

Marketingová koncepce cestovního ruchu 2013-2020

Marketingová koncepce cestovního ruchu 2013-2020

za autorský kolektiv CzechIt – Institute for Strategic Studies on Tourism, o.p.s.:

Ing. Monika Palatková, Ph.D.

Ing. Šárka Tittelbachová

Ing. Táňa Valská



Praha 2012

Tato koncepce je výstupem projektu Integrovaného operačního s názvem „*Rebranding a marketingová podpora příjezdového cestovního ruchu*“, registrační číslo: CZ.1.06/4.1.00/12.07998 a CZ.1.06/4.1.00/12.07999, jehož nositelem je agentura CzechTourism. Na zpracování koncepce se podíleli a cennými radami přispěli:

R. Vondruška (generální ředitel), A. Gregorová (zástupkyně generálního ředitele), P. Moc, P. Klicpera, M. Mikula, J. Hlaváček (ředitelé odborů agentury CzechTourism), J. Otava, M. Vogelová, I. Jakoubková, L. Sýkorová, B. Vojtová, M. Chaloupková, Š. Orsáková.

Za projektový tým:

M. Mráz (odborný garant)

L. Vostrá (hlavní manažer projektu), A. Chrastinová (projektový manažer).

Grafická úprava:

studio Anfas

Obsah

1	Určení vize a poslání destinace Česká republika.....	9
1.1	Vize destinace Česká republika	9
1.1.1	Atributy vize destinace Česká republika.....	10
1.2	Poslání CzechTourism	11
1.3	Mapa strategie	11
2	Stanovení cílů destinace Česká republika	15
2.1	Cíle marketingové strategie 2013-2020 – východiska	15
2.2	Metoda vyvážených cílů destinace (BSC).....	15
3	Situační analýza s důrazem na komunikační mix, umisťování a konkurenční pozici České republiky.....	20
3.1	Vývoj příjezdového a domácího turismu v ČR.....	20
3.1.1	Vývoj příjezdového turismu v České republice	20
3.1.2	Vývoj příjezdového turismu v Praze	41
3.1.3	Vývoj domácího turismu v České republice.....	42
3.2	Konkurence České republiky.....	43
3.2.1	Základní indikátory vývoje turismu v zemích střední Evropy.....	44
3.2.2	Vnímání zemí střední Evropy mezi (potenciálními) návštěvníky.....	47
3.2.3	Konkurenceschopnost destinací v mezinárodním turismu (WEF).....	48
3.3	Konkurenční výhody ČR.....	50
3.3.1	Východiska	50
3.3.2	Situační analýza – SWOT analýza destinace Česká republika jako destinace příjezdového turismu	51
3.3.3	Stanovení konkurenčních výhod	56
3.3.4	Strategie s jednotlivými výhodami – shrnutí SWOT analýzy	56
3.4	Analýza umístění České republiky	58
3.4.1	Vnímání a umístění České republiky.....	58
3.4.2	Stanovení hlavních nedostatků v dosavadním umisťování destinace Česká republika	65
3.4.3	Porovnání dosavadního umisťování se zahraničními konkurenčními destinacemi s cílem stanovit následně „prostor“ pro nové umístění destinace Česká republika	66
4	Současné trendy nabídky a poptávky podstatné pro marketing České republiky ..	70
4.1	Kvantitativní trendy v mezinárodním turismu na straně nabídky a poptávky ..	70
4.1.1	Vývoj světové ekonomiky ve vztahu k mezinárodnímu turismu.....	70
4.1.2	Základní data mezinárodního turismu.....	70
4.1.3	Výdaje v mezinárodním turismu	73
4.1.4	Mezinárodní výjezdy.....	74
4.2	Kvalitativní trendy v mezinárodním turismu na straně nabídky a poptávky ..	75
5	Produkty.....	81
5.1	Systém produktů.....	81
5.1.1	Kulturní produkt (cesty za poznáním)	82
5.1.2	Produkt „Zdraví“ (cesty pro zdraví).....	88
5.1.3	Aktivní produkt- Sport a pohyb (cesty krajinou).....	90
5.1.4	MICE.....	92
6	Analýza tržního portfolia.....	94
6.1	Základní analýza tržního portfolia.....	94
6.2	Zprávy o trzích.....	95
7	Koncentrovaná marketingová strategie	97
8	Strategie umisťování České republiky a strategie značky destinace	111
8.1	Image destinace	111
8.1.1	Image destinace České republiky.....	111
8.1.2	Pozitivní asociace destinace Česká republika využitelné v positioningu	113
8.1.3	Negativní obrazy spojené s destinací Česká republika	114
8.2	Identita destinace.....	114
8.2.1	Národní kultura a identita.....	114
8.2.2	Identita České republiky jako destinace turismu.....	115

8.3	Návrhy na změny positioningu	116
8.3.1	Změna positioningu	116
8.3.2	Návrh využití „typických obrazů“ při umisťování	117
8.4	Strategie značky	120
8.4.1	Vymezení značky	120
8.4.2	Strategie značky	121
8.4.3	Budování značky - Management značky	124
8.4.4	Měření úspěšnosti značky	124
8.4.5	Kritické faktory strategie a řízení značky	124
9	Komunikační strategie České republiky	126
9.1	Cílové skupiny a cíle marketingové komunikace	126
9.1.1	Koncept integrované marketingové komunikace	126
9.1.2	Cíle komunikace pro skupinu zahraničních klientů	127
9.2	Cíle komunikace na hlavních zdrojových trzích	131
9.3	Stanovení klíčových sdělení komunikace v návaznosti na vnímání (image) a identitu (vizi) destinace	133
9.3.1	Obecné aspekty dovolené	133
9.3.2	Pozitivní a negativní asociace v globální komunikaci	133
9.3.3	Klíčová sdělení komunikace na jednotlivých zdrojových trzích	136
9.4	Nástroje komunikační strategie České republiky	138
9.4.1	Rozhodovací a nákupní proces návštěvníků	139
9.4.2	Trendy v marketingové komunikaci	139
9.4.3	Nástroje komunikačního mixu pro Českou republiku	140
10	Implementace strategie, její časový plán a rozpočet	145
10.1.1	SYSTÉM – Česká republika a CzechTourism	145
10.1.2	STRUKTURA – Česká republika a CzechTourism	146
10.1.3	LIDÉ A SCHOPNOSTI/DOVEDNOSTI – Česká republika a CzechTourism	147
10.1.4	STYL – Česká republika a CzechTourism	148
10.2	Prostředky a nástroje k implementaci	149
10.2.1	Marketingový výzkum	149
10.2.2	Umisťování destinace Česká republika	151
10.2.3	Strategie značky destinace Česká republika	155
10.2.4	Tvorba produktu	156
10.2.5	Distribuční mix	156
10.2.6	Komunikační mix	158
10.2.7	CzechTourism	163
10.3	Časový plán implementace	164
10.4	Rozpočet implementace	164
11	Akční plán	165
12	Systém monitoringu strategie	170
12.1	Využití systému BSC	170
12.2	Dílčí měření komunikačních nástrojů	172
12.3	Dlouhodobé monitorování značky	174

Preamble

AGENTURA CZECHTOURISM

Agentura CzechTourism, zadavatel této koncepce, je státní příspěvkovou organizací, jejímž zřizovatelem je Ministerstvo pro místní rozvoj ČR a jež vyvíjí svou činnost v souladu s cíli zřizovatele, zřizovací listinou a platným statutem.

Základním cílem CzechTourism je propagace České republiky jako destinace cestovního ruchu v zahraničí i v České republice. K dosažení tohoto cíle plní CzechTourism v koordinaci s MMR ČR tyto hlavní úkoly:

1. Koordinace činností v oblasti cestovního ruchu
 - podpora všestranného rozvoje cestovního ruchu,
 - spolupráce v oblasti cestovního ruchu s orgány státní správy a samosprávy, profesními organizacemi, školami, výzkumnými a poradenskými institucemi a analogickými zahraničními institucemi, peněžními ústavy,
 - a další činnosti související se zajištěním koordinačních úkolů
2. Destinační marketing
 - zajišťování, podpora a koordinace marketingových aktivit na domácím a zahraničním trhu,
 - vytváření příznivého image turistické destinace "Česká republika" a její prosazování na domácím a zejména zahraničním trhu,
 - stanovení a rozpracování prioritních produktů, charakteristických pro destinaci Česká republika,
 - podpora tvorby produktů cestovního ruchu se šetrným přístupem k životnímu prostředí,
 - vydávání propagačních materiálů o České republice v příslušných jazykových verzích,
 - spolupráce s regiony v ČR, angažovanost při vzniku přirozených oblastí cestovního ruchu, působení při jejich turistickém rozvoji a zatraktivnění,
 - zakládání zastoupení v zahraničí s cílem informovat zahraniční novináře, odbornou i nejširší veřejnost o nabídce cestovního ruchu v České republice a všestranně podporovat prodej národních produktů cestovního ruchu
 - a další činnosti související se zajištěním úkolů destinačního marketingu
3. Mediální prezentace ČR, odvětví cestovního ruchu i agentury CzechTourism
 - zabezpečování spolupráce s domácími i zahraničními novináři a médii,
 - a další činnosti související se zajištěním cílů mediální prezentace
4. Informační podpora cestovního ruchu
 - informační servis pro odvětví průmyslu cestovního ruchu v České republice, zejména vydávání odborných zpráv, jejichž náplní a obsahem budou především marketingové a regionální informace,
 - spolupráce při vytváření celostátního turistického informačního systému,
 - a další činnosti související se zajištěním cílů informační podpory
5. Výzkumné a vzdělávací činnosti
 - příprava, organizace a provádění vzdělávací činnosti v oblasti cestovního ruchu a služeb za účelem zajištění a udržení konkurenceschopnosti subjektů cestovního ruchu na domácím a zahraničním trhu
 - působení na českou veřejnost s cílem povzbudit vstřícné chování vůči zahraničním hostům a zdůraznění významu cestovního ruchu pro Českou republiku,
 - a další činnosti související se zajištěním výzkumných a vzdělávacích úkolů
6. Ekonomické a administrativní zajištění chodu agentury
 - Činnosti související se zajištěním úkolů ekonomické a administrativní podpory

Předmětná marketingová koncepce představuje základní vodítko pro marketingové činnosti agentury CzechTourism, a to současně ve vazbě na klíčové partnery agentury. Dokument tedy dílem předurčuje činnosti jednotlivých odborů, jež tuto koncepci mají naplňovat. Klíčovým orgánem pro řízení strategie agentury je **Rada pro strategii**, jež doporučuje základní principy orientace činnosti CzechTourism, navrhuje zásadní opatření v činnosti CzechTourism a vyjadřuje se k plánu činnosti, návrhu rozpočtu i k hospodaření agentury.

Marketingová koncepce však není strategickým plánem veškeré činnosti agentury, proto přirozeně nepokrývá bezezbytku veškeré činnosti (zejména nemarketingové povahy), které jsou upraveny zřizovací listinou, statutem či jinými koncepčními dokumenty, jež spoluurčují činnost agentury CzechTourism.

ZÁKLADNÍ OKRUHY ČINNOSTÍ V ČLENĚNÍ DLE GESCE JEDNOTLIVÝCH ODBORŮ:

Aktivita koordinace v oblasti cestovního ruchu – všechny odbory:

Jsou převážně řešeny marketingovou koncepcí

Aktivita destinačního marketingu – odbor strategie a marketingové komunikace:

Jsou řešeny marketingovou koncepcí

Aktivita mediální prezentace – odbor mediální komunikace:

Jsou řešeny marketingovou koncepcí s výjimkou činností:

Mediální prezentace odvětví cestovního ruchu

Podpora pozitivního vnímání a informovanosti o odvětví cestovního ruchu a jeho významu v ekonomickém a sociálním kontextu České republiky

Korporátního PR

Pozitivní prezentace činnosti agentury jako klíčové autority na poli cestovního ruchu a zároveň destinační agentury ČR.

Aktivita výzkumu a vzdělávání – odbor výzkumu, trendů a inovací, resp. odbor ekonomika a interní služby (projekt OPLZZ):

- Výzkumy, šetření a analýzy, které slouží jako podklad pro tvorbu marketingových plánů agentury nebo tvorbu strategií na další období.

Jsou řešeny marketingovou koncepcí, akcent bude kladen na měření efektivity kampaní, vhodnosti produktů a promítnutí zpětné vazby plánů následujících let

- Projekty v oblasti výzkumu po zjištění nedostatku informací v dané oblasti, na základě vlastní potřeby nebo požadavku MMR, vysokých škol, podnikatelů, profesních sdružení cestovního ruchu a ve spolupráci s těmito subjekty, a to v souladu s platnými strategickými dokumenty
- Monitoring nových trendů
- Ve spolupráci s vysokými školami zajištění přednáškové činnosti a projekty, které pomáhají vyhledávat nadané a pracovité studenty oborů cestovních ruchů. Publikační činnost vytvářející ucelený pohled na problematiku nových trendů apod.
- Ověřování výstupů v praxi prostřednictvím pilotních projektů
- Zvyšování kvalifikace zaměstnanců v oblasti cestovního ruchu a zvyšování kvality poskytovaných služeb a produktů

Marketingovou koncepcí řešeno jen částečně, jde o aktivity a projekty vznikající dle aktuálních plánů činnosti odborů v souladu s platnými koncepčními dokumenty

Aktivita informační podpory oboru cestovních ruchů – odbor informační podpory oboru cestovních ruchů:

- Rozvoj webových prezentací vč. sociálních sítí
- CRM

Je řešeno marketingovou koncepcí

- Správa systému certifikovaných informačních center

Marketingovou koncepcí řešeno jen částečně, jde o aktivity a projekty vznikající dle aktuálních plánů činnosti odboru v souladu s platnými koncepčními dokumenty

Aktivita ekonomické a administrativní – odbor ekonomiky a interních služeb:

- Zajištění ekonomických činností agentury
- Supervize financování ze strukturálních fondů
- Zajištění vnitřního kontrolního systému
- Koordinace činností při zadávání veřejných zakázek a dohled nad dodržováním zákona o veřejných zakázkách

Marketingovou koncepcí neřešeno s výjimkou návrhu na strukturu příjmů agentury.

PLATNOST KONCEPCE

Platnost této koncepce je stanovena v souladu s Koncepcí státní politiky cestovního ruchu na období do roku 2020. Přípravná fáze realizace koncepce je určena již na rok

2012, v roce 2015 pak dojde k vyhodnocení koncepce a její aktualizaci pro období 2016-2020.

VAZBA KONCEPCE NA DALŠÍ DOKUMENTY

Tato koncepce byla zpracována paralelně s Koncepcí státní politiky cestovního ruchu a plně rozvíjí prioritu č. 3 *Destinační marketing*. Další relevantní dokumenty, na které dokument navazuje, jsou popsány níže v textu.

1 Určení vize a poslání destinace Česká republika

1.1 Vize destinace Česká republika

Vize destinace je postavena na silných stránkách České republiky (Praha, kulturní krajina a kulturní tradice), zejména s ohledem na volnočasový turismus (leisure tourism), o nichž se všeobecně ví, ale které nejsou dostatečně „prodávány“ ve srovnání s konkurenčními destinacemi. Vize ukazuje směr vývoje destinace k cílovému stavu v desetiletém časovém horizontu.

Česko - nekončící příběh

„Česko je na prvních místech mezi zvažovanými destinacemi v Evropě, a to zejména díky pověsti excelentní poznávací destinace kombinující prvky kulturní krajiny, kultury, relaxace, bezpečí a vstřícného zákaznického přístupu k turistům. Na úrovni značky bude Česko spojováno s metaforou „Česko – nekončící příběh“, resp. „Česko – země příběhů“¹.

Vize destinace – příklady zahraničních destinací

Evropa (European Travel Commission)

„Europe - a never ending journey“

Nový Zéland

„In 2015, tourism is valued as the leading contributor to a sustainable New Zealand economy“.

Velká Británie

„... to inspire the world to explore Britain“

Malajsie

„Developing Malaysia as a world class tourist destination“

Vize – rozšířená verze

Česká republika jako novodobá tvář komunikační křižovatky moderní atraktivní evropské destinace, jež vítá přívětivě nové návštěvníky (turisty) i ty, co se sem rádi vracejí v bezpečné, přátelské a jedinečné části Evropy. Je to země, která dala světu mnoho významných osobností, obohatila literaturu, vědu i sport. Hrdě navazuje na silnou pozici Československa v meziválečném období srovnatelnou se Švýcarskem a je si vědoma výjimečného renomé hlavního města Prahy ve světě. Chce ukázat dosud nevyužitý potenciál neobjevených míst v regionech, které rozšiřují nabídku destinace a napomáhají k prodloužení pobytu v České republice. Destinace Česká republika je přátelská, pohostinná, bezpečná, radostná, srdečná, zábavná, poklidná, útulná a sympatická destinace, jež nabízí mimořádné zážitky spojené s odhalováním příběhů²³.

1. Naší vizí je formovat nové vnímání České republiky: Česká republika je mimořádnou destinací s výjimečným kulturním, popř. přírodním potenciálem, který umí zhodnotit, a kterou zařazují potenciální návštěvníci na svůj „must-see list“.
2. Chceme být osvědčenou, mezinárodně respektovanou destinací, která ukazuje i skryté krásy a kde je turismus vnímán jako seriózní ekonomické odvětví. Moudrost

¹ Autor: CzechTourism - Oddělení marketingové komunikace, viz.

<http://www.ceskozemepribehu.cz/cz/default.aspx>

² Vize Evropy jako destinace podporuje navrhovanou vizi pro destinaci Česká republika. Česká republika může evropskou vize velmi dobře využívat v komunikačních sděleních na mimoevropských trzích, kde se prosazují zejména velké destinace se silnými značkami (Francie, Itálie, Německo a další). Navrhovaná vize pro Českou republiku by podpořila zvyšování hodnoty značky Česká republika na mimoevropských trzích.

³ Vize je naplněna konceptem produktů. Různé atributy vize jsou využitelné na různých trzích a v různých segmentech.

čerpáme z naší bohaté historie, jsme bezpečnou, přátelskou a tolerantní destinací s vlídnými a pohostinnými lidmi.

3. Jsme si vědomi skrytého a nevyužitého fenoménu našich regionů, jejich snadné dosažitelnosti a svébytnosti. Praha je unikát a je významným, ne však jediným identifikačním bodem pro regionální rozptyl zahraniční poptávky.
4. Destinace Česká republika je vysoce atraktivní a oblíbená destinace s dobrým poměrem cena/kvalita.
5. Pozitivním přijetím a zapojením hosta destinace do běhu událostí vytvoříme pozitivní vztah k destinaci a důvod k návratu. Stavíme na důvěře a vysokém stupni spokojenosti hostů v destinaci.
6. Na úrovni značky je Česká republika spojována s propozicí „Česko - nekončící příběh, resp. Česko – země příběhů“ vyjadřující sdělení pro (potenciální) návštěvníky “prověřit, ověřit, zkontrolovat a zažít nekončící příběh”.

1.1.1 Atributy vize destinace Česká republika

Safe and „soft“ destination	tolerantní a bezpečná destinace, nábožensky tolerantní, názorově tolerantní, poskytující osobní bezpečnost i bezpečnost v mezinárodním prostředí, příjemná a uvolněná destinace, ...
Reachable destination	na dosah/dosažitelná – v širším významu: poloha ve středu (srdci) Evropy, dopravní hub Evropy, dosažitelnost míst uvnitř destinace, cenová úroveň, kvalita služeb, ...
Quality destination	kvalita potenciálu turismu, kvalita služeb, kvalitní destinace, poměr cena/kvalita (<i>value for money</i>), kvalita života, špičkové kvalitní služby (např. medical tourism), asociace s první republikou (Československo) – ekonomická vyspělost, špičková kvalita srovnatelná se Švýcarskem mající význam pro vnitřní funkci vize (posílení národní / státní identity), ...
Cultural destination	fenomén kulturní krajiny, historie vepsaná do krajiny v podobě příběhů, tradiční i moderní živá kultura, tisíciletá křižovatka evropských i světových dějin, kulturnost a nové pojetí kultury jako kreativního sektoru, světoznámé osobnosti...
The most connected country in Europe (connectivity)	propojující, spojující - místo interkulturálního dialogu, spojující Evropu, její historii a současnost, Prahu a místa mimo Prahu (regionální rozptyl zahraniční poptávky), spojující turismus s ostatními sektory, ...
Knowledgeable and smart people	znalosti, dovednosti, schopnosti lidí, mezinárodně významné osobnosti vědy, techniky, kultury, sportu a dalších oborů, technologie, asociace s první republikou (silné obchodní značky) jako významného období pro formování národní / státní identity, ekonomická vyspělost, ...

REGIONÁLNÍ PROVÁZÁNÍ NÁRODNÍ VIZE

Vize destinace Česká republika na národní úrovni musí zastřešovat **vize na úrovni jednotlivých krajů**. Z průzkumu vizí definovaných na úrovni čtrnácti krajů České republiky však vyplývá následující:

- 13 krajů má ve strategických dokumentech zformulovanu vizi (příp. globální strategický cíl),
- Praha nemá ani strategický dokument ani vizi Prahy jako destinace turismu,
- ve formulacích vize se mixují aspekty vnímání krajů jako destinací turismu, ekonomického významu destinace, kvantitativní data o nabídce a poptávce a další, což neznamená přednost,
- vize krajů se neopírají až na výjimky (např. Karlovarský kraj) ani o klíčové konkurenční **výhody, ani o identitu destinace a často je jejich rozsah naprosto neuchopitelný a nejasný** (např. Plzeňský kraj).

S národní vizí se musí ztotožnit další subjekty, zejména profesní asociace, jejichž členové budou v konečném důsledku vizi naplňovat.

1.2 Poslání CzechTourism

Zvedáme lidi ze židlí

“Naší ambicí je kvalitní a efektivní destinační marketing, který „zvedá ze židlí“ a vede k příjezdu návštěvníka ze zdrojové země do naší destinace.”

Poslání – rozšířená verze

Bourání stereotypů chápeme v pozitivním významu. Víme o negativech, která chceme změnit. Chceme a jsme připraveni nalézt nová řešení a novou cestu.

