která se dostává přímo do styku s návštěvníky destinace, kteří mají velký vliv na vnímání destinace návštěvníkem. Management destinace by se tedy měl také zaměřit na tuto oblast a snažit se budovat vztahy mezi rezidenty a turisty. Místní obyvatelstvo by se mělo zapojit do dění v destinaci. Rezidenti by měli mít možnost vyjednávat o rozvojových aktivitách, projednávat plány, jejich názory a připomínky by měly být brány v potaz. Rezidenti mívají mnohdy na danou problematiku jiný úhel pohledu, který by byl jinak přehlédnut. Aby zapojení místních občanů bylo nejefektivnější, nesmí se jednat pouze o jednorázové a nahodilé akce, je potřeba zapojit rezidenty dlouhodobě.

8.1.5 Dobrovolný sektor

Do tohoto sektoru se řadí různá zájmová sdružení a instituce, které je teoreticky možné zařadit jak do veřejného sektoru, tak do sektoru soukromého. Mezi nejčastější aktéry z tohoto sektoru jsou například Asociace cestovních kanceláří České republiky nebo Asociace turistických informačních center České republiky.

Například v Peci pod Sněžkou funguje Sdružení cestovního ruchu a propagace o. s. Mezi důvody, které vedly ke vzniku sdružení, patří jednak snaha o vytvoření jednotné koncepce ohledně propagace města a zadruhé sjednocení investic, které plynou na propagaci a reklamu města Pec pod Sněžkou. Sdružení asociuje právnické a fyzické osoby se společným zájmem podporovat, koordinovat a rozvíjet cestovní ruch. Všechny příjmy vybrané členskými příspěvky jsou využívány ve prospěch sdružení a jeho členů. Sdružení je neziskového charakteru. Členem sdružení se může stát právnická nebo fyzická osoba, která má stejné zájmy

a cíle, které jsou v souladu s cíli sdružení, a má místo bydliště nebo podnikání na území České republiky.



Obr. 60 - Pilíře vzájemné spolupráce. Zdroj: vlastní zpracování podle: www.pecpodsnezkou.cz/soubory/prezentace.pdf

8.2 Bariéry spolupráce pro partnerství v destinaci

Řídící pracovníci destinačního managementu v destinaci i v podstatě všechny zainteresované subjekty podílející se na spolupráci, se potýkají při navazování a v průběhu této spolupráce hned s několika překážkami a problémy, které mohou mít podstatný vliv na výsledek kooperace i na její samotný vznik a budoucí pokračování. Je důležité, aby si řídící pracovníci tyto překážky a problémy uvědomili a přijali vhodná opatření na minimalizaci jejich důsledků, pokud možno ještě dříve, než se jejich dopad na spolupráci projeví ve velké míře, nebo ji znemožní docela.

Problémy lze rozdělit na dva druhy:

1. Problémy vzniklé z vnitřních příčin, které může destinace řešit sama. Tyto problémy vznikly v destinaci její činností a vztahy působícími mezi subjekty nacházejícími se v destinaci.
 - Nedostatečná důvěra
 - Nedostatek dostupných zdrojů
 - Nedostatečné znalosti a zkušenosti
 - Nerovnost partnerů
 - Neochota spolupracovat/vzájemná rivalita
2. Problémy vzniklé z vnějších příčin jsou těžko ovlivnitelné, nemají totiž původ na jejím území a bývají rozsáhlejšího charakteru přesahující vliv destinace.
 - Politické/legislativní prostředí
 - Makroekonomické prostředí

Hlavní bariéry a výzvy týkající se vývoje a dlouhodobého fungování partnerství jsou popsány níže:

- Častá výměna ředitelských pozic – v oblasti cestovního ruchu se lidé poměrně rychle přesouvají z pracovní pozice na pozici. Původní průkopníci, kteří založili partnerství, tak mohou firmu opustit a být nahrazeni. DMO musí tedy přemýšlet o tom, jak udržet dlouhodobě jakékoliv partnerství a zajistit, aby partnerství fungovalo i po odchodu zaměstnanců.
- Přílišná rozdílnost odvětví cestovního ruchu – sektor cestovního ruchu je velmi rozmanitý a zahrnuje mnoho různých vládních agentur, soukromý sektor, neziskové organizace a další. Je velmi složité koordinovat různorodé subjekty a vytvářet efektivní partnerství.
- Nedokonalá komunikace
- Nezávislost a vlastní zájem – odvětví cestovního ruchu se skládá z mnoha malých společností a středních podniků a jejich vlastníci mají tendenci mít silnou nezávislost. Mohou tak být neochotni spolupracovat nebo sdílet informace. Vlastníci hledí jen na svůj zájem.
- Nedostatek odpovídajících finančních prostředků
- Subsektorové rozdíly – cestovní ruch se skládá z mnoha podsektorů a často se mezi nimi objevují problémy např. mezi leteckými společnostmi a cestovními kancelářemi. Výsledkem je nedostatek vzájemné důvěry a neochota spolupracovat.
- Nerovnoměrné výhody – ne všichni partneři dostávají stejné výhody pramenící ze spolupráce.

8.3 Vztahy se stakeholdery - „akcionáři“ destinace

Tvorba produktů závisí na předpokladech, které destinace nabízí. Společné produkty mohou zahrnovat produkty vytvořené mezi destinacemi navzájem (např. spojení dvou destinací) nebo lokální produkty vzniklé díky kooperaci uvnitř destinace na bázi spolupráce veřejného a privátního sektoru. Vytváření společných produktů se neobejde bez účasti „akcionářů“ v destinaci, k nimž patří zejména

- poskytovatelé služeb:
 - a. ubytovacích
 - b. stravovacích
 - c. dopravních
 - d. průvodcovských
 - e. směnářských
 - f. maloobchodních
 - g. a dalších
- zprostředkovatelé služeb (cestovní kanceláře a agentury)
- veřejný sektor (ministerstva, krajské, městské či obecní úřady, Národní památkový ústav...), profesní sdružení (veřejná, veřejně-privátní, privátní)
- místní obyvatelstvo

8.3.1 Očekávání stakeholderů

Požadavky stakeholderů se liší podle toho, o jakou skupinu se jedná, jedno mají však společné – stakeholdeři očekávají dodržování zákonů, smluvených podmínek a férové jednání. Zájmy jednotlivých stakeholderů:

- Dodavatelé – placení včas, oznamování změn v dostatečném předstihu, dlouhodobý obchodní vztah.
- Obchodní partneři – platba včas, oznamování změn v dostatečném předstihu.
- Věřitelé – platba včas, konzistence v jednání.
- Místní samospráva – peníze na daních, případně příspěvek na rozvoj města.
- Vláda – peníze na daních, pracovní místa.

Se stakeholdery bychom měli udržovat dobré vztahy a neustále je informovat o dění a změnách v destinaci.

8.4 Shrnutí

Ve velké části evropských zemí, i v České republice, mnohonásobně vzrostla spolupráce mezi soukromým a veřejným sektorem v marketingu destinace cestovního ruchu. Došlo k tomu z řady důvodů. Nejvýznamnějším motivem byla snaha o koordinaci marketingu v daných destinacích, snaha využívat odborných znalostí týkající se marketingu v soukromém sektoru přenesené na oblast veřejného sektoru. Dále možnost čerpaní finančních prostředků z dotací a různých podpor. Spolupráce státního, veřejného a podnikatelského sektoru je jedním z důležitých přístupů při realizaci udržitelného rozvoje cestovního ruchu.

9 Destinační branding

Následující kapitola se věnuje vysvětlení pojmu destinační značka – co je a co není a proč je důležitá. Destinační značka je velmi často mylně chápána jako logo destinace. Tyto dva pojmy spolu sice souvisí, ale rozhodně neoznačují stejnou věc. Dále budou představeny modely pro budování značky a popsány metody řízení značky.

Učební cíle

Po přečtení následujícího textu byste měli dokázat:

- a. vysvětlit, proč má smysl investovat do budování destinační značky
- b. definovat destinační značky
- c. vědět, na jaké otázky pomáhají najít odpovědi modely budování destinačních značek
- d. popsat klíčové kroky při budování destinační značky

Téma k zamyšlení

Video – What a Taxi Driver can teach you about Place Branding

<https://www.youtube.com/watch?v=kmHloYQpLtg>

Helena Nordström ve svém povídání dává příklad na „obyčejném“ výletu taxi po ostrově. Její zkušenost byla velmi pozitivní díky osobnímu přístupu taxikáře, který se jí snažil zprostředkovat to nejlepší z jeho destinace. Díky tomu Helena získala nejen nové zážitky, ale i velmi dobrý dojem z destinace a svým příběhem její pověst šíří dál.

Na závěr shrnuje celé své poslání v několika výstižných větách. Vysvětluje, že komunikace s lidmi (stakeholdery) je velmi důležitá, často i inspirativní. Pro šíření pozitivního dojmu a atraktivní značky destinace, musí být spokojeni i místní obyvatelé. Dalším klíčem je sdílení příběhů a dostání se do lidských srdcí. „Začněte s lidmi a vaše destinace zazáří.“

9.1 Proč investovat do destinační značky

Proč se turista rozhodne navštívit konkrétní destinaci, proč v konkrétní zemi otevře investor svoji centrálu nebo továrnu a proč se postgraduální student rozhodne studovat a žít v daném městě? Určitá místa přitahují veškerou pozornost a jiná se stávají neviditelná. Značky měst, destinací a zemí se vyvíjejí a místa, která úspěšně zvládla změnu, vítězí. Globální konkurence, rozvoj a technologie se stávají příležitostí i hrozbou současně. Marketingoví experti se snaží o branding či rebranding s cílem vytvořit atraktivní místo pro život i pro návštěvníky. (Sicco van Gelder).

Tato kapitola rozebírá teorie destinačního brandingů a zkoumá, jak se o svoji značku starají státy či známá města, jaké charakteristiky splňují a co by marketéři měli dělat, aby dokázali vybudovat silnou destinační značku.

Proč je destinační značka důležitá? V dnešním globalizovaném světě vzniká velmi silné konkurenční prostředí. Čím dál tím více zemí, měst, či míst se zapojuje aktivně do cestovního

ruchu. Vznikají nové destinace a hodně se investuje do vytváření nových zážitků pro turisty. Dochází k velkému rozvoji všech možných aktivit pro turisty, ale zároveň se destinace stávají si navzájem podobné, někdy zaměnitelné. Proto je potřeba, aby destinace budovaly vlastní značku, a tím se odlišily od konkurentů, vyzdvihly svou jedinečnost a nalákaly potenciální zákazníky. Značka by měla propagovat autentičnost destinace a prezentovat se na základě pravdivých informací.

9.2 Co je a co není destinační značka

Pojem destinační značka bývá často zaměňován s jinými marketingovými pojmy, většinou ale s nimi úzce souvisí. Destinační značka je konkurenční identita, která odlišuje dané místo od ostatních. Její základní charakteristika zahrnuje charakter a jedinečnost místa. Vytváří povědomí a určitý dojem z daného místa u potenciálních turistů a ovlivňuje jejich názor na ni a emoce s tím spojené. Značka také vyjadřuje vnitřní hodnoty destinace. Destinační značka by měla řídit veškerou strategii DMO a komunikaci s veřejností. Destinace se ve většině případů nemůže razantně modifikovat a od základu přetvořit svůj ráz, proto musí definovat své veškeré hodnoty a snažit se je určitým způsobem prodat.

9.2.1 A co značka není?

Samotná destinační značka je zakotvena v následujících položkách, ty ale samy o sobě nejsou značkou, nýbrž její součástí.

Produkt – výrobek/výtvar hmotný i nehmotný z dané destinace

Logo – symbol či vizuální označení, které se využívá pro reprezentaci destinace. Pokud je zajímavé, snadno rozpoznatelné a často používané, může mít velký vliv.

Slogan – většinou doplňuje logo a je jeho součástí. Dobrý slogan musí správně vystihnout jedinečnost místa.

Fotografie – vytváří dojem a vyvolávají emoce v lidech spojené s destinací

Design – vyobrazuje hodnoty destinace. Měl by být jednotný a lákavý a měl by korespondovat s destinační značkou.

Marketingová kampaň – musí odrážet destinační značku vizuálně i charakterem

9.3 Definice destinační značky

European Travel Commission definuje značku jako konkurenční identitu. Značka činí produkt nebo destinaci jedinečnou a odlišuje ji od ostatních. Značka odkazuje k podstatě a klíčovým vlastnostem produktu nebo značky, vytváří jejich osobnost a vymezuje je proti konkurentům. Značka není logo, slogan, produkt nebo marketingová kampaň. Značka existuje v očích diváků, je vyjádřením dynamického vztahu mezi produktem a potenciálním zákazníkem/návštěvníkem. Značka je základním stavebním kamenem, na který by měla navazovat veškerá marketingová komunikace.

Americká marketingová asociace definuje značku značně staticky jako „jméno, označení, design, symbol nebo jakoukoliv charakteristiku, která identifikuje zboží či službu a odliší jej od konkurence.“ Právní pojem pro značku zní ochranná známka (trade mark). Značka může identifikovat jediný produkt, celou rodinu výrobků nebo dokonce všechny produkty daného výrobce. V posledním případě se pak spíše užívá pojmu obchodní jméno (trade name).

Více dynamický přístup zahrnuje spotřebitele, jeho mysl a aspirace. Tento přístup byl vyvinut Marketingovým institutem ve Velké Británii a popisuje značku jako set fyzických atributů výrobků nebo služeb společně s očekáváními, které nákup těchto výrobků a služeb vyvolává – jedinečnou kombinaci, kterou by mělo evokovat jméno a logo produktu nebo služby v mysli cílové skupiny.

Poslední vývoj v cestovním ruchu a trvale rostoucí veřejné investice do destinačního marketingu dodává na důležitosti procesu budování značky místa, města nebo země. (Quian Minghui) Ten se týká způsobu, jakým se místa (tj. město, region nebo země) prezentuje na národní a mezinárodní úrovni, pokud jde o podnikání, veřejnou diplomacii, kulturu a cestovní ruch (Raubo, 2010). To podporuje jejich snahu přilákat investory, podniky, návštěvníky a studenty, stejně jako posílit svou pověst jako dobré místo k životu, pro podnikání a obchod.

Základním cílem city branding je dodat konzistentní a cílenou komunikační strategii. (Hall, 2000). City branding značí konzistentní kombinaci značkových faktorů, které vytváří pozitivní image města s cílem zvýšit znalost značky a její odlišení od ostatních destinací. Značkové faktory zahrnují jména, slogany, symboly, loga, design a kombinaci všech. Značkové jméno je prioritou (Liping A. Cai, 2009).

City branding je metoda ke zvýšení atraktivity města, klíčovým bodem je znalost značky města. (Teemu Moilanen, 2008)

Podle Morgana (Nigel Morgan, 2012) je destinační značka celkové vnímání, které má jedinec o místech, ať založené na vlastní zkušenosti, z doslechu nebo předsudku, které ovlivňuje jeho přístup k destinaci v emoční rovině. Reprezentuje mix klíčových charakteristik místa, které jej rozlišují a dělají zapamatovatelné. Je to dlouho trvající esence místa, která jej odlišuje od ostatních míst a konkurentů. Důležité je, že destinační značka existuje v myslích zákazníků. Musí být důvěryhodná a reálná, nesmí být umělá. Je to směr, ve kterém destinace přizívuje, rozvíjí a prezentuje své klíčové hodnoty svému cílovému publiku, což jí umožňuje budovat, posilovat nebo dokonce měnit svoji reputaci. Toto je také jinak nazýváno jako proces budování značky.

Podle Simona Anholta (Simon Anholt, 2009) je značka DNA destinace. Definuje destinaci a měla by probíhat vším, co destinace dělá. Ze své podstaty zodpovídá implicitní otázky, které má potenciální návštěvník v hlavě: Co je to za místo? Co jej dělá jiným oproti ostatním? Bude se mi líbit? Jak se zde budu cítit?

Globální konkurence a poslední vývoj ukazují, že úspěšné budování značky města nemůže být omezeno jen na komunikaci a marketing, ale musí se také dotýkat urbanistického plánování, kultury, obchodu a investic. (Hankinson, 2003)

Hlavní výzvou v budování značky města je definice klíčových hodnot a identity města takovým způsobem, na kterém se shodne většina. Je jednoduše komunikovatelný a slučitelný s denním životem. V tomto kontextu jsou strategie budování klasických produktových značek méně vhodné pro budování značky města, kde je vlastnictví značky, zainteresovanost stakeholderů a vývoj značky poněkud složitější. (Gregory Ashworth, 2010).

Branding může být považován za úspěšný, pokud dokáže poskytnout základní hodnoty, které jsou považovány za platné, výrazné, atraktivní, odolné a přenosné. (Philip Kotler, 2002)

Podle Gilda Seisedose a Pabla Vaggioneho (Frank M. Go, 2012) je city branding holistický a inkluzivní proces. Na profesionální kompetenční úrovni, city branding vyžaduje kombinované znalosti alespoň dvou disciplín, které se teprve nedávno začaly dostávat do vzájemného dialogu mezi sebou navzájem. Proces budování značky města musí být koordinován jak z hlediska marketingových technik, tak z urbanistického hlediska včetně socio-ekonomického a územního plánování.

Dva hlavní problémy se sbíhají v procesu brandingu. Za prvé, značky měst jsou nástroje na vysílání městské identity. Za druhé, město značky musí být chápáno jako nástroj pro zvýšení konkurenceschopnosti. Územní konkurenceschopnost a silné městské identity nejsou v rozporu, naopak zkoumání jejich synergií může otevřít nové příležitosti pro udržitelný rozvoj.

Města soutěží s jinými místy o pozornost, investice, návštěvníky, nakupující, talenty, eventy a podobně. Zrychlená a intenzivnější globalizace vedla k situaci, kdy hlavním konkurentem už není sousední město, ale místa na druhém konci světa. A tato celosvětová soutěž již není omezena na velká města a zaměřená na získání centrálních nadnárodních korporací nebo velkých sportovních akcí. Díky technologickému pokroku a tržní deregulaci jsou dneska s globální konkurencí z jiného kontinentu konfrontováni i menší města.

Celá města v Itálii ztratila *raison d'être*, když jejich průmyslové klastry na výrobu nábytku zničila konkurence v Číně, kde vyrábějí stejné produkty za mnohem nižší náklady. Alicante ve Španělsku ztrácí proti destinacím jako Antálie v Turecku nebo Pattaya v Thajsku. Bordeaux čelí tvrdé konkurenci z Jižní Austrálie a Jižní Afriky. Tradiční automobilová centra jako jsou West Midlands, Detroit, Stuttgart a Nagoya se bojí Bratislavy a Šanghaje.

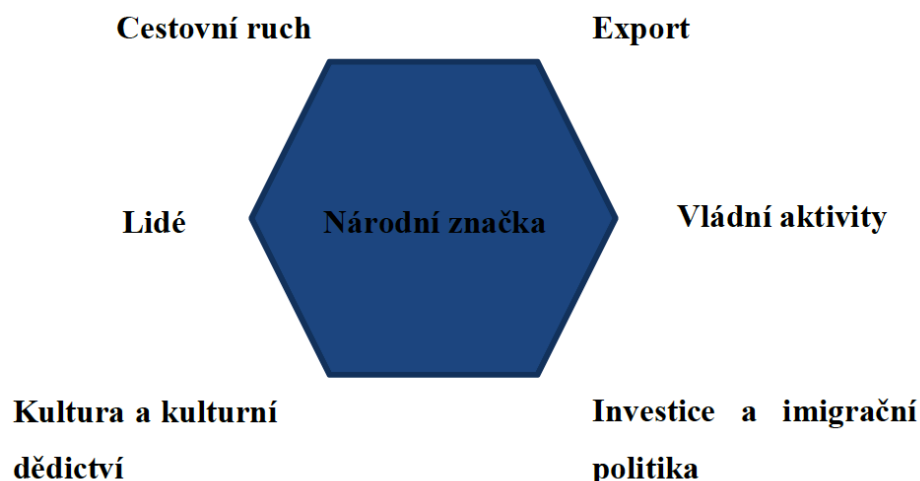
Téměř až hysterie týkající se "brandingu národa" vznikla pravděpodobně na základě článku Simona Anholt z roku 1998, který popisoval, jak jsou země stejně jako společnosti závislé na image. S dobrou národní značkou je lákání turistů i dalších cílových skupin, jako jsou investoři nebo importéři, relativně levné a jednoduché, naopak se slabou značkou je to velmi obtížné, až nemožné.

Simon Anholt (Simon Anholt, 2009) ovšem tvrdí, že národní image je klíčová, ale že ne vždy je možné vybudovat pro zemi značku, tak jako pro mobilní telefon či banku. Simon Anholt říká, že za posledních 20 let neviděl jediný případ, který by dokázal, že pověst země může být změněna marketingovou komunikací. Pokud se zemi daří celkově zlepšovat svou image, je to díky tomu, co se v zemi děje, a ne tím, co o sobě země říká. (Irský zahraniční investiční zázrak, politický zázrak Jižní Afriky, poválečný exportní zázrak Japonska a Německa). Když se image národa opravdu mění, je to vše o řízení, společnosti, kultuře, politice, ekonomice a načasování.

9.4 Anholtův model značky národa

Simon Anholt dále rozpracovává tuto myšlenku ve svém modelu značky národa. Model zahrnuje 6 základních oblastí:

- **Export** – popisuje skutečnost, zda "efekt země původu" zvyšuje nebo snižuje pravděpodobnost nákupu tohoto výrobku a zda je země silná v oblasti vědy a techniky a je schopna inovovat. Asociace, které jsou s tímto konkrétním odvětvím průmyslu spjatá, se podílejí na utváření značky země.
- **Vládní aktivity** – tento aspekt zahrnuje vnímané schopnosti a poctivost vlády, respektování práv občanů a spravedlivé zacházení, stejně jako globální chování v oblasti mezinárodního míru a bezpečnosti, ochrany životního prostředí, a snižování světové chudoby.
- **Kultura a dědictví** – aspekty, které jsou měřeny v oblasti kultury, charakterizují vnímání kulturního dědictví dané země, současné kulturní "vibrace" v oblasti hudby, filmů, umění a literatury, stejně jako excelentních výsledků ve sportu.
- **Cestovní ruch** – respondenti hodnotí dané země z hlediska cestovního ruchu ve třech hlavních oblastech: přírodní krásy, historické budovy a památky, pulsující městský život a městské atrakce.
- **Investice a imigrace** – schopnost přilákat talenty a kapitál, ekonomická prosperita země, rovnost příležitosti, a nakonec vnímání země jako místa s vysokou kvalitou života.
- **Lidé** – tato oblast zahrnuje přátelství lidí v dané zemi, dojem lidí na osobní úrovni a kvalitu lidského kapitálu



Obr. 61 - Model národní značky podle Simona Anholta. Zdroj: vlastní zpracování podle modelu Simona Anholta

Simon Anholt využil model značky národa při sestavení indexu na měření image a reputace národů světa. Studie Nation Brands Index sčítá hlasy téměř 20 000 obyvatel ve dvaceti státech každý rok. Součástí dotazování je 40 otázek, na základě kterých dotazovaní vyjadřují svoji percepci vůči 50 zemím.



Obr. 63 - Globální umístění národní značky Česká republika podle National Brand Indexu. Zdroj: vlastní zpracování výsledků NBI v roce 2008

V současnosti v podstatě není země, která by se nesnažila budovat svoji značku. Česká republika není výjimkou. Česká centrála cestovního ruchu CzechTourism se snaží poslední dva roky o rebranding značky. Je to nutné nebo je to jen plýtvání veřejných peněz? Má to Česko zapotřebí, když se během posledních dvaceti let stala relativně respektovanou zemí, součástí EU a téměř úplně změnila negativní image, které tíží země bývalého východního bloku? Především Praha se zaryla do myslí turistů jako TOP destinace. Navíc je evidentní, že vysoká hodnota indexu Anholt-GfK Roper Nation Brands Index™ nekoreluje s příjezdy turistů. První 3 země v pořadí národů v roce 2010 (Kanada, Austrálie a Nový Zéland) se neumístili v TOP 10 příjezdových zemí dle UNWTO za rok 2010 a z celé desítky TOP 10 zemí dle indexu Anholt-GfK Roper Nation Brands Index™ se do nejlepší desítky zemí podle příjezdů turistů dostaly jen 3 země (USA, Francie a Velká Británie).

Má tedy smysl budování národní a zejména destinační značky? Znalost destinační značky Česka je zejména mezi obyvateli rychle rostoucích trhů, tzv. BRIC zeměmi (Brazílie, Rusko, Indie a Čína), nízká a výsledky indexu Anholt-GfK Roper Nation Brands Index™ ukazují na nedostatečnou pozici Česka v oblasti turistiky. Česká republika má lepší image z hlediska kvality státního zřízení, podmínek pro investice a imigraci než z hlediska podmínek pro cestovní ruch. Je ovšem třeba zdůraznit, že se jedná o relativní pořadí ve světě. A turisticky atraktivních zemí je více než s kvalitním vládním režimem. Náš silný potenciál jsou lidé a kultura. Nízká znalost značky Česka a slabé pozitivní asociace spojené s Českem se negativně projevují na obchodní výkonnosti značky. Obdobné je to i u vzdálenějších evropských zemí, kde podvědomí existuje, ale, bohužel, přetrvává náhled na Česko, jako na šedivou a nudnou zemi ve východní Evropě. Obavy jsou na místě vzhledem k tomu, že turisté z těchto zemí mohou významně ovlivnit budoucí prosperitu České republiky, a přitom ji nejsou schopni ani najít na mapě.

Všechny země si s sebou nesou pověst, kterou si zaslouží. Jedinou jistou cestu, jak vybudovat kvalitní národní značku, je stát se spravedlivou, prosperující a dobře řízenou zemí. Problémem je ovšem setrvačnost procesu vytváření národní značky, kdy se mohou vystřídat celé generace, než se skutečné zlepšení projeví i ve zlepšení národní image. Vlády mají tento proces urychlit. Simon Anholt přiznává, že termín nation branding je nešťastný, neboť

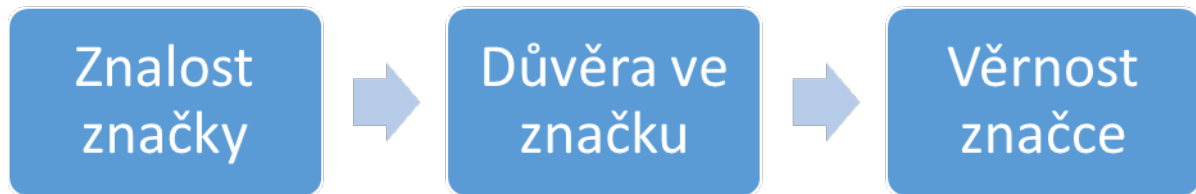
implikuje, že budování národní značky je přáníhodný a možný proces, který by národní vlády měly realizovat. Nesouhlasí s redukcí něčeho tak chaotického, komplexního a protichůdného, jako je národní image do něčeho jednoduchého, zapamatovatelného a mocného, jako je identita značky. Věří, že by vlády neměly asistovat při vytváření klišé, ale naopak bojovat proti zjednodušujícím tendencím veřejného mínění. Pochybuje, že "dělat branding" země, je opravdu možné a upozorňuje, že dostupné statistiky naznačují, že značky národů jsou pozoruhodně stabilní a vysoce odolné vůči manipulaci. Výsledky indexu Anholt-GfK Roper Nation Brands Index™ ukazují, že od samého počátku měření v roce 2005, se téměř žádná zemi nepovedlo posunout o více než 1 %. Navíc není prokázána korelace mezi úsilím vlád o změnu image a skutečnou změnou. A opravdu jsou země, které utratily nejvíce peněz na zlepšení jejich obrazu, a přitom zažily nejstrmější pokles hodnoty značky, zatímco jiné země neudělaly prakticky nic a zaznamenaly stabilní vzestup. Důvodem je, že většina lidí o dalších zemích neví nic nebo jen minimum informací, a tak automaticky přejímá veřejně akceptovaná a hluboce zakořeněná klišé, která je velmi obtížné změnit a posunout. Myslet si, že marketingová komunikace toto dokáže změnit je extravagantní iluze. Marketingová komunikace je skvělým nástrojem pro prodej dovolené v destinaci, ale nedokáže změnit národní image.

Takže místo toho, abychom se ptali: "Co můžeme říci, aby se Česká republika stala známou?", bychom se měli ptát: "Co můžeme udělat pro to, aby se Česká republika stala významnou?". Místo toho, abychom se ptali, jak lze okouzlit či přinutit lidi, aby obdivovali Českou republiku, nebo abychom hledali nové způsoby, jak jim říct, že je úžasná, měli bychom se ptát: "Proč by lidé v jiných zemích měli primárně přemýšlet o České republice? Za čím stojí Česká republika? Jaký je její příspěvek k řešení globálních problémů a její úloha ve společenství národů?". To nemá nic do činění s reklamou, public relations nebo brandingem. Opravdu důležité je vše, co souvisí s řádnou správou věcí veřejných a dobrým vedením. Česká republika není šumivý nápoj či běžecká obuv. Je to národ a národy si musí svou pověst zasloužit, pomalu a trpělivě, prostřednictvím svých politik, svých investic, svých inovací, svého lidu a jejich kultury, jejich společnosti, cestovního ruchu, a především svým přínosem pro lidstvo.

Národní image nevznikla prostřednictvím marketingové komunikace, a tak touto komunikací nemůže být změněna. Na druhou stranu je to klíčový nástroj pro propagaci věcí a služeb, které země produkuje – turistických destinací, firem, jejich produktů, hudby, kultury, sportu či investorských příležitostí. Dobrá reklama často hraje důležitou roli při vytváření destinační značky, o což se dnes většina států snaží. Ale je důležité si uvědomit, že destinační značka se nerovná pozitivní národní image, která vzbuzuje pozornost, respekt a dobré vztahy v každém ohledu zapojení země do mezinárodních vztahů. Skutečností je, že žádný stakeholder z daného státu, tj. ani centrála cestovního ruchu, agentura na podporu exportu, či investic, ale ani podnikatelský sektor, vývozci nebo centrální vláda nemá pod kontrolou všechny faktory, které mají vliv na image státu, a proto je nezbytná jejich spolupráce. To platí zejména pro menší země, které pod tlakem globalizace, soupeří každý den proti velkým zemím. Aby mohla být malá země vyslyšena na globálním tržišti, je bezpodmínečně nutné komunikovat jedním hlasem, tj. aby vše, co země a její představitelé dělají a komunikují, posilovalo ten samý základní příběh, stejné hodnoty, stejnou identitu, a to stejným tónem hlasu. Jinými slovy samotná země musí skutečně být tou zemí z reklamy a pak teprve může samotná reklama ovlivňovat image a reputaci národní značky.

9.5 Modely budování destinační značky

Budování destinační značky vychází ze základního konceptuálního modelu KTL (knowledge-trust-loyalty).



Obr. 65 - KTL model

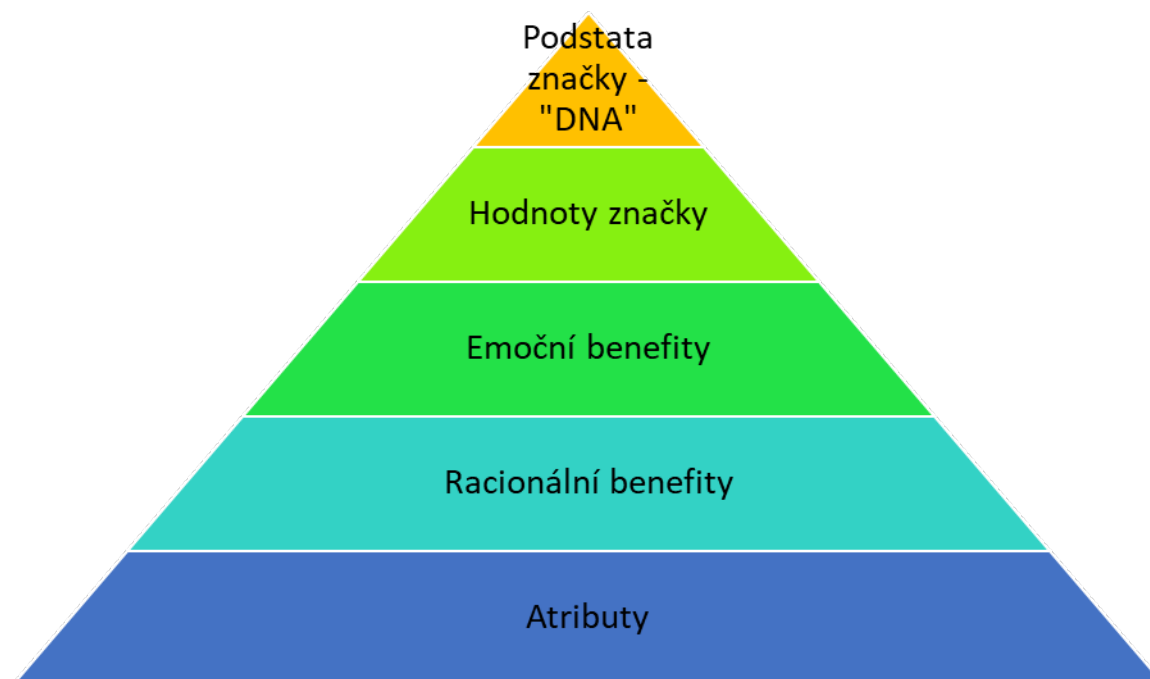
Existuje řada modelů, které usnadňují práci při budování destinační značky. Modely mají za úkol popsat zjednodušeně podstatu a hodnoty značky. Nejčastěji využívané modely pro budování destinační značky jsou značková pyramida a značkové kolo. Cílem využívání některého z modelů je mít odpovědi na následující otázky:

1. Co jsou nejdůležitější věci, které lákají do destinace?
2. Co je to za místo?
3. Jaké pocity destinace vyvolává?
4. Jak bych destinaci popsal jednou větou?
5. Co je na destinaci unikátního, čím se odlišuje od konkurence?

9.5.1 Značková pyramida

Značková pyramida (brand pyramid) je jednoduchý nástroj, který usnadňuje práci s destinační značkou. Mívá 5 úrovní a od spodu staví na základních znacích destinace a pokračuje nahoru až k vyzdvižení její jedinečnosti.

Základna pyramidy popisuje základní měřitelné atributy destinace (např. počet kilometrů sjezdovek, počet pláží s modrou vlajkou atd.), racionální benefity popisují, jaké přínosy pro návštěvníky značka má (např. nejbližší lyžování), emoční benefity se zabývají, jak návštěva destinace působí na duši cestovatele (adrenalin, rodinné štěstí), hodnoty značky popisují, jaké hodnoty představuje značka destinace pro opakované návštěvníky. Na vrcholu pyramidy stojí nejdůležitější hodnoty destinace, které tvoří její hlavní podstatu neboli „DNA“.

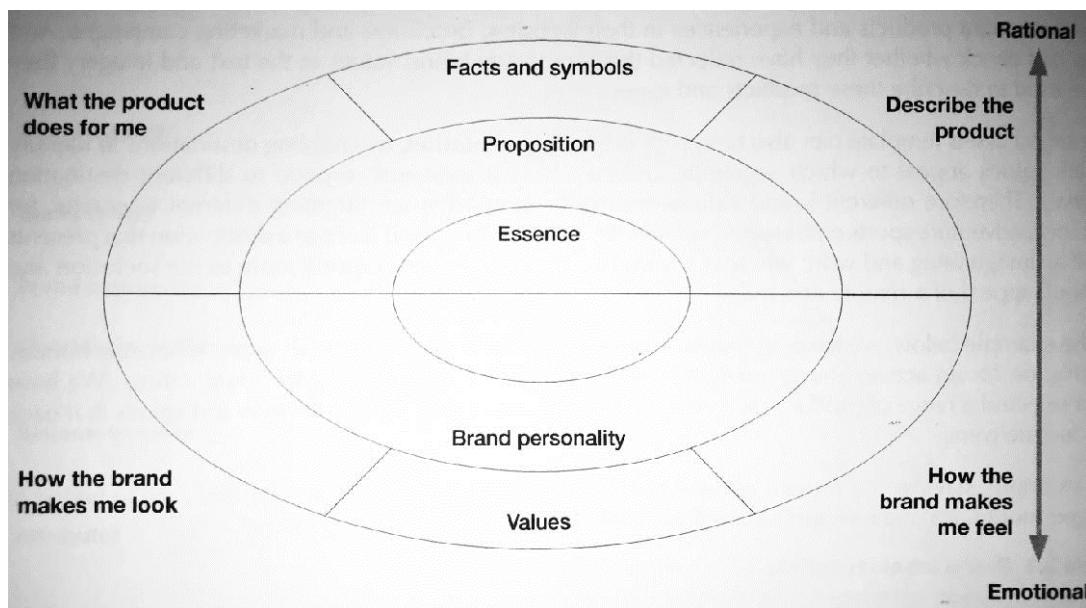


Obr. 67 - Značková pyramida

9.5.2 Značkové kolo

Model značkového kola (brand wheel) shrnuje většinu informací o destinaci v jednom diagramu a vyobrazuje propojenost jednotlivých vrstev. Vytvoření značkového kola umožňuje rozšířovat DNA destinace a pochopit, jak je značka vytvořena. V destinační značce je zahrnuta jak racionální (horní polovina), tak i emocionální složka (dolní polovina). Racionální složka popisuje v pravém kvadrantu samotný produkt/destinaci a v levém kvadrantu její benefity. V emoční části je v pravém kvadrantu popsáno, jaké pocity má návštěvník destinace a v levém kvadrantu, jak jeho návštěvu v destinaci vnímají jeho přátelé.

Uprostřed celého kruhu je hlavní podstata destinace (DNA). Shora ji obklopuje určitý výrok, který říká, co je na dané destinaci jedinečné a z druhé strany jsou vlastnosti značky, jak působí na návštěvníky. Vnější vrstva kruhu v horní části popisuje fakta a samotný produkt, spodní část znázorňuje subjektivní vnímání destinace a její hodnoty, které jsou základem pro podstatu značky.



Obr. 69 - Značkové kolo

Každá destinace si samozřejmě může přizpůsobit svoje značkové kolo podle svých potřeb. Na následujícím obrázku je příklad brand wheelu Velké Británie:



Obr. 71 - Brand wheel Velké Británie

Na dalším obrázku je brand wheel Anglie, jak její značku vnímá německý trh.

6) England's brand image in Germany

The main pillars of the England brand in Germany are Discover, Fun and Indulgent. The England brand model can be said to be describing 3 key Need states ('The 3 Pillars'):

- **Discover** The need to absorb, learn and experience.
- **Fun**: The need 'To Do', to be active and proactive, avoiding sitting around doing nothing, bonding with friends and family, letting off steam, etc.
- **Indulgent**: The need to 'Reward yourself' to counter act the stresses and strains of modern everyday life.

These elements of the brand are shown in the brand wheel below:



Obr. 73 - Vnímání Anglie v Německu

9.6 Hlavní kroky při tvorbě destinační značky

Je důležité, aby destinace měla svoji značku a pevně ji řídila. Značku by mělo využívat co nejvíce stakeholderů. Všichni, kdo značku využívají, musí dobře znát její hodnoty a jak ji správně využít ve své marketingové komunikaci. Klíčová je komunikace a spolupráce mezi centrálou cestovního ruchu, cestovními kancelářemi, organizacemi mimo cestovní ruch, sportovními organizacemi, rezidenty a dalšími. Podle manuálu *ETC Handbook on Tourism Destination Branding* jsou následující body důležité pro řízení destinační značky:

1. Analýza hlavních segmentů na klíčových trzích
 - Značka by měla představovat podstatu destinace napříč všemi segmenty,
 - Přesto se dá očekávat, že v různých segmentech bude značka vyvolávat různé emoce

- V ideálním případě byste měli vytvořit sadu základních hodnot a pak při komunikaci značky zdůrazňovat ty hodnoty, které v daném segmentu nejlépe rezonují
2. Zapojení stakeholderů do budování značky od samotného začátku
 - Zapojte klíčové stakeholdery do budování značky od samotného začátku procesu tak, aby značku a její hodnoty brali za své vlastní.
 - Berte je jako aktivní účastníky tvůrčího procesu, ne jako pozorovatele.
 - Vytvořte užší jádro, které se bude aktivně podílet na tvorbě a definici destinační značky a širší jádro, které vám bude dávat zpětnou vazbu.
 3. Audit destinace
 - Proveďte se stakeholdery audit destinace, abyste poznali, jak vnímají destinaci, co je pro ně klíčové (tento pohled by ovšem neměl převážet nad pohledem skutečných návštěvníků).
 - Občas se stává, že představy např. rezidentů jsou naprosto odlišné od návštěvníků (návštěvníci oceňují tradice a historii, zatímco rezidenti vidí pouze budoucnost a modernost), proto je důležité zapojit stakeholdery do procesu budování značky od samého začátku.
 4. Kvalitativní průzkum spotřebitelského vnímání
 - výzkum prováděný mezi návštěvníky (klíčovými segmenty) se snahou pochopit jejich motivaci k návštěvě a jejich dojmy z destinace
 - Důležité je ptát se do hloubky a pochopit motivaci, v opačném případě zjistíte, co se návštěvníkům líbí více a co méně, ale nepomůže vám to při budování značky a jejich hodnot.
 - Výzkum by měl být prováděn u skutečných návštěvníků i potenciálních návštěvníků, kteří v destinaci ještě nebyli.
 - Výzkum by měl odpovědět na tyto otázky: Co je láká do destinace? Co je to za místo? Jaké pocity destinace vyvolává? Jak by destinaci popsali jednou větou? Čím se destinace odlišuje od konkurence?
 5. SWOT analýza a analýza konkurence
 - využijte SWOT analýzy a konkurenční analýzy ke kvalitnímu nadefinování identity značky, osobnosti značky, jejích hodnot a positioningu
 6. Modely budování značky
 - Využijte modelu budování značky pro jasné nadefinování a snadnější komunikaci DNA značky a jejích hodnot
 7. Vytvoření řídicí skupiny destinační značky
 - Smyslem řídicí skupiny je podporovat značku při vzniku a jejím řízení.
 - Doporučený počet lidí je 6-8, skupina by měla kromě brand manažera a ředitele destinačního managementu obsahovat i další stakeholdery z řad podnikatelů, politické reprezentace a dalších organizací.
 8. Implementace značky a komunikace značky
 - Značka musí být součástí všech aktivit, které destinace dělá
 - Hodnoty a DNA značky musí návštěvník vnímat a pozorovat od příjezdu do destinace, přes veškeré kontakty v destinaci až po odjezd.