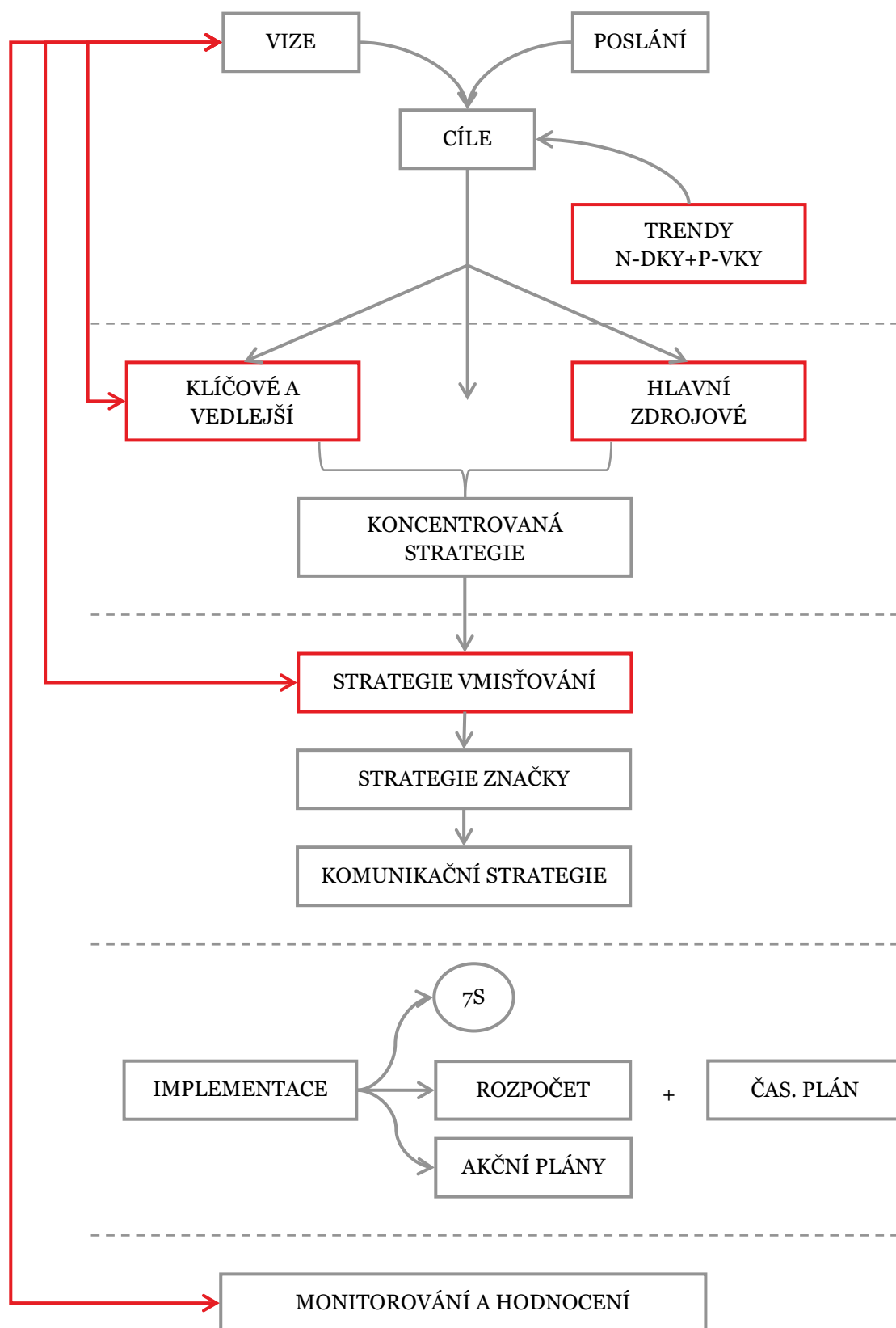
Vytvářením pozitivních nových stereotypů navazujících na současné trendy (*never ending*) přispíváme k naplnění vize destinace Česká republika.

Snažíme se i o bourání stereotypů spojených s vnímáním České republiky jako destinace.

1.3 Mapa strategie

K dosažení vize a poslání slouží marketingová strategie. Marketingová strategie má značný rozsah a zahrnuje od globální strategie i rámcový návrh strategie a činnosti na vybraných zdrojových trzích. Těžištěm strategie je **strategie umisťování, komunikační strategie a strategie značky**. Základní schéma strategie je znázorněno na obrázku 1.1.

Obr. 1.1. Základní schéma marketingové strategie 2013-2020



Zdroj: vlastní schéma

Marketingová strategie 2013 – 2020 zahrnuje řadu inovativních prvků, z nichž lze jmenovat zejména:

1. Marketingové řízení
2. Koncentrace zdrojů
3. Tvorba a řízení značky
4. Kooperace
5. Změna marketingový nástrojů

K návrhu konkrétních rovin strategie a k jejímu dalšímu řízení bylo využito **MAPY STRATEGIE**, která je provázána se základním nástrojem hodnocení plnění strategie, a to **modelem vyvážených cílů destinace (BSC)**. Základní mapa strategie je znázorněna na obrázku 1.2.

Mapa zahrnuje čtyři, resp. pět rovin strategie:

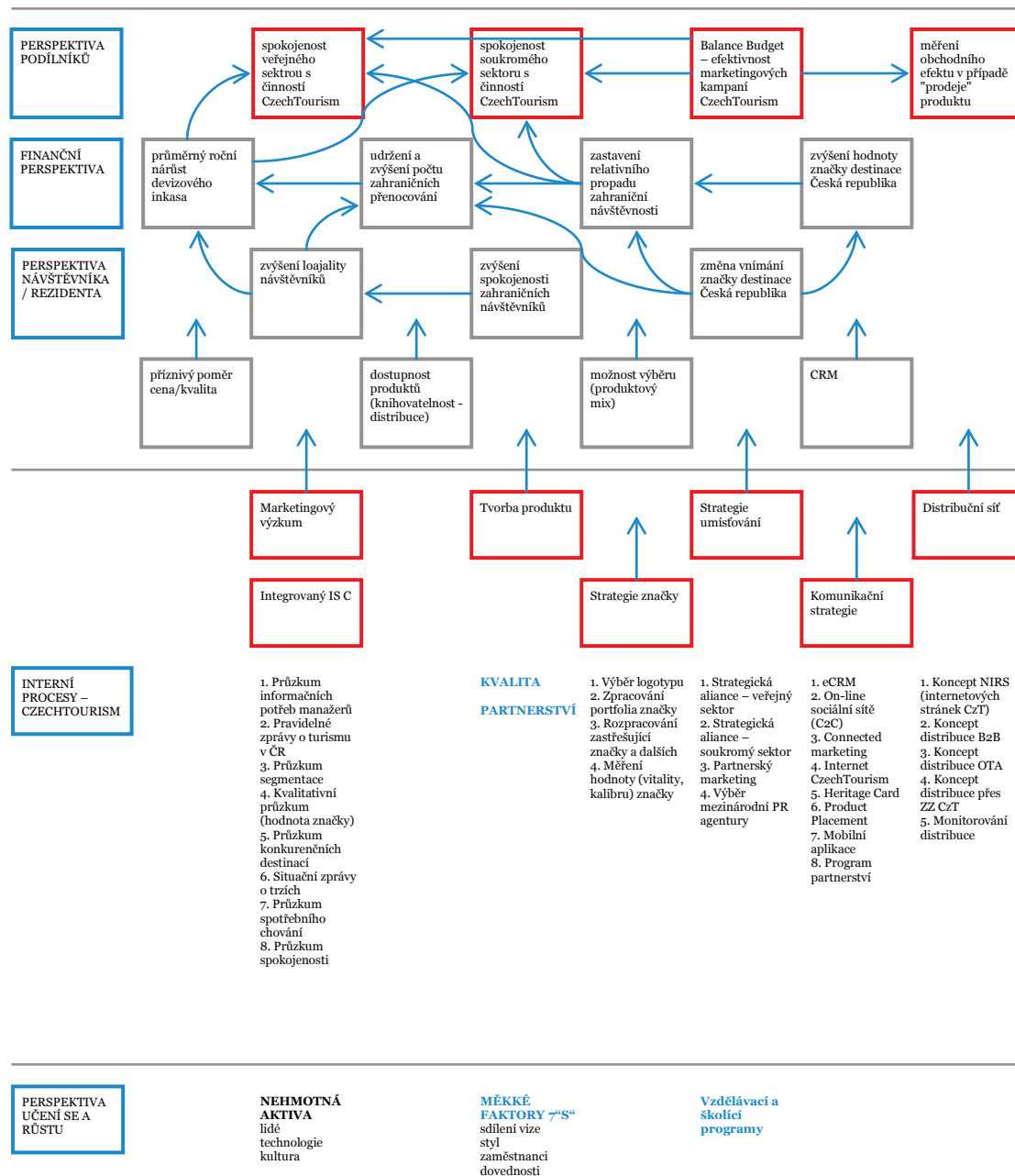
- finanční perspektivu
- perspektivu akcionářů (podílníků),
- perspektivu návštěvníka / rezidenta,
- perspektivu interních procesů CzechTourism,
- perspektivu učení se a růstu.

Pro každou z uvedených perspektiv jsou dále stanoveny **cíle a indikátory** měření (kap. 2).

Obr. 1.2. Mapa marketingové strategie CzechTourism na zahraničním trhu 2013-2020

MAPA STRATEGIE

VIZE – ČESKÁ REPUBLIKA
POSLÁNÍ – CZECHTOURISM



Zdroj: vlastní schéma

2 Stanovení cílů destinace Česká republika

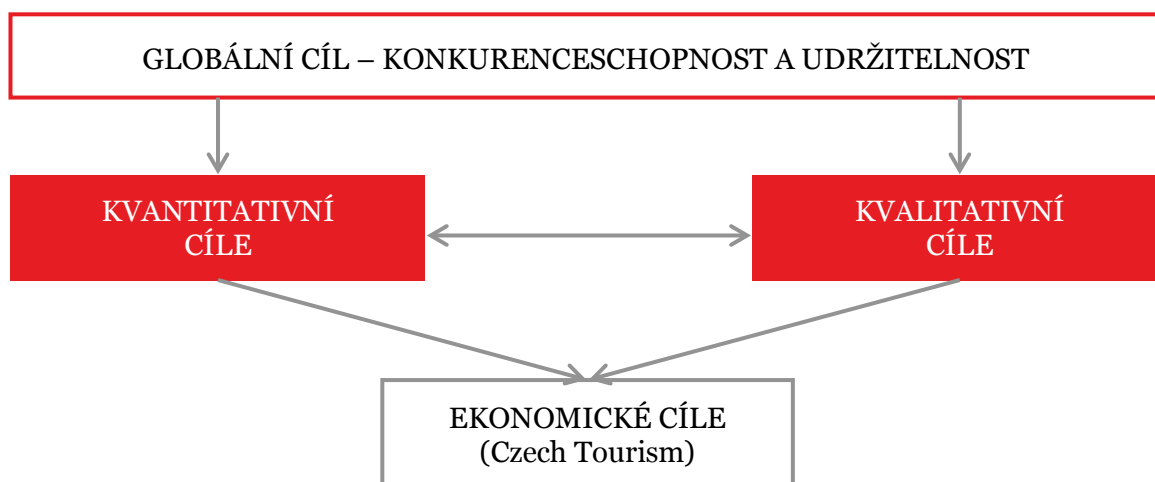
Cíle destinace lze stanovit jako finanční, marketingové, obchodní, cíle společenské zodpovědnosti apod. Vedle cílů bývají často formulovány záměry, které mají obecnější charakter (např. zlepšení image destinace). Uvedené cíle by měly být formulovány jako SMART cíle.

2.1 Cíle marketingové strategie 2013-2020 – východiska

Globální cíl marketingové strategie pro příjezdový turismus vychází z globálního cíle koncepce státní politiky turismu na období 2014-2020. Globální cíl koncepce je formulován jako „zvýšení konkurenceschopnosti celého odvětví cestovního ruchu na národní i regionální úrovni, udržení jeho ekonomické výkonnosti, udržení jeho socio-kulturního a environmentálního rozvoje. (Koncepce státní politiky cestovního ruchu v České republice na období 2014-2020).

Cíle strategie jsou rozděleny do **tří skupin** tak, aby odpovídaly **strategickým cílům koncepce státní politiky**, zejména „Posilování kvality nabídky cestovního ruchu včetně kultivace podnikatelského prostředí“ a „Posílení role cestovního ruchu v hospodářské a sektorových politikách státu“.

Obr. 2.1. Cíle marketingové strategie 2013-20



Zdroj: vlastní schéma

Stejně tak korespondují s **prioritami koncepce státní politiky**, a to zejména s prioritou 3 „Destinační marketing“.

Další případné **úpravy cílů a jejich kvantifikace** budou záviset na nově formulované politice turismu na další plánovací období od roku 2014. Plnění stanovených cílů může být dle vývoje situace zejména v ekonomické oblasti upraveno **ročními plány**.

2.2 Metoda vyvážených cílů destinace (BSC)

Pro formulaci cílů strategie je využito **metody BSC (balanced scorecard)** jako strategického manažerského systému, který umožňuje **řízení dlouhodobé strategie**. BSC je propojena s mapou strategie (odkaz na schéma mapy) a sleduje řízení a naplňování strategie v **pěti perspektivách**:

- perspektiva finanční
- perspektiva partnerů
- perspektiva návštěvníků destinace / rezidentů
- perspektiva interních procesů v destinaci a v agentuře CzechTourism
- perspektiva učení a růstu.

Proč metoda vyvážených cílů destinace (balanced scorecard, BSC)?

- metoda BSC umožňuje vyvážit krátkodobé i dlouhodobé cíle destinace

- metoda BSC zahrnuje nejen finanční ukazatele (finanční perspektiva), ale i požadované výstupy z perspektivy (potenciálního) zákazníka, rezidenta i z perspektivy partnerů (stakeholders)
- metoda BSC se soustřeďuje na tvrdá měřítka a výstupy stejně jako na měkká (subjektivní) kvalitativní měřítka výkonnosti destinace
- všechna kritéria a měřítka v rámci BSC jsou zaměřena na splnění vize a cílů destinace Česká republika

Monitorování cílů koncepce a doporučení pro doplnění oblasti marketingového výzkumu je součástí části 12 (Způsob monitorování a hodnocení strategie).

SYSTÉM VYVÁŽENÝCH CÍLŮ DESTINACE (BSC)

Tab. 2.1. Systém vyvážených cílů destinace (BSC)

GLOBÁLNÍ CÍL			
Zvýšení konkurenceschopnosti destinace Česká republika na mezinárodním trhu turismu na základě rozvoje udržitelných forem turismu.			
1. PERPEKTIVA PARTNERŮ			
CÍLE			
Cíl 1.1	Cíl 1.2	Cíl 1.3	Cíl 1.4
spokojenost vybraných aktérů soukromého sektoru ("stakeholders") s činností Czech Tourism	spokojenost vybraných aktérů soukromého sektoru ("stakeholders") v regionech s činností Czech Tourism	efektivnost marketingovaných kampaní Czech Tourism	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 nebo využití jednotlivých ukazatelů (OHT, OTS, CPT, TVR, PPC, CTR, CPA, a další)	počet klientů, obrát, zisk)
OPATŘENÍ (AKČNÍ PLÁN)			
Opatření 3.1.1 Stanovení strategických partnerů pro jednotlivé produkty	Opatření 3.2.1 Spolupráce s destinačními managementy při přípravě marketingových plánů	Opatření 3.3.1 Marketingový výzkum	Opatření 3.4.1 Možnost prodeje paketů prostřednictvím DM, TIC
Opatření 3.1.2 Vytvoření pracovní skupiny pro tvorbu produktů	Opatření 3.2.2 Koordinace přípravy programových dokumentů na národních a krajských úrovních	Opatření 3.3.2 Integrovaný IS Czech Tourism	Opatření 3.4.2 Posílení zahraničních zastoupení
Opatření 3.1.3 Integrovaný IS Czech Tourism	Opatření 3.2.3 Integrovaný IS Czech Tourism	Opatření 3.3.2 Využití data poskytovaná OTIC k marketingovému výzkumu	Opatření 3.4.3 Integrovaný IS Czech Tourism
Opatření 3.1.4 Průzkum informačních potřeb manažerů	Opatření 3.2.4 Průzkum informačních potřeb manažerů		
Opatření 3.1.5 Podmínky pro spolupráci jednotlivých subjektů (i komerčních)	Opatření 3.2.5 Podmínky pro spolupráci jednotlivých subjektů (i komerčních)		

2. PERSPEKTIVA FINANČNÍ			
CÍLE			
Cíl 2.1	Cíl 2.2	Cíl 2.3	Cíl 2.4
udržení a zvýšení počtu zahraničních přenocování (HUZ) každoročně o cca 2,0%	průměrný roční nárůst devizového inkasa	udržení stávajících a získání nových klientů destinace Česká republika - opakovanost návštěv ročně o 2 procentní body (zvýšení loajality návštěvníků)	zastavení relativního propadu zahraniční návštěvnosti regionů (HUZ)
MĚŘENÍ			
ČSÚ - počet zahraničních ubytování v HUZ	ČNB - devizové inkaso z turismu	průzkum spotřebního chování	ČSÚ - statistika zahraniční návštěvnosti HUZ - regionální rozložení
OPATŘENÍ (AKČNÍ PLÁN)			
Opatření 1.1.1 Tvorba produktu	Opatření 1.2.1 Tvorba produktu	Opatření 1.3.1 Tvorba inovovaného produktu	Opatření 1.4.1 Regionální produkt
Opatření 1.1.2 Distribuční mix	Opatření 1.2.2 Distribuční mix	Opatření 1.3.2 Průzkum segmentace	Opatření 1.4.2 Distribuční síť
Opatření 1.1.3 Komunikační mix	Opatření 1.2.3 Komunikační mix	Opatření 1.3.3 e CRM	Opatření 1.4.3 Heritage Card / Karty destinací
Opatření 1.1.4 Zajistit soulad marketingové strategie CzT a KSP	Opatření 1.2.4 Zajistit soulad marketingové strategie CzT a KSP		Opatření 1.4.4 Legislativní zajištění spolupráce s regiony
3. PERPEKTIVA NÁVŠTĚVNÍKA / REZIDENT			
CÍLE			
Cíl 3.1	Cíl 3.2	Cíl 3.3	Cíl 3.4
změna vnímání destinace Česká rep. na vybraných trzích podle atributů vize	zvýšení hodnoty značky Česká republika pro (potenciálního) návštěvníka	zvýšení spokojenosti zahraničních návštěvníků	zvýšení loajality návštěvníků a vytváření vztahu s návštěvníky
MĚŘENÍ			
kvantitativní / kvalitativní průzkum	měření hodnotových výhod pro (potenciálního) návštěvníka	průzkum spotřebního chování / kvalitativní průzkum	průzkum spotřebního chování, analýza návštěvnosti internetových stránek CzT
OPATŘENÍ (AKČNÍ PLÁN)			
Opatření 2.1.1 Umísťování	Opatření 2.2.1 Kvalitativní průzkum (hodnota značky)	Opatření 2.2.1 Průzkum spotřebního chování	Opatření 1.3.1 Tvorba inovovaného produktu
Opatření 2.1.2 Strategie značky	Opatření 2.2.2 Výběr mezinárodní PR agentury	Opatření 2.2.2 Průzkum spokojenosti	Opatření 1.3.2 Průzkum segmentace
Opatření 2.1.3 Komunikační strategie	Opatření 2.2.3 Strategie značky	Opatření 2.2.3 eCRM	Opatření 1.3.3 eCRM
Opatření 2.1.4 Stanovení témat komunikace po následující rok	Opatření 2.2.4 Jednotný koncept spolupráce pro budování značky Česká republika		

4. PERPEKTIVA INTERNÍCH PROCESŮ - NOVÉ A INOVAČNÍ PROCESY						
CÍLE						
Cíl 4.1	Cíl 4.2	Cíl 4.3	Cíl 4.4	Cíl 4.5	Cíl 4.6	Cíl 4.7
Systém marketingo- vého výzkumu	Systém marketingo- vého výzkumu	Strategie a managment značky	Tvorba produktu	Distribuční sítě	Komunikač- ní strategie	Integrovaný informační systém destinace Czech Tourism
MĚŘENÍ						
vytvoření systému marketingové ho výzkumu	kvalitativní a kvantitativní průzkumy	kvalitativní a kvantitativní průzkumy	počet produktů realizovaných na trhu	vytvoření distribuční sítě	změna složení komunikační ho mixu a jeho finanční náročnosti	vytvoření informačního systému destinace / Czech Tourism
OPATŘENÍ (AKČNÍ PLÁN)						
1.1 Průzkum informačních potřeb manažerů	2.1 Strategická aliance - veřejný sektor	3.1 Výběr logotypu	4.1 Vytvoření portfolia produktů	5.1 Monitorování distribuce	4.1 aCRM	
1.2 Pravidelné zprávy turismu v ČR	2.2 Strategická aliance - soukromý sektor	3.2 Zpracování portfolia značky (viz 6)		5.2 Koncept distribuce B2B	4.2 On-line sociální sítě (C2C)	
1.3 Průzkum segmentace	2.3 Partnerství - opinion leaders	3.3 Rozpracování zastřešující značky a dalších		5.3 Koncept distribuce OTA	4.3 Connected marketing	
1.4 Kvalitní průzkum (hodnota značky)	2.4 Výběr mezinárodní PR agentury	3.4 Měření hodnoty (vitality, kalibru) značky		5.4 Koncept distribuce přes ZZ Czt	4.4 Internet CzechTouris m	
1.5 Průzkum konkurenčních h destinací				5.5 Koncept NIRS (internetovýc h stránek Czt)	4.5 Heritage Card	
1.6 Situační zprávy o trzích					4.6 Product Placement	
1.7 Průzkum spotřebního chování do 2015					4.7 Mobilní aplikace	
1.8 Průzkum spokojenosti do 2015					4.8 Program partnerství	

KVANTITATIVNÍ CÍLE

Kvantitativní cíle 2.1 a 2.2 se orientují na **nárůst ukazatelů poptávky o 2 % ročně**, tedy v období platnosti strategie celkem o 4,04 %. Stanovení cíle vychází z desetiletého průměrného meziročního tempa vývoje počtu příjezdů a přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních (3,0 %, resp. 1,4 %) a z vývoje devizových příjmů z turismu (1,75 %). S ohledem na nejistou prognózu vývoje ekonomické situace v hlavních zdrojových trzích České republiky jsou stanovené hodnoty spíše na spodní hranici.