- Hodnoty a DNA značky se musí 100% objevovat v marketingové komunikaci destinace od webových stránek až do globální marketingové kampaně.
 - Důležitou součástí značky je brand manuál, který pomáhá s implementací značky napříč všemi subjekty v destinaci.
9. Monitorování značky
- Značka a její síla musí být dlouhodobě monitorována.
 - Vnímání značky destinace se nemění přes noc, a proto není nutné značku monitorovat každý rok. Doporučovaná frekvence je jednou za 3 roky.

9.7 Příklady úspěšných destinačních značek

Na základě výzkumu podle UNWTO v červenci a srpnu 2008 jsou níže uvedeny příklady úspěšných destinačních značek. Po vlastním následném výzkumu bylo zjištěno, že část značek je stále využívána v podobném stylu.

Nový Zéland

Destinace Nového Zélandu má jasnou a výstižnou značku, kterou umí správně zhodnotit ve své marketingové komunikaci. Zdůrazňuje krásy přírody a svou horší dostupnost otočila v kladnou věc a láká na čistou a nepoškozenou přírodu a vítající zemi.

<https://www.youtube.com/purenewzealand>



Obr. 75 - Logo Nového Zélandu

Indie

Destinační značka úspěšně láká na rozmanitost země, která nabízí spoustu nových zážitků a spirituální stránku své kultury. Její prezentace hodně působí na všechny smysly.



Obr. 77 - Logo Indie

https://www.youtube.com/channel/UCMxJPchGLE_CJ1MJbJy-xDQ

Španělsko

Španělsko zapůsobilo svým grafickým zpracováním a pozitivním vzkazem. Vyzdvížena byla spolupráce i na regionální úrovni.

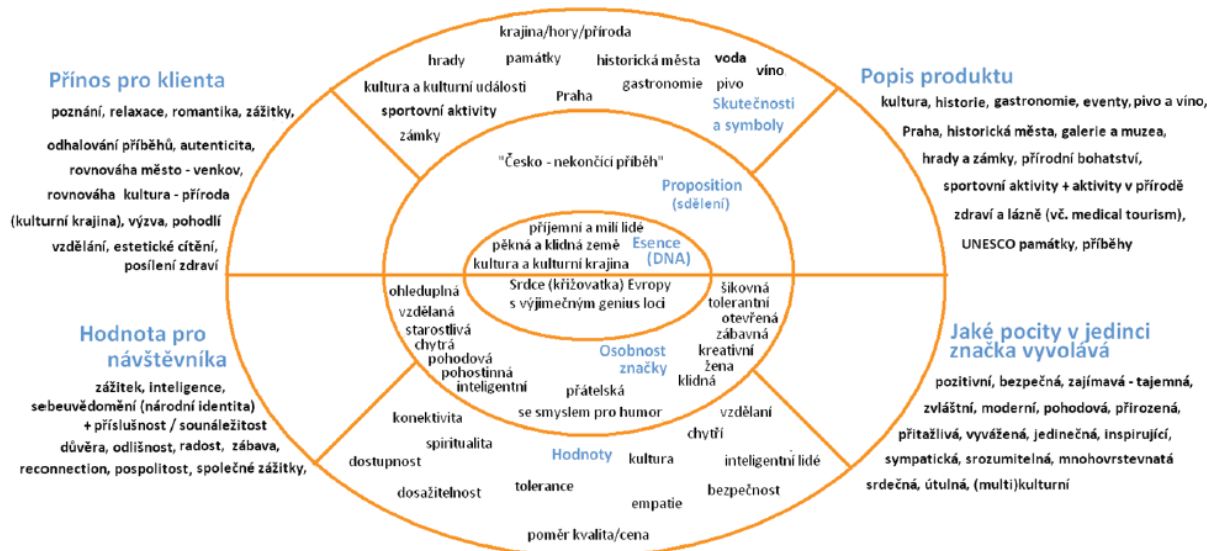
<https://www.youtube.com/user/spain>



Obr. 79 - Logo Španělska

9.8 Případová studie: Destinační značka České republiky

Destinační značka není značkou národa. Spojovat její vznik a účel s všeobjímajícími otázkami češství a našeho místa ve světě není produktivní. Cestovní ruch je přirozenou součástí konkurenční identity země, není však jejím synonymem. Pro definování konkurenční identity destinační značky České republiky využívá CzechTourism model tzv. značkového kola, anglicky brand wheel.



Obr. 81 - Brand wheel České republiky. Zdroj: Marketingová koncepce cestovního ruchu České republiky 2013-2020

Model brand wheel vychází z esence (DNA) značky a zahrnuje osobnost, hodnoty, propozici, symboly a skutečnosti spojované se značkou. Model ukazuje klíčové hodnoty identity značky, tj. jaké pocity značka vyvolává u zákazníka, popisuje produkt a hodnoty spojené se značkou a vyzdvihuje přínosy pro zákazníka.

Konkrétní prvky v modelu destinační značky Česká republika vycházejí z průzkumů CzechTourism, které identifikují následující silné asociace a konkurenční výhody destinační značky Česká republika:

- Praha jako destinace se značkou silnější než značka České republiky
- silná asociace destinace s unikátním kulturním a historickým dědictvím
- pivo a gastronomie
- krajina, hory, příroda (kulturní krajina)
- nižší cenová úroveň zejména ve srovnání se západní Evropou a zejména zatím stále konkurenceschopný poměr cena/kvalita
- příjemní a milí lidé
- bezpečnost, vysoká úroveň zdravotnictví a hygieny
- region je autentičtější a méně komerční než západní Evropa
- dobrá dopravní dostupnost do hlavních evropských měst

Na tomto linku najdete brand manuál Czech Tourism na správné používání destinační značky České republiky <http://organizace.csks.cz/filemanager/files/file.php?file=13251>



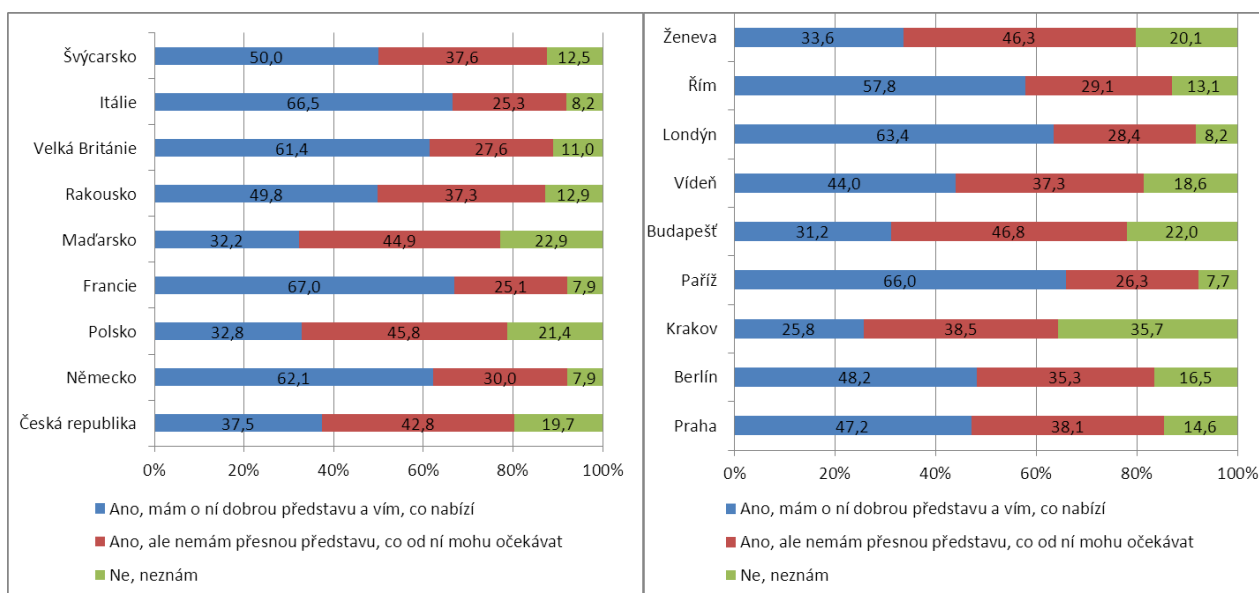
Obr. 82 - Logo České republiky

Měření vnímání destinační značky Česká republika

V marketingové strategii CzechTourism, konkrétně v rámci perspektivy zákazníka je definován cíl 3,1 jako měření změny vnímání destinace Česká republika ve vybraných segmentech podle atributů vize a cíl 3,2 zvýšení hodnoty značky Česká republika pro (potenciálního) návštěvníka. Měření těchto hodnot probíhalo na platformě Click4Survey v létě 2014. Hlavním cílem bylo zjistit sílu značky „Česká republika“ a „Praha“ jako turistické destinace v porovnání s konkurenčními značkami Německo, Francie, Polsko, Rakousko, Švýcarsko, UK, Itálie, Maďarsko, Berlín, Paříž, Krakov, Vídeň, Ženeva, Londýn, Řím, Budapešť. V rámci dotazování docházelo k pravidelné rotaci konkurenčních destinací podle jasně nastavených pravidel. Tato rotace umožnila relativně široké nastavení konkurenčního setu. Šetření probíhalo v následujících zemích: Rusko, Německo, Francie, Španělsko, Itálie, UK, Dánsko, Nizozemí, Polsko, Rakousko, USA, Brazílie, Jižní Korea, Japonsko, Čína, Izrael. Celkem se dotazování zúčastnilo 6772 respondentů. Zásadní rozdíl oproti metodice indexu Anholt-GfK Roper Nation Brands Index™ spočívá v určení základního vzorku. Zatímco Anholt vychází z reprezentativního výběru, tato metodika se opírá o šetření cílové skupiny – turisté, u vzdálených trhů o ty, kteří v posledních 3 letech vycestovali nebo plánují vycestovat do Evropy.

V první části došlo ke srovnání znalosti destinačních značek na úrovni zemí a hlavních městských destinačních značek. Například v Polsku nebyla zařazena do šetření Varšava, ale v rámci cestovního ruchu, známější Krakov. Dotazovaní odpovídali na následující otázky.

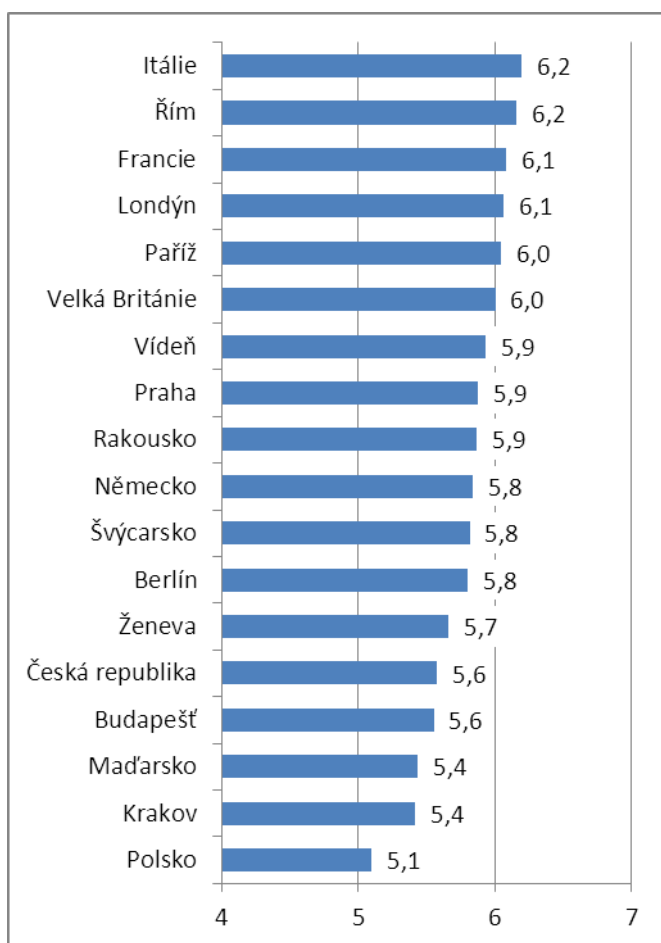
1. Znáte následující státy/hlavní města?



Graf 14 - Znalost destinační značky Česká republika a Praha. Zdroj: vlastní zpracování v rámci šetření výzkumu Institutu turismu Měření destinační značky České republiky, n = 6772

Ze srovnání vyplývá několik velmi zajímavých poznatků. Znalost destinační značky Praha (+ 10 %) a těsně i Londýna (+ 3 %) je vyšší než znalost národní destinační značky. U ostatních zemí vždy znalost národní destinační značky převyšovala znalost městské destinační značky. Při srovnání národních značek se formují tři skupiny zemí – bývalé země východního bloku (Polsko, Česko a Maďarsko), malé, ale turisticky silné země (Rakousko a Švýcarsko) a pak velké země (Německo, Británie, Itálie a Francie). U skupiny velkých zemí se dá předpokládat, že do znalosti destinační značky promlouvá velikost země.

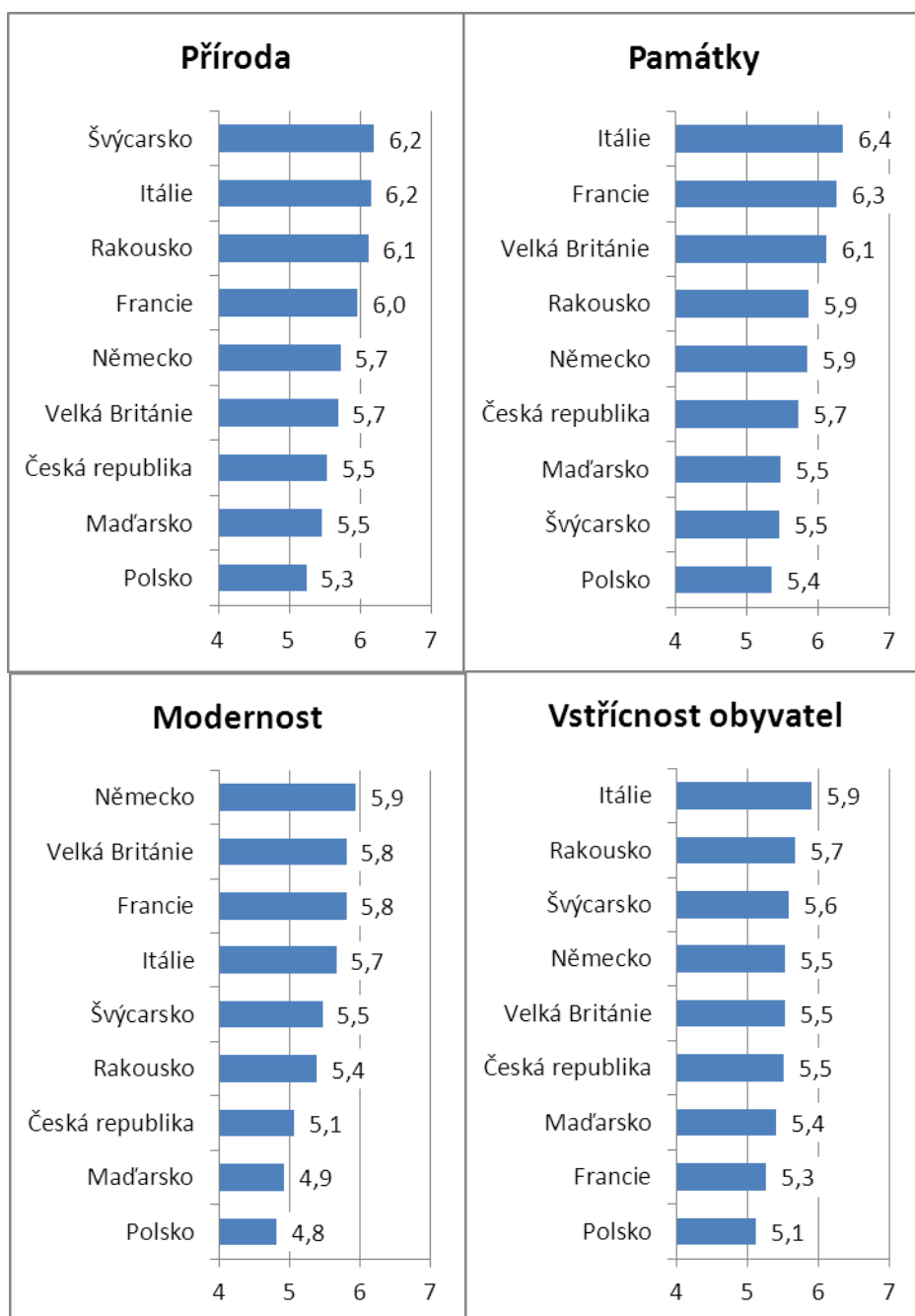
2. Do jaké míry byste rád tuto zemi/toto město navštívil/resp. znovu navštívil (peníze nehrají v tuto chvíli roli)? (škála 1 – 7, kde 7 = rozhodně rád)



Z analýzy vyplývá, že Praha je větším lákadlem pro turisty, než je obecně Česká republika. Je pozitivní, že v hledáčku turistů je na stejné úrovni jako Vídeň. Lépe si stojí Paříž, Londýn a Řím. Největší deklarovaný zájem je o návštěvu Itálie (Říma), Francie (Paříže) a Velké Británie (Londýna). Až na umístění Prahy koresponduje pořadí s výsledky u otázky na znalost destinační značky.

Graf 16 - Potenciální návštěva destinace. Zdroj: vlastní zpracování v rámci šetření výzkumu Institutu turismu Měření destinační značky České republiky, n = 6772

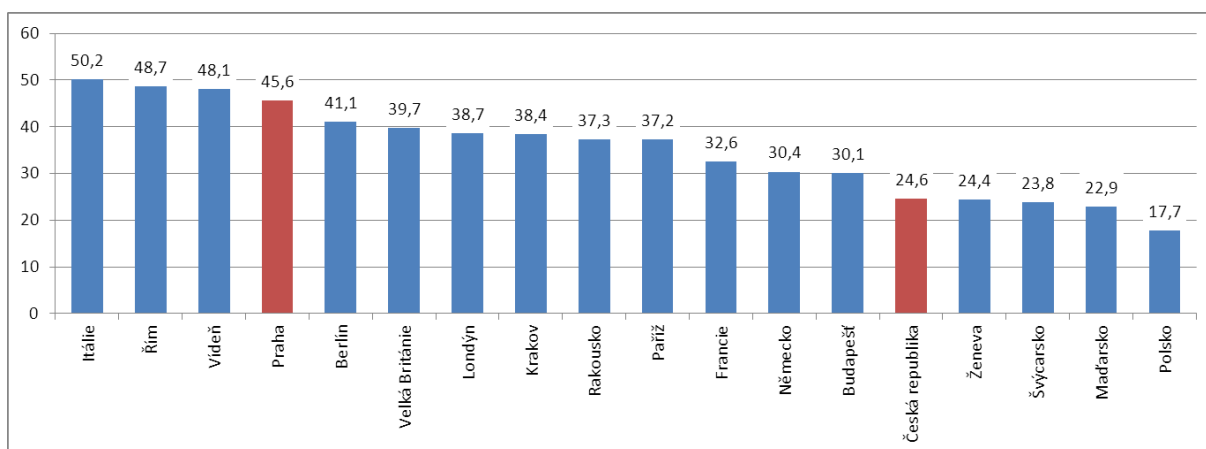
3. Jak byste tuto zemi ohodnotil z hlediska přírodních krás (krásná zajímavá krajina, bohatá příroda), historických památek (historické budovy, hrady, zámky atd.), zajímavostí ve smyslu moderních, městských památek, dynamiky přátelskosti, pohostinnosti/vřelosti obyvatel? (škála 1 – 7, kde 7 = nejlepší hodnocení, hodnotí jen ti turisté, kteří mají nějaké povědomí o dané zemi)



Graf 18 - Zdroje DNA značky. Zdroj: vlastní zpracování v rámci šetření výzkumu Institutu turismu Měření destinační značky České republiky

Šetření ukázalo nedostatečnou sílu značky České republiky ve všech klíčových hodnotách. Kromě vstřícnosti lidí, kdy se za Českou republiku propadla Francie, vyhlášená nepřátelskou obsluhou a památek, kdy Česko předskočilo Švýcarsko, zaostává Česká republika za globální konkurencí. Pozitivní je, že zejména u klíčové hodnoty památky, na které Česká republika staví svoji identitu značky, se nejedná o rozdíl propastný. Od třetího místa Velké Británie dělí Česko jen 0,4 bodu.

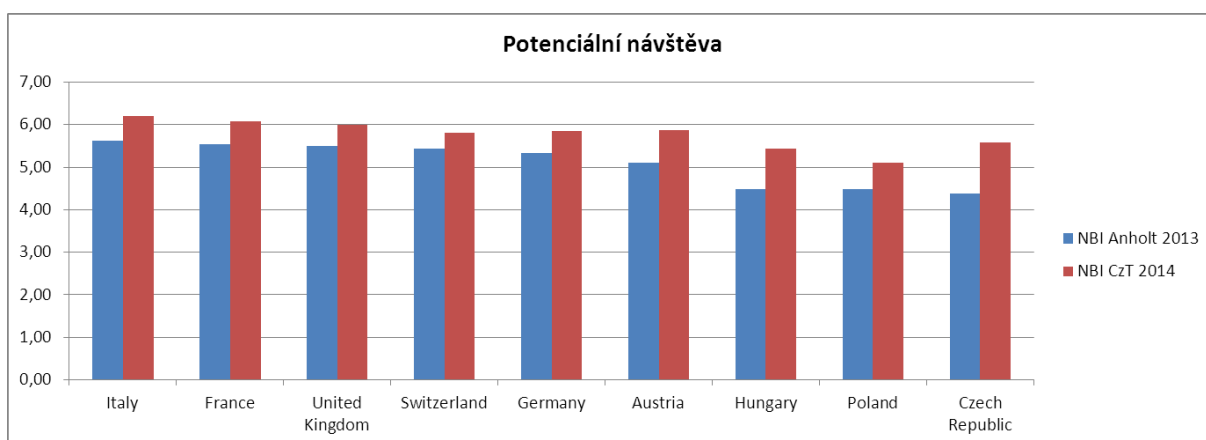
4. Do jaké míry byste doporučil návštěvu svým přátelům, známým a kolegům? (škála 0 – 10, čím vyšší hodnocení, tím vyšší míra doporučení návštěvy, hodnotí pouze ti, kteří danou destinaci navštívili)



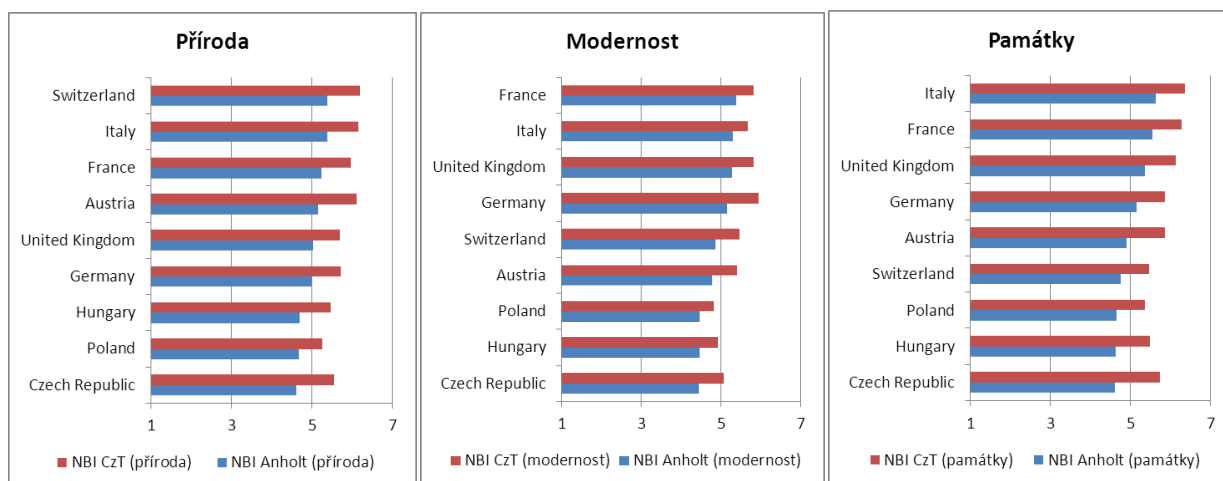
Graf 20 - Net promoter score. Zdroj: vlastní zpracování v rámci šetření výzkumu Institutu turismu Měření destinační značky České republiky

Net Promoter Score je metodologie měření loajality zákazníků a současně metoda pro získání a použití jejich zpětné vazby za účelem zvýšení výkonnosti značky. Umístění Prahy na 4. místě je vynikajícím příslibem do budoucnosti. Postavení Prahy vychází ze znalosti značky a současně dobrého poměru cena/kvalita, který Praha nabízí. Jinými slovy zákazníci se nestydí za to, že v Praze byli, a navíc mohou návštěvu doporučit, neboť kvalita služeb a cena za ně zaplacené překonala původní očekávání.

Metodika měření destinační značky České republiky vycházela z metodiky indexu Anholt-GfK Roper Nation Brands Index™. Hlavním rozdílem v metodice mezi těmito dvěma měřeními spočívá v šíři dotazovaných témat a ve výběru respondentů. Zatímco hodnocení Anholt-GfK Roper Nation Brands Index™ se týká všech šesti rozměrů modelu národní značky a probíhá na reprezentativním vzorku online populace celkem ve dvaceti zemích, šetření v rámci CzechTourism se týká pouze rozměru cestovního ruchu a probíhá na vzorku turistů v 16 zemích. Šetření CzechTourism bylo navíc rozšířeno o dotazování na net promoter score.



Graf 22 - Potenciální návštěva, srovnání NBI Anholt a NBI CzT. Zdroj: vlastní zpracování výsledků Anholt-GfK Roper Nation Brands Index™ a Měření destinační značky České republiky Institutu turismu



Graf 24 - Příroda, modernost, památky, srovnání NBI Anholt a NBI CzT. Zdroj: vlastní zpracování výsledků Anholt-GfK Roper Nation Brands Index™ a Měření destinační značky České republiky Institutu turismu

Výsledky šetření podle metodiky CzechTourism korelují s výsledky metodiky Simona Anholt. Viditelný rozdíl v celkovém hodnocení na sedmibodové škále vyplývá z výběru respondentů, kdy turisté mají pozitivnější vztah k (potenciálně) navštívené zemi než lidé s nulovou znalostí hodnocené země.

9.9 Shrnutí

Budování značky a dobrého jména destinace je časově náročná práce. Vytvoření silné značky může trvat dlouhé roky. Destinační značka není jen obyčejné logo nebo slogan, ale je to celý příběh, hodnoty a dojem, který zanechává v návštěvnicích.

Pro snazší vystižení vnitřních hodnot a povah destinace se používají značkové modely, které usnadní komunikaci se stakeholdery a vyjasní hlavní poselství destinační značky. Jedny z nejpoužívanějších modelů jsou Brand Pyramid a Brand Wheel.

Řízení destinační značky je nekončící proces, který zahrnuje zapojení většiny stakeholderů v destinaci. O značku je nutno pečovat a udržovat ji stále aktuální a „trendy“.

Nejdůležitější však nejsou produkty, které destinace nabízí, grafická prezentace loga nebo výstižný slogan. Jsou to lidé, kteří značku tvoří a lidé a návštěvníci, jejichž srdce si destinace získává.

Úkol na závěr

Jihomoravský kraj vyhlásil v roce 2018 veřejnou zakázku na vytvoření destinační značky pro kraj a Jižní Moravu. Z následujícího odkazu:

https://zakazky.krajbezkorupce.cz/document_download_68804.html

si stáhněte dokument „Výzva k podání nabídky.pdf“, pečlivě si přečte zadání, pokuste se vytvořit návrh destinační značky pro danou oblast a aplikovat výše získané znalosti. Pro přehlednost zanechte vaše nápady do vybraných modelů.

Nezapomeňte si vytvořit segmentaci trhu a vyberte si cílový segment, na který se budete zaměřovat. Zodpovězte si také otázku, které konkrétní subjekty (stakeholdery) budete chtít oslovit a se kterými budete chtít navázat spolupráci.

10 Integrovaná marketingová komunikace destinace

Jedním z hlavních úkolů destinačních agentur je samotná propagace destinace. Tradiční offline komunikační nástroje, jako je tisková reklama, reklama v televizi, billboardy nebo veletrhy a katalogy, v poslední době čím dál tím více doplňují online marketingové nástroje, do kterých spadá propagace na webových stránkách, sociálních sítích, mobilních telefonech a mnoha dalších kanálech. Pro oslovení širšího spektra stálých či budoucích zájemců o destinaci se využívá komplexní mix komunikačních kanálů. Vzájemné sladění jednotlivých komunikačních nástrojů se nazývá integrovaná marketingová komunikace.

Učební cíle

Po přečtení této kapitoly byste měli umět:

- popsat základní složky marketingového plánu
- vysvětlit komunikační model
- definovat hlavní přínosy integrované marketingové komunikace
- představit jednotlivé kroky při plánování integrované marketingové komunikace
- nastavit měření efektivity využití jednotlivých marketingových nástrojů

Téma k zamyšlení

V roce 2014 představila destinační agentura PROMPERÚ kampaň se známou filmovou postavou – medvědem Paddingtonem.



Obr. 84 - Paddington Bear v Peru. Zdroj:
https://www.bestdaysoutcornwall.co.uk/assets/uploads/blog/Paddington_Lappa.jpg

Cílem kampaně bylo zvýšit povědomí o destinaci Peru. Kampaň cílila především na Angličany (rodiny, DINKS, prázdná hnízda) a byla představená prostřednictvím článků na stránkách TheGuardian.com and Telegraph.co.uk, dále byly v kině promítané 30 sekundové reklamy a kampaň se objevila i v ulicích Londýna, kde byly umístěny sochy Paddingtona, které představovaly jednotlivé atraktivy v Peru. Aktivita byla doplněna soutěží na webové stránce ve spolupráci s cestovní kanceláří Journey Latin America, ve které mohli soutěžící vyhrát rodinný zájezd do Peru.

10.1 Tvorba marketingového plánu

Tvorba a projednávání marketingového plánu patří mezi základní činnosti destinační agentury. Marketingový plán popisuje stávající situaci destinace, definuje marketingové cíle a alokuje zdroje potřebné k dosažení vytčených cílů. Dokument bývá nejčastěji připravován na období jednoho roku. Marketingový plán by měl obsahovat několik základních složek (Palatková, 2011):

- **základní shrnutí** – vize a poslání destinace a stručný přehled plánu
- **situační analýzu vnitřního i vnějšího prostředí**, v níž se destinační agentura nachází (např. silné/slabe stránky, podíl na trhu z hlediska příjezdového a výjezdového cestovního ruchu, domácí cestovní ruch, segmentace apod.)
- **stanovení SMART cílů**, které by měly být hierarchicky uspořádané a měřitelné
- **marketingovou strategii**, ve které je definovaný cílový trh, produkt destinace, cenové umístění destinace a celková hodnota proklamace
- **marketingový mix** spolu s rozdělením aktivit, určením časového harmonogramu a osob, které aktivity realizují

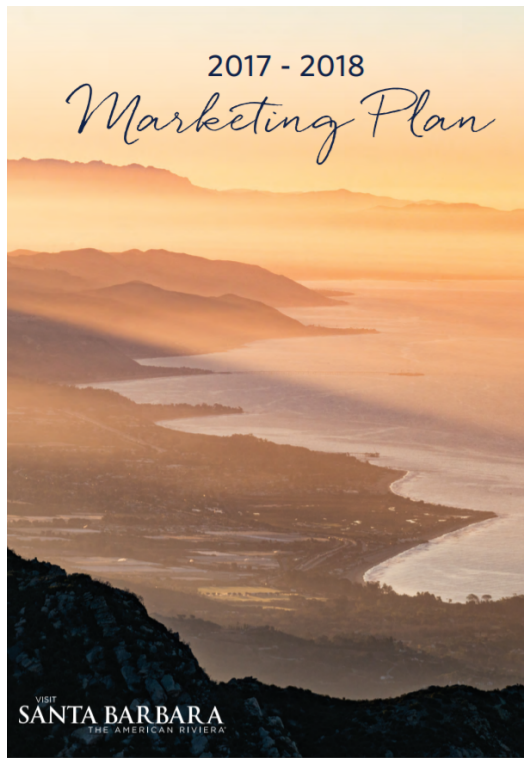
Následující tabulka zobrazuje komunikační mix, který je součástí marketingového mixu a který nás v této práci ještě bude doprovázet z důvodu použití jednotlivých marketingových nástrojů u integrované marketingové komunikace.

Reklama	<ul style="list-style-type: none">• brožury, letáky, audiovizuální materiály, televizní a rozhlasová reklama, plakáty a billboardy, internet (webové stránky, sociální síť, videa)
Public relations (PR)	<ul style="list-style-type: none">• vztahy s veřejným sektorem, forma neplacené reklamy či nižší nákladové náročnosti• články v tisku, akce pro veřejnost, tiskové konference, press tripy
Osobní prodej	<ul style="list-style-type: none">• terénní prodej, telefonický prodej, prodej uvnitř organizace
Podpora prodeje	<ul style="list-style-type: none">• vouchery, kupóny se slevou, fam tripy, turistické karty
Přímý marketing	<ul style="list-style-type: none">• přímé zasílání (directmailing), telemarketing, elektronická pošta

Tabulka 12 - Komunikační mix destinace a jeho konkrétní podoby. Zdroj: PALATKOVÁ, Monika, 2006. s. 161–173, vlastní zpracování

- **stanovení rozpočtu** na jednotlivé aktivity marketingového plánu (výzkum, komunikační mix a jiné)
- **systém kontrolních nástrojů, hodnocení a měření marketingového plánu**

Ukázku, jak může marketingový dokument vypadat v praxi, si můžete prohlédnout na dalším obrázku, který zobrazuje marketingový plán destinační agentury kalifornského města Santa Barbara na období 2017-2018 nebo stáhnout zde: https://santabarbaraca.com/content/uploads/2017/09/2017-18_VSB-MarketingPlan_digital.pdf



Marketing

Department Overview:

The VSB Marketing Department promotes Santa Barbara through paid, owned and earned channels including digital and print media, broadcast, social media, experiential marketing, content marketing and more. The Marketing Department oversees the VSB ad campaign, the Santa Barbara brand and collaborates with all departments to ensure a seamless and consistent voice.

Branding, Advertising & Promotions

KEY STRATEGIES:

1 Extend and refresh the "Miss Nothing" campaign to drive consideration and ultimately overnight visitation among target audiences.

- Capture new photography and video to ensure a rich asset collection, improve creative performance and allow for a variety of innovative media platforms and ad formats.

- Explore new segmentation and targeting for group, wine, luxury and weddings.

- Integrate the "Miss Nothing" positioning across all communication channels to amplify messaging and recall - including traditional and non-traditional advertising, publishing, social media and public relations efforts.

- Develop tactical programs, tailored messaging and promotions during need periods (Q2, Q3 and mid-week) specifically focused on driving incremental overnight visitation.

- Produce collateral and compelling content that serve to differentiate Santa Barbara from other California coastal destinations - and that speaks to the diverse experiences the destination offers.



VISIT SANTA BARBARA - 2017-2018 MARKETING PLAN 32

DEPARTMENT PLANS

Website & Content Development

KEY STRATEGIES:

1 Ensure messaging across all Visit Santa Barbara's digital marketing channels is frequent, consistent, and engaging.

- Work with agencies to assist in the development of an organization-wide content calendar to create synergies between website, social media, paid advertising and newsletter distribution.

- Create compelling new content which includes short and long form articles, high-quality imagery, video assets and informational graphics.

- Weave "Miss Nothing" campaign messaging into the look and feel of all VSB digital channels.

- Prioritize the brand voice, personality and visual style in all content while keeping audience insights, keyword analysis, site structure and meta data top of mind.

- Utilize keyword research and SEO optimization to target new areas of opportunity in content development.

- Develop content with a mobile first approach.

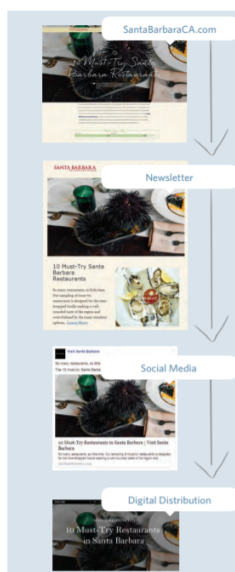
2 Curate content specifically tailored to visitors who are in the consideration phase by highlighting VSB members and offerings unique to the destination.

- Engage with visitors who are already aware of Santa Barbara as a destination and provide content that focuses on activities, attractions and other area "Things to Do."

- Produce unique content that differentiates Santa Barbara's specific offerings and highlights one-of-a-kind experiences.

- Craft content to give users an understanding of the destination, overlaid with practical, contextual information to spark the desire to visit.

- Monitor and analyze content to ensure it is aiding in moving the visitor from consideration to planning to booking.



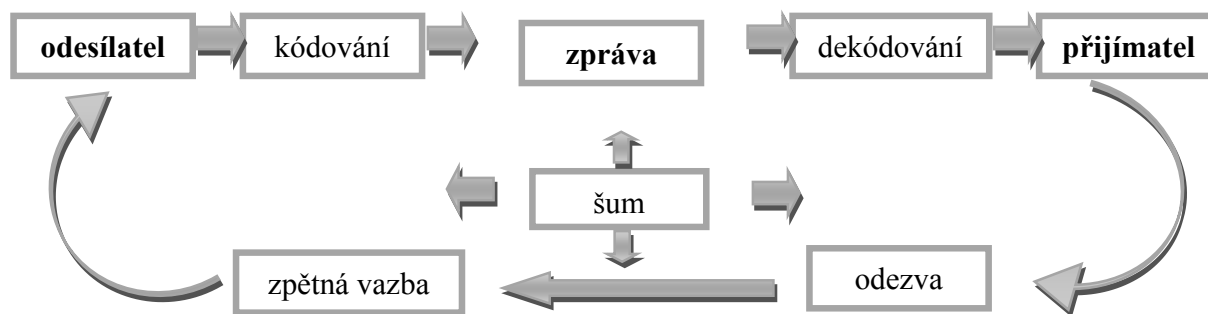
VISIT SANTA BARBARA - 2017-2018 MARKETING PLAN 35

Obr. 86 - Ukázka marketingového plánu pro město Santa Barbara. Zdroj: Visit Santa Barbara, 2017

10.2 Komunikační model

Pro přípravu efektivní marketingové komunikace je nutné pochopit, jak komunikace opravdu probíhá. Kotler (2012) ve své literatuře uvádí komunikační model sestávající z devíti hlavních elementů. Pro lepší představu budou elementy komunikačního modelu definované

a zároveň aplikovány na příkladu destinačního marketingové kampaně České centrály cestovního ruchu – CzechTourism - "100 let od založení Československa".