Kvantitativní cíl 2.4 se soustředí na **opakovanost návštěv** České republiky, zejména v segmentu turistů (v roce 2010 asi 55 % opakovaných návštěv). Náklady na získání nového klienta (turisty) jsou obvykle několikanásobně vyšší než náklady na udržení stávajících. Využití konektivity, fenoménu kulturní krajiny a dalších faktorů podporují reálnou možnost opakování návštěv, která koresponduje s formulovanou vizí i s cílem 1.4.

KVALITATIVNÍ CÍLE

Změna vnímání České republiky a prosazování její identity (viz atributy vize) představuje zásadní kvalitativní cíl 3.1. Česká republika nikoliv jako levná postkomunistická destinace, ale jako moderní, dynamická destinace využívající své bohaté historie a dalších silných stránek. Strategie počítá i se segmentem (potenciálních) klientů, kteří doposud s Českou republikou nespojují žádné vlastnosti ani kvality.

Zvýšení hodnoty značky destinace Česká republika je podstatným rysem strategie, poněvadž v hodnotě značky se komplexně odráží celkové vnímání (potenciálních) návštěvníků České republiky. Podpůrnými ukazateli zvýšení hodnoty značky je vitalita značky a kalibr značky. Cíl 3.2 váže na rebranding České republiky, avšak ne jako na pouhou změnu logotypu a komunikační kampaně, ale jako na proces využívající USP, SEP a dalších atributů spojených s formulovanou vizí.

Růst spokojenosti návštěvníků České republiky (cíle 3.3) se soustředí nejen na zvýšení podílu plně spokojených zejména v segmentu turistů, ale i na odstranění dlouhodobých faktorů nespokojenosti.

EKONOMICKÉ CÍLE (CZECHTOURISM)

Ekonomické cíle jsou formulovány **jako cíle činnosti agentury CzechTourism, a to s ohledem na finanční prostředky**, které agentura na svoji činnost vydává. Poněvadž prokázání příčinné souvislosti mezi náklady na činnost CzechTourism a jejich ekonomickými dopady např. v podobě vytvořených pracovních míst je problematické, jsou cíle formulovány ve vztahu k dopadu činnosti CzechTourism na činnost subjektů soukromého a veřejného sektoru. Cíle 1.1 a 1.2 jsou formulovány jako cíle spokojenosti subjektů soukromého a veřejného sektoru hodnotící přínos činnosti CzechTourism pro dosažení cílů uvedených subjektů, a to nejen z oblasti turismu (strategie předpokládá ve fázi implementace spolupráci se subjekty mimo sektoru turismu).

Cílem 1.3 je **efektivnost realizovaných komunikačních kampaní** hodnocená na základě standardních ukazatelů. Snaha vyhodnotit efektivnost jednotky vynaložených nákladů (např. 1 USD) by měla být hlavním ukazatelem cíle 1.3.

Cíl 1.4 vychází ze silnějšího **obchodního zaměření agentury CzechTourism** a možnosti zprostředkovávat prodej konkrétních produktů.

- Zvýšení hodnoty značky destinace
- Zastavení propadu zahraniční návštěvnosti regionů (HUZ)
- + 2 % zvýšení počtu zahraničních přenocování ročně
- + 2 % devizové inkaso ročně

3 Situační analýza s důrazem na komunikační mix, umístování a konkurenční pozici České republiky

3.1 Vývoj příjezdového a domácího turismu v ČR

Česká republika se po roce 1989 stala dynamickou destinací příjezdového turismu, kterou zahraniční návštěvníci vnímali nejen jako odlišnou a neotřelou, ale také jako destinaci levnou, i když ne vždy poskytující požadovanou kvalitu služeb. Po dvaceti letech vývoje se Česká republika pro evropské zdrojové trhy stala téměř tradiční a osvědčenou destinací, solidní a bezpečnou, která je stále schopna konkurovat přijatelnou cenovou úrovní vzhledem ke kvalitě poskytovaných služeb. Vnímání České republiky se však liší napříč zdrojovými trhy, a pokud (potenciální) návštěvníci Českou republiku vůbec znají, je její vnímání spíše neutrální než jednoznačně pozitivní. Těžištěm příjezdového turismu zůstává Praha, která svoji pozici na počtu příjezdů a přenocování od konce 90. let výrazně zvýšila.

Relativní pozice České republiky na mezinárodních příjmech a příjezdech se v letech 2008 – 2009 **zhoršila**, a to zejména díky nižší dynamice příjezdů a přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních a jejich poklesu v letech 2008 a 2009. **Období 2010 – 2011 znamená oživení zahraniční poptávky**, a tedy mezinárodních příjmů i příjezdů.

Pozitivním trendem je **zvýšení podílu České republiky na mezinárodních příjmech** (asi +0,8 %) ve srovnání s podílem na mezinárodních příjezdech (asi +0,7 %) kalkulovaného podle příjezdů do hromadných ubytovacích zařízení (TCE). Kvalitativní ukazatele spojené s vnímáním České republiky jako destinací turismu nelze hodnotit jednoznačně pozitivně. **Nejednoznačná pozice České republiky z hlediska ukazatelů kvalitativních (image a vnímání, umístování), nízká míra znalosti České republiky na vzdálenějších trzích** či nezájem o Českou republiku představují základní výzvy pro komunikační mix a další aktivity agentury CzechTourism a jejích partnerů.

3.1.1 Vývoj příjezdového turismu v České republice

Příjezdový turismus v České republice (ČR) je stále ještě ovlivněn doznívajícími efekty ekonomické krize, jež vypukla v roce 2007 na amerických finančních trzích a plnou silou se rozšiřovala v celosvětovém měřítku od 3. čtvrtletí roku 2008. Krizí byly postiženy zejména rozvinuté tržní ekonomiky, tedy ekonomiky, které představují hlavní zdrojové trhy pro příjezdový turismus České republiky (USA a země Evropské unie). Naopak v řadě asijských ekonomik, především pak v Číně a Indii, nevedla krize k propadu HDP, ale „pouze“ ke zpomalení jeho růstu. Počet příjezdů z asijských zemí představuje však marginální část příjezdů a přenocování do České republiky, a tak nemohl zvrátit celkový pokles příjezdů a přenocování v letech 2008 a 2009. Ke snížení devizového inkasa o přibližně 15 % došlo teprve v roce 2009 (Graf 3.1). V letech 2010 a 2011 byl zaznamenán meziročně nárůst počtu příjezdů (+ 5,0 %, resp. +6,0 %) a počtu přenocování (+3,3 %, resp. +6,0 %).

Vývoj příjezdového **turismu** v ČR v období 1990 – 2011 **se vyznačoval následujícími parametry:**

- kvantitativní nárůst počtu zahraničních příjezdů (turisté a exkurzionisté) a přenocování i devizového inkasa (PB)
- kvalitativní posun směřující od silné ekonomické motivace a motivace poznat neznámé k zařazení ČR na seznam tradičních destinací, avšak zejména díky Praze
- po procesech a vývoji v 90. letech dosažení „stabilizace“ nabídky a vysokého stupně konvergence (zejména v Praze) vůči vyspělým destinacím turismu
- změna struktury návštěvnosti směrem k vyšším příjmovým skupinám

- nárůst příjezdů leteckou dopravou sledující trend mezinárodního turismu s dopady do další diverzifikace portfolia trhů (nárůst podílu mimoevropských zdrojových trhů)
- klíčová orientace na evropské zdrojové trhy při relativně stabilním tržním portfoliu
- těžiště nabídky ČR jako destinace představuje stále Praha (rostoucí relativní podíl Prahy na celkovém počtu přenocování od roku 2000 na 60 % v roce 2011)
- kalibr a vitalita značky Praha na vzdálenějších trzích stále vyšší než značky Česká republika
- silná konkurence ostatních destinací (zejména v prostoru střední Evropy – V4, Rakousko, Německo), ale i levnějších evropských a mimoevropských destinací
- postupné snižování cenové konkurenceschopnosti ČR vyžadující silnější diferenciační strategii a orientaci na kvalitu
- vývoj v letech 2008 – 2009 ovlivněn ekonomickou krizí
- v období 2010 – 2011 vykazuje ČR nadprůměrné tempo růstu mezinárodních příjezdů (+ 6,0 %) oproti průměru světovému (+4,4 %), a počet příjezdů tak mírně překročil své maximum z roku 2007, i když počet přenocování úrovně roku 2007 doposud nedosáhl
- poptávka v příjezdovém turismu nereagovala zásadním způsobem na pohyby devizového kurzu CZK/USD nebo CZK/EUR (zejména posílení CZK 2002 – 2009), pravděpodobně se při jejím zpomalení či zvýšení jednalo o kombinaci změny devizového kurzu s dalšími vlivy – výjimkou je jednodenní turismus s nákupní (ekonomickou) motivací, jehož objem spotřeby klesl v období o 40 % (2007 – 2010)

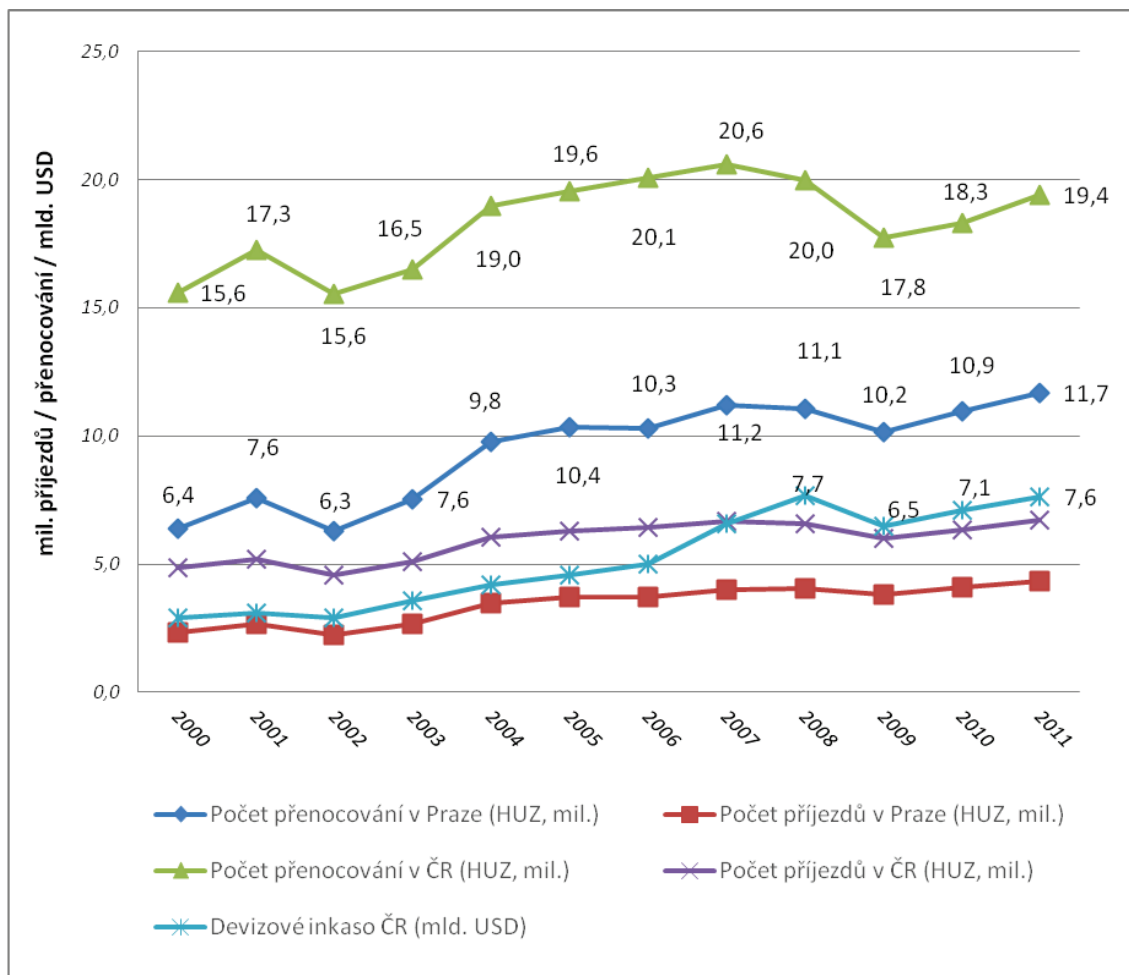
3.1.1.1 Vývoj zahraničních příjezdů a přenocování (2000 – 2011)

Období 2000 – 2011 je ve znamení změn a událostí v mezinárodním prostředí, které se odrazily i ve vývoji počtu zahraničních příjezdů a přenocování do ČR. Zahraniční poptávka reagovala spolehlivě mimo jiné na negativní impulsy v podobě útoků na Světové obchodní centrum 9. září 2001, na propuknutí epidemie SARS (2003) a na finanční a následnou ekonomickou krizi (2008 – 2009). V posledním případě (2009) došlo k **bezprecedentnímu poklesu objemu mezinárodního turismu, ale i příjezdového turismu do ČR**. Pokles příjezdového turismu nelze však přičítat jen finanční a následné ekonomické krizi, poněvadž ke **zpomalení tempa došlo již v letech 2006 a 2007**, a v některých trzích již dokonce dříve. Pokles příjezdů z hlavních zdrojových trhů, např. z Německa či Spojeného království lze vysledovat již v období 2004 – 2005 (Graf 2). Pokles příjezdů ze Spojeného království souvisel s odklonem „pánských jízd“ za ještě levnějším alkoholem a děvčaty na východ, což byl jev docela žádoucí, protože tito britští turisté působili negativně na bonitní klientelu. Předchozí výkyvy příjezdů, přenocování a devizového inkasa v letech 2000 a 2002 byly ovlivněny následujícími, především **mimoekonomickými příčinami**:

- povodněmi (zejména Praha, jižní Čechy a další regiony),
- ekonomickou stagnací Německa,
- situací v mezinárodním turismu ovlivněnou negativními očekáváními a obavami z teroristických útoků, válečného konfliktu v Iráku či epidemií SARS.

Uvedené faktory ovlivnily zejména rozhodování o cestě na delší vzdálenosti spojené s realizací vyšších výdajů.

Graf 3.1. Příjezdový turismus 2000 – 2011 v ČR a v Praze



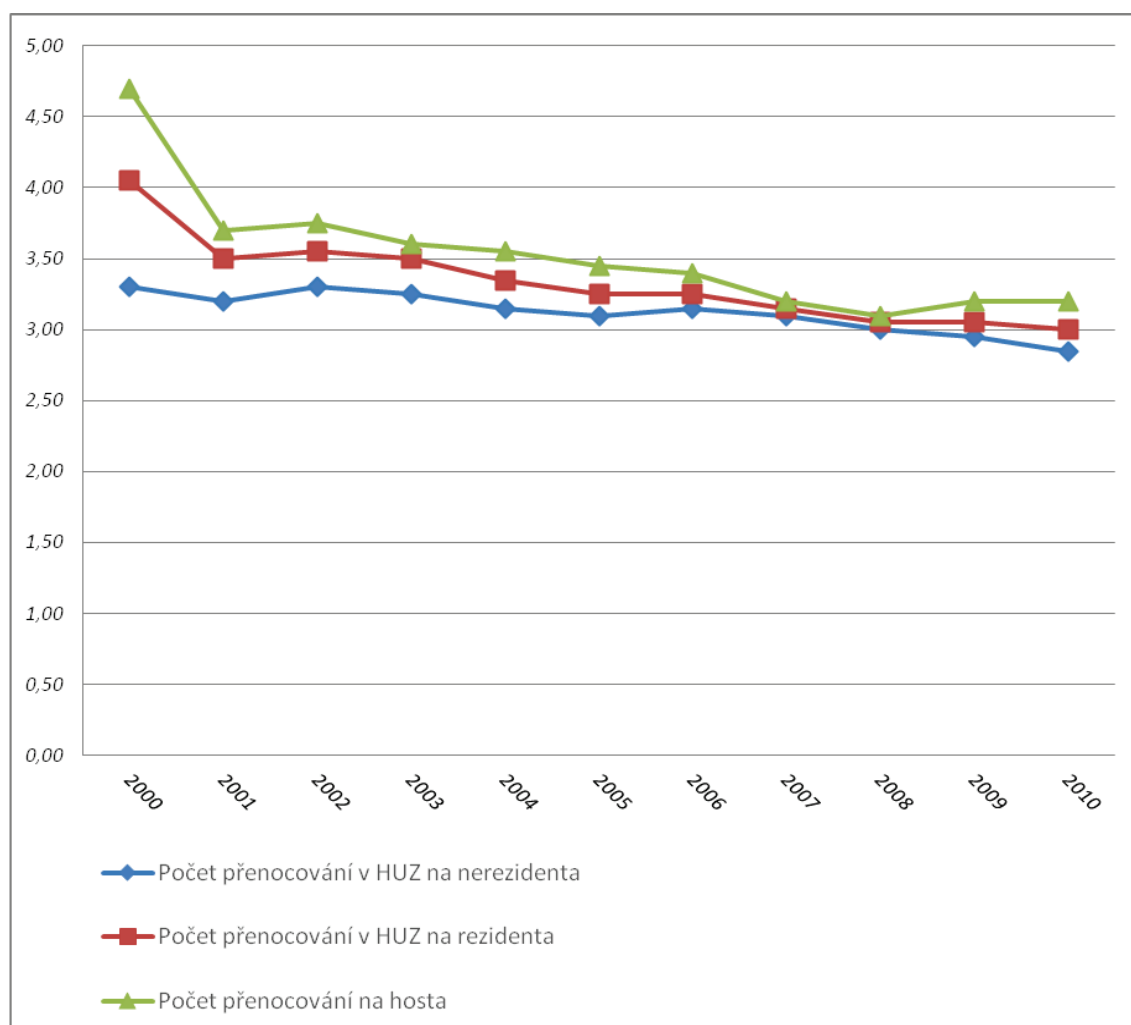
Zdroj: vlastní graf na základě údajů ČSÚ

Vstup České republiky do Evropské unie (2004) zvýšil počet zahraničních příjezdů o 19 % a přenocování o 15 %. Nárůst pokračoval až do roku 2007 (6,7 mil. příjezdů, 20,6 mil. přenocování). Vývoj přenocování z hlavních zdrojových trhů ukazuje Graf 2, z něhož je patrná zejména po roce 2004 změna vývoje počtu přenocování z některých trhů.

PRŮMĚRNÝ POČET PŘENOCOVÁNÍ

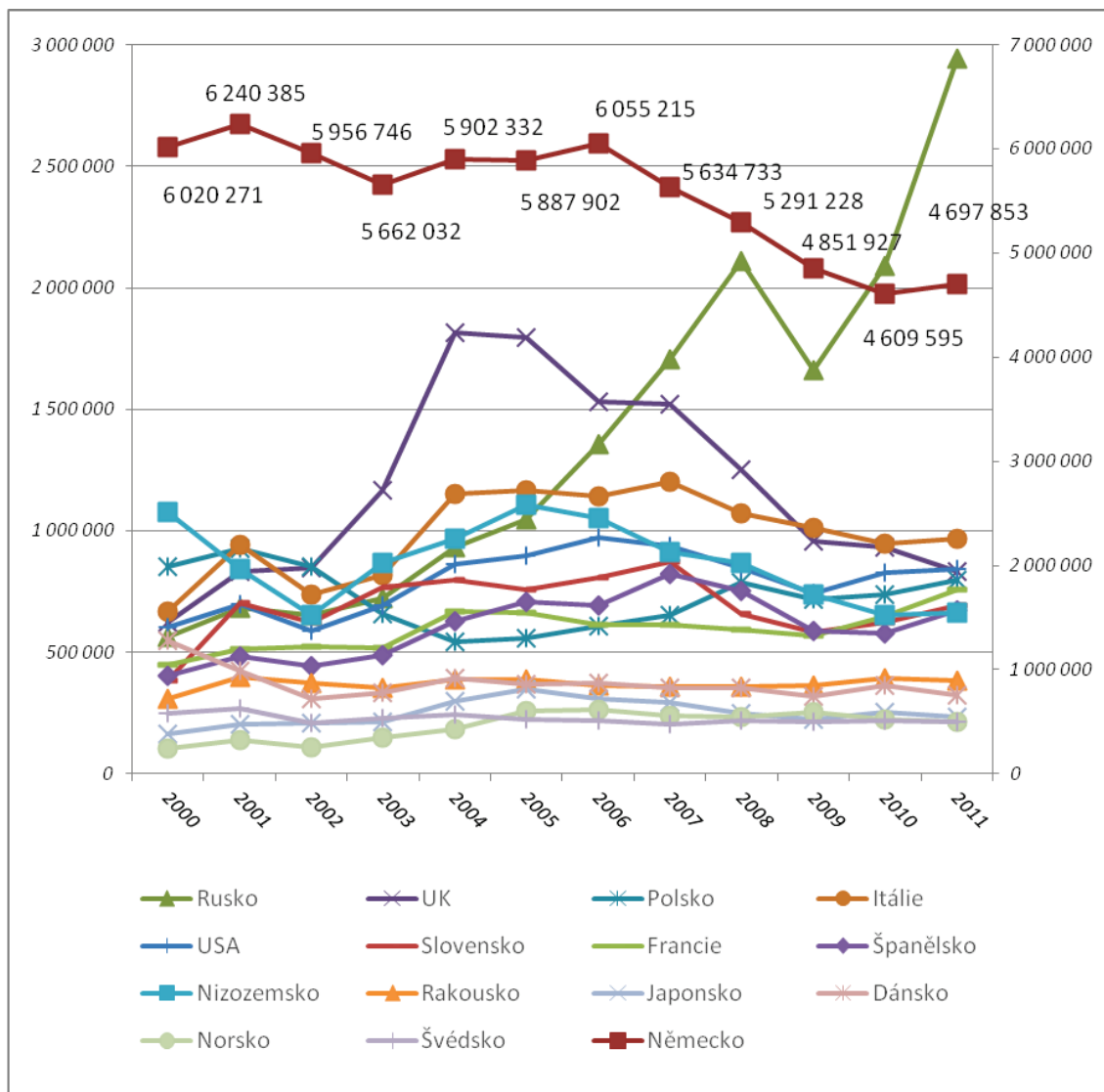
Průměrný počet přenocování zahraničních hostů v HUZ se **dlouhodobě snižuje** (Graf 2), i když jeho pokles je nižší než u hostů domácích. V roce 2011 klesl průměrný počet zahraničních přenocování v HUZ na 2,9 noci.