Obr. 88 - Elementy v komunikačním modelu. Zdroj: KOTLER, Philip. 2012. s. 414, vlastní zpracování

- **odesílatel** – první strana, která posílá zprávu té druhé (příjemci)
Odesílatelem je Česká centrála cestovního ruchu – CzechTourism.
- **kódování** – posílání myšlenky v symbolické formě vyjádření (slova, fotografie, videa)
CzechTourism shromažďuje slova, zvuky, ilustrace v podobě video spotu Společné století, které vyjadřuje zamýšlející zprávu.
- **zpráva** – soubor symbolů, které odesílatel prostřednictvím média přenáší k příjemci
Jedná se o propagovaný video spot Společné století.
- **média** – komunikační cesta (kanál), přes který se přenáší zpráva (sociální sítě, webová stránka, letáky atd.)
V tomto případě je to video kanál YouTube a televize.
- **dekódování** – příjemce dešifruje zasílanou zprávu od odesílatele
Příjemce sleduje video spot a interpretuje zprávu (slova, zvuky, ilustrace).
- **příjemce** – strana, která přijímá zasílanou zprávu od odesílatele (první strany)
Osoba sledující video spot od CzechTourism na YouTube anebo v televizi.
- **odezva** – reakce příjemce na zprávu, která mu byla odeslána
Reakce osoby, která viděla video spot a její postoj k odeslané zprávě: Návštěva webové stránky Společné století a účast na některé z událostí z programového katalogu anebo nezáměr o danou marketingovou kampaň.
- **zpětná vazba** – důležitý faktor při měření efektivity komunikace je součástí odezvy, kterou dostane zpátky odesílatel od příjemce
Osoba, která měla zájem o video spot a program spojený s danou kampaní, může např. napsat kladný/záporný komentář k videu, vyplnit dotazník spokojenosti, provést online rezervaci anebo osobně říct svůj názor na daný program při účasti na jedné z událostí programu organizátorem.
- **šum** – interference či soubor faktorů, které mohou negativně ovlivnit komunikační proces ve stádiu dekódování a zpětné vazby, jako např. technická porucha, nečitelný text, špatná výslovnost, špatně zvolená cílová skupina apod.
Např. sledující během video spotu byl vyrušen telefonátem nebo byl jeho televizní signál přerušen technickou chybou.

10.3 Přínosy integrované marketingové komunikace

Integrovaná marketingová komunikace je definována jako *"koordinace a integrace všech externích forem komunikace a propagace destinační agentury za účelem zvýšit jejich účinnost a konzistentnost"* (Morrison, 2013). Integrovaná marketingová komunikace přináší synergické efekty. Morrison (2013) uvádí 6 hlavních benefitů integrované marketingové komunikace:

1. Větší konzistentnost v komunikačních zprávách

U integrované marketingové komunikaci je důležité vysílat zprávu, která je konzistentní a snadno rozpoznatelná napříč několika komunikačními kanály. Pokud je toto splněno, tak hlavní přínos z integrované komunikace se dostaví v tom, že zpráva bude efektivněji rozpoznána a lépe přijata cílovým publikem.

2. Upevnění zprávy v paměti příjemce

V důsledku opakovaného vysílání zprávy přes několik komunikačních kanálů je její zapamatování u cíleného publika efektivnější. To znamená, že marketingové kampaně mají větší šance na úspěch v případě komunikace přes několik komunikačních kanálů než jen např. prostřednictvím propagačních letáků v poštovní schránce.

3. Zásah cílové skupiny v různých fázích nákupního procesu

Je důležité si uvědomit, že v jednotlivých fázích nákupního procesu (uvědomění si potřeby, hledání informací, hodnocení alternativ, nákup, ponákové chování) funguje pokaždé jiný komunikační kanál. Výzkumy ukazují, že například reklama je efektivnější ve fázi uvědomování si potřeby, zatímco podpora prodeje je důležitá v samotné nákupní fázi.

4. Efektivnější positioning a budování značky

Zafixování positioningu značky do mysli cílové skupiny je efektivnější při kombinaci několika komunikačních kanálů. Některé kanály (videa, plakáty, billboardy) umožňují vizuální komunikaci založenou na emocích, naopak PR články nebo osobní prodej umožňují lépe vysvětlit racionální argumenty prostřednictvím textu nebo slov.

5. Lepší adaptace na odlišné spotřebitelské styly učení se

Každý se rád učí jiným způsobem. Někdo preferuje čtení textu a jiný zase sledování videí. Integrovaná marketingová komunikace tedy vyhoví prvnímu (např. cestovatelské magazíny či blogy na internetu), ale i druhému stylu učení (např. video spot destinační agentury na YouTube, livestream video na Facebooku).

6. Vzájemné doplňování komunikačních kanálů

Jak bylo popsáno výše, jednotlivé komunikační nástroje dosahují různé efektivity v různých fázích nákupního procesu (reklama sice zaujme zákazníka, ale nepřesvědčí ho o nákupu). Důležité je ale fungování integrované komunikace jako celku, kdy se vzájemně doplňují slabé a silné stránky komunikačních nástrojů.

10.4 Plánování integrované marketingové komunikace

Při plánování efektivní marketingové komunikace je třeba dodržovat základní kroky:

- **Definování cílů komunikace**

Destinační agentura si musí navrhnout jasné a měřitelné cíle, které chce dosáhnout prostřednictvím své kampaně. Příklad komunikačního cíle destinační agentury Visit South Africa může vypadat takto: Zvýšit počet návštěvníků Jižní Afriky (o konkrétní číslo či %), kteří zakoupí jiný destinační produkt, než je safari. (Malinas, 2017). Kromě toho si agentura musí určit cílové publikum, na které bude cílit. Z pohledu destinačního managementu se může jednat o mileniály, rodiny s dětmi nebo např. seniory.

- **Nastavení předběžného rozpočtu kampaně:**

Klíčovým krokem při plánování kampaně je nastavení marketingového rozpočtu na propagaci.

- **Model partnerské spolupráce na kampani**

Při vytváření marketingové kampaně by destinační agentura měla zvážit možnosti modelu spolupráce se soukromým a veřejným sektorem. Zajímaví jsou ti partneři, kteří mají podobné cíle a jsou schopni kofinancovat kampaň. Např. se jedná o aerolinky, hotelové sítě atd.

- **Definování komunikačního mixu integrované marketingové komunikace**

Destinační agentura vybírá nejadekvátnější a nejúčinnější komunikační nástroje při realizaci zvoleného cíle marketingové kampaně. Jako příklad si můžeme uvést kampaň s názvem: Peru, the richest country in the world (realizována destinační agenturou PROMPERÚ), jejímž cílem je propagovat trend vnímání bohatství založeného primárně na cestovatelských zážitcích, a ne na konzumaci materiálních věcí. Svou kampaň představili prostřednictvím těchto komunikačních kanálů: web, sociální sítě (Facebook, Instagram, Twitter, Pinterest), emailing, videa, bannery, billboardy a CLV plakáty.



Obr. 89 - Ukázka banneru na webové stránce destinační agentury PROMPERÚ. Zdroj: PROMPERÚ, 2018

- **Návrh a testování marketingové kampaně**

Ještě před samotným spuštěním marketingové kampaně se doporučuje otestovat různé návrhy vizuálů u cílového publika a vybrat ty návrhy, které nejlépe fungují.

- **Příprava finální podoby kampaně**

Dotazení finální podoby kampaňových vizuálů, příprava vizuálů pro všechny komunikační nástroje a finální schvalování.

- **Vytvoření finální podoby rozpočtu kampaně**

Revize předběžného rozpočtu na základě finálního konceptu kampaně.

- **Spuštění, udržování a monitorování kampaně**

Finální spuštění marketingové kampaně včetně pravidelného monitoringu.

- **Měření a hodnocení výsledků kampaně**

V průběhu nebo po ukončení kampaně probíhá hodnocení stanovených cílů oproti reálně dosaženým výsledkům na základě měřitelnosti efektivity jednotlivých komunikačních kanálů.

10.5 Měření efektivity

Měření efektivity marketingové kampaně má za účel zjistit, jak úspěšná kampaň byla a zda naplnila prvotní cíle při jejím plánování. Je důležité si uvědomit, že někdy požadované výsledky se mohou dostavit až po pár měsících či letech. Destinační agentura by si měla předem promyslet tzv. **KPI** (key performance indicators – klíčové ukazatele výkonnosti), které bude sledovat. KPI je několik a liší se od toho, jaký marketingový kanál se používá.

V reklamě je důležité informovat, přesvědčit a připomínat, proč se vyplatí konkrétní destinaci navštívit a její hlavní KPI je počet návštěvníků destinace a celkový finanční výnos reklamy. Avšak její měření je poměrně už složitější. Je to z toho důvodu, že ne každý nový návštěvník destinace ze statistických údajů se rozhodl přijít právě na základě propagované reklamy destinační agentury. Jeden z tradičních způsobů měření efektivity reklamy jsou tzv. konverzní studie, v rámci nichž jsou potenciální návštěvníci destinace osloveni přímo za účelem provedení nějaké akce (např. vyplnění dotazníku). V závěru se na základě výpočtu poměru oslovených osob a osob, které nakonec destinaci navštívili vypočítá procentuální hodnota a čím je vyšší, tím je i výsledná efektivita marketingové kampaně vyšší (Morrison, 2013). Avšak v případě tohoto způsobu zjišťování mohou být výsledky nepřesné, protože oslovené osoby mohly být i ty, které již před reklamou věděly, že do dané destinace vycestují.

Ideální variantou měření konverze je zapojení obchodních partnerů (ubytování, letenky) a doměřování skutečných obchodních výsledků na základě kampaně.

Při osobním prodeji je měření efektivity komplexnější než v reklamě. Konkrétním případem může být doměřování efektivity práce Convention Bureau. Úkolem Convention Bureau je propagovat a prodávat destinaci na MICE akce (kongresy, konference, setkání). Mezi hlavní měřitelné KPI, které Convention Bureau sledují, patří počet nových klientů, uzavřených smluv, sponzorů, zarezervovaných kongresových/hotelových místností, ale i počet ztracených příležitostí a zhodnocení výsledků po akcích jako např. celková účast delegátů.

V případě Public Relations (PR) je jedním z častých způsobů měření metoda AVE (Advertising Value Equivalency), která přepočítává prostor získaný zdarma formou PR článků na jejich inzertní hodnotu. Metodika má jasné výhody, ale také několik nedokonalostí.

Při měření se pracuje s ceníkovými cenami inzerce, kdežto ve skutečnosti jsou účtované ceny oproti těm ceníkovým nižší. Kromě toho AVE nezohledňuje další podstatné faktory – například, v jakém médiu byl článek publikován vzhledem k cílové skupině, zda článek zmiňoval jen klienta nebo i konkurenci, na jaké straně v tištěném médiu byl, zda byl článek publikován s fotkou apod. Hodnocení pomocí AVE vede k prosazování kvantity na úkor kvality.

Cílem podpory prodeje u destinační agentury je přilákat návštěvníky do destinace např. prostřednictvím jedinečné slevy na dopravu či ubytování, volně dostupné turistické brožury do destinace, turistické karty, věrnostních programů nebo různých interaktivních soutěží. KPI komunikačního kanálu podpory prodeje jsou např. procenta lidí, kteří dostali nabídku na slevu na nějakou službu či turistickou kartu a tuto službu nakonec využili.

V současnosti je nejvíce měřitelným komunikačním kanálem **digitální marketing**, který prostřednictvím několika kvalitních online marketingových analýz (např. Google Analytics, MailChimp, sociální síť Facebook, Instagram, Twitter) podává přesnější výsledky efektivity marketingové komunikace než tradiční offline marketing. KPI, které destinační agentura může sledovat u digitálního marketingu, jsou znázorněny v následující tabulce. Na základě těchto KPI dokáže destinační agentura posoudit, zda její vytyčené cíle nebo marketingová kampaň byly úspěšné.

Webová stránka	Email	Sociální síť	Mobil
<ul style="list-style-type: none"> počet zobrazení webu unikátní návštěvníci webu čas strávený na webu konverze 	<ul style="list-style-type: none"> počet otevřených emailů click-through rate přeposlané emaily zrušení odběru emailů konverze 	<ul style="list-style-type: none"> Facebook („likes“, konverze, zobrazení příspěvků,...) Twitter (sledovatelé, konverze, „retweety“,...) YouTube (zobrazení kanálu a videí, odběratelé,...) 	<ul style="list-style-type: none"> počet doručených zpráv konverze počet stáhnutí turistických map

Tabulka 14 - KPI digitálního marketingu. Zdroj: MORRISSON, M Alastair. 2013. s. 340, vlastní zpracování

10.6 Shrnutí

Integrovaná marketingová komunikace hraje u destinační agentury důležitou roli při plánování marketingové kampaně. Využitím kombinace jednotlivých marketingových nástrojů (reklama, public relations, osobní prodej, podpora prodeje, přímý marketing, digitální marketing) se destinační agentuře dostává mnoho přínosů, které přináší kvalitní výsledky. Předem je ovšem třeba naplánovat integrovanou marketingovou komunikaci, jejíž první krok představuje nastavení si jasných a měřitelných cílů, které chce destinační agentura dosáhnout. Po konečném zvolení marketingových kanálů, rozpočtu a samotné otestované marketingové kampaně následuje její měření a hodnocení výsledků. Měření efektivity, které tvoří poslední složku integrované marketingové komunikace, probíhá s důrazem na zvolené klíčové ukazatele výkonnosti (KPI) u jednotlivých zvolených marketingových nástrojů. Finální výsledky měření poukazují na to, zda daná marketingová kampaň byla úspěšná či nikoliv.

Otázky na závěr

1. Co představuje marketingový plán a jaké jsou jeho jednotlivé složky?
2. Uveďte příklady jednotlivých komunikačních kanálů.
3. Vysvětlete fungování komunikačního modelu.
4. Jaké jsou největší přínosy integrované marketingové komunikace?
5. Jak se postupuje při plánování integrované marketingové komunikace?
6. Jak je možné měřit efektivnost u jednotlivých marketingových kanálů?
7. Zkuste sami vymyslet marketingovou kampaň pro libovolně vybranou destinaci s využitím integrované marketingové komunikace a určete, jak budete měřit její úspěšnost.

11 Online marketing

Nástroje digitálního marketingu jsou nedílnou součástí integrované marketingové komunikace. Zahrnují v sobě prakticky veškerou marketingovou komunikaci operující na základě digitálních technologií, respektive nových médií, jako jsou nástroje z oblasti internetu, mobilních komunikací a digitálních komunikačních prostředků. Online marketing se snaží se co nejpřesněji zacílit na zákazníky jako jednotlivce.

Učební cíle

Po přečtení této kapitoly byste měli umět:

- rozlišovat mezi jednotlivými nástroji online marketingu
- popsat stěžejní výhody a nevýhody online marketingu ve srovnání s offline marketingem
- umět vysvětlit měření efektivnosti online marketingu

Téma k zamyšlení

Nechali jste se někdy nalákat propagační fotografií na webových stránkách nebo sociálních sítích destinací? A pak jste ji srovnali s realitou? Rozvoj internetu a sociálních sítí dal v podobě online recenzí silný nástroj do rukou samotných cestovatelů. Servery jako TripAdvisor nebo YouTube umožní během minuty ověřit „snové“ fotografie a popisy reality se všední realitou.



Obr. 91 - Propagační fotografie Benátek

11.1 Nástroje online marketingu

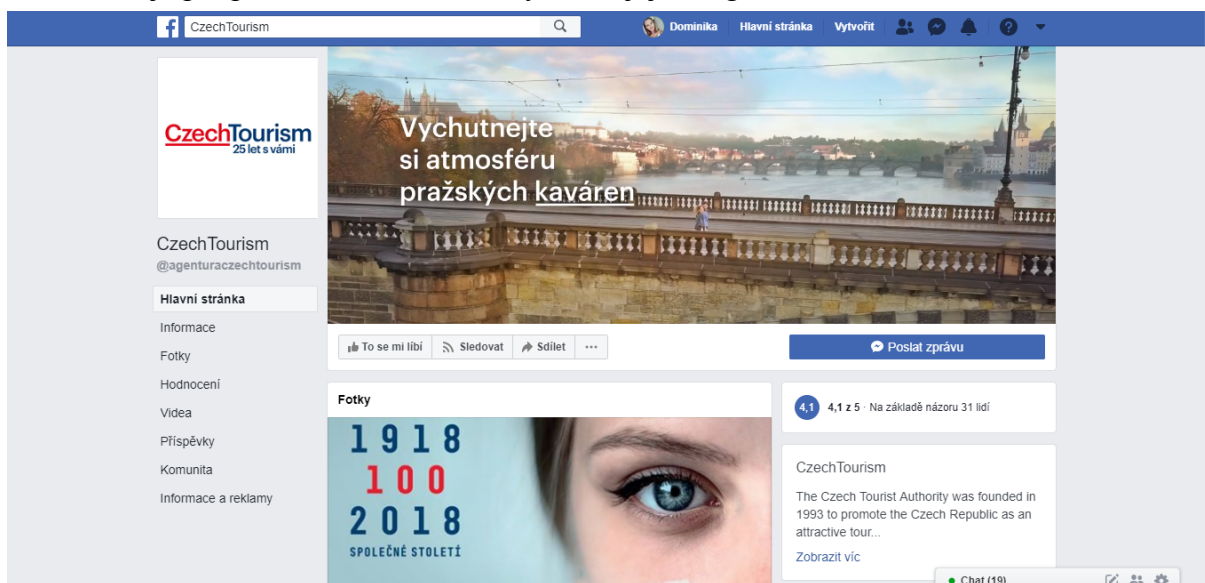
Mezi nejvyužívanější nástroje online marketingu patří těchto 6 komunikačních kanálů:



Obr. 93 - Online marketing

11.1.1 Sociální sítě

Sociální sítě na nás mají v dnešní době obrovský vliv. Facebook, Twitter, Instagram, My Space, LinkedIn a mnoho dalších jsou využívány lidmi po celém světě, kteří na nich tráví i několik hodin denně. Tento druh online marketingu dokáže zasáhnout široké spektrum potenciálních zákazníků s naprosto přesným zacílením. Navíc mnohdy se ani nemusí jednat o placené reklamy, což je velkou výhodou. S reklamou na těchto sítích se setkáváme dennodenně, ať už se jedná o placenou formu či nikoli. Stačí si založit svoji vlastní facebookovou stránku nebo instagramový profil a jeho obsah sdílet s přáteli. Tato společenská síť umožňuje podporovat vnímání značky a růst její image.



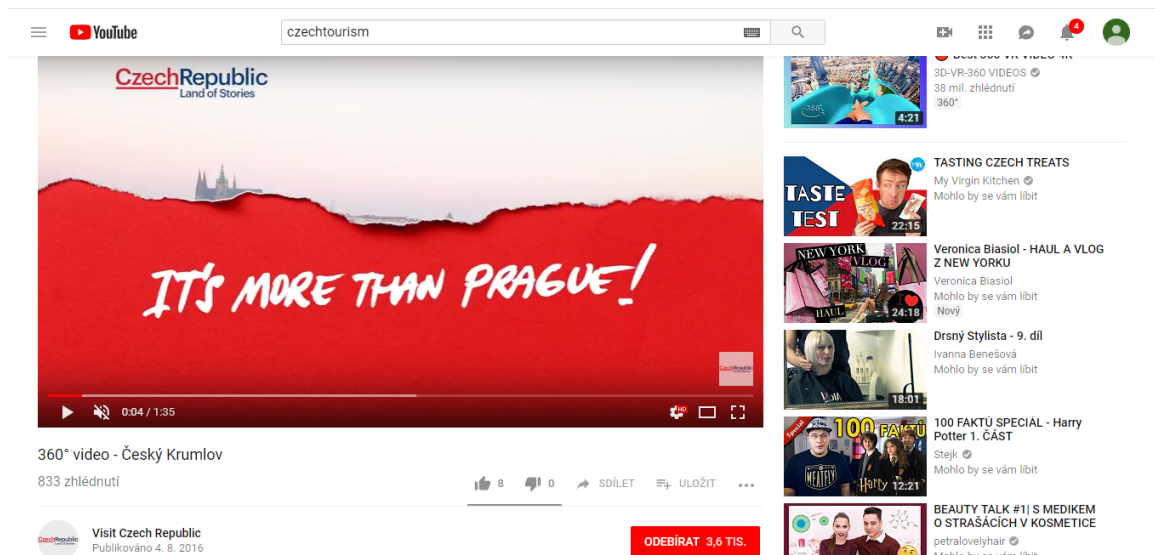
Obr. 95 - Facebookový profil CzechTourism propagující Českou republiku



Obr. 97 - Placená reklama na Instagramu

11.1.2 Video marketing

Video marketingu dominuje především YouTube kanál, kde jsou reklamní spoty umísťovány před videa, která chtějí uživatelé opravdu zhlédnout. Dále můžeme uvést Snapchat či reklamní videa umístěná na Instagramu, která zatím nemají takový ohlas jako YouTube.



Obr. 98 - Propagační video CzechTourismu umístěné na YouTube kanálu

Podle průzkumu video marketingu (prosinec 2017) uvedeného na webové stránce hubspot.com, kterého se zúčastnilo 570 respondentů jak marketingových odborníků, tak online spotřebitelů uvedlo, že 81 % podniků využívá video jako marketingový nástroj. Otázkou také bylo, kolik času během dne stráví sledováním video obsahu a v průměru tato odpověď činila 1,5 hodiny, 15 % respondentů dokonce uvedlo, že denně stráví sledováním videí více jak 3 hodiny. Důležité je vytvořit video obsah, který bude pro sledující něčím zajímavý či zábavný. V takovém případě by až 83 % zvažovalo sdílení tohoto video obsahu se svými přáteli.

V oblasti prodeje zboží jsou oblíbená prezentační videa produktů. Zákazník si pak dokáže lépe představit, jak produkt vypadá a funguje. V oblasti online projektů se používají videa instruktážní. Mnohem rychleji pak uživatel pozná, co služba nabízí a jak se ovládá. Další velkou skupinou jsou vzdělávací videa a prezentace.

Úřad cestovního ruchu a kultury v Abu Dhabi se rozhodl pro marketingovou kampaň, prostřednictvím které by zvýšil povědomí o Abu Dhabi jako vhodné turistické destinaci pro návštěvníky z celého světa. S ohledem na tyto cíle, zahájil kampaň na YouTube. Jeho prioritou bylo vytvořit program aktivit v Abu Dhabi, které by zaujaly různé cílové skupiny jako páry, rodiny s dětmi, podnikatele a s odlišnou dobou trvání dovolené. Diváci mohli zadat svá vlastní kritéria týkající se cesty a na základě těchto kritérií reklama vygenerovala personalizované sdělení, které si mohli stáhnout a také jej sdílet se svými přáteli prostřednictvím sociálních sítí.

11.1.3 SEO

Search engine optimization, neboli optimalizace pro vyhledávače. SEO je proces, jehož výsledkem je návštěvnost webové stránky z neplacených, tzv. “organických” výsledků vyhledávání ve vyhledávacích. Je zřejmé, že většinu uživatelů internetu zaujmou především odkazy, které jsou ve vyhledávacích umístěny na předních místech výsledků vyhledávání. Z toho důvodu je důležitá práce s klíčovými slovy, které musí korespondovat s obsahovým zaměřením webových stránek. Nejčastěji zadávaná efektivní hesla lze zjistit pomocí nástroje Google Adwords Keyword Tool. Dále je důležitý atraktivní a kvalitní obsah webu, jednoduchost jeho užití nebo vhodný grafický design. Nelze také opomenout technickou a UX kvalitu konkrétní stránky. Stránky se musí načíst rychle, jejich obsah musí být čitelný a tematická relevance musí být dobře podložena i v kódu stránky. (Karlíček, Král, 2011)

The image shows a Google search for the word "dovolenka". The search bar is at the top, and below it are navigation tabs for "Web", "Obrázky", "Mapy", "Videa", "Správy", "Viac", and "Vyhľadavacie nástroje". Below the tabs, it says "Približný počet výsledkov: 7 050 000 (0,37 sekúnd)".

The search results are divided into two main sections:

- Platené vyhľadavanie (PPC):** This section is highlighted with a yellow box and contains three search results, each with a "Reklama" label:
 - Last Minute - Zájazdy - Invia.sk**: last-minute.invia.sk/Zajazdy. Aktuálne Last Minute - nové ceny. Výberajte z ponuky 300 CK!
 - Last minute 2015 - fischer.sk**: www.fischer.sk/. Vynikajúce ceny a kvalita značky Fischer - záruky skvelej dovolenky! Last minute Cyprus - Last minute Malorka - Last minute Bulharsko
 - dovolenka last minute - TipTravel.sk**: www.tiptravel.sk/Zajazdy_Egypt. All inclusive komplet za 669 EUR. Overená kvalita od spoľahlivej CK. Last Minute Zájazdy Egypt - Dovolenka Hurghada
- Organické vyhľadavanie (SEO):** This section is highlighted with a green box and contains three search results:
 - Dovolenka 2015 od viac ako 300 CK na Invia.sk**: dovolenka.invia.sk/. ... ako 300 CK na Invia.sk. Najväčší výber zahraničných a tuzemských dovoleniiek od všetkých poistených cestovných kancelárií - dovolenka za skvelé ceny. Grécko - Kapverdské ostrovy - Chorvátsko - Španielsko
 - Dovolenka 2015, last minute, CK / Travel.Sk**: www.travel.sk/. Cestovná agentúra Travel.Sk. Dovolenka 2015, cestovanie - v lete aj počas celého roka. Aktuálne - Last Minute 2015. Grécko - Všetky zľavy 50% a viac - NOVÉ ZLAVY/CENY dnes a ... - Last Minute
 - Letná dovolenka 2015**: www.aeolus.sk/dovolenka-s-rodinou. Vyberte si už teraz z leteckých a autobusových zájazdov od CK Aeolus. Ivanská cesta 16, Bratislava
- Reklamy:** This section is highlighted with a yellow box and contains two search results:
 - CK Last Minute aktuálne**: www.last-minute-ck.sk/. Cestovné kancelárie Last Minute. Online ponuky od viacerých CK! Dunajská 2286/5, Bratislava 0800 123 420
 - Ultra Last Minute 2015 dovolenka.sme.sk/**: 02/592 332 55. Unavení z príplatkov a poplatkov? Tu je všetko v cene a bez chytákov. Tieto stránky ste navštívili pred 3 dňami.

Obr. 99 - Názorný príklad SEO reklamy

11.1.4 PPC

Pay per click, neboli platba za klik. Tato reklama se zobrazuje pouze lidem, kteří hledají pomocí vyhledávačů určité informace nebo si prohlídí nějaký obsah. Stačí zadat klíčové slovo a vyhledávač uživateli poskytne nejen výsledky, ale také reklamu související s tímto slovem. Jedná se o druh reklamy, kde inzerent platí za zákazníka, to znamená, že určitý poplatek je odpočítán až ve chvíli, kdy uživatel na nabízenou reklamu poklepe. Velkou výhodou PPC reklamy je velmi přesné cílení na zákazníka. Mezi nejznámější sítě zabývající se PPC reklamou celosvětově patří Google Adwords, v Česku je to pak Seznam Sklik.



Obr. 101 - Proces PPC reklamy

Obr. 103 - Názorný příklad PPC reklamy

11.1.5 Affiliate marketing

Affiliate neboli provizní program funguje na principu nabízení cizí služby za provizi ze zprostředkování. Z obchodního hlediska se jedná o jeden z nejlepších modelů, protože platíte proviznímu partnerovi až ve chvíli, kdy si u vás zákazník objedná. Tohoto zákazníka byste jinak sami nejspíše ani neoslovili. Výše provize je různá podle oboru podnikání. V oblasti prodeje konkurenčního zboží je provize v řádech procent, v oblasti služeb nebo zejména informačních a vzdělávacích produktů je to pak klidně i 50 %. Provozovatel provizního programu by měl

svým affiliate partnerům (prodejcům) nabídnout zajímavé podmínky. Jiné budou v případě jednorázové kampaně a jiné v případě dlouhodobého prodeje zboží.

11.1.6 Email marketing

Mezi nejefektivnější online nástroje patří **email marketing**. Výhodou je zde dobré a přesné cílení na potenciální zákazníky. Email marketing můžete využít k tomu, aby zákazníci měli přehled o novinkách společnosti, nadcházejících událostech nebo speciálních nabídkách, které jsou navrženy podle preferencí, zákazníkovi „na míru“. (Janouch, 2014)

11.2 Výhody online marketingu

Pro současnou společnost je důležitá zejména rychlost. Žijeme v uspěchaném světě, proto je velkou výhodou online marketingu dostupnost služeb 24 hodin, 7 dní v týdnu. Nejen, že online marketing je aktivní neustále, ale není vázán na žádné konkrétní místo či zemi. Je přístupný téměř po celém světě pro kohokoli, kdo se na svém telefonu či počítači připojí na internet.

Další z výhod online marketingu jsou nízké provozní náklady. Například umístění reklamy na internet, na svém facebookovém či instagramovém profilu je nejen levnější, ale i efektivnější ve srovnání s klasickou metodou reklamy umístěné v televizi, novinách nebo v rádiu. Mnohem více se také vyplatí rozesílání emailů než tisk reklamních brožur. Oslovení formou emailu je úspornější (úspora poštovního, tisku, papíru), ale také ekologicky šetrnější.

Na rozdíl od tradičního marketingu, kde podniky musí čekat několik dní na odezvu a vyhodnocení jejich marketingových kampaní, online marketing má výhodu okamžité odezvy. Takovou odezvu lze například sledovat návštěvností na webových stránkách., kolik „lajků“ dostane reklama nebo profil na Facebooku nebo kolik lidí se přihlásí k odběru videa na YouTube kanálu.

Je mnohem snadnější oslovit cílové skupiny zákazníků. Demografické cílení umožňuje zaměřit se na konkrétní zákazníky, o kterých si myslíme, že pravděpodobně koupí náš produkt nebo službu. Stačí nabídnout potenciálním zákazníkům, kteří navštíví konkrétní webové stránky, formulář k vyplnění, který umožní určit cílovou skupinu, jejich věk a zájmy atd. Po zpracování těchto informací můžeme oslovit zákazníka s individuální nabídkou služeb podle jejich preferencí.

11.3 Nevýhody online marketingu

I když současná společnost žije v online světě, jsou zde lidé (spíše starší generace), kteří tento online trend neovládá a svůj čas spíše na internetu netráví. Některé cílové skupiny tak jsou prostřednictvím internetu neoslovitelné. Stejně tak platí, že internet není samozřejmostí pro všechny části světa, tudíž nelze říct, že by online marketing pokrýval zcela celosvětový trh.

Také se může stát, že si zákazník zboží objedná a dopředu zaplatí u podvodného prodejce. Zboží zákazníkovi nepříjde žádné a ke všemu přijde o své peníze. Tím pádem, nejen že je zákazník s tímto internetovým obchodem nespokojen, ztrácí důvěru, a proto si příště raději

vybere jiný internetový obchod nebo bude raději nakupovat v kamenném obchodě, kde si zboží může prohlédnout i vyzkoušet. Tato zkušenost ho také může odradit od plateb online.

Nevýhodou může být také přesycenost uživatelů online reklamou. Nejednou se stane, že při práci na počítači nás vyruší vyskakující reklamy, reklamy překrývající původní obsah nebo samotné reklamní bannery. Uživatelé jsou často iritováni, snaží se tyto reklamy přehlížet a tím pádem reklama ztrácí svůj význam.

11.4 Srovnání s offline marketingem

V čem je online marketing lepší oproti offline marketingu?

- monitorování a měření efektivity – online marketing má mnohem více lepších dat
- dostupnost 24/7 – online marketing probíhá nepřetržitě, není omezen časem průjezdu kolem billboardu nebo slotem na video spot
- komplexnost – zákazník lze najednou oslovit několika způsoby
- individuální přístup – neanonymní zákazníci, komunity, „správní zákazníci“ přes klíčová slova a obsah
- dynamický obsah – nabídku i design lze měnit neustále

11.5 Měření online marketingu

Lehká měřitelnost, zlepšování nebo sledování výsledků je také jednou z výhod online marketingu.

Měření viditelnosti. Jedna z možností, jak lze zjistit, zda jdou vaše reklamy, umístěné na webu či v aplikaci, opravdu vidět. Společnost Google nabízí funkci Active View, která měří, zda je reklama viditelná. Viditelnost je měřítkem toho, zda měl uživatel opravdu možnost reklamu vidět. Obchodníkům poskytuje údaje o tom, kolikrát se jejich reklama skutečně objevila před uživateli, protože pokud reklama vidět není, nemůže mít vliv na změnu vnímání značky nebo budování důvěry vůči značce. Měřená viditelnost také obchodníkům poskytuje údaje o tom, jak efektivní jejich reklamní kampaně vlastně jsou nebo kam by měly jejich reklamní investice v budoucnu směřovat.

Google Analytics je další nástroj pro měření a analýzu návštěvnosti webu. Tato funkce od společnosti Google je nejen zdarma, ale lze si ji i stáhnout jako aplikaci do mobilu. Pomocí Google Analytics zjistíme nejen informace o návštěvnicích jako demografické údaje nebo jaké zařízení používají, odkud návštěvníci přišli, z jakého webu nebo vyhledávače, jak dlouho si návštěvníci web procházeli a mnoho dalších dat, které pomohou lépe plánovat či cílit reklamní kampaně.

Měřit úspěšnost reklamních sdělení lze i jinak. Například na sociálních sítích jako Facebook, podle počtu „lajků“ či počtu sdílení určité reklamy nebo reklamních profilů, na Instagramu podle sledujících uživatelů anebo ve video marketingu, konkrétně YouTube kanálu, podle počtu odběratelů či zhlédnutí videí.

11.6 Shrnutí

Online marketing je ve světě obchodu téměř nezbytností. Je to efektivní nástroj marketingu, jehož prostřednictvím lze získat široké spektrum přesně zacílených potenciálních zákazníků. Neustále se zdokonaluje a přizpůsobuje současné společnosti, která internetem žije.

Kontrolní otázky

1. Porovnejte mezi sebou jednotlivé nástroje online marketingu.
2. V čem vidíte klady a zápory online marketingu oproti offline?
3. Ovlivnila vás někdy reklama na sociálních sítích (Facebooku, Instagram či YouTube kanál) ke koupi určité služby nebo zboží? A čím vás musí taková reklama zaujmout, abyste na ni klikli?

12 Offline marketing

Cílem kapitoly je poukázat na rozdílnou efektivitu komunikačních kanálů a vhodnost jejich využití.

Učební cíle

Po přečtení této kapitoly byste měli umět:

- dokázat vyjmenovat kanály offline marketingu
- porovnat efektivitu jednotlivých kanálů
- rozhodnout se pro nejvhodnější kanál v závislosti na účelu kampaně
- vyhodnotit efektivitu online a offline marketingových nástrojů

Téma k zamyšlení

Podívejte se na následující video: <https://www.youtube.com/watch?v=LYzFrmUwLVg>.
a zkuste odpovědět na následující otázky:

- Líbí se vám osobně tato reakce?
- Myslíte si, že se jedná o vhodnou reakci na nastalou situaci?
- Má tato kampaň potenciál přilákat do země turisty?
- Napadá vás způsob, jakým na kampaň navázat tak, aby se na destinaci opět nezapomnělo?
- Dokážete vymyslet jinou reakci, která by od tohoto označení destinaci nějak očistila?
- Může mít kampaň dlouhodobější dopad?
- Jeli byste na základě tohoto videa do Namibie?

12.1 Kanály offline marketingu

<u>Tisk</u>	<u>Televize</u>
- Dlouhá doba realizace	- Velmi drahé, zvláště v prime time
- Obsahuje hodně inzerentů – sdělení se rychle ztratí	- Musí se objednávat hodně dopředu
- Špatná geografická zaměřitelnost, pokud se nejedná o regionální deníky	- Přeplněné
+ Možnost pravidelné inzerce	- Diváci často automaticky vypínají při reklamách
+ Možnost využití kontextu v článcích	- Nutnost zaujmout v prvních pár vteřinách
+ Věrohodnost – dle vybraného média	- Na ČT omezeno na minimum
	+ Možnost využití zvuku, barev, storytelling

<ul style="list-style-type: none"> + Advertoriály – PR články – při dobrém textu vysoká čtenost, není bráno jako reklama + Časopis – méně pružný než noviny – vychází méně, ale má díky tomu delší životnost – je do ruky brán víckrát než v jeden den 	<ul style="list-style-type: none"> + Zásah masy...možnost cílení podle pořadů + Časové plánování + Výhodný může být sponzoring pořadů
<p><u>Rádio</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Hodně stanic – velké rozprostření posluchačů - Přesycení reklamami – je těžké se uvést tak, aby si posluchači sdělení pamatovali - Častý poslech v autě – nemožnost se podívat na web – pak na to posluchač zapomene + Dobré zacílení – většina stanic nějak zaměřená + Levnější než televize + Relativně levná a rychlá produkce 	<p><u>Out-of-home reklama</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Malá pozornost - Sdělení omezená na krátké informace - Nemožnost cílení na určité zájmy, chování - Velmi dlouhá doba realizace - Legislativní omezení + Kampaň lze provázet díky rozličným formám na mnoha místech + Široký zásah publika + Možnost geografického cílení + Velká koncentrace možných ploch

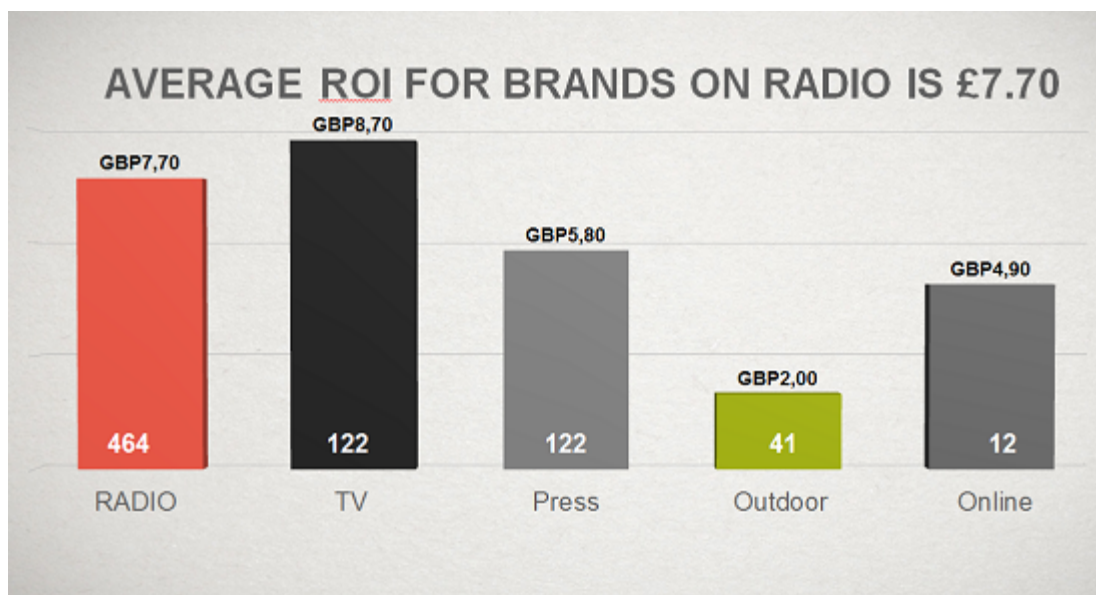
Tabulka 16 - Porovnání základních kanálů offline reklamy. Zdroj: zpracováno dle Vysekalová, Mikeš (2018), doplněno

12.2 Efektivita offline reklamy

Jak již bylo zmíněno výše, má online marketing oproti offline marketingu tu výhodu, že měřitelnost jeho efektivity je velmi jednoduchá. Existují však i různé studie, které se zaměřují na měření efektivity offline reklamy. Některé z nich budou probrány v podkapitole níže.

Jednou ze studií je studie zabývající se návratností investice do rádia, kterou uveřejnila britská rádiová asociace Radio Advertising Bureau (dále jen RAB). Předmětem studie bylo dva tisíce kampaní z deseti odlišných produktových segmentů. Výsledkem tohoto zkoumání byla hodnota ROI ve výši 7,7 liber, což ve srovnání s dalšími komunikačními kanály představovalo druhé místo hned za reklamou v televizi, která však dosáhla jen o desetiny liber lepší výsledky.

Porovnání lze vidět na obrázku níže.



Graf 26 - Průměrná hodnota ROI dle RAB. Zdroj: RAB

Zároveň však studie poukázala na patrné rozdíly v ROI podle produktových segmentů. Tam se na prvním místě umístil retail, cestování obsadilo pátou příčku s hodnotou ROI 5,70 liber. Při studii byla taktéž nalezena spojitost mezi návratností investice a kreativitou. Studie tak potvrdila, že je potřeba reklamou nějak vybočit z ostatních reklamních sdělení (Mediaguru, 2014).

Obdobné výsledky pak přinesla i podobná studie z České republiky, na které se podílela společnost Marketing Media Services. Například v roce 2011 pro svého klienta dokázala společnost pomocí kampaně v rádiu zajistit dosah na 80 % obyvatel ČR (MMS, 2015).

Pro účely práce byly ze skupiny out-of-home reklam vybrány billboardy a studie Ludvíka Čichovského z roku 2015.