Graf 3.2. Průměrný počet přenocování v HUZ ČR – domácí a zahraniční hosté (2000-2010)



Zdroj: vlastní graf na základě údajů ČSÚ

Graf 3.3. Počet přenocování v HUZ v České republice (2000 – 2011)



Zdroj: vlastní graf na základě údajů ČSÚ

Z vývoje celkové poptávky po České republice, i Praze jako hlavní incomingové destinaci, je zřejmé její postupné nasycení, i když vývoj poptávky z jednotlivých zdrojových trhů se liší. Z pohledu **životního cyklu destinace (dosažení fáze zralosti a nasycení)** je třeba soustředit se na změnu marketingové strategie pro Českou republiku i pro Prahu. Uplatněná strategie bude korespondovat s cíli nárůstu regionální návštěvnosti, zvýšení spokojenosti a se změnou vnímání České republiky. Zásadním rozhodnutím je **rozhodnutí o uplatnění silné diferenciační strategie podpořené rebrandingem České republiky.**

Tab. 3.1. Vývoj struktury zdrojových trhů České republiky 2000, 2010 a 2011**Část 1: Struktura zdrojových trhů České republiky 2000**

Česká republika 2000	Počet příjezdů (tis.) 2000	% podíl	Počet přenocování 2000	% podíl
CELKEM	4 773	100,0%	15 597	100,0%
1. Německo	1 508	31,6%	6 020	38,6%
2. Polsko	333	7,0%	850	5,5%
3. Itálie	233	4,9%	670	4,3%
4. Spoj. království	237	5,0%	625	4,0%
5. Nizozemí	314	6,6%	1 078	6,9%
6. Slovensko	145	3,0%	383	2,5%
7. USA	216	4,5%	605	3,9%
8. Rusko	103	2,2%	562	3,6%
9. Rakousko	138	2,9%	308	2,0%
10. Francie	162	3,4%	447	2,9%
11. Španělsko	132	2,8%	404	2,6%
12. Dánsko	196	4,1%	548	3,5%

Část 2: Struktura zdrojových trhů České republiky 2010

Česká republika 2010	Počet příjezdů (tis.) 2010	% podíl	Počet přenocování 2010	% podíl
CELKEM	6 336	100,0%	18 364	100,0%
1. Německo	1 350	21,3%	4 615	25,1%
2. Rusko	414	6,5%	2 085	11,4%
3. Spoj. král.	368	5,8%	927	5,0%
4. Polsko	351	5,5%	740	4,0%
5. Itálie	333	5,3%	948	5,2%
6. USA	311	4,9%	819	4,5%
7. Slovensko	308	4,9%	625	3,4%
8. Francie	251	4,0%	650	3,5%
9. Španělsko	196	3,1%	581	3,2%
10. Nizozemí	194	3,1%	654	3,6%
11. Rakousko	190	3,0%	393	2,1%
12. Japonsko	132	2,1%	251	1,4%

Část 3: Struktura zdrojových trhů České republiky 2011

Česká republika 2011	Počet příjezdů (tis.) 2011	% podíl	Počet přenocování 2011	% podíl
CELKEM	6 715	100,0%	19 424	100,0%
1. Německo	1 387	20,7%	4 578	23,6%
2. Rusko	559	8,3%	2 865	14,7%
3. Spoj. království	328	4,9%	807	4,2%
4. Polsko	371	5,5%	777	4,0%
5. Itálie	338	5,0%	946	4,9%
6. Slovensko	344	5,1%	683	3,5%
7. USA	315	4,7%	829	4,3%
8. Francie	283	4,2%	739	3,8%
9. Španělsko	226	3,4%	663	3,4%
10. Nizozemí	198	2,9%	645	3,3%
11. Rakousko	186	2,8%	380	2,0%
12. Japonsko	122	1,8%	235	1,2%

Zdroj: vlastní tabulka na základě údajů ČSÚ

K hlavním zdrojovým trhům České republiky patří dlouhodobě **Německo, Spojené království, Rusko, Itálie, USA, Polsko, Slovensko, Francie, Španělsko, Nizozemí, Rakousko** či **Japonsko**. Podíl hlavních trhů zůstává až na výjimky (např. Německo, Rusko) přibližně stejný.

Postupně narůstá počet a podíl příjezdů a přenocování z **Ruska a nových evropských trhů** jako Chorvatsko, Rumunsko, Slovinsko či Turecko. Z **nových trhů mimoevropských** zaznamenaly nejvyšší dynamiku příjezdy a přenocování zejména z Jižní Koreje, Číny a Brazílie.

Za negativní lze považovat **razantní pokles podílu příjezdů a přenocování z Německa** o 11, resp. 15 procentních bodů v letech 2000 – 2011, **pokles podílu příjezdů a přenocování z Nizozemí** o 3,6 procentního bodu ve sledovaném období a absolutní snížení počtu příjezdů a přenocování ze Spojeného království.

Význam jednotlivých trhů podle výdajů (2010) a jejich odlišné **rozdělení mezi výdaje před cestou a během cesty do ČR** ukazuje Tabulka 3.2. Vysoký podíl výdajů realizovaných před cestou je typický pro trhy s vyšším podílem organizovaného turismu (USA, Japonsko, Španělsko, Itálie a další), naopak pro návštěvníky ze sousedních zemí je typický vyšší podíl výdajů placených přímo v České republice. Údaje o **výdajích měřených ČNB** víceméně kopírují význam jednotlivých trhů podle počtu příjezdů a přenocování, s výjimkou Slovenska a Rakouska, kde tvoří značnou část výdajů výdaje jednodenních návštěvníků.

Pozornost si zaslouží zejména **trhy s vysokým průměrným denním výdajem**, k nimž kromě Ruska, USA, Spojeného království, Itálie, Francie, Španělska a Japonska patří i Norsko, Dánsko, Švédsko, Finsko či Izrael.

Význam zdrojových trhů je třeba posuzovat i **podle výše průměrného denního výdaje**. K trhům s nejvyšším celkovým průměrným denním výdajem patří **Rusko, USA, Spojené království, Itálie, Japonsko, Francie, Španělsko, ale i Norsko, Dánsko, Švédsko**.

Absolutně nejvyšší celkový průměrný výdaj na osobu a pobyt realizují **Japonci (4 340 CZK)**, avšak absolutně nejvyšší průměrný výdaj na osobu a pobyt realizovaný přímo v České republice je typický pro **Nory (2 403 CZK)** a **Rusy (2 202 CZK)**.

Naopak **nejnižší průměrný denní výdaj na osobu a pobyt realizují turisté ze sousedních zemí**. Celkově však devizové inkaso se sousedními státy zůstává vysoké, a to díky značnému **podílu jednodenní návštěvnosti**. **Devizové inkaso České republiky s Německem** mnohanásobně převyšuje částkou 42,6 mld. USD devizové inkaso ostatních zdrojových zemí.

Tab. 3.2. Zhodnocení zdrojových trhů podle výdajů na cestu do ČR – turisté (2010)

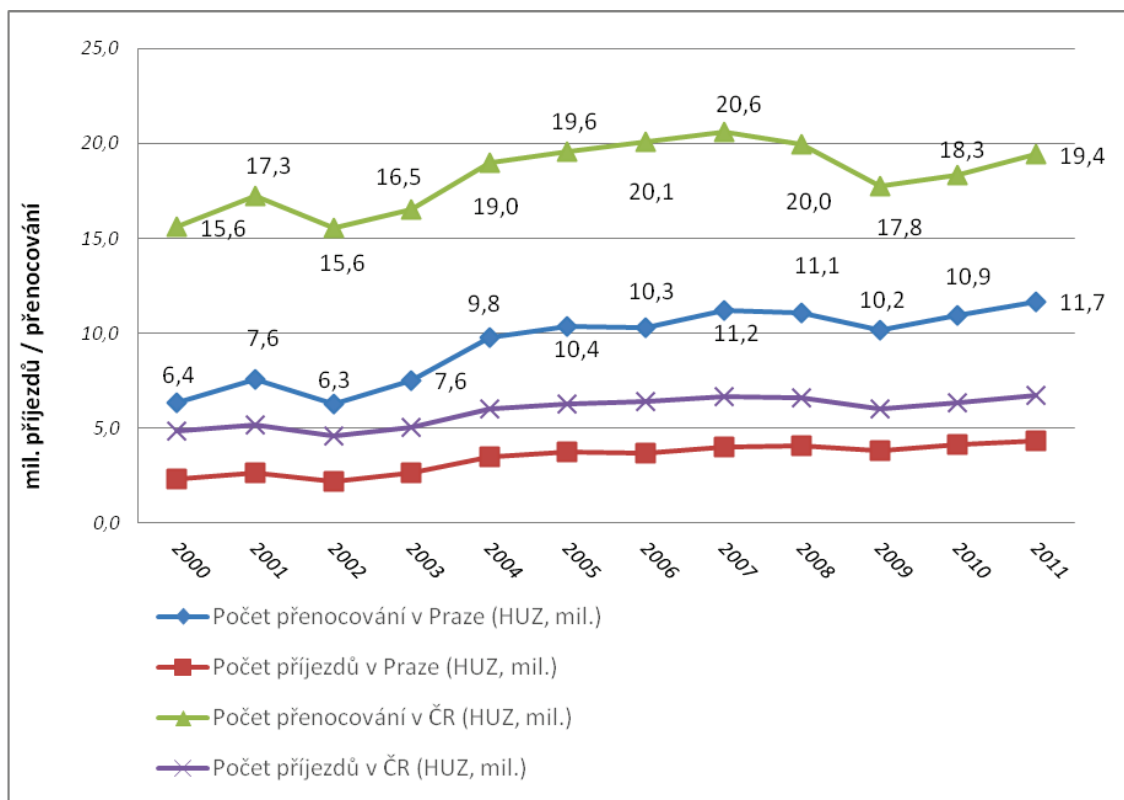
Trhy	Počet přenocování 2010	Průměrný výdaj/osoba /den PŘED (CZK)	Průměrný výdaj/osoba /den v ČR (CZK)	% podíl výdaje placeného v ČR na celkovém výdaji	Průměrný výdaj CELKEM (CZK)	Výdaj ČNB (mil. CZK) 2010
CELKEM	18 366	135 954
1 Německo	4 615	274	1 418	83,8%	1 692	42 643
2 Rusko	2 085	1 278	2 202	63,3%	3 480	8 375
3 Spoj. král.	927	1 249	1 734	58,1%	2 983	6 782
4 Polsko	740	333	868	72,3%	1 201	5 397
5 Itálie	948	1 059	1 394	56,8%	2 453	5 491
6 USA	819	1 950	1 589	44,9%	3 539	5 212
7 Slovensko	625	189	683	78,3%	872	8 680
8 Francie	650	1 394	1 521	52,2%	2 915	3 477
9 Španělsko	581	1 269	1 369	51,9%	2 638	3 025
10 Nizozemí	654	708	1 290	64,6%	1 998	2 768
11 Rakousko	393	287	965	77,1%	1 252	5 607
12 Japonsko	251	2 639	1 701	39,2%	4 340	2 240
Dánsko	362	1 395	1 777	56,0%	3 172	1 638
Norsko	225	1 356	2 403	63,9%	3 759	1 363
Švédsko	221	1 137	1 347	54,2%	2 484	1 657

Zdroj: vlastní propočty na základě údajů ČSÚ, ČNB a CzechTourism

3.1.1.2 Regionální rozptyl zahraniční poptávky

Regionální rozložení zahraniční je nerovnoměrné, Praha zaujímá asi 60 % podíl na celkovém počtu přenocování a asi 65 % příjezdů do hromadných ubytovacích zařízení (tabulka 3). Pokud jde o návštěvnost jednotlivých měst, následují za Prahou města Brno, Plzeň, Karlovy Vary, Cheb, (3 – 5 %), a dále skupina menších historických měst jako jsou Český Krumlov, Znojmo, Teplice, České Budějovice a Břeclav (1 – 2 %).

Graf 3.4. Počet zahraničních turistů v HUZ v Praze a ČR, 2000 - 2010



Zdroj: vlastní graf na základě údajů ČSÚ

Vysoký podíl zahraniční návštěvnosti zaznamenává dlouhodobě **Praha** (Graf 3.1), která „táhne“ veškerý příjezdový turismus. Podíl ostatních regionů s výjimkou Karlovarského kraje se od roku 2000 snížil, a to často až na úroveň okolo 1 % (kraj Vysočina, kraj Pardubický, kraj Zlínský, kraj Olomoucký). Na domácí návštěvnosti (HUZ) je naproti tomu podíl Prahy nízký a dosahuje asi 10 %.

V roce 2011 přenocovalo celkem 6,715 mil. zahraničních návštěvníků v HUZ, kteří realizovali 19,425 mil. přenocování. Rozložení zahraniční poptávky mezi kraje znázorňuje graf 5, z něhož je patrný **absolutní pokles počtu zahraničních přenocování ve všech krajích s výjimkou Prahy a Karlovarského kraje v období 2000 - 2011.**

Podíl krajů na domácí návštěvnosti je odlišný a **většina krajů se bude v budoucnu orientovat zejména na domácí klienty**, kteří tvoří v průměru 80 % návštěvnosti krajů. Údaje v Tabulce 3.3 vykazují pouze počty domácích klientů v HUZ, které představují asi 40 % všech dlouhých domácích cest (4 a více přenocování) a dokonce pouze 15 – 20 % všech kratších domácích cest. Do celkového počtu domácích klientů jsou pak zahrnuti i počty klientů v individuálních ubytovacích zařízeních a v zařízeních mimo veřejné formy (chaty, chalupy, ubytování u příbuzných a známých).

Regionální rozložení zahraniční vícedenní poptávky je nerovnoměrné. S určitou mírou nadsázky lze konstatovat, že **60 % incomingu České republiky se realizuje v Praze, a to na několika málo km²**, což znamená enormní koncentraci prostorovou i časovou. Pokud je jedním z atributů koncepce státní politiky i marketingové strategie udržitelnost, pak musí být poptávka orientována do regionů.

Na druhou stranu lze potenciál vysoce koncentrované zahraniční poptávky využít pro regionální návštěvnost s přenocováním. Praha jako přirozené kulturní centrum bude využita jako **centrální bod navrhovaných produktů** (část 5).

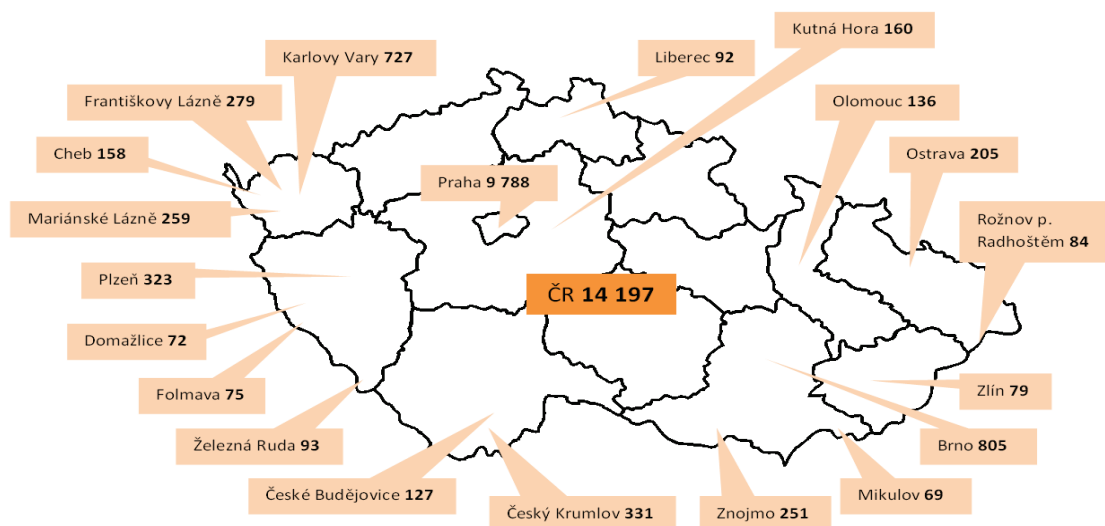
Tab. 3.3. Regionální rozložení zahraniční a domácí návštěvnosti v České republice (2011)

Kraj	Počet PŘÍJEZDŮ v HUZ (v tis.)				
	Celkem	z toho zahraniční hosté	% podíl	z toho domácí hosté	% podíl
ČR celkem	38 235	19 425	100,0%	18 810	100,0%
Praha	12 948	11 677	60,1%	1 271	10,7%
Středočeský kraj	1 797	400	2,1%	1 397	7,4%
Jihočeský kraj	2 676	612	3,1%	2 064	11,0%
Plzeňský kraj	1 334	376	1,9%	957	5,1%
Karlovarský kraj	4 353	3 202	16,5%	1 151	6,1%
Ústecký kraj	989	332	1,7%	657	3,5%
Liberecký kraj	2 150	531	2,7%	1 619	8,6%
Královéhradecký kraj	3 090	728	3,7%	2 362	12,6%
Pardubický kraj	979	120	0,6%	829	4,4%
Kraj Vysočina	941	117	0,6%	824	4,4%
Jihomoravský kraj	2 186	712	3,7%	1 474	7,8%
Olomoucký kraj	1 482	172	0,9%	1 310	7,0%
Zlínský kraj	1 532	167	0,9%	1 365	7,3%
Moravskoslezský kraj	1 809	278	1,4%	1 531	8,1%

Zdroj: vlastní tabulka na základě dat ČSÚ

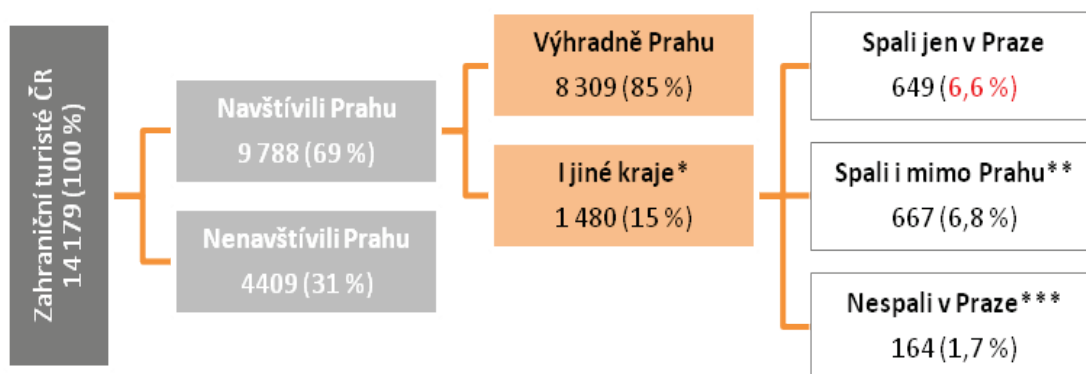
Z výzkumu STEM/Mark (2010) zaměřeném na zahraniční turisty vyplývá, že **nejnavštěvovanějšími městy jsou v České republice kromě Prahy města Brno, Karlovy Vary, Český Krumlov, Plzeň, Františkovy Lázně, Mariánské Lázně, Znojmo či Ostrava** (obrázek 3.1). Výsledky výzkumu lze využít v tvorbě produktu i vyhodnocení regionálního rozptylu zahraniční návštěvnosti, poněvadž zahrnují nejen turisty ubytované v hromadných ubytovacích zařízeních, ale i v individuálních ubytovacích zařízeních nebo mimo veřejné formy.

Obr. 3.1. Navštívená místa zahraničními turisty v ČR v 2011



Zdroj: STEM/MARK, a. s. - Příjezdový cestovní ruch 2009 - 2015

Obr. 3.2. Návštěvnost Prahy a ostatních míst zahraničními turisty v ČR v 2011



* 8 % Jihomoravský, 7 % Karlovarský, 3 % Plzeňský, 3 % Moravskoslezský, 2 % Jihočeský, 2 % Zlínský

** Nad 1 % Středočeský, Karlovarský, Jihočeský,

*** Nad 1 % Jihomoravský, Karlovarský, Jihočeský
Nad 0,2 % Karlovarský, Jihomoravský, Plzeňský

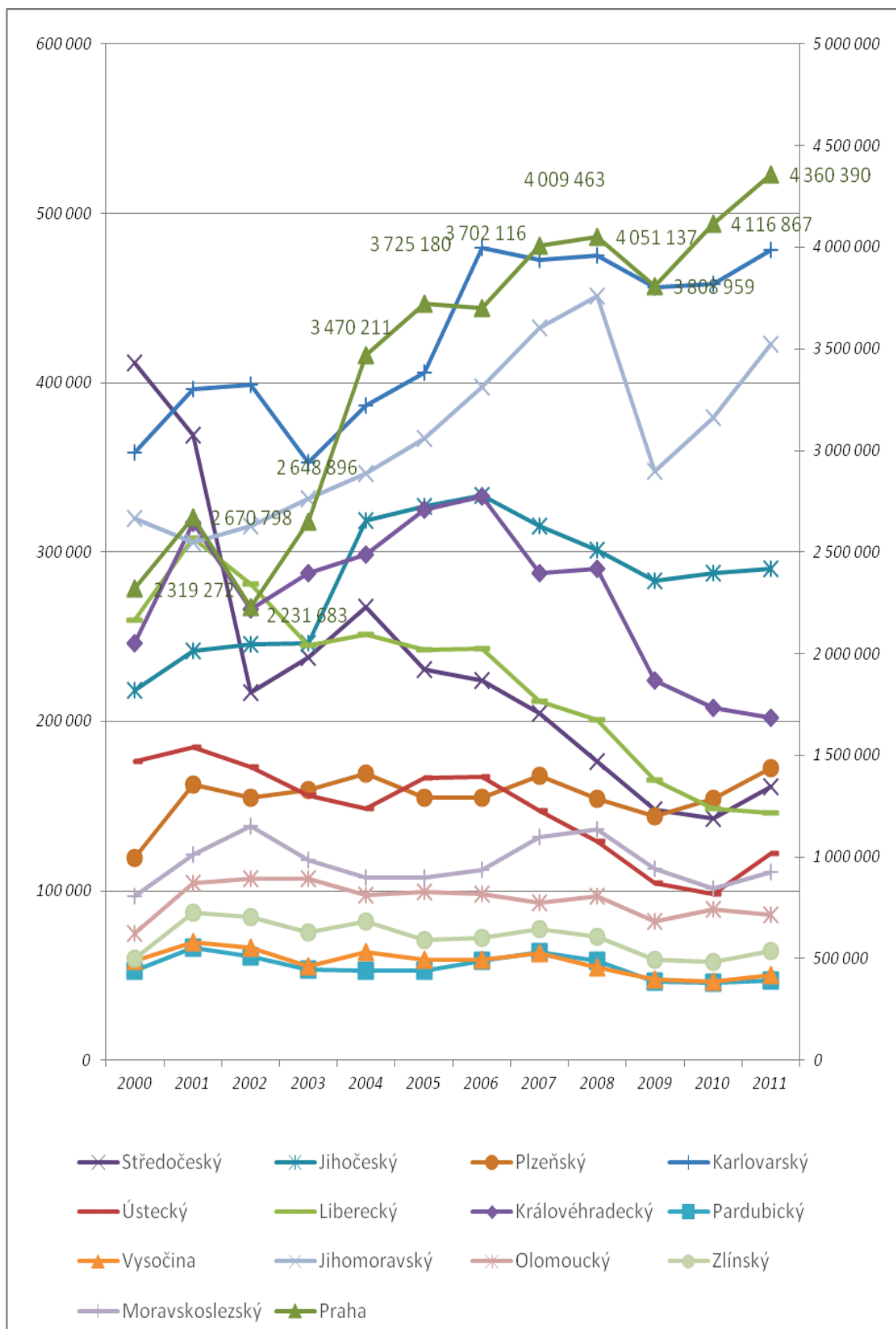
Zdroj: STEM/MARK, a. s. - Příjezdový cestovní ruch 2009 - 2015

Podle průzkumu STEM/MARK **navštívilo 69 % zahraničních turistů Prahu**. Pouze 15 % ze zahraničních turistů, kteří navštívili Prahu, **navštívilo i další region, avšak pouze 6,8 % mimo Prahu přenocovalo** (zejména kraje Jihomoravský, Karlovarský, Jihočeský).

Poptávka **31 % zahraničních turistů, kteří nenavštívili Prahu**, se soustředila především do krajů Jihomoravský, Karlovarský, Plzeňský, Moravskoslezský, Jihočeský a Zlínský (obrázek 3.2).

Pro **srovnání výdajů zahraničních a domácích turistů v regionech** není relevantní zdroj dat. Velice hrubě lze srovnat výdaj jednoho zahraničního turisty (viz výše) a výdaj domácího turisty. Podle ČSÚ činí výdaj jednoho domácího klienta ve všech ubytovacích zařízeních (včetně ubytování mimo veřejné formy) na delší cestě (min. 4 přenocování) 3 140 CZK a na kratší cestě 777 CZK (2010).

Graf 3.5. Počet zahraničních hostů v HUZ dle krajů, 2000 - 2011



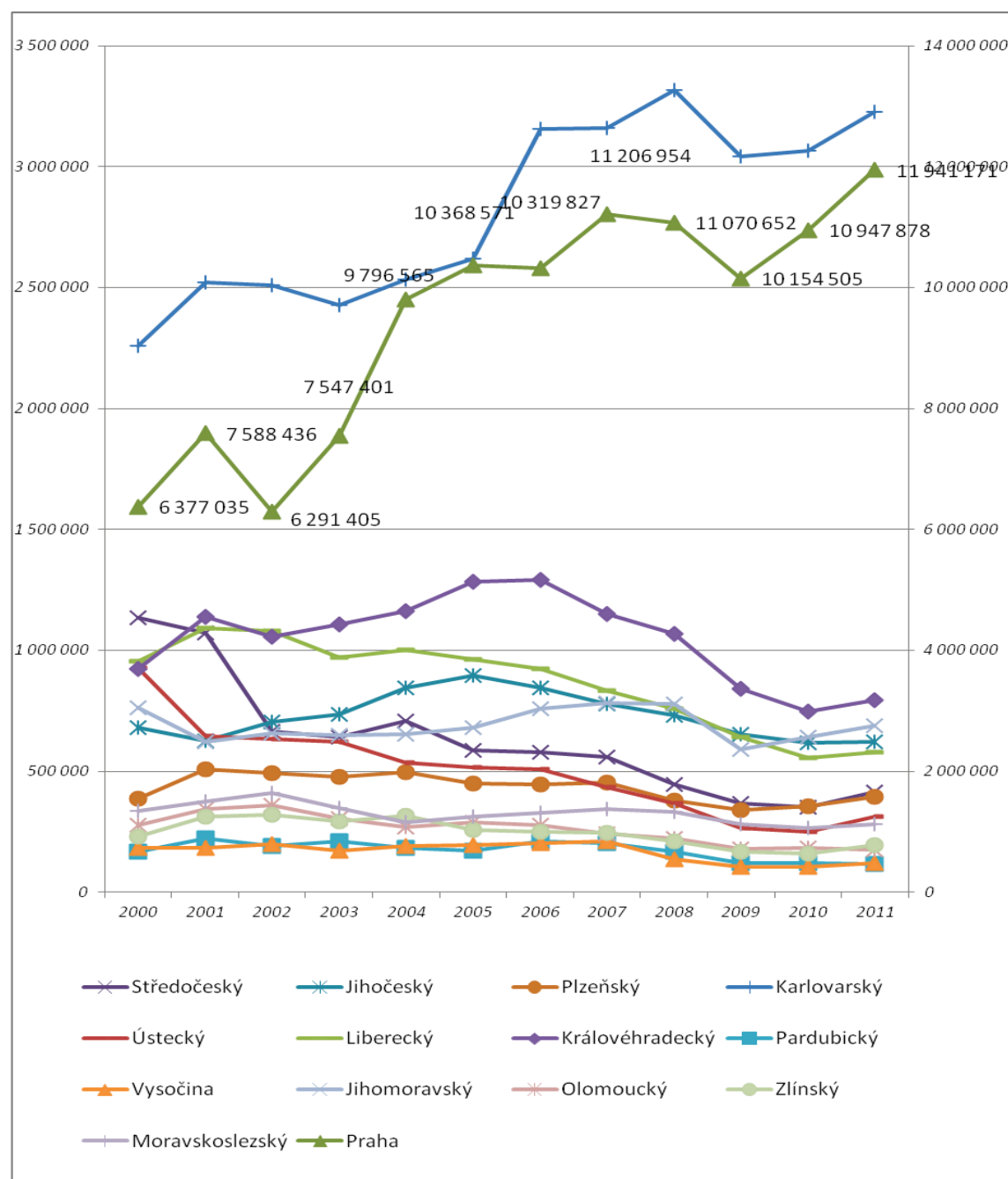
Zdroj: vlastní graf na základě údajů ČSÚ

Podíl regionů (krajů) mimo Prahu na počtu zahraničních přenocování od roku 2000 klesá, s výjimkou Karlovarského kraje. Počet zahraničních příjezdů sleduje obdobný trend, i když méně výrazně. V současné době je návštěvnost regionů zejména otázkou domácí návštěvnosti (80 – 90 %).

Přestože je jedním z cílů koncepce zvýšení zahraničního podílu regionální návštěvnosti, zůstane domácí turismus pro regiony mimo Prahu klíčový. Představa z 90. let

o převaze zahraniční poptávky nad domácí v regionech mimo Prahu se ukázala jako nereálná. V souvislosti s dosahováním konvergence České republiky se západoevropskými zeměmi ztrácí uvedená představa částečně na významu. Strategie regionů se postupně spíše posouvá **k soutěži domácích regionů o domácího klienta se zahraničními destinacemi a/nebo dalšími domácími regiony.**

Graf 3.6. Počet přenocování zahraničních hostů v HUZ dle krajů, 2000 – 2011



Zdroj: vlastní graf na základě údajů ČSÚ

Shrnutí

V celkovém počtu zahraničních turistů ubytovaných v HUZ na území České republiky zaujímá dominantní pozici Praha (60 %). Podíl všech ostatních regionů (krajů) s výjimkou Karlovarského vykazuje klesající tendenci. Pokles vykázal ve všech krajích s výjimkou Prahy a Karlovarského kraje i počet zahraničních přenocování. Podíl Prahy v domácím cestovním ruchu (HUZ) je naopak nízký a dosahuje asi 10 %.

Podíl zahraničních turistů, kteří navštívili Prahu a přenocovali v dalším regionu mimo Prahu je velice nízký a dosahuje necelých 7 % (2011) všech dotázaných zahraničních turistů (STEM/MARK). Poptávka 31 % zahraničních turistů, kteří nenavštívili Prahu,

se soustředila především do krajů Jihomoravský, Karlovarský, Plzeňský, Moravskoslezský, Jihočeský a Zlínský (obrázek 3.2).

Kraje se začaly orientovat na domácího klienta, na něhož má v souvislosti s negativními očekáváními ekonomiky smysl sázet i v dalším období. Ve hře nebude pravděpodobně výrazné zvyšování podílu domácích příjezdů a přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních, ale spíše v zařízeních individuálních či mimo veřejné formy.

Pro další období nelze bez příslušných opatření a změny strategie počítat se změnou trendu zvyšování podílu Prahy na zahraničních příjezdech. Prahu lze na druhou stranu ve strategii dobře využít jako výchozí bod v tvorbě produktu a jako jedno z hlavních komunikačních téma vůči zahraničnímu klientovi.

3.1.1.3 Sezónnost zahraniční poptávky

Sezónnost zahraniční poptávky je dána zejména **vysokým podílem Prahy**. V Praze jsou v kategorii ubytovaných rezidentů tradičně silnějšími měsíci v roce jarní a podzimní měsíce, naopak znatelný pokles zaznamenává návštěvnost v měsíci lednu, únoru, částečně i v červenci a srpnu.

Na celém území ČR **představují vysokou sezónu pro rezidenty prázdninové měsíce červenec a srpen**, s mírným rozšířením domácí poptávky do měsíců květen – červen a září.

Problémem u určování sezónnosti je otázka dominance konkrétních faktorů, jež dílčí části území ČR – a míru návštěv a délku pobytů (rezidenty i nerezidenty) – ovlivňují. Jiný trend se dá předpokládat u horských oblastí využívaných zvláště k provozování zimních sportů, oproti destinacím tradičně preferovaným při trávení letních dovolených. Signifikantní míru vlivu v konkrétním roce může způsobit nepříznivé počasí (míra srážek, teplotní průměry), zvýšená míra nezaměstnanosti, devizový kurz CZK vůči zahraničním měnám a další.

Podle průzkumů se většina turistů rozhoduje o cestě do ČR **2 – 4 měsíce před termínem cesty**. V závislosti na trhu lze doporučit **načasování kampaně pro letní sezónu v období leden – červen** za předpokladu, že sezónnost příjezdů z daného zdrojového trhu odpovídá uvedenému sezónnímu rozložení příjezdů v Praze (květen a červen, podzimní měsíce).

Sezónních výkyvů poptávky a ad hoc událostí musí být využito na **podporu poptávky z blízkých trhů (včetně jednodenní návštěvnosti) nebo trhů s dobrým dopravním spojením, zvláštních nabídek dopravců nebo tour operátorů apod.**

Shrnutí

Rozhodování o cestě do České republiky se liší podle trhu, ale největší část návštěvníků se rozhoduje o cestě asi **2 – 4 měsíce před její realizací**. Načasování kampaní s cílem realizace cesty by mělo spadat do období cca 4 měsíce před sezónou (města, hory, letní dovolená).

Sezónních výkyvů poptávky v důsledku ad hoc událostí by mělo být využito pro marketingové kampaně orientované na (zejména jednodenní) návštěvníky v příhraničních oblastech. Jednou z významných událostí roku 2012 využitelnou pro jednodenní návštěvníky je XV. Vsesokolský slet.

3.1.1.4 Stručná charakteristika spotřebního chování zahraničních návštěvníků⁴

V roce 2011 představoval **podíl návštěvníků ubytovaných v HUZ asi 80 %** (v roce 2009 činil odhad asi 70 %), zbylých 20 % se ubytovalo v individuálních ubytovacích zařízeních. **Hlavním důvodem cesty** do ČR byla rekreace, dovolená, volný čas a poznávání (přes 60 % turistů), dále návštěva příbuzných a známých a další důvody. Jednodenní návštěvníci jsou motivováni zejména nakupováním (73 %).

⁴ STEM/MARK, a. s.: Příjezdový cestovní ruch 2009 – 2011. Příjezdový cestovní ruch v roce 2011.

O **první návštěvu** se jednalo u asi **44 % dotázaných turistů** (oproti 35 % v roce 2009). Podle výsledků výzkumu (2009) přijelo asi 80 % turistů individuálně, 10 % organizovaně a asi 10 % pracovně. Průměrný počet přenocování dosáhl podle průzkumu 4,8 noci (HUZ i IUZ).

Průměrný denní výdaj na osobu a den činil u turistů asi 2,4 tis. CZK (z toho asi 1000 CZK placeno ve zdrojové zemi) a asi 1,5 tis. CZK u návštěvníků jednodenních. Největší podíl na výdajích turistů představovaly doprava, zboží, ubytování a stravování v restauracích.

Vysokou míru spokojenosti s návštěvou ČR vyjádřilo přes 50 % respondentů (turisté, exkurzionisté i tranzitující), převážně spokojených bylo necelých 40 % respondentů. Tradičně největší nespokojenost se týkala špatné infrastruktury a stavu silnic, vysokých cen, jazykové vybavenosti a přístupu pracovníků služeb ke klientům.

Podíl ubytovaných **turistů v hromadných ubytovacích zařízeních představuje asi 80 % všech turistů**, 20 % turistů se v České republice ubytovává v individuálních ubytovacích zařízeních.

Podle hraničního šetření STEM/MARK přijelo **44 % dotázaných turistů do ČR poprvé** (2011), tedy pouze 56 % turistů představuje skupina „opakovaných“ turistů.

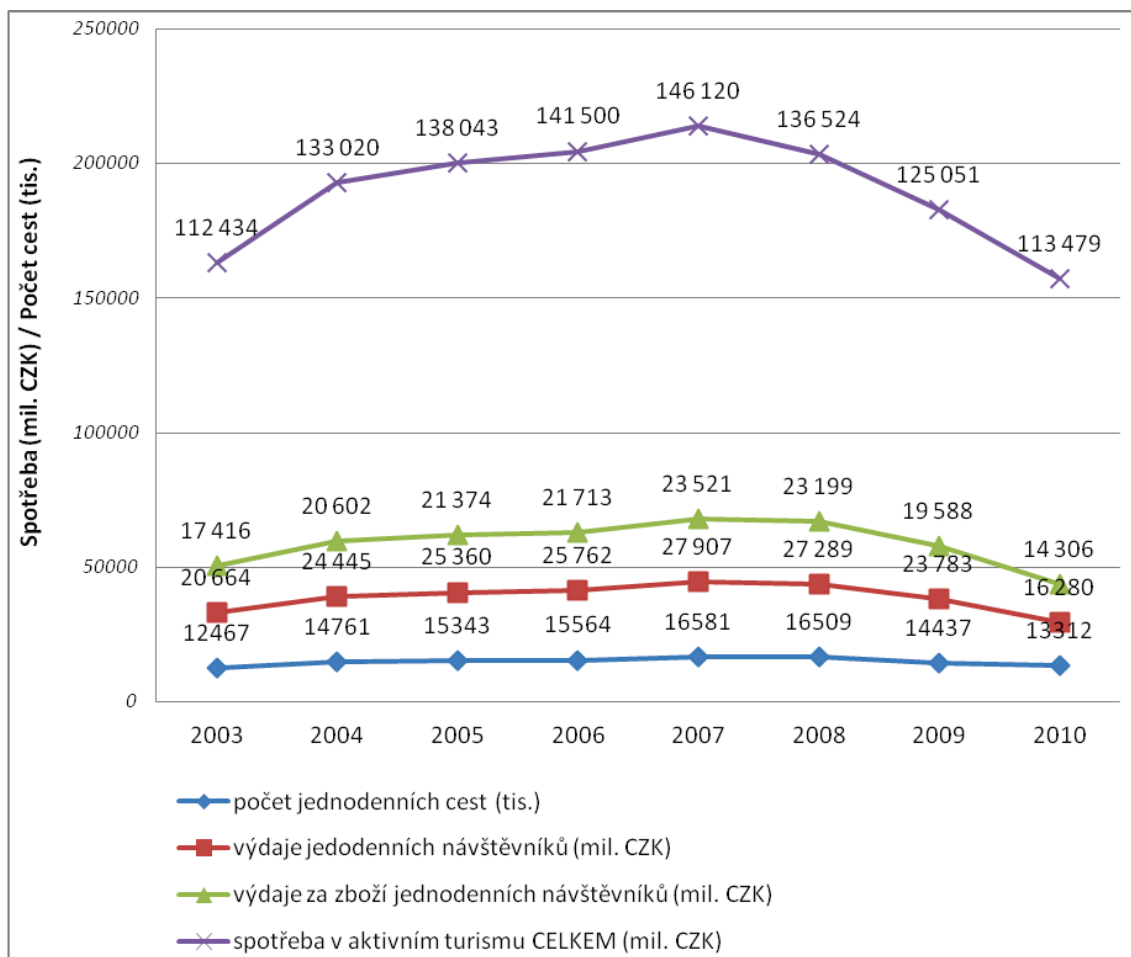
Průměrný výdaj realizovaný přímo v České republice **jednodenními návštěvníky** byl v roce 2011 vyšší než tentýž výdaj turistů a činil u jednodenních návštěvníků 1371 CZK (2011), u turistů pak 1349 CZK (2011).

3.1.1.5 Jednodenní návštěvnost

Specifickou skupinou **jsou jednodenní návštěvníci**, kteří pocházejí téměř výlučně ze sousedních zemí.

Podle údajů satelitního účtu činil počet zahraničních jednodenních návštěvníků 13,312 mil. (2010). **Počet zahraničních jednodenních návštěvníků má od roku 2007 klesající tendenci** (např. v roce 2007 se jednalo o 16,581 mil.) a stejně tak i výše jejich spotřeby, která se snížila z 27,907 mld. CZK (2007) na 16,280 mld. CZK (2010). Spotřeba zahraničních jednodenních návštěvníků představovala v roce 2010 přes 14 % celkové zahraniční spotřeby všech návštěvníků. V letech 2003 – 2009 byl podíl spotřeby jednodenních návštěvníků vyšší a **dosahoval 18 – 20 %**.

Graf 3.7. Vývoj jednodenní návštěvnosti České republiky (2003 – 2010)



Zdroj: vlastní graf na základě údajů ČSÚ (Satelitní účet cestovního ruchu 2003 – 2010)

Mezi hlavními důvody k návštěvě převažují **nákupy**, oproti tomu u zahraničních turistů pak převažuje rekreace/zábava. **Podíl výdajů za nákupy se dokonce od roku 2003 zvýšil z asi 84 % na 88 % (2010).** V letech 2007 – 2010 však výdaje na nákupy absolutně poklesly o 40 % a způsobily propad spotřeby jednodenních návštěvníků o více než 40 %.

V období 2006 -2008 převažovaly u jednodenních návštěvníků neorganizované cesty (79 - 81 %), oproti cestám organizovaným CK/CA ve výši 4-5 %. Důvod cesty pracovní/služební cesta činil 13 – 15 %. Uvedený trend je obdobný i při dělení na jednodenní zahraniční návštěvníky a zahraniční turisty.

Shrnutí

Specifickou skupinou jsou jednodenní návštěvníci ze sousedních zemí, u kterých převažuje nákupní spotřeba. Forma návštěvy ČR:

- neorganizovaná 80 %,
- s CK/CA 5 %,
- pracovně/služební cesta 14 %.

Sezónní odchylky ve zdůvodnění příjezdů:

- 1. čtvrtletí – obchodní cesta,
- 2. čtvrtletí – obchodní cesta či rekreace,

- 3. čtvrtletí – rekreace / zábava,
- 4. čtvrtletí – nákupy.

Rozdílný důvod cesty v jednotlivých obdobích roku by měl být využit pro marketingové kampaně orientované na (zejména jednodenní) návštěvníky v příhraničních oblastech ve spolupráci s příhraničními regiony.

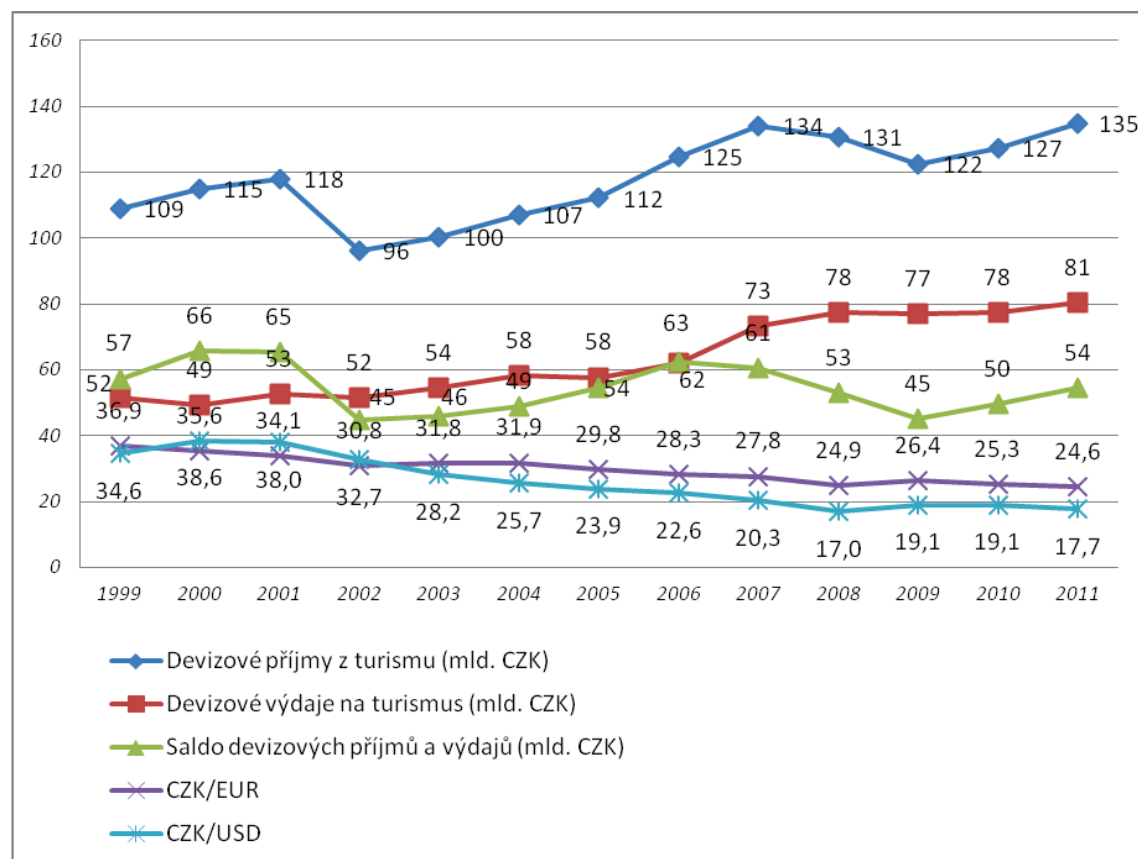
Výdaje zahraničních jednodenních návštěvníků od roku 2007 prudce poklesly o více než 40 %, a to díky poklesu rozhodující části výdajů na nákupy zboží a služeb o asi 40 %.

3.1.1.6 Ekonomické přínosy příjezdového turismu

HODNOCENÍ PŘÍNOSŮ PŘÍJEZDOVÉHO TURISMU NA ZÁKLADĚ PLATEBNÍ BILANCE

Dlouhodobě kladné saldo turismu má kolísající tendenci (graf 8) a činilo v roce 2011 asi 54 mld. CZK. Pozice turismu ve vývozu zboží a služeb dlouhodobě oslabuje, a to i přes absolutní nárůst devizového inkasa. Podíl turismu na exportu služeb činí asi 30 %, ekvivalent vůči exportu zboží asi 5 %. Dlouhodobě pozice turismu výrazně oslabila, a to zejména ve srovnání s obdobím 2. poloviny 90. let.

Graf 3.8. Vývoj devizových příjmů a výdajů a vývoj kurzu CZK vůči USD a EUR (1999- 2011)



Zdroj: vlastní zpracování dle ČNB

SPOTŘEBA V AKTIVNÍM TURISMU⁵

Výše a struktura spotřeby v aktivním turismu je ukázána v tabulce 3. Největší podíl na spotřebě představuje spotřeba turistů (asi 81 mil. CZK v roce 2010). Největší podíl na spotřebě všech návštěvníků představují dlouhodobě nákupy zboží (téměř 30 - 40 %). Spotřeba jednodenních návštěvníků i turistů od roku 2008 klesala.

⁵ Satelitní účet cestovního ruchu ČR (ČSÚ).

Spotřeba turistů (2010) se vyznačuje rovněž převahou nákupů zboží (přes 20 %), druhou nejvýznamnější položku však tvoří výdaje za ubytování (25 %), výdaje za stravování (přes 20 %) a okolo 20 % výdaje na dopravu.

Spotřeba jednodenních návštěvníků (2010), která činila asi 16 mld. CZK, je tvořena z více než 80 % nákupy zboží.

Tab. 3.4. Spotřeba aktivního turismu v České republice v roce 2007, 2009 a 2010 (mil. CZK)

Ukazatel	2007	Podíl (%)	2009 ²⁾	Podíl (%)	2010 ²⁾	Podíl (%)
Návštěvníci celkem	146 120	100,0%	125 051	100,0%	113 479	100,0%
v tom podle produktu:						
Služby CK/CA ¹⁾	415	0,3%	400	0,3%	462	0,4%
Ubytování	26 622	18,2%	20 908	16,7%	23 076	20,3%
Stravování	26 707	18,3%	23 020	18,4%	19 739	17,4%
Doprava	26 870	18,4%	24 192	19,3%	24 953	22,0%
Zboží	55 073	37,7%	47 545	38,0%	34 620	30,5%
Ostatní	10 435	7,1%	8 986	7,2%	10 629	9,4%
Návštěvníci celkem	146 120	100,0%	125 051	100,0%	113 479	100,0%
v tom podle účastníka:						
Turisté	100 662	68,9%	83 789	67,0%	81 094	71,5%
Tranzitující	17 551	12,0%	17 479	14,0%	16 106	14,2%
Jednodenní návštěvníci	27 907	19,1%	23 783	19,0%	16 280	14,3%

Zdroj: vlastní tabulka na základ dat ČSÚ - Satelitní účet turismu - tabulka TSA T1

¹⁾ Odpovídá maržím cestovních kanceláří, agentur či průvodců

²⁾ Předběžná data

SPOTŘEBNÍ CHOVÁNÍ ZAHRANIČNÍCH NÁVŠTĚVNÍKŮ – VÝŠE A STRUKTURA VÝDAJŮ

Při hodnocení spotřebního chování účastníků turismu lze čerpat z výsledků šetření STEM/MARK, a.s., který provádí šetření „Příjezdový turismus 2009 - 2015“ ve čtvrtletním rozlišení na území ČR. Hlavní zjištění roku 2011 lze shrnout následovně:

- nárůstem počtu návštěvníků z 21,85 mil v roce 2008 na 22,153 mil. v roce 2011
- poklesem celkového výdaje turistů na osobu a den v roce 2011 meziročně, ale i vůči roku 2007
- významným poklesem celkových výdajů jednodenních návštěvníků od roku 2007 o asi 30 %.

Tab. 3.5. Výdaje zahraničních návštěvníků 2007-2011 (CZK)

Skupina	Výdaje zahraničních návštěvníků				
	2007	2008	2009	2010	2011
Zahraniční turisté					
Celkové výdaj na osobu a den	2 469	2 215	2 381	2 445	2 402
placené během pobytu	1 607	1 504	1 565	1 451	1 349
placené v zahraničí	862	711	816	994	1 053
Jednodenní návštěvníci					
Celkové výdaj na osobu a den	2 137	1 933	1 988	1 544	1 509
placené během pobytu	1 949	1 842	1 885	1 453	1 371
placené v zahraničí	188	91	103	90	138

Tranzitující návštěvníci

Celkové výdaj na osobu a den	977	1 096	1 515	1 070	1 048
-------------------------------------	------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Zdroj: vlastní tabulka na základě dat STEM/MARK, a.s. – Příjezdový cestovní ruch 2009-2015

Z hlediska struktury výdajů **klesá význam pohonných hmot ve spotřebním koši jednodenních návštěvníků. Spotřební koš zahraničních turistů a tranzitujících nedoznal zásadních změn.** Porovnání struktury výdajů v roce 2011 ukazuje tabulka 6.

Tab. 3.6. Struktura výdajů zahraničních návštěvníků 2011 (CZK)

	Zahraniční turisté	Jednodenní návštěvníci	Tranzitující
Výdaj	2 402	1 509	1 048
v tom (%)			
zájezd na klíč	13%	0%	0%
ubytování	18%	0%	0%
doprava	25%	5%	3%
PHM	3%	29%	41%
stravování	16%	6%	15%
zboží	15%	55%	36%
ostatní	9%	4%	5%

Zdroj: vlastní tabulka na základě dat STEN/MARK, a.s. – Příjezdový cestovní ruch 2009-2015

Segment tranzitujících je z pohledu strategie zajímavý, práce s ním je však jiná a vyžaduje stejně jako u jednodenních návštěvníků spolupráci s regiony. Není bez zajímavosti, že **pokles spotřeby v segmentu tranzitujících činil podle satelitního účtu v období 2007 – 2010 pouze 8 %** (oproti dvouciferným poklesům spotřeby v segmentu turistů a jednodenních návštěv).

Shrnutí

- 1. Ekonomický význam turismu v ekonomice České republiky dlouhodobě klesá**, a to jak z hlediska ukazatelů měřených na základě platební bilance, tak i na základě satelitního účtu turismu. Pokles ukazatelů se většinou prohloubil v roce 2009, zatím dostupná data za rok 2010 a 2011 indikují zlepšení situace.
- 2. Absolutní pokles spotřeby** v aktivním turismu je způsoben **poklesem výdajů turistů (asi 20 %) i jednodenních návštěvníků (asi 40 %)**. Z hlediska struktury spotřeby je ve struktuře celkové spotřeby návštěvníků od roku 2007 patrný **pokles nákupů zboží a služeb o asi 7 procentních bodů. Jedná se o důsledek snižování cenové konkurenceschopnosti**, a to díky zvyšování vnitřní cenové hladiny zboží a služeb, ale i krátkodobému snižování cen nabízejících a díky dlouhodobě posilující CZK. **Jediným receptem v situaci snižování cenové konkurenceschopnosti je strategie kvality a diferenciacce.**
- 3. Z pohledu tvorby marketingové strategie si zaslouží pozornost nejen výše, ale i struktura výdajů turistů, jednodenních návštěvníků i tranzitujících.** Právě **významný pokles nákupů zboží a služeb o 40 % v období 2007 – 2010** dokládá nutnost **strategie**, která nebude založena výhradně na ekonomické motivaci jednodenních návštěvníků, ale nabídne produkty ve spolupráci s příhraničními regiony.

Shrnutí – příjezdový turismus

1. **Kvantitativní vývoj ukazatelů příjezdového turismu do ČR** dosahoval v poslední dekádě minimálně evropského / světového tempa růstu mezinárodních příjezdů a přenocování, s výjimkou období 2008 – 2009. V letech 2010 a 2011 je patrné oživení zahraniční poptávky.
2. **Kvalitativní posun příjezdového turismu je zřejmý**, a to s ohledem na zvyšující se cenovou úroveň i úroveň poskytovaných služeb. V dalším **zvyšování kvality služeb a v diferenciaci** spočívá strategický směr České republiky jako destinace příjezdového, ale i domácího turismu.
3. Pozice ČR na mezinárodním trhu z hlediska **vnímání a znalosti ČR** nemůže být hodnocena jako uspokojivá. Podstatná je **nejednoznačná pozice ČR** z hlediska ukazatelů kvalitativních (image a vnímání, umisťování).
4. Průměrný počet přenocování zahraničních hostů v HUZ se **dlouhodobě snižuje a v roce 2011 dosáhl 2,9 přenocování**.
5. Od 90. let se více diverzifikovalo a i částečně změnilo z hlediska váhy trhů **portfolio hlavních zdrojových trhů**. Při výběru trhů by měly být zohledněny i finanční ukazatele poptávky. Pozitivní je nárůst podílu Ruska a některých evropských trhů (Chorvatsko, Rumunsko, Slovinsko, Turecko) a mimoevropských trhů (Brazílie, Jižní Korea, Čína). Za negativní trend lze považovat významný **pokles příjezdů a přenocování z Německa a Nizozemí**, a to s ohledem na regionální rozptyl zahraniční poptávky, ale i **snížení váhy Spojeného království** (i když se jednalo o pokles zejména v segmentu méně bonitních klientů). Stálíce v portfolio zdrojových trhů představují **Itálie, USA, Polsko, Slovensko, Francie, Španělsko, Rakousko** či **Japonsko**.
6. Význam zdrojových trhů měřený podle **výdajů vypadá odlišně, a to z pohledu výdajů potřebných na získání jednoho (potenciálního) návštěvníka**. K trhům s nejvyšším celkovým průměrným denním výdajem patří **Rusko, USA, Spojené království, Itálie, Japonsko, Francie, Španělsko**, ale i **Norsko, Dánsko, Švédsko**. Naopak **nejnižší průměrný denní výdaj na osobu a pobyt realizují turisté ze sousedních zemí**. Díky **vysokému podílu jednodenní návštěvnosti** však zůstává devizové inkaso se sousedními státy vysoké (např. s Německem mnohanásobně převyšuje částkou 42,6 mld. USD devizové inkaso ostatních zdrojových zemí).
7. Nezanedbatelný **objem spotřeby jednodenních návštěvníků** (16,3 mld. CZK v roce 2010) z příhraničních oblastí by se měl promítnout do produktu a komunikaci s těmito segmenty.
8. Negativním jevem je **absolutní i relativní pokles zahraničních přenocování (HUZ) ve všech regionech s výjimkou Prahy a Karlovarského kraje**. V tvorbě zejména kulturního produktu musí být Praha využita jako centrální motiv. Podíl zahraničních turistů, kteří **navštívili Prahu a zároveň přenocovali v jiném regionu mimo Prahu**, je velice nízký a **nedosahuje ani 7 %**. Podíl **turistů, kteří nenavštívili Prahu, ale pouze region mimo Prahu dosahoval v roce 2011 asi 31 %**.
9. **Podíl krajů na domácí návštěvnosti** je odlišný a **většina krajů se bude v budoucnu orientovat zejména na domácí klienty**, kteří tvoří v průměru 80 % návštěvnosti krajů.
10. Načasování kampaní s cílem realizace cesty by mělo spadat do **období cca 4 měsíce před sezónou** (města, hory, letní dovolená). **Pro plánování kampaní**

musí být využíváno i ad hoc událostí, které sezónnost poptávky významně ovlivňují. Jedná se o marketingové kampaně orientované na (zejména jednodenní) návštěvníky v příhraničních oblastech, ale i ve vzdálenějších trzích.

11. Zvláštní skupinu představují jednodenní návštěvníci, jejichž spotřeba představuje asi 14 % veškeré spotřeby příjezdového turismu (2010), avšak s klesajícím trendem. Od roku 2007 významně (! o 40 %) poklesl nákup zboží.
12. **Ekonomický význam turismu v ekonomice České republiky dlouhodobě klesá**, a to jak z hlediska ukazatelů měřených na základě platební bilance, tak i na základě satelitního účtu turismu.
13. **Absolutní pokles spotřeby** v aktivním turismu je způsoben **poklesem výdajů turistů (asi 20 %) i jednodenních návštěvníků (asi 40 %)**. Z hlediska struktury spotřeby je ve struktuře celkové spotřeby návštěvníků od roku 2007 patrný **pokles nákupů zboží a služeb o asi 7 procentních bodů**.

Doporučení – příjezdový turismus

1. Z pohledu **životního cyklu destinace (dosažení fáze zralosti a nasycení)** je třeba soustředit se na změnu marketingové strategie pro Českou republiku i pro Prahu. Uplatněná strategie bude korespondovat s cíli nárůstu regionální návštěvnosti, zvýšení spokojenosti a se změnou vnímání České republiky. Zásadním rozhodnutím je **rozhodnutí o uplatnění silné diferenciační strategie** založené na **kvalitě (poměru cena/kvalita)** a podpořené **rebrandingem České republiky**.
2. Silnější **zacílení marketingových aktivit na „opakovaného“ návštěvníka**, a to zejména z pohledu finanční výkonnosti marketingu i naplnění cílů strategie (regionální rozptyl poptávky).
3. **Marketingový výzkum** zaměřený na sledování výše a struktury výdajů, a to podle geografických trhů, ale i podle jednotlivých segmentů. Podstatná je kontinuita průzkumů a jednotná metodika zajišťující srovnatelnost dat. Provedení důkladné analýzy trhů včetně podrobnějšího marketingového výzkumu zaměřeného na segmentaci jsou podmínkou další práce na trzích, kde Česká republika začíná ztrácet. Finanční ukazatele jsou podstatné i pro vyhodnocení strategie zejména z finanční perspektivy (viz mapa strategie).
4. **Tvorba produktu** zaměřená na **využití Prahy jako samostatné destinace se silnou značkou** s cílem většího regionálního rozptylu zahraniční poptávky.
5. **Komunikační mix** zaměřený na různé cílové skupiny – návštěvníci a potenciální návštěvníci, jednodenní a vícedenní návštěvníci, evropské a mimoevropské trhy apod. se společným cílem zvýšení hodnoty značky Česká republika. Tvorba produktu a komunikační mix by se měly zaměřit na následující:

- prodloužení délky pobytu
- regionální rozptyl s centrálním tématem Praha
- cílená koncentrovaná strategie ve vybraných segmentech trhů
- zvýšení hodnoty značky Česká republika
- zvýšení příjmů na osobu a den přednostní orientací produktu i zacílení na bonitní návštěvníky

1. **Distribuční mix** podporovaný on-line distribucí zaměřený na větší regionální rozptyl zahraniční poptávky.

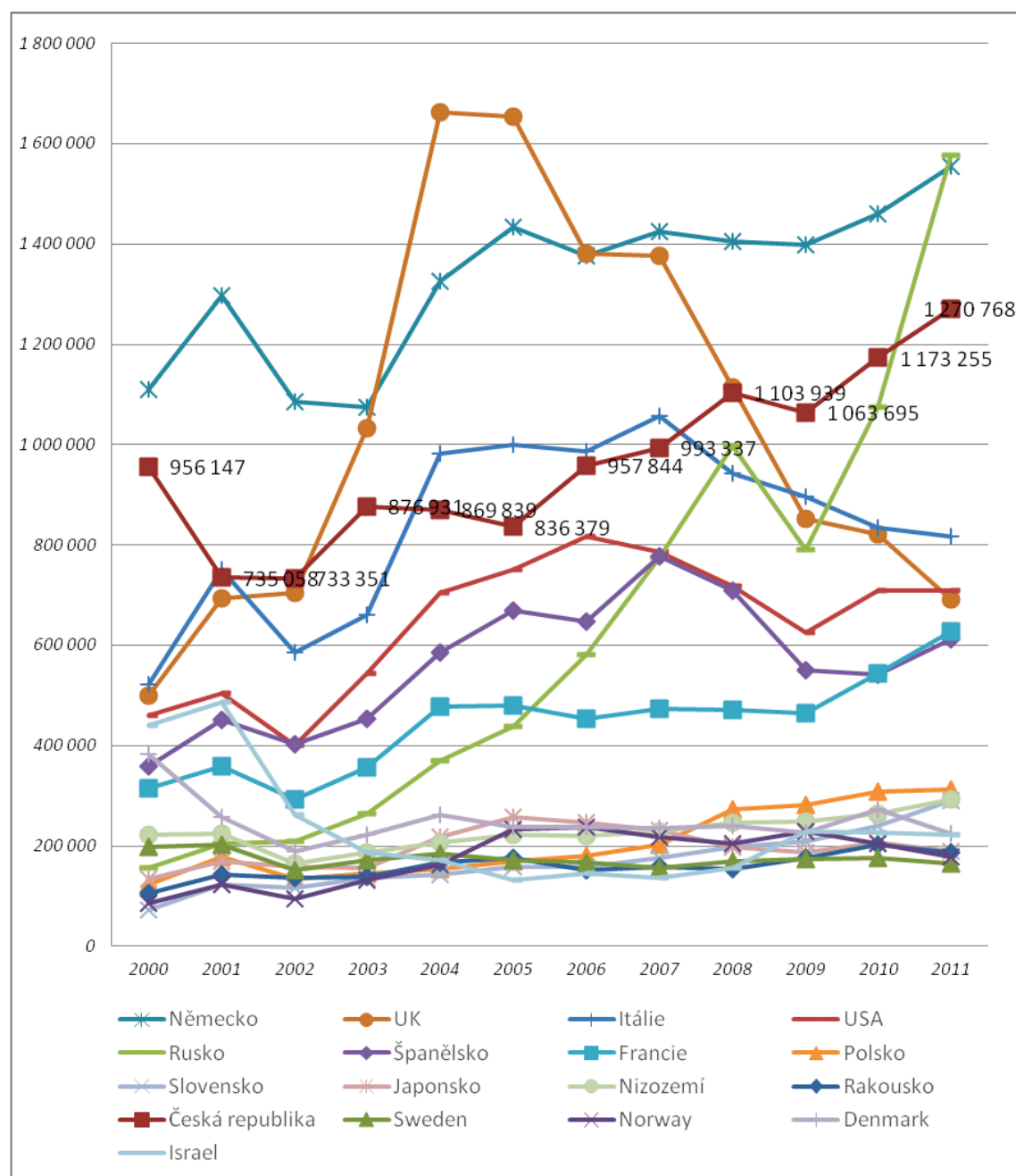
2. Na základě analýzy tržního portfolia a finančních možností marketingu vymezit skupiny trhů. Nasměrování marketingových aktivit na **nové trhy zejména mimo Evropu. V tradičních trzích**, zejména blízkých, se orientovat na cenově citlivější segmenty trhu s nabídkou **cenově konkurenceschopného produktu**, i když v dlouhodobém horizontu je třeba zdůraznit orientaci na segmenty, které preferují kvalitu před cenou.
3. Vzhledem k negativním prognózám vývoje ekonomiky bude třeba komunikovat s **domácím klientem**, a to jak v segmentu cest s přenocováním, tak i jednodenních výletů.
4. Mimo nákupní turismus, kterým se CzechTourism zabývat nebude, je třeba vybrat akce (eventy), které mají i pro zahraničního jednodenního návštěvníka význam, a které jdou často přes několik regionů a tyto akce podpořit komunikačními nástroji (např. Vsesokolský slet). Ve hře by měly být i **regionální produkty pro příhraniční jednodenní hosty**. Ke zvážení jsou jistě i **programy pro tranzitující**, jejichž sestavení však vyžaduje poměrně podrobnou znalost tranzitních tras, cílových destinací apod., a to ve spolupráci s regiony.

3.1.2 Vývoj příjezdového turismu v Praze

Největší zájem o Prahu z hlediska podílu na návštěvnosti České republiky mají turisté ze vzdálenějších destinací, turisté na první návštěvě České republiky (44 % dotázaných zahraničních turistů v roce 2011) a turisté přijíždějící na rekreaci/za zábavou (přes 60 % zahraničních turistů v roce 2011). Trend potvrzuje i šetření společnosti STEM/MARK, a.s. i zde se na první příčku žebříčku oblíbenosti mezi cílovými destinacemi posadila **Praha (69 % podíl v roce 2011)**, další pak obsadilo Brno, Karlovy Vary, Český Krumlov a Plzeň.

Podle průzkumu Ipsos (2010) pro CzechTourism **navštívilo přes 90 % respondentů Prahu**, z toho **přes 60 % jedenkrát**, 27 % 2 – 3krát a 7 % 4 – 7krát. Asi **50 % dotázaných navštívilo Prahu před rokem 2007**. Strukturu hlavních zdrojových trhů podle údajů o přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních ukazuje graf 3.9.

Graf 3.9. Vývoj poptávky po Praze podle počtu přenocování (2000 – 2011)



Zdroj: vlastní graf na základě údajů ČSÚ

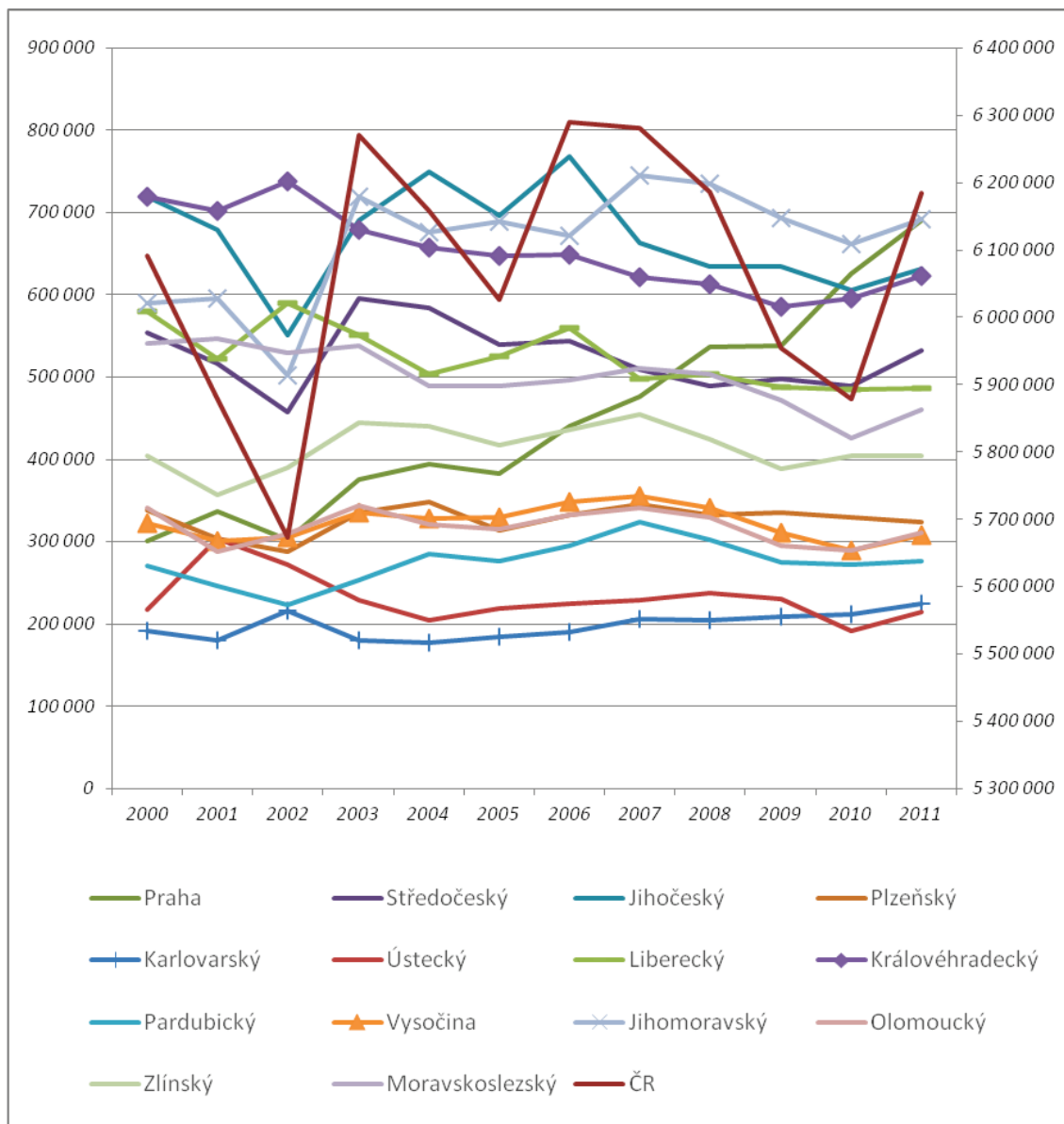
Do Prahy přijíždí nejvíce občanů z **Německa a Spojeného království, Ruska, Itálie, USA, Francie a Španělska**. Nižší podíl Prahy na počtu přenocování je naopak typický pro Rakousko, Slovensko či Nizozemí. V poslední dekádě narostl významně objem přenocování **domácího turismu**.

3.1.3 Vývoj domácího turismu v České republice

BUDE ŘEŠENO V RÁMCI NAVAZUJÍCÍHO PROJEKTU

Počet obyvatel k 31. 3. 2011 činil 10 535 811 obyvatel. Ekonomika rostla 2010 reálně o 1,7 % a pokračovala v plynulém růstu v průběhu roku 2011 (+2,7 %). Období 2010 – 2011 je však typické významným zpomalením (prakticky zastavením) růstu reálné mzdy obyvatelstva.

Graf 3.10. Vývoj domácího turismu dle počtu hostů v HUZ, v letech 2000 – 2011



Zdroj: vlastní graf na základě údajů ČSÚ

3.2 Konkurence České republiky

Sledování konkurenčních destinací je pro účely strategie zúženo na **země V4 a dvě střeoevropské země Rakousko a Německo**⁶, přestože do širšího pojetí konkurenčních destinací by mohly být zařazeny i destinace mimoevropské či vzdálenější evropské.

SLEDOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI JE MOŽNÉ PROVÉST DVĚMA ZPŮSOBY:

1. na základě **kvantitativních** ukazatelů (základní indikátory vývoje turismu v destinaci a jejich srovnání s konkurenčními)
2. na základě ukazatelů kvalitativních spočívajících především ve zkoumání názorů, postojů, vnímání apod. **sledovaných destinací.**

Mezinárodní konkurenceschopnost je vymezena jako „*schopnost výrobců dané země soutěžit úspěšně na světových trzích a s importy na trhu domácím.*

Konkurenceschopnosti je obecně měřena „*podíly, jichž daná země na svých trzích dosahuje, s příslušným příjmem odpovídajícím její velikosti a stupni rozvoje.*

⁶ Podle výsledků průzkum Vnímání České republiky z pohledu evropských návštěvníků a jejich cestovatelské zvyklosti (CzechTourism, 2010) jsou ostatní země V4, Rakousko a Německo vnímány jako země nejvíce srovnatelné s Českou republikou.

Konkurenceschopnost v tomto širokém slova smyslu se stává synonymem pro souhrnnou ekonomickou výkonnost.“⁷

3.2.1 Základní indikátory vývoje turismu v zemích střední Evropy

POČET PŘÍJEZDŮ

Pozice České republiky zůstává v posledních deseti letech i přes absolutní nárůst ukazatelů relativně stabilní, a to díky tempu růst mezinárodních příjezdů odpovídající spíše světovému průměru než vysoké dynamice asijských destinací. V rámci světového turismu se Česká republika v příjezdech (TCE) pohybuje ve čtvrté desítce, v rámci regionu Evropa pak mezi 16. – 20. místem. Relativní podíl na mezinárodním cestovním ruchu se z hlediska počtu příjezdů snižuje, avšak obdobný trend lze najít zejména v tradičních evropských destinacích (zejm. Rakousko).

Tab. 3.7. Počet zahraničních příjezdů do střední Evropy

Počet příjezdů	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011*	Pozice 2011
ČR (TCE)	4,8	6,3	6,4	6,7	6,6	6,0	6,3	6,8	36. místo
<i>index</i>	<i>1,00</i>	<i>1,31</i>	<i>1,02</i>	<i>1,05</i>	<i>0,99</i>	<i>0,91</i>	<i>1,05</i>	<i>1,08</i>	
podíl na mez. turismu	1,01 %	0,79 %	0,76 %	0,75 %	0,72 %	0,68 %	0,67 %	0,69 %	
Rakousko (TCE)	18,0	20,0	20,3	20,8	21,9	21,4	22,0	23,0	10. místo
<i>index</i>	<i>1,00</i>	<i>1,11</i>	<i>1,02</i>	<i>1,02</i>	<i>1,05</i>	<i>0,98</i>	<i>1,03</i>	<i>1,05</i>	
Německo (TCE)	19,0	21,5	23,6	24,4	24,9	24,1	26,9	28,4	8. místo
<i>index</i>	<i>1,00</i>	<i>1,13</i>	<i>1,10</i>	<i>1,03</i>	<i>1,02</i>	<i>0,97</i>	<i>1,12</i>	<i>1,06</i>	
Slovensko (TCE)	1,1	1,5	1,6	1,7	1,8	1,3	1,3	1,5	nad 50. místo
<i>index</i>	<i>1,00</i>	<i>1,44</i>	<i>1,06</i>	<i>1,05</i>	<i>1,05</i>	<i>0,73</i>	<i>1,02</i>	<i>1,10</i>	
Maďarsko (TF)*	3,0	10,0	9,3	8,6	8,8	9,1	9,5	10,3	23. místo
<i>index</i>	<i>1,00</i>	<i>3,33</i>	<i>0,93</i>	<i>0,92</i>	<i>1,02</i>	<i>1,03</i>	<i>1,04</i>	<i>1,08</i>	
Polsko (TF)	17,4	15,2	15,7	15	13	11,9	12,5	13,4	19. místo
<i>index</i>	<i>1,00</i>	<i>0,87</i>	<i>1,03</i>	<i>0,96</i>	<i>0,87</i>	<i>0,92</i>	<i>1,05</i>	<i>1,07</i>	

*změna metodiky mezi 2000 - 2005

Zdroj: UNWTO (Barometer, Vol. 9, April 201), SACR

PŘÍJMY Z MEZINÁRODNÍHO TURISMU

Dynamika vývoje příjmů z mezinárodního turismu je vyšší než u příjezdů (TCE). Od roku 2007 je podíl České republiky na mezinárodních příjmech vyšší než na mezinárodních příjezdech. Jedná se o pozitivní trend, který však souvisí s klesající cenovou konkurenceschopností České republiky. Stejně jako u příjezdů patří Česká republika do čtvrté desítky v mezinárodním srovnání dle příjmů a v rámci Evropy do druhé poloviny druhé desítky (16. – 20. místo).

Tab. 3.8. Devizové příjmy z příjezdového turismu v zemích střední Evropy

Devizové příjmy (mld. USD)	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011*	Pozice 2011
ČR	3,0	4,7	5,5	6,4	7,2	6,5	6,7	7,6	39. místo
<i>index</i>	<i>1,00</i>	<i>1,57</i>	<i>1,17</i>	<i>1,16</i>	<i>1,13</i>	<i>0,90</i>	<i>1,03</i>	<i>1,13</i>	

⁷ HONG, Wei-Chiang: Competitiveness in the Tourism Sector. Heidelberg, Physica Verlag - A Springer Company, 2008. ISBN 978-3-7908-2041-6, s. 34.

podíl na mez. cr	0,63%	0,69%	0,74%	0,75%	0,77%	0,76%	0,73%	..	
Rakousko	9,8	16,1	16,6	18,7	21,6	19,4	18,7	..	12. místo
<i>index</i>	<i>1,00</i>	<i>1,64</i>	<i>1,03</i>	<i>1,13</i>	<i>1,16</i>	<i>0,90</i>	<i>0,96</i>	..	
Německo	18,7	29,2	32,8	36,0	39,9	34,6	34,7	38,8	6. místo
<i>index</i>	<i>1,00</i>	<i>1,56</i>	<i>1,12</i>	<i>1,10</i>	<i>1,11</i>	<i>0,87</i>	<i>1,00</i>	<i>1,12</i>	
Slovensko*	0,5	1,0	1,2	1,5	1,8	1,7	1,7	1,7	nad 50. místo
<i>index</i>	<i>1,00</i>	<i>2,08</i>	<i>1,24</i>	<i>1,22</i>	<i>1,20</i>	<i>0,95</i>	<i>1,01</i>	<i>1,04</i>	
Maďarsko	3,8	4,1	4,3	4,7	5,9	5,6	5,4	5,4	43. místo
<i>index</i>	<i>1,00</i>	<i>1,08</i>	<i>1,05</i>	<i>1,09</i>	<i>1,26</i>	<i>0,95</i>	<i>0,96</i>	<i>1,00</i>	
Polsko	5,7	6,3	7,2	10,6	11,8	9,0	9,4	9,4	28. místo
<i>index</i>	<i>1,00</i>	<i>1,11</i>	<i>1,14</i>	<i>1,47</i>	<i>1,11</i>	<i>0,76</i>	<i>1,04</i>	<i>1,00</i>	

*Slovensko (mld. EUR)

Zdroj: UNWTO (Barometer, Vol. 9, April 2011), SACR

Zajímavý je i údaj o **průměrném příjmu na jeden mezinárodní příjezd**, který lze s ohledem na odlišné metodiky ve sledovaných zemích považovat za orientační, nicméně ukazující v případě České republiky jednoznačný trend nárůstu průměrného příjmu na jeden mezinárodní příjezd. Srovnatelných hodnot s Českou republikou v posledních deseti letech dosáhlo Německo, Slovensko a Rakousko, výrazně nižších hodnot pak Polsko a Maďarsko.

Tab. 3.9. Průměrný příjem na 1 mezinárodní příjezd (USD/EUR)

Prům. příjem na 1 mez. příjezd	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011*	Pozice 2010 ve sledované skupině zemí
ČR (TCE)	625	746	859	955	1091	1083	1063	1118	3. místo
<i>index</i>	<i>1,00</i>	<i>1,19</i>	<i>1,15</i>	<i>1,11</i>	<i>1,14</i>	<i>0,99</i>	<i>0,98</i>	<i>1,05</i>	
Rakousko (TCE)	544	805	818	899	986	907	850	..	4. místo
<i>index</i>	<i>1,00</i>	<i>1,48</i>	<i>1,02</i>	<i>1,10</i>	<i>1,10</i>	<i>0,92</i>	<i>0,94</i>	..	
Německo (TCE)	984	1358	1390	1475	1602	1436	1290	1366	1. místo
<i>index</i>	<i>1,00</i>	<i>1,38</i>	<i>1,02</i>	<i>1,06</i>	<i>1,09</i>	<i>0,90</i>	<i>0,90</i>	<i>1,06</i>	
Slovensko (TCE) *	445	642	750	874	998	1290	1271	1195	2. místo
<i>index</i>	<i>1,00</i>	<i>1,44</i>	<i>1,17</i>	<i>1,17</i>	<i>1,14</i>	<i>1,29</i>	<i>0,98</i>	<i>0,94</i>	
Maďarsko (TF)	1267	410	462	547	670	615	568	524	6. místo
<i>index</i>	<i>1,00</i>	<i>0,32</i>	<i>1,13</i>	<i>1,18</i>	<i>1,23</i>	<i>0,92</i>	<i>0,92</i>	<i>0,92</i>	
Polsko (TF)	328	414	459	707	908	756	752	701	5. místo
<i>index</i>	<i>1,00</i>	<i>1,27</i>	<i>1,11</i>	<i>1,54</i>	<i>1,28</i>	<i>0,83</i>	<i>0,99</i>	<i>0,93</i>	

*Slovensko (EUR)

Zdroj: vlastní tabulka na základě dat UNWTO (Barometer, Vol. 9, April 2011) a SACR

Všechny konkurenční destinace, Rakousko, Německo, Maďarsko, Slovensko i Polsko mají marketingovou strategii včetně komunikační strategie, většinou pro tříleté období rozpracovávanou do ročních marketingových plánů. Výhodou Rakouska, Německa i Maďarska je pak existence systému marketingového řízení destinace a propojení jednotlivých úrovní – národní, regionální, místní, a to z hlediska implementace strategie.

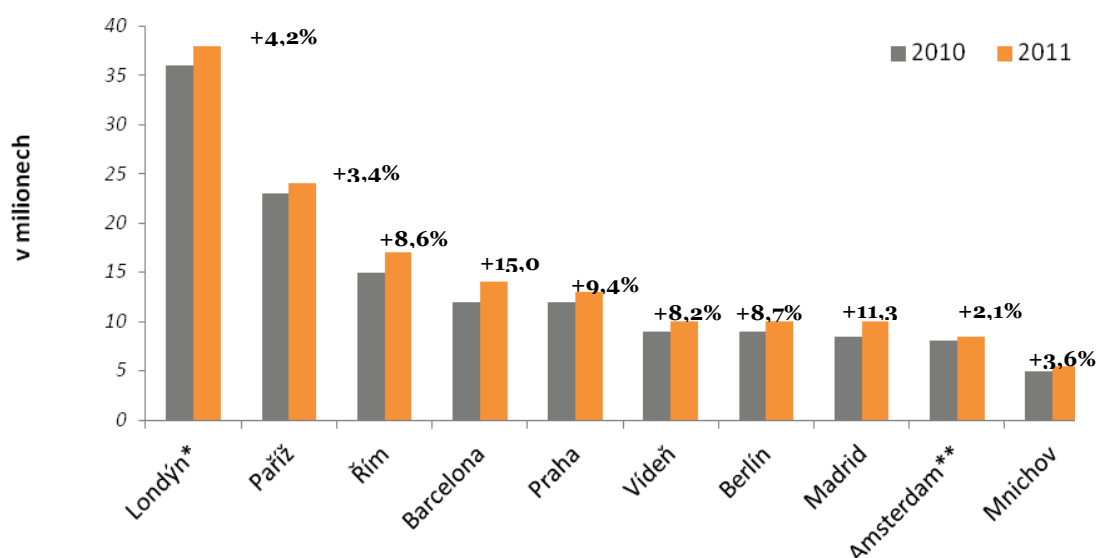
POZICE PRAHY V EVROPSKÉM MĚSTSKÉM TURISMU

Pozice Prahy je v mezinárodním srovnání evropských měst velice pozitivní, a i přes absenci systému marketingového řízení destinace a samotné marketingové strategie má **vývoj přenocování a příjezdů do Prahy vyšší dynamiku než nejbližší konkurent Vídeň**. Vídeň a Praha jsou v rámci městských destinací nejbližšími konkurenty zejména díky **velice podobnému portfoliu zdrojových trhů** (s výjimkou švýcarského trhu, který je ve Vídni silnější než v Praze). Z dalších městských destinací (střední) Evropy představují konkurenci (nejen v segmentu volnočasového turismu) lze jmenovat další konkurenční městské destinace, a to jak v segmentu volnočasového (leisure), tak částečně i MICE turismu:

1. Maďarsko - Budapešť
2. Německo - Berlín, Mnichov, Drážďany
3. Polsko – Krakov, Varšava
4. Slovensko – Bratislava
5. ostatní země – Paříž, Řím, Amsterdam

Všechny z uvedených destinací provozují společnost marketingového řízení a mají marketingovou strategii a marketingové plány.

Graf 3.10. Počet přenocování v hlavních evropských městských destinacích (2010/2011)



Zdroj: European Cities Marketing

Přestože z hlediska kvantitativních ukazatelů (počet příjezdů a přenocování) je pozice Prahy pozitivní, problémem Prahy (i České republiky) je z hlediska vývoje oproti konkurenčním městským destinacím **vnímání Prahy jako městské destinace řazené do střední/východní Evropy**. Vnímaná příslušnost k východní části Evropy má dopady do **vnímání cenové hladiny a větším tlakem na cenovou politiku poskytovatelů a zprostředkovatelů služeb** než např. ve Vídni. Rozdíl ve vnímání image Prahy jasně ukazuje Anholtův index městských destinací (*Anholt City Brand Index*).

Stejně tak lze pozici Vídne vůči Praze sledovat z dalších mezinárodních průzkumů, např. 1. místo Vídne v průzkumu „Quality of Living Survey 2010” (Mercer), 6. místo Vídne v průzkumu “Personal Safety Ranking 2008” (Mercer), 4. místo v evropském průzkumu “European Green City Index 2009” (Economist Intelligence Unit) v rámci indexu “Lugano Tourism Index” a další. Praha zůstává v obdobných průzkumech založených většinou na zkoumání objektivních ukazatelů a subjektivního vnímání daleko za Vídni.

Obr. 3.3. Anholt City Brand Index – srovnání Prahy a Vídně

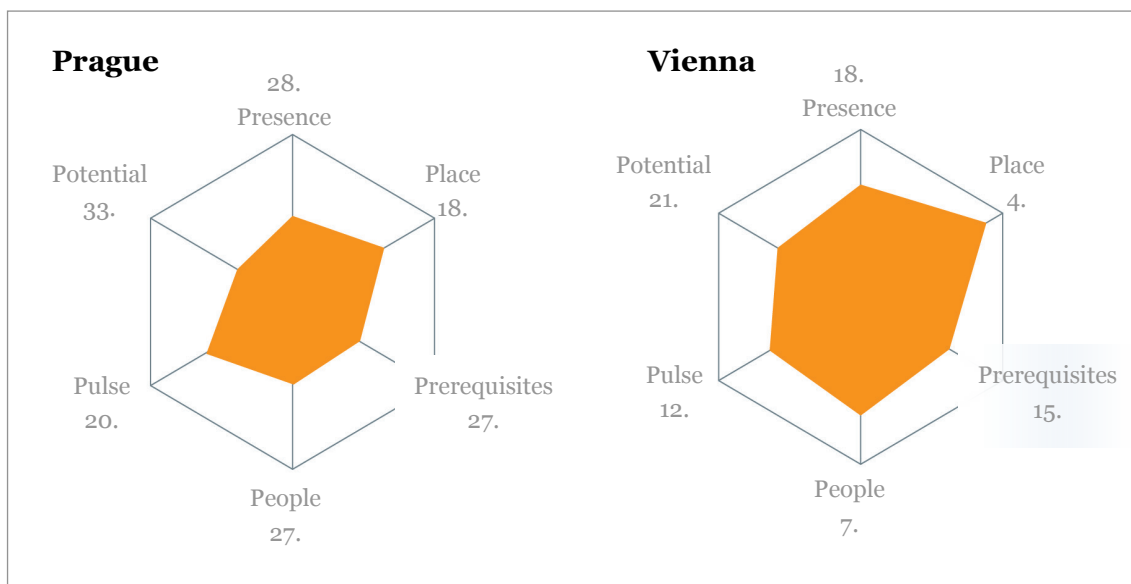


Figure 1: Anholt City Brand Index – Prague and Vienna (2008)

Zdroj: GfK – Image značek „Česká republika“ a „Praha“ v mezinárodním srovnání (2009).; in http://wwwmarketsearch.cz/dm/nbi_a_cbi/NBI_CBI_ppt.pdf

Vnímání Prahy je ve všech parametrech horší než vnímání Vídně. Horší kvalitativní vnímání Prahy se neprojevuje přímo v poklesu nebo nižších hodnotách příjezdů ani přenocování, které jsou v Praze vyšší než ve Vídni, ale **v rozhodování o ceně, kterou jsou ochotni zahraniční návštěvníci (tour operátoři) platit za služby v Praze**, v nižší rezistenci poptávky v Praze ve srovnání s Vídni a konečně v pozici Prahy na trhu MICE, kde se horší vnímání jednoznačně projevuje. Dopady do cenové politiky, přestože vnímání není jistě jediným důvodem⁸, jsou jasně viditelné ze **srovnání finančních ukazatelů** (tabulka 3.10). Východiskem je komunikační mix postavený na partnerském marketingu (viz implementace a akční plán), i když je třeba zdůraznit omezenou působnost komunikačního mixu ve vztahu ke změně vnímání destinace i časovou a finanční náročnost.

Tab. 3.10. Základní finanční ukazatele hotelového ubytování ve Vídni a Praze

Hotels	Occupancy (%)			Average room rate (EUR/CZK)			RevPar (EUR/CZK)		
	2009	2008	% change	2009	2008	% change	2009	2008	% change
Prague*	56,6	65,6	-13,7%	2 053 CZK	2 404 CZK	-14,6%	1 161 CZK	1 577 CZK	-25,4%
Vienna	60,4	70,7	-9,4%	95 EUR	108 EUR	-11,2%	61 EUR	76 EUR	-19,6%

* ADR (2009) Prague = 77 EUR, RevPar (2009) Prague = 44 EUR

Zdroj: STR Global

3.2.2 Vnímání zemí střední Evropy mezi (potenciálními) návštěvníky

Vnímání destinace vůči konkurenčním destinacím ovlivňuje rozhodovací proces klienta i jeho spotřební chování. **Vnímání je více než realita a rozhodovací proces klienta je více než skutečností samotnou ovlivňován vnímáním dané skutečnosti.** Názorným příkladem může být vnímání příslušnosti Prahy k regionu střední (východní) Evropy a příslušnosti Vídně k regionu Evropy (vyspělé) západní. Při pohledu na mapu regionu je však na první pohled jasné, že Vídeň leží

⁸ Rychlý nárůst ubytovacích kapacit v Praze od roku 2000 vede k převisu nabídky nad poptávkou a cenovému podbízení hotelů.

východněji než Praha. Rozhodující z hlediska marketingu však v tomto případě není argumentace geografická, nýbrž vnímání a image Prahy a Vídně.

Z hlediska **vnímání mezi návštěvníky (2003)** je **nejbližším konkurentem České republiky Rakousko**, a to zejména díky vysokému podílu Prahy na mezinárodních příjezdech a přenocování. Konkurence Česká republika – Rakousko se tak stává spíše **konkurenčním vztahem Praha – Vídeň**. Průzkum vnímání České republiky (2003) identifikoval jako další blízké konkurenty Francii a Itálii (díky podobným zdrojovým trhům), teprve v další „vzdálenější“ skupině zemí pak Slovensko a Maďarsko, které podle průzkumu „nereprezentují relevantní hrozbu“. Francie a Itálie však disponují odlišnou produktovou nabídkou a dosahují řádově jiných objemů mezinárodních příjezdů a přenocování.

Z **průzkumu vnímání České republiky (potenciálními) návštěvníky (2010)** je patrné, že vnímání České republiky se mění v závislosti na vzdálenosti zdrojového trhu, a to od bližší znalosti nejen Prahy, ale i dalších regionů (sousední země), až po neznalost destinace a neschopnost uvést jakékoliv další podrobnosti (většinou vzdálenější evropské a mimoevropské zdrojové trhy).

Z hlediska **vnímání České republiky jako součásti V4 na severoamerickém trhu** (průzkum 2004, ETC) mezi (potenciálními) návštěvníky a tour operátory (agenty) ukazují výsledky na „horší“ vnímání České republiky vůči Německu a Rakousku, naopak na pozitivní vnímání České republiky v rámci zemí V4. Česká republika je spojována s dalšími třemi zeměmi Visegrádské čtyřky, kde představuje společné jmenovatele hudba, specifický jazyk, gastronomie (řízky, dezerty, pivo) či architektura (zejména ve městech), avšak každá ze zemí byla při podrobnějším pohledu vnímána odlišně. S regionem V4 nespojovali dotázaní právě pozitivní asociace, ale spíše vnímali region jako „šedý“, jako postsovětskou zónu, spojenou se dvěma světovými válkami, nepříznivým počasím, těžkým jídlem, nepříliš usměvavými lidmi, nižší kvalitou služeb za nižší cenu a region zaostalejší. Region nebyl považován za vysloveně nebezpečný, avšak zdůrazňovány byly kapesní krádeže či nedůvěra rezidentů vůči zahraničním hostům. Česká republika byla v rámci V4 vnímána nejvíce pozitivně, hlavně díky Praze, naopak Slovensko nebylo zmiňováno příliš často. Ve výsledcích průzkumu podle jednotlivých skupin se potvrdilo, že **pozitivnější vnímání je typické pro respondenty s předchozí zkušeností nebo pro odborníky** (tour operátoři a agentury).

Ve vztahu k Rakousku a Německu (i zemím V4) by měla Česká republika zaujmout **odlišný přístup na evropských a mimoevropských trzích**. Z titulu členství v Evropské komisi turismu (ETC) spolupracuje každé zahraniční zastoupení CzechTourism na mimoevropských trzích se svými konkurenty, kteří představují konkurenci zejména na evropských zdrojových trzích. **Spolupráce s Německem** je podstatná např. v Brazílii, kde se již realizuje, a to z důvodu přímého leteckého spojení do Německa a v návaznosti na německý městský turismus. Těžiště projektu německého městského turismu (Magic Cities) leží právě ve spolkových zemích sousedících s Českou republikou (Mnichov, Norimberk, Lipsko, Berlín).

3.2.3 Konkurenceschopnost destinací v mezinárodním turismu (WEF)

Monitoring konkurenceschopnosti Světového ekonomického fóra (WEF) hodnotí 139 destinací na základě souhrnného **indexu TTCI** (*Travel & Tourism Competitiveness Index*), který má tři základní pilíře složené z dalších podindexů.

Pozice České republiky se pohybuje v posledních pěti letech kolem 30. místa, za významnější lze považovat zhoršení umístění v roce 2011 (31. místo) z 26. místa v roce 2009. Výsledky monitoringu ukazují zcela jasně na **převahu Německa a Rakouska nad zeměmi V4**. V rámci zemí V4 má Česká republika relativně dobrou pozici a **za nejbližšího konkurenta lze považovat Maďarsko, nikoliv Slovensko či Polsko**.

Zásadní rozdíly v rámci V4 jsou pak patrné v následujících ukazatelích, **kde vykazuje Česká republika vyšší konkurenceschopnost**:

- pilíř 1: **bezpečnost a bezpečí, zdraví a hygiena, částečně udržitelnost fyzického prostředí** (zejména vůči Polsku), upřednostňování turismu (vůči Slovensku a Polsku),

- pilíř 2: **infrastruktura pro leteckou dopravu, infrastruktura pro pozemní dopravu, infrastruktura pro turismus, částečně cenová konkurenceschopnost** (vůči Maďarsku a Slovensku),
- pilíř 3: **lidský kapitál, kulturní zdroje** (srovnatelné s Polskem).

Konkurenčních výhod by mělo být využito v **marketingových kampaních**, a to i v rámci společných kampaní V4. Výsledkem by mělo být odlišení vůči členům V4 a zvýšení účinnosti marketingových kampaní v rámci společné propagace regionu V4.

Nižší konkurenceschopnost České republiky v rámci srovnání s ostatními zeměmi V4 je patrná v následujících indexech:

- pilíř 1: **politická pravidla a regulace v turismu** (zejména vůči Slovensku a Maďarsku), upřednostňování turismu (vůči Maďarsku),
- pilíř 2: **cenová konkurenceschopnost pouze vůči Polsku**,
- pilíř 3: **přírodní zdroje pouze vůči Maďarsku (lázeňství)**.

Souhrnně odpovídají výsledky monitoringu konkurenceschopnosti v rámci zemí V4 průzkumům vnímání a potvrzují **výjimečné postavení České republiky v regionu V4**. Na druhou stranu **konkurenceschopnost České republiky i její vnímání ve srovnání s Německem a Rakouskem je nižší (horší)**.

Z dlouhodobého pohledu lze jen doporučit **vymezovat se spíše vůči Rakousku a Německu (benchmarking) a orientovat se na kvalitu**. S ohledem na koncepci státní politiky a přípravu národního systému kvality v turismu, i s ohledem na konkurenční prostředí a postupnou ztrátu cenové konkurenceschopnosti lze doporučit **cestu diferenciací kvality produktu a diferenciací komunikačního mixu**.

Shrnutí – konkurence České republiky

1. Za **hlavní konkurenční destinace České republiky (Prahy)** v segmentu volnočasového (leisure), ale částečně i MICE turismu lze na základě kvantitativních i kvalitativních průzkumů považovat následující:
 - RAKOUSKO - VÍDEŇ
 - Maďarsko - Budapešť
 - Německo - Berlín, Mnichov
 - Polsko – Krakov, Varšava
 - Slovensko – Bratislava
 - ostatní země – Paříž, Řím, Amsterdam
2. Konkurenceschopnost České republiky ve středoevropském prostoru (V4, Rakousko, Německo) ukazuje na poměrně dobrou pozici v kvantitativních ukazatelích poptávky a nabídky vůči zemím V4, avšak **zaostávání oproti Rakousku a Německu**.
3. Na základě dostupných průzkumů vnímání zemí, příp. jejich významných městských destinací je pozice podobná, avšak s **výraznějším zaostáváním České republiky za Rakouskem a Německem** než je tomu v případě kvantitativních ukazatelů.
4. **Cenová konkurenceschopnost České republiky se snižuje. Cenová konkurenceschopnost** je faktor stále sice významný, ale do budoucna **má význam pouze ve spojení s kvalitou**.
5. Neustálé **srovnávání s nejlepšími, tedy s Rakouskem a Německem, je podstatné pro stanovení dalších opatření**.

6. Významným nástrojem zlepšení konkurenceschopnosti v kvalitativních ukazatelích je **komunikační mix s důrazem na strategii značky**. Na druhou stranu nelze výkonnost komunikačního mixu přeceňovat – jedná se o dlouhodobý proces.

Doporučení – konkurence České republiky

1. **Orientace na kvalitativní ukazatele** – zejména vnímání a umisťování, které se promítají i do ekonomických (finančních) ukazatelů.
2. **Neustálý benchmarking zejména s Rakouskem a Německem, sledování marketingových a komunikačních kampaní konkurenčních destinací v rámci marketingového výzkumu.**
3. **Spolupráce s Rakouskem a Německem na mimoevropských (případně vzdálenějších evropských) trzích.**
4. **Využití pozitivních komunikačních témat** spojených s českými firmami, produkty, osobnostmi apod. jako základ změny umisťování České republiky.
5. **Využití konkurenčních výhod (WEF) v tvorbě produktu i komunikaci:**
 - pilíř 1: **bezpečnost a bezpečí, zdraví a hygiena, částečně udržitelnost fyzického prostředí** (zejména vůči Polsku), upřednostňování turismu (vůči Slovensku a Polsku),
 - pilíř 2: **infrastruktura pro leteckou dopravu, infrastruktura pro pozemní dopravu, infrastruktura pro turismus, částečně cenová konkurenceschopnost** (vůči Maďarsku a Slovensku),
 - pilíř 3: **lidský kapitál, kulturní zdroje** (srovnatelné s Polskem).
6. **Strategie značky** zaměřená na změnu umisťování a vnímání, která musí být postavena na širším základě než jen „Česká republika jako destinace turismu“ a musí využívat české firmy, produkty, osobnosti apod. (tzv. *iconic products, iconic companies, iconic personalities*).

3.3 Konkurenční výhody ČR

3.3.1 Východiska

Východiskem pro vymezení hlavních konkurenčních výhod byly zejména existující analýzy, doposud zpracované strategické dokumenty a přehled poptávkových a nabídkových trendů. Vybrané vlivy působící na formulaci konkurenčních výhod:

- a. **Vývoj zájmu a preferencí turistů - vybrané poptávkové trendy** (poptávkové i nabídkové trendy jsou detailněji popsány v publikaci⁹ a následně řešeny v části 4 strategie; trendy komunikace jsou popsány v části 9 strategie)
 - Posuny ve věkové struktuře klientů
 - Výrazný nárůst počtu obyvatel v určitých částech světa (zejména Asie), nárůst poptávky v rozvojových zemích
 - Mění se kulturní zvyklosti a životní styl
 - Důraz na bezpečnost
 - Důraz na kvalitu
 - Rostoucí vzdělání a zkušenosti klienta s cestováním
 - Rostoucí zodpovědnost účastníků
 - Klesající průměrná délka pobytu při růstu četnosti cest během roku

⁹ PALATKOVÁ, M.: Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: Jak získat více příjmů z cestovního ruchu. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 224 s. ISBN 80-247-1014-5.

- Nárůst segmentů: speciálních trhů, městského turismu, aktivního turismu, obchodního turismu

b. Strategie propagace České republiky 2004 – 2010

Při formulování strategie 2013 – 2020 bylo přihlédnuto ke strategii platné pro uplynulé období, která se soustředila na několik základních vlastností, které mají být spojovány s dovolenou v České republice: **pohodlná, pohodová, nenáročná, klidná, příjemná, přístupná**. Cílem Strategie 2004 – 2010 bylo, aby si v roce 2010 každý Evropan automaticky spojoval dovolenou v ČR s KLIDEM a POHODOU. Pro hodnocení úspěšnosti Strategie chybí podklady.

Podle Strategie byly za hlavní motivační faktory pro návštěvu České republiky označeny:

- Hlavní město je z nejkrásnějších v Evropě
- Mnoho zajímavých hradů a zámků
- Galerie a muzea
- Mnoho krásných měst

Hlavní motivační faktory lze promítnout i do Strategie 2013 – 2020 a jsou využívány v tvorbě produktu (část 5) a v přípravě komunikačního mixu včetně strategie značky (část 8 a 9).

c. Důvody návštěvy České republiky – vývoj zájmu

Hlavním důvodem návštěvy České republiky byla v letech 1996–2001 u 40 až 60 % respondentů dovolená (poznávací nebo pobytová), v roce 2003 dokonce u 77 % (**poznávací nebo pobytový a aktivní turismus**). Do roku 2001 zaznamenal nárůst na 20 % i **obchodní turismus** (zasedání Mezinárodního měnového fondu a Světové banky v roce 2000), kongresový turismus kolísá v průměru mezi 8–10 %. Lázeňský turismus se pohybuje na úrovni 2–4 %, nákupní turismus v rozmezí 6–11 % (v roce 2003 však 24%) návštěvy příbuzných a známých kolísají od 9 do 21 %. V roce 2003 byl nově zadán důvod účasti na kulturní, zábavní či sportovní akci, který uvedlo 5 % respondentů. Struktura zájmů a důvodu návštěvy je rozhodující pro stanovení struktury produktového mixu a rozdělení alokace finančních prostředků na klíčové a vedlejší produkty (80 : 20). **Klíčovým produktem je produkt kulturního turismu** postavený na širokém pojetí kultury nikoliv jako pouze historické dědictví, ale zejména v propojení se současností (gastronomie, eventy, kulturní krajina apod.). Na základě průzkumů (včetně posledního kvalitativního průzkumu Průzkum vnímání České republiky potenciálními návštěvníky a jejich cestovatelské zvyklosti 2010) a dostupných informací, lze sestavit pro Českou republiku jako destinaci příjezdového turismu následující **SWOT analýzu**.

3.3.2 Situační analýza – SWOT analýza destinace Česká republika jako destinace příjezdového turismu

SWOT analýza je zpracována s ohledy na využití pro příjezdový turismus. Pro další koncept marketingové strategie je využito je S-O a W-O strategie.

SILNÉ STRÁNKY (STRENGTHS):

Silné stránky jsou zde chápány jako pozitivní stránky ve vnitřním prostředí destinace ČR, které jsou přímo ovlivnitelné z vnitřních zdrojů (schopnostmi, organizací, vedením) destinace.

USP (*Unique Selling Proposition*) znamenají silnou „jedinečnou“ a dlouhodobě platnou diferenční charakteristiku destinace. Jedná se o klíčové konkurenční výhody, které jsou výrazně silnější než u konkurenčních destinací, a které jsou zpravidla nenapodobitelné.

SEP (*Strategische Erfolgsposition*) znamenají silnou „strategickou“ diferenční charakteristiku či konkurenční výhodu destinace, která má sice dlouhodobý charakter, avšak nemusí být dlouhodobě udržitelná.

USP

1. Praha jako hlavní cíl v destinaci Česká republika. Praha je základem nabídky destinace, je silnou a dlouhodobě diferenční charakteristikou destinace.
2. Unikátní kulturní dědictví (12 hmotných a čtyři nehmotné památky zapsané na seznamu UNESCO), tisíce památkových objektů (hrady, zámky, tvrze, církevní památky, muzea, galerie a další).
3. Kultura v širokém slova smyslu a kulturní krajina.
4. Přírodní bohatství destinace. Příroda (přírodní rezervace, národní parky) i přírodní zdroje umožňující zejména rozvoj lázeňství.
5. Bezpečnost destinace, tolerance vůči různým menšinám.

SEP

1. Dobrá dopravní dostupnost ze zahraničí.
2. Relativně příznivý poměr cena/kvalita.
3. Česká gastronomie – v komunikační strategii možnost využití spojení destinace s výrobou světoznámého piva.
4. (Příležitost) Sousedství České republiky s Německem, které představuje silný zdrojový trh.
5. Těžiště produktu v městském turismu. Hlavním důvodem návštěvy destinace Česká republika je poznávání historických měst a památek. Tento druh turismu podléhá méně sezónním výkyvům.
6. Kvalita jako základní atribut nejen ve službách turismu, ale i v životě rezidentů.
7. Sportovní vyžití ve vztahu pro určité trhy (Slovensko, Polsko, Maďarsko, Německo).

Ostatní

1. Relativně rychlý vývoj infrastruktury v některých regionech.
2. Předpoklady pro rozvíjení produktu MICE.
3. Dostatečná variabilita produktového mixu – omezení sezónních výkyvů poptávky a víceméně celoroční nabídku produktů odpovídajících konkrétní sezoně.
4. Vysoký stupeň opakovanosti jednodenních návštěv z Německa, Rakouska, Polska a Slovenska – uvedení nových, detailnějších produktů na tyto trhy.

SLABÉ STRÁNKY (WEAKNESSES)

Slabé stránky jsou rozděleny do třech skupin. První představují slabé stránky, které jsou kritické pro realizaci celé strategie a ovlivnitelné ze strany CzechTourism. Ve druhé skupině jsou zařazeny slabé stránky, které jsou významné pro realizaci strategie, nikoliv však kritické. Třetí skupinou jsou slabé stránky, na jejichž vzniku ani řešení se CzechTourism přímo nepodílí, ale které přesto musí vzít při realizaci strategie v úvahu (výčet třetí skupiny by mohl být delší – vybrány jsou jen některé).

Slabé stránky kritické pro realizaci strategie – ovlivnitelné ze strany CzechTourism

1. Problémy spojené se systémem řízení turismu v destinaci Česká republika. Neměřená a odhadovaná průměrná efektivita destinačního marketingu. Podprůměrná kooperace veřejného a privátního sektoru.
2. Slabé zaměření marketingového výzkumu na trhy a zejména segmenty.
3. Nedostatečný důraz na tvorbu produktu, která je základem celé strategie.
4. Absence distribučního systému - národního rezervačního systému a integrovaného informačního systému CzechTourism jako základního nástroje knihovatelnosti služeb ze zahraničí.
5. Vnímání a umístování České republiky a Prahy a nerealizovaná strategie značky Česká republika.
6. Nedostatečné obchodní zaměření CzechTourism.

7. Nízká váha zahraničních zastoupení.
8. Nízký podíl na tvorbě středoevropského produktu zejména v orientaci na Německo a Rakousko.
9. Neexistence systému partnerství mezi CzechTourism a významnými subjekty v sektoru turismu a zejména mimo sektor turismu- využití komerční diplomacie (např. Škoda Auto, Preciosa).
10. Nízká aktivita CzechTourism v komunikaci na základě připravovaných mezinárodně a komunikačně významných akcí (např. rok 2012 - 80. narozeniny Miloše Formana a 40. narozeniny Jaroslava Jágra, 1150. výročí příchodu