Autor ve svém článku uvádí 4 faktory, díky kterým je billboard účinnější:

- konkurenční výhoda
- cenový bonus/sleva
- inovace nebo zlepšení propagovaného produktu/služby
- hodnota užitku, který by koupě přinesla

Zásadní je, aby tyto čtyři atributy byly komunikovány co nejminimalističtěji, neboť vzhledem ke svému umístění u silnic mají projíždějící jen krátký čas na přečtení a pochopení reklamního sdělení. Autor celou studii vyhodnocoval na základě dotazování na čerpací stanici poblíž umístění sledovaných billboardů. Mimo jiné bylo zjištěno, že billboardy na dálnici D1 mají nejmenší pozornost projíždějících řidičů, neboť ti se na této dálnici nejvíce bojí dopravní nehody a dávají více pozor na dění na vozovce. Pozornost billboardů také „odlákávala“ satelitní navigace. V případě aut s posádkou tvořenou dětmi pak billboardy často tvořily nástroj k opakování barev nebo podobné dětské hře. Z celkového počtu 1 500 respondentů uvedlo necelé jedno procento lidí, že by na základě billboardu učinili nákup.

Při výpočtu ROI je tak nutné zahrnout to, jaký záměr byl na billboardu sledován, neboť jeho zásah je sice velký, ale studie prokázala, že se nejedná o médium, které by dokázalo masově přesvědčit k jakékoliv akci (Marketingové noviny, 2015).

Efektivita inzerce v časopisech byla měřena mimo jiné ve výzkumu StarchMetrix zajištěná agenturou GfK Czech. Ze studie vyplynulo, že efektivita reklamy je odlišná podle jejího umístění v časopise, kdy největší zásah má přední a zadní obálka (podle studie celých 72 % čtenářů), dále vnitřní obálka a celostránkové formáty, kde obě zmíněná umístění získala přes 60 % reach. U menších formátů pak reach klesá na 50 % a méně.

Studie se účastnilo přes 17 000 respondentů a testem prošlo 76 časopisů, které byly různě tematicky zaměřené. Je tedy jasné, že reklama na počítačovou hru by neměla stejnou efektivitu v dámském časopise o módě, jakou by měla například v magazínu zaměřeném na teenagery mužského pohlaví. Při správném umístění a kreativním zpracování si však reklamy v časopisech vedly velmi dobře a průměrně 90 % respondentů z reklam dokázalo rozpoznat, o jakou se jedná značku. Taktéž studie uvádí, že již zmiňované advertoriály dokáží zvednout pozornost čtenářů až o 34 % v porovnání s běžnou reklamou, pokud se jedná o značku z méně atraktivní kategorie (Mediaguru, 2017).

12.3 Porovnání online a offline reklamy

<u>Offline</u>	<u>Online</u>
- Velký zásah	- Perfektní měřitelnost efektivity a možnosti vyhodnocení kampaní
- Často bráno jako důvěryhodnější než online	- Jednoduché zacílení publika
- Velký vliv na povědomí o značce	- Poměrně nízké náklady
- Ne všichni jsou online	- Ovlivněno fenoménem banner blindness
- Plošné pokrytí	- Geografická neomezenost
- Možnost cílit i na starší populaci	- Možnost zacílit při všech fázích nákupního procesu
- Neexistuje software blokující reklamu	- Není třeba velké jednorázové investice
	- Jednoduché provádět změny v průběhu kampaně
	- Jednoduchý remarketing

Tabulka 17 - Porovnání výhod online a offline marketingu. Zdroj: vlastní zpracování

12.4 Ukázkové kampaně „out of the box“

12.4.1 Spojení online a offline kampaně

Následující kampaň se zabývá kampaní vesničky Tschlin v oblasti Graubünden, která se nachází ve Švýcarsku. Jako největší benefit destinace je zde komunikován klid a ticho, které tato oblast nabízí.

Celá kampaň započala natočením krátkého videa, které bylo následně umístěno online. Ve videu jsou natočeni obyvatelé vesničky Tschlin a vyzývají všechny sledující, aby zavolali na telefonní číslo patřící telefonu ve vesnici. Ten, jehož telefonát nikdo nezvedne pak vyhrál hodnotnou cenu. Ihned po spuštění videa se strhla lavina telefonátů, z nichž většinu zvedl někdo z vesnice.

Celá kampaň měla obrovský ohlas i v médiích, psalo se o ni v mnoha periodikách. Za necelý týden zavolalo přes 3 000 osob a video vidělo více než 30 000 lidí.

Výhody kampaně:

- Komunikace USP netradičním postupem, který si mohl každý ověřit -> aktivní účast cílové skupiny
- Zaujetí médií a vysoká úroveň WOM
- Velmi levná kampaň s vysokým dosahem

Na video o kampani je možné se podívat na tomto odkazu:

<https://www.youtube.com/watch?v=NS5r-rUaypg>

12.4.2 Out-of-home reklama

Příkladem povedené out-of-home reklamy může být další kampaň ze stejné oblasti. V této kampani bylo využito elektronické reklamní plochy s možností tisku jízdenek na vlakovém nádraží. Na obrazovku byl přenášán obraz z videohovoru. Na druhé straně seděl v panenské přírodě postarší pán, který skrze automat promlouval k náhodným kolemjdoucím a zval je na návštěvu oblasti Graubünden, konkrétně vesnice Vrin. Kolemjdoucí pozval, aby jej ještě ten den navštívili a vytiskl jim pomocí automatu jízdenku na vlak. Živý přenos na nádraží pak pokračoval i ve chvíli, kdy se oslovení kolemjdoucí již vítali v cílové destinaci s pánem, který byl tváří celé kampaně.

Výhody kampaně:

- Aktivní účast cílové skupiny
- Okamžitá návštěva destinace
- Ihned viditelné USP

Na kampaň je možné se podívat na následujícím odkazu:

<https://www.youtube.com/watch?v=l8Y5MDVhZDQ>

U obou výše zmíněných kampaní bylo natočeno video, které oblast umístila na svém kanálu na YouTube. Video z druhé kampaně tak získalo ještě přes 800 tisíc zhlédnutí.

12.4.3 Kampaň s přirozenou podporou WOM

S velmi kreativní kampaní přišel v létě roku 2017 aquapark Splashdown Waterpark ve Vancouveru. Po ulicích města byly rozmístěny sudy s vodou, kam byly umístěny volné vstupenky do aquaparku. Stejně myšlenky bylo využito také u mnoha městských fontán. Ve všech případech museli lidé čelit vodě, aby se ke vstupenkám dostali. Výsledkem toho bylo, že se ve většině případů kolem člověka lovícího vstupenky z vody vytvořil hlouček kolemjdoucích. Kampaň pak ožila také online, kdy lidé sdíleli fotky, jak jsou nasáknutí vodou, s hashtagem #getwetforfree, ve kterém bylo skloubeno jak to, že se lidé namočili zdarma na ulici, tak i fakt, že tím získali volné lístky do aquaparku.

Výhody kampaně:

- Šíření pomocí sociálních sítí
- Nízké náklady
- Dlouhodobá zapamatovatelnost

Promo video lze nalézt na této adrese:

<https://www.youtube.com/watch?v=-NHLfbjUMUw>

12.4.4 Využití prostředí

Další možností zajímavé kampaně může být využití prostředí, které bylo dobře využito například pro kampaň lyžařského střediska v kanadské Albertě. Lavičky na sezení byly upraveny tak, že když si na ni někdo sedl, celá scenerie vypadala jako kdyby dotyčný již seděl na horách na lanovce a měl na nohou připevněné lyže.



Obr. 104 - využití iluze jiného prostředí.
Zdroj:
<http://www.creativequerrillamarketing.com>

12.5 Shrnutí

V dnešní době má své nesporné zastoupení nejen offline marketing, ale také online. Spojením obou lze vytvořit kampaň s mnohonásobným dosahem. Ač se na první pohled může zdát, že online marketing s sebou přináší mnoho výhod a díky své měřitelnosti a možnostem zacílení pomalu offline marketing zažene do pozadí, rozhodně tomu tak není. Všechny výše

zmiňované kanály mají v marketingu stále své opodstatněné místo. Přestože je velmi těžké změřit přesnou efektivitu offline reklam, zmiňované studie velmi jasně poukazují na to, že offline reklamy mají signifikantní dosah. S velkým množstvím reklam však roste důraz na originalitu a schopnost zaujmout cílovou skupinu, což je také důvodem, proč vznikají stále propracovanější marketingové kampaně.

Kontrolní otázky

1. Jaké znáte kanály offline marketingu?
2. Jaká je podle vás největší výhoda online marketingu oproti offline marketingu?
3. Jaký propagační kanál byste zvolili pro propagaci malé přímořské vesnice u Barcelony a proč?
4. Jaká jsou rizika při použití out of home reklamy?
5. Zkuste vymyslet netradiční návrh propagace svého rodného města.

Seznam použitých zdrojů

Knižní publikace

ANHOLT, Simon a UNWTO. *Handbook on Tourism Destination Branding*. Madrid, 2009. ISBN 978-92-990050-6-4.

BENEŠ, M. (2006). *Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda. Centrum výzkumu konkurenční schopnosti České republiky*. Working paper 5/2006. ISSN 1801-4496.

BIEGER, Thomas. *Management von Destinationen*. 6. vydání, Munchen : Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2005, 365 s. ISBN 9783486576566.

BLAŽEK, L. (2007). *Konkurenční schopnost podniků*. Masarykova univerzita. Brno. ISBN 9788021044562

FORET, Miroslav a Věra FORETOVÁ. *Jak rozvíjet místní cestovní ruch*. Praha: Grada, 2001. Manažer. ISBN 802470207x.

HAMARNEHOVÁ, Iveta. *Geografie turismu: mimoevropská teritoria*. Praha: Grada, 2012. ISBN 9788024744308.

HAZDRA, Adam. *Skvělé služby: jak dělat služby, které vaše zákazníci nadchnou*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4711-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada, 2009. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-3247-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.

JANOUCH, Viktor. *Internetový marketing*. 2. vyd. V Brně: Computer Press, 2014. ISBN 978-80-251-4311-7.

KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-802-4735-412.

KOTLER, Philip. 2012. *Principles of marketing*. New Jersey: Pearson Education. ISBN-13: 978-0-13-216712-3.

KRUGMAN, P.(1997). *Pop Internationalism*. Cambridge, MIT Press. ISBN: 9780262611336

MARTIN, D., Sirakaya-Turk, E. and Cho, W., 'International Tourism Behavior in Turbulent Times: Introduction to the Special Issue', 2013, *Journal of Business Research*, vol. 66, no. 6, pp. 689-691.

METELKOVÁ, Petra. *Destinační management v České republice*. Brno, 2005. Masarykova univerzita v Brně.

MORRISON, Alastair M. *Hospitality and Travel Marketing*. 2010. Clifton Park, New York: Cengage., ISBN 9781435486867

MORRISON, Alastair M. *Marketing and managing tourism destinations*. New York: Routledge, 2013. ISBN 978-0-415-67249-8.

MORRISON, Alastair M. *Marketing and managing tourism destinations*. London: Routledge, 2013. ISBN 9780415672504.

MORRISON, Alastair M. *Marketing and Managing Tourism Destinations*. 2018. ISBN 9781138897298.

NEJDL, Karel. *Management destinace cestovního ruchu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-673-8.

PALATKOVÁ, Monika. 2006. *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: Jak získat více příjmů z cestovního ruchu*. Praha: GRADA. ISBN: 80-247-1014-5.

PALATKOVÁ, Monika. 2011. *Marketingový management destinací*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-3749-2.

PÁSKOVÁ, M. *Udržitelnost cestovního ruchu*. 3. vyd., přeprac. Hradec Králové: Gaudeamus, 2014, 335 s, ISBN 978-80-7435-329-1

PÁSKOVÁ, M., ZELENKA, J. *Cestovní ruch – výkladový slovník*. Praha, ČR – Ministerstvo pro místní rozvoj, 2002, ISBN 80-239-0152-4.

TING, So Yick. *Perceived importance of destination card offerings in the eyes of young travelers*. Vídeň, 2017. Bakalářská práce. MODUL University Vienna. Vedoucí práce Daniel Leung.

VEJRAŽKOVÁ, Lenka. *Destinační značka Řecka a její role ve vnímání image země*. Praha, 2015. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Reklama: jak dělat reklamu*. 4., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5865-7.

ZELENKA, Josef a Martina PÁSKOVÁ. *Výkladový slovník cestovního ruchu*. Kompletně přeprac. a dopl. 2. vyd. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-880-2.

Online zdroje

ANON., 2016. *How micro-moments are reshaping the travel customer journey*. [Online] Available at: <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/micro-moments/micro-moments-travel-customer-journey/> [Přístup získán 5. 10. 2018].

ANON., 2016. *How Mobile Influences Travel Decision Making in Can't-Wait-to-Explore Moments*. [Online] Available at: <https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/mobile-influence-travel-decision-making-explore-moments/> [Přístup získán 5. 10. 2018].

ANON., 2016. *How the Travel Research Process Plays Out in Time-to-Make-a-Plan Moments*. [Online] Available at: <https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/travel-research-process-make-a-plan-moments/> [Přístup získán 5. 10. 2018].

ANON., 2016. *I-Want-to-Get-Away Moments: What They Mean for Travel Marketing*. [Online] Available at: <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/micro-moments/get-away-moments-travel-marketing/> [Přístup získán 5. 10. 2018].

ANON., 2017. *Temkin Group*. [Online] Available at: <https://temkingroup.com/product/2017-temkin-experience-ratings/> [Přístup získán 14. 10. 2018].

ANON., nedatováno *Learning Space Toolkit*. [Online] Available at: <https://learningspacetoolkit.org/services-and-support/service-design-process/index.html> [Přístup získán 14. 10. 2018].

ANON., nedatováno *Valtech*. [Online] Available at: <https://www.valtech.nl/en-nl/services/service-design-thinking/> [Přístup získán 14. 10. 2018].

ARCHER, DAVID. *A destination marketing year in review: Our most-read articles of 2017* [online]. 2017. Dostupné z: <https://destinationthink.com/destination-marketing-year-in-review/>

CARTY, Meghan. *New Research Report: Destination Marketing Trends 2018* [online]. 2018. Dostupné z: <https://skift.com/2018/06/12/new-research-report-destination-marketing-trends-2018/>

CASTRO, Belén, Montserra IGLESIAS, María José PIÑEIRA a Valerià PAÜL. *Benchmarking of tourism products and implementation in Galicia* [online]. [cit. 2018-10-09]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Valeria_Pauel/publication/270881438_Benchmarking_of_tourism_products_and_implementation_in_Galicia/links/54b697ae0cf2e68eb27ea36a/Benchmarking-of-tourism-products-and-implementation-in-Galicia.pdf

ČICHOVSKÝ, Ludvík. 2015 [online]. *Marketingové noviny.cz* [Cit. 05.10.2018]. Dostupné z: <http://www.marketingovenoviny.cz/marketingovy-minimalismus-a-efektivita-bilboardu/>

DUPEYRAS, Alain, 2014, *Measuring Competitiveness in Tourism: the OECD Perspective*, Global Forum on Tourism Statistics

DUPEYRAS, A. and N. MacCallum (2013), "Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism: A Guidance Document", OECD Tourism Papers, 2013/02, OECD Publishing. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1787/5k47t9q2t923-en>

- EPPERSON, Andrew. 2015. *What is a Website Conversion?*. Dostupné z: <https://www.ltnow.com/what-is-a-website-conversion/>
- FRANCH Mariangela, Umberto Martini, Daniela Tommasini: *HYPOTHESIS OF DESTINATION MANAGEMENT IN THE ALPS THROUGH THE ANALYSIS OF REGIONAL*, January 2003, Research Gate
- GAO, Kevin. 2018. *Click Through Rates: Click Through Rates Numbers and Their Meaning*. Dostupné z: <https://emailmarketing.comm100.com/email-marketing-ebook/click-through-rates.aspx>
- GIBBONS, S., 2017. *Nielsen Norman Group*. [Online] Available at: <https://www.nngroup.com/articles/service-design-101/> [Přístup získán 14. 10. 2018].
- GOODSON, Scott. *Creating An Iconic Travel Destination Brand* [online]. 2013 [cit. 2018-10-05]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/marketshare/2013/01/30/creating-an-iconic-travel-destination-brand/#169a35702f14>
- HARDY, JOSEPHINE. *10 Influencer Marketing Statistics That All Marketers Should Know* [online]. 2016. Dostupné z: <https://acorninfluence.com/blog/10-influencer-marketing-statistics/>
- HILDRETH, Jeremy. *Place branding: A view at arm's length* [online]. 2010, , 9 [cit. 2018-10-05]. Dostupné z: <https://slideheaven.com/place-branding-a-view-at-arms-length.html>
- HUGGINS, R. (2003). *Creating a UK Competitiveness index: Regional and local benchmarking*. Vol. 37.1, s. 89.
- JANKŮ, Onřej. *Manuál produktů cestovního ruchu* [online]. [cit. 2018-10-09]. Dostupné z: https://issuu.com/dringconsulting/docs/manual_produkty/20
- KASALOVÁ, Renata. *Lepší spolupráce v cestovním ruchu napříč ČR: probíhají certifikace organizací destinačního managementu* [online]. 25.7.2018 [cit. 2018-10-05]. Dostupné z: <https://www.czechtourism.cz/clanky/lepsi-spoluprace-v-cestovnim-ruchu-napric-cr-prob/>
- KOPPOVÁ, Radana a CzechTourism. *Pravidla pro užívání destinační značky Czech Republic Land of Stories* [online]. Praha, 2017 [cit. 2018-10-05]. Dostupné z: organizace.csks.cz/filemanager/files/file.php?file=13251. Metodický postup.
- KOZAK, Martin, Mike Rimmington, *Measuring tourist destination competitiveness: conceptual considerations and empirical findings*, *Hospitality Management* 18 (1999), 273-283, dostupné z: [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(99\)00034-1](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(99)00034-1)
- LATH, Anuja. *9 advantages of online marketing*. *Bbntimes.com* [online]. [cit. 2018-10-02]. Dostupné z: <https://www.bbntimes.com/en/companies/9-advantages-of-online-marketing>
- LLOYD, B., 2018. *ODYSYS*. [Online] Available at: <https://www.odysys.com/blog/understanding-travel-customer-journey/> [Přístup získán 14. 10. 2018].

- MALINAS, Courtney. 2017. *How South African Tourism Mesmerizes Travelers with 24 Hours of Wow*. Dostupné z: <https://crowdriff.com/blog/south-african-tourism-24-hours-of-wow/>
- MAREK, Ivan. Závěrečná zpráva za rok 2016. 2016. Dostupné z: <http://www.olomoucregioncard.cz/%3E/stahnout/>
- MEISTER, DEVIN. *Seven Destination Marketing Trends for 2018* [online]. 2018. Dostupné z: <http://www.wilsonadv.com/2018/02/seven-destination-marketing-trends-for-2018/>
- MOILANEN, Teemu a Seppo RAINISTO. *How to Brand Nation, Cities and Destinations: A Planning Book for Place Branding* [online]. 2009 [cit. 2018-10-05]. ISBN 978-0-230-58459-4. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=jjfnbblAyFUC&pg=PA9&lpg=PA9&dq#v=onepage&q&f=false>
- MORGAN, Nigel. *Destination Brands: Development, challenges&cases* [online]. 2011 [cit. 2018-10-05]. Dostupné z: <https://www.slideshare.net/nigelmorgantourism/introduction-to-destination-brands>
- MYŠÁK, Petr. *Druhy online marketingu* [online]. [cit. 2018-10-02]. Dostupné z: <file:///C:/Users/Dominika/Downloads/Jak-na-online-marketing-Petr-Mysak.pdf>
- NORDSTRÖM, Helena. In: Youtube [online]. 09.01.2017 [cit.2018-10-05]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=kmHloYQpLtg>. Kanál uživatele TEDx Talks.
- PALATKOVÁ, Monika. *Prolínání destinací a destinační partnerství* [online]. 2006 [cit. 2018-10-05]. Dostupné z: http://www.mmr.cz/getmedia/3869c784-9a21-41d7-aa4e-3ae736eccbe4/GetFile7_3.pdf
- PALATKOVÁ, M., Zichová, J., Hrubcová, G., 2014, Tourism competitiveness of the Czech Republic Regions and the Possibility of the Marketing Measures Performance Evaluation Using the BSC Method
- RETTENBACHER, M. <maria.rettенbacher@schladming-dachstein.at>. 2018-10-15. Destination card . [Email adresovaný Petru Hoškovi. <petr.hoska@hoska-tour.cz>
- SCHOPMAN, N., 2016. *aFrogleap*. [Online] Available at: <https://afrogleap.com/blog/design-series/benefits-service-design> [Přístup získán 14. 10. 2018].
- SCHWAB, M. <m.schwab@zellamsee-kaprun.com>. 2018-10-15. Destination card . [Email adresovaný Petru Hoškovi. <petr.hoska@hoska-tour.cz>
- SHIVER, C., 2014. *SlideShare*. [Online] Available at: <https://www.slideshare.net/DCookeEFT/trip-advisor-39658805> [Přístup získán 14. 10. 2018].
- STICKDORN, M. & Zehrer, A., 2009. *Customer Experience Driven Destination Management*. [Online] Available at: <https://www.researchgate.net/publication/242540416/download> [Přístup získán 5. 10. 2018].

- SU, B., 2017. *How to succeed at the 3 key steps of your customer journey*. [Online] Available at: <https://medium.com/analytics-for-humans/how-to-succeed-at-the-3-key-steps-of-your-customer-journey-985cb28d751b> [Přístup získán 5. 10. 2018].
- VYSTOUPIL, J. a kol. (2007). *Metody pro tvorbu strategických a programových dokumentů cestovního ruchu*. Cit. 24. 9. 2018, dostupné z: <https://is.muni.cz/do/1456/soubory/katedry/kres/3910085/metody.pdf>
- WHITE, R., 2018. *4 Ways to Rock Your Customer Experience by Directing Customer Choices!*. [Online] [Přístup získán 5. 10. 2018].
- ZIKMUND, M. (2011). BusinessVize. Vše, co jste si přáli vědět o Balanced Stonecard. Cit. 1. 10. 2018, dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/vse-co-jste-si-prali-vedet-o-balanced-scorecard>
- 2015 City Brands Index [online]. 2016 [cit. 2018-10-05]. Dostupné z: <https://placebrandobserver.com/2015-city-brands-index-reputation-ranking-anholt-gfk-roper/>
- Amsterdamtourist.info (2018). *Amsterdamtourist.info*. Cit. 3.10.2018, dostupné z: <https://www.amsterdamtourist.info/things-to-do-in-amsterdam/amsterdam-coffeeshops/>.
- balancedstonecard.org (2018). Balanced StoneCard institut. About the Balanced StoneCard. Cit 1. 10. 2018, dostupné z: <https://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard>
- Colours.cz (2018), *Colours.cz*. Cit. 3.10.2018, dostupné z: <https://www.colours.cz/o-festivalu>.
- Copenhagen Card: All-inclusive city card [online]. Kodaň [cit. 2018-10-13]. Dostupné z: <https://copenhagencard.com/>
- CzechTourism (2017). *Doporučený metodický postup tvorby strategických dokumentů v turismu*. Cit. 25. 9. 2018, dostupné z:
- CzechTourism. *Implementační manuál* [online]. 2018 [cit. 2018-10-05]. Dostupné z: <http://www.csks.cz/filemanager/files/file.php?file=14490>
- CzechTourism. *Kategorizace organizací destinačního managementu* [online]. 2018 [cit. 2018-10-05]. Dostupné z: <http://www.csks.cz/filemanager/files/file.php?file=13246>
- DESTINAČNÍ MANAGEMENT [online]. Brno, 2012 [cit. 2018-10-03]. ISBN 978-80-87300-22-0.
- DESTINAČNÍ MANAGEMENT – SPOLUPRÁCE AKTÉRŮ CESTOVNÍHO RUCHU V KUTNÉ HOŘE [online]. Brno, 2015 [cit. 2018-10-03]. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/n4muh/DESTINACNI_MANAGEMENT_SPOLUPRACE_AKTERU_CESTOVNIHO_RUCHU_V_KUTNE_HORE.pdf. Bakalářská práce. Masarykova univerzita.

Doporučený metodický postup tvorby strategických dokumentů v turismu. *CzechTourism* [online]. 2017. Dostupné z: organizace.csks.cz/filemanager/files/file.php?file=13250

Eurovision, s. r. o. (2007). Strategický rozvoj destinace cestovního ruchu. Cit 30. 9. 2018, dostupné z: http://www.mmr.cz/getmedia/c4a98c3d-762a-4c15-adf6-6f8ddc97d08e/GetFile6_3

finance-management.cz (2018). Středoevropské centrum pro finance a management. *BalancedScorecard (BSC)*. Cit. 1. 10. 2018, dostupné z: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Balanced+ScoreCard&IdPojPass=56>

Freeamsterdamtours.com (2018). *Freeamsterdamtours.com*. Cit. 3.10.2018, dostupné z: <https://freeamsterdamtours.com/tours/original-amsterdam-coffee-shop-tour/>.

Germany market profile [online]. Enjoy England, 2006 [cit. 2018-10-22]. Dostupné z: [http://www.tourisminsights.info/ONLINEPUB/STATISTICS/STATISTIC%20PDFS/VISITBRITAIN%20\(2006\),%20Enjoy%20England%20-%20Germany%20Market%20Profile,%20VisitBritain,%20London.pdf](http://www.tourisminsights.info/ONLINEPUB/STATISTICS/STATISTIC%20PDFS/VISITBRITAIN%20(2006),%20Enjoy%20England%20-%20Germany%20Market%20Profile,%20VisitBritain,%20London.pdf)

Golf Pass [online]. [cit. 2018-10-05]. Dostupné z: <https://www.golf-pass.cz/>

Google Analytics. *Google.com* [online]. [cit. 2018-10-02]. Dostupné z: <https://support.google.com/analytics/?hl=cs#topic=3544906>

Hobbiton Movie Set [online]. [cit. 2018-10-09]. Dostupné z: <https://www.hobbitontours.com/en/>

How L'Oréal is preparing for the next evolution of digital marketing. *Thinkwithgoogle.com* [online]. [cit. 2018-10-02]. Dostupné z: <https://www.thinkwithgoogle.com/advertising-channels/video/loreal-digital-first-marketing>

Incentive Travel & Corporate Meetings. 2014. PromPerú launches media campaign to promote Peru, the homeland of Paddington Bear. In: *Incentive Travel & Corporate Meetings*. Dostupné z: <https://www.incentivetravel.co.uk/agency/24108-promperu-launches-media-campaign-to-promote-peru-the-homeland-of-paddington-bear>

Klipfolio.cz (2018). Klipfolio. *What is a KPI?* Cit. 1. 10. 2018, dostupné z: <https://www.klipfolio.com/resources/articles/what-is-a-key-performance-indicator>

m-ARK Marketing a reklama s.r.o. Závěrečná zpráva za rok 2015: Olomouc region Card. Olomouc. [online]. 2016 [cit. 2018-10-02], dostupné z WWW: <http://www.olomoucregioncard.cz/stahnout>

Measuring Viewability. *Thinkwithgoogle.com* [online]. [cit. 2018-10-02]. Dostupné z: <https://www.thinkwithgoogle.com/feature/viewability/#/>

Mediaguru, 2014 [online]. PHD, a.s. [Cit. 05.10.2018]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2014/07/studie-jak-se-vyplaci-radiova-reklama/>

Mediaguru, 2017 [online]. PHD, a.s. [Cit. 05.10.2018]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/typy-medii/tisk/vyhody-a-nevyhody-tiskove-reklamy/>

MF (2012). *Metodika přípravy veřejných strategií*. Cit. 25. 9. 2018, dostupné z: https://www.mmr.cz/getmedia/4ebb3cc7-6f5c-4f37-ad1f-97054a212483/metodika-pripravy-verejnych-strategii_listopad-2012.pdf

MMS, 2015 [online]. MEDIA MARKETING SERVICES a. s [Cit. 05.10.2018]. Dostupné z: <http://www.mms.cz/reklama-v-radiu/efektivita-radia/>

Mohn Dorf Armschlag [online]. [cit. 2018-10-09]. Dostupné z: <http://www.mohndorf.at/>

O kartě Prague Card. Prague Card [online]. [cit. 2018-10-02], dostupné z WWW: <https://www.praguecard.com/index.php?lang=cz>

OECD. [online] 2014-03-26 [cit. 2014-03-26]. <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=399>

Prolínání destinací a destinační partnerství [online]. Praha, 2006 [cit. 2018-10-03]. Dostupné z: http://www.mmr.cz/getmedia/3869c784-9a21-41d7-aa4e-3ae736eccbe4/GetFile7_3.pdf

Regionální karta hosta: Regioncard Český ráj. Sdružení Český ráj [online]. [cit. 2018-10-01], dostupné z WWW: <http://www.cesky-raj.info/cs/region-ceskyraj/regionalni-karta-hosta/>

Radiocentre Ltd, 2014 [online]. Radio advertising Bureau. [Cit. 04.10.2018]. Dostupné z: <https://www.radiocentre.org>

Resident backlash and anti-tourist sentiment: a running list [online]. 2017. Dostupné z: <https://destinationthink.com/resident-backlash-anti-tourist-sentiment-running-list/>

SALZBURGERLAND CARD [online]. [cit. 2018-10-05]. Dostupné z: <https://www.salzburgerland.com/cs/salzburgerland-card/>

SILVRETTA CARD ALL INCLUSIVE [online]. [cit. 2018-10-05]. Dostupné z: <https://www.ischgl.com/en/active/cycling-hiking/silvretta-card-all-inclusive>

Sommercard [online]. [cit. 2018-10-05]. Dostupné z: <https://www.schladming-dachstein.at/cs/rekreacni-aktivita/leto/summercardPROMPERÚ>. 2018. *Perú – Official travel and tourism portal*. Dostupné z: <https://www.peru.travel/?internacional>

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

TEDx Talks. How to fix travel | Doug Lansky | TEDxStockholm. In: Youtube [online]. Zveřejněno 11. 03. 2015 [vid. 2018-10-09]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=sBaiRpIpPKQ>

The State of Video Marketing in 2018 [New Data]. *Blog.hubspot.com* [online]. [cit. 2018-10-02]. Dostupné z: <https://blog.hubspot.com/marketing/state-of-video-marketing-new-data>

TRAVEL & TOURISM ECONOMIC IMPACT 2018 WORLD [online]. 2018. Dostupné z: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2018/world2018.pdf>

TripAdvisor, 2017. *Frankwatching*. [Online] Available at: <https://www.frankwatching.com/archive/2017/09/28/customer-experience-is-geen-rocket-science-4-tips/> [Přístup získán 14. 10. 2018].

Turistykarta. Turistika.cz [online]. [cit. 2018-10-05], dostupné z: <https://turistykarta.cz/>

VEŘEJNÁ PODPORA TVORBY PRODUKTŮ CESTOVNÍHO RUCHU A MARKETINGU DESTINACÍ [online]. Brno, 2011 [cit. 2018-10-03]. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/y3unk/Diplomova_prace_Kozakova.pdf. Diplomová práce. Masarykova univerzita

Visibility. 2017. *See Think Do Care – zjednoduší každý marketingový projekt*. Dostupné z: <https://www.visibility.cz/see-think-care-zjednodusi-kazdy-marketingovy-projekt/>

Visit Santa Barbara. 2017. *Marketing plan 2017-2018*. Dostupné z: <https://santabarbaraca.com/>

Visit Abu Dhabi uses Lightbox Ads and YouTube Mastheads to stimulate interest and consideration. *Thinkwithgoogle.com* [online]. [cit. 2018-10-02]. Dostupné z: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-gb/advertising-channels/video/visit-abu-dhabi-uses-lightbox-ads-and-youtube-mastheads/>

VisitEnglandBiz. Destination management plans. In: Youtube [online]. Zveřejněno 07. 01. 2014 [vid. 2018-10-09]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=WDAVGdBEd_Y

Východočeský golfový pas [online]. [cit. 2018-10-05]. Dostupné z: <https://www.golfpas.cz/>

Western City [online]. [cit. 2018-10-09]. Dostupné z: <http://www.westernovemestecko.cz/western-city>

What is Oyster? [online]. TfL [cit. 2018-10-05]. Dostupné z: <https://tfl.gov.uk/fares-and-payments/oyster/what-is-oyster>

What Is PPC? Learn the Basics of Pay-Per-Click (PPC) Marketing. *Wordstream.com* [online]. [cit. 2018-10-02]. Dostupné z: <https://www.wordstream.com/ppc>

YouTube UK Ads Leaderboard: August 2018. *Youtube.thinkwithgoogle.com* [online]. [cit. 2018-10-02]. Dostupné z: <https://youtube.thinkwithgoogle.com/leaderboards/youtube-uk-ads-leaderboard-august-2018>

Zisk z cestovního ruchu vzrostl na 272 miliard [online]. 2018. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zisk-z-cestovniho-ruchu-vzrostl-na-272-miliard>

Seznam obrázků

Obr. 1 – Výletní loď.....	1
Obr. 2 - Vnímání Česka v Německu podle výzkumu NMS.....	4
Obr. 3 - Vnímání Česka ve Francii podle výzkumu NMS.....	4
Obr. 4 - Cestovatelské recenze na pražské taxi služby. Zdroj: TripAdvisor.....	4
Obr. 5 - Cestovatelské recenze na pražské taxi služby. Zdroj: Tripadvisor.....	5
Obr. 6 - Přímé, nepřímé a vyvolané dopady cestovního ruchu na národní hospodářství	6
Obr. 7 - Reakce na overturismus	11
Obr. 8 - Schéma rolí destinačního managementu.....	17
Obr. 9 - Hierarchie organizací destinačního managementu	18
Obr. 10 - Personalizovaná mapa pro návštěvníky Zoo Taronga v Sydney (WHITE, 2018) ...	33
Obr. 11 - Customer Journey (Su, 2017).....	34
Obr. 12 - Životní cesta cestujícího (Shiver, 2014).....	34
Obr. 13 - Zákaznická cesta (TripAdvisor, 2017).....	35
Obr. 14 - Zákaznická cesta při rezervaci ubytování (LLOYD, 2018).....	36
Obr. 15 - Service Design (Schopman, 2016).....	37
Obr. 16 - Service Design Thinking (Anon., nedatováno)	37
Obr. 17 - Service Design (Anon., nedatováno)	38
Obr. 18 - Nástroje designu služeb (Anon., nedatováno).....	39
Obr. 19 - Rozšíření produktu v oblasti cestovního ruchu. Zdroj: Morrison, 2013.....	41
Obr. 20 - Ukázka nabídky prohlídky amsterdamských coffeeshopů. Zdroj: freeamsterdamtours.com, 2018.....	44
Obr. 21 - Tři úrovně produktu aneb komplexní produkt. Zdroj: vlastní zpracování dle Jakubíkové, 2012	45
Obr. 22 - Hlavní části analýzy rozvoje nového destinačního projektu. Zdroj: Morrison, 2013	52
Obr. 23 - Logo vesničky. Zdroj: http://www.mohndorf.at/	54
Obr. 24 - Maková pole v Armschlagu.....	54
Obr. 25 - Mapa makových stezek.....	55
Obr. 26 - Hospoda U Zeleného draka. Zdroj: https://www.hobbitontours.com/	56
Obr. 27 - Pohled na Hobitín. Zdroj: https://www.hobbitontours.com/en/	57
Obr. 28 - Mapa městečka	58

Obr. 29 - Westernové městečko Boskovice	59
Obr. 30 - Ukázka destinační karty Spindlcard. Zdroj: Webové stránky ŠpindlCard - slevová karta Špindlerův Mlýn http://www.spindlcard.cz/	61
Obr. 31 - Ukázka RACI tabulky. Zdroj: CzechTourism, 2017	71
Obr. 32 - Pilíře vzájemné spolupráce. Zdroj: vlastní zpracování podle: www.pecpodsnezkou.cz/soubory/prezentace.pdf	79
Obr. 33 - Model národní značky podle Simona Anholta. Zdroj: vlastní zpracování podle modelu Simona Anholta	86
Obr. 34 - Globální umístění národní značky Česká republika podle National Brand Indexu. Zdroj: vlastní zpracování výsledků NBI v roce 2008	87
Obr. 35 - KTL model	89
Obr. 36 - Značková pyramida.....	90
Obr. 37 - Značkové kolo	91
Obr. 38 - Brand wheel Velké Británie	91
Obr. 39 - Vnímání Anglie v Německu.....	92
Obr. 40 - Logo Nového Zélandu.....	94
Obr. 41 - Logo Indie	94
Obr. 42 - Logo Španělska.....	94
Obr. 43 - Brand wheel České republiky. Zdroj: Marketingová koncepce cestovního ruchu České republiky 2013-2020	95
Obr. 44 - Logo České republiky	96
Obr. 45 - Paddington Bear v Peru. Zdroj: https://www.bestdaysoutcornwall.co.uk/assets/uploads/blog/Paddington_Lappa.jpg	102
Obr. 46 - Ukázka marketingového plánu pro město Santa Barbara. Zdroj: Visit Santa Barbara, 2017.....	104
Obr. 47 - Elementy v komunikačním modelu. Zdroj: KOTLER, Philip. 2012. s. 414, vlastní zpracování.....	105
Obr. 48 - Ukázka banneru na webové stránce destinační agentury PROMPERÚ. Zdroj: PROMPERÚ, 2018.....	107
Obr. 49 - Propagační fotografie Benátek	111
Obr. 50 - Online marketing	111
Obr. 51 - Facebookový profil CzechTourism propagující Českou republiku.....	112
Obr. 52 - Placená reklama na Instagramu	112
Obr. 53 - Propagační video CzechTourismu umístěné na YouTube kanálu	113

Obr. 54 - Názorný příklad SEO reklamy.....	114
Obr. 55 - Proces PPC reklamy.....	115
Obr. 56 - Názorný příklad PPC reklamy.....	115
Obr. 57 - využití iluze jiného prostředí. Zdroj: http://www.creativeguerrillamarketing.com	124

Seznam grafů

Graf 1 - Meziroční nárůst mezinárodních turistů. Zdroj: Eurostat	2
Graf 2 - Počet příjezdů mezinárodních turistů. Zdroj: World Tourism Organization, Yearbook of Tourism Statistics, Compendium of Tourism Statistics and data files	3
Graf 3 - Podíl Prahy a krajů na příjezdech do ČR. Zdroj: ČSÚ	3
Graf 4 - Přínos cestovního ruchu na hospodářství v roce 2017.....	6
Graf 5 - Vývoj zájmu o vyhledávání klíčového slova v průběhu času	9
Graf 6- 10 nejvíce postižených měst overturismem v Evropě.....	12
Graf 7 - Životní cyklus destinace. Zdroj: Jakubíková, 2012.....	49
Graf 8 - Znalost destinační značky Česká republika a Praha. Zdroj: vlastní zpracování v rámci šetření výzkumu Institutu turismu Měření destinační značky České republiky, n = 6772	96
Graf 9 - Potenciální návštěva destinace. Zdroj: Zdroj: vlastní zpracování v rámci šetření výzkumu Institutu turismu Měření destinační značky České republiky, n = 6772	97
Graf 10 - Zdroje DNA značky. Zdroj: vlastní zpracování v rámci šetření výzkumu Institutu turismu Měření destinační značky České republiky	98
Graf 11 - Net promoter score. Zdroj: vlastní zpracování v rámci šetření výzkumu Institutu turismu Měření destinační značky České republiky	99
Graf 12 - Potenciální návštěva, srovnání NBI Anholt a NBI CzT. Zdroj: vlastní zpracování výsledků Anholt-GfK Roper Nation Brands Index™ a Měření destinační značky České republiky Institutu turismu	99
Graf 13 - Příroda, modernost, památky, srovnání NBI Anholt a NBI CzT. Zdroj: vlastní zpracování výsledků Anholt-GfK Roper Nation Brands Index™ a Měření destinační značky České republiky Institutu turismu.....	100
Graf 14 - Průměrná hodnota ROI dle RAB. Zdroj: RAB	121

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Přehled právního uspořádání regionálních DMO v alpském prostoru.....	21
Tabulka 2 - Přístupy měření konkurenceschopnosti v cestovním ruchu. Zdroj: vlastní zpracování z přednášky Moniky Palatkové v rámci 12. globálního fóra statistiků v cestovním ruchu, 2014.....	27

Tabulka 3 - Rozpracování partnerské, finanční a návštěvnické perspektivy v marketingové strategii CzechTourism. Zdroj: Marketingová koncepce cestovního ruchu CzechTourism pro období 2013 – 2020.....	29
Tabulka 4 - Zhodnocení Makové vesničky na základě zadaných bodů. Zdroj: vlastní zpracování	55
Tabulka 5 - Zhodnocení Hobitína. Zdroj: vlastní zpracování	57
Tabulka 6 - Zhodnocení Westernového městečka. Zdroj: vlastní zpracování	59
Tabulka 7 - Komunikační mix destinace a jeho konkrétní podoby. Zdroj: PALATKOVÁ, Monika, 2006. s. 161–173, vlastní zpracování.....	103
Tabulka 8 - KPI digitálního marketingu. Zdroj: MORRISSON, M Alastair. 2013. s. 340, vlastní zpracování.....	109
Tabulka 9 - Porovnání základních kanálů offline reklamy. Zdroj: zpracováno dle Vysekalová, Mikeš (2018), doplněno	120
Tabulka 10 - Porovnání výhod online a offline marketingu. Zdroj: vlastní zpracování.....	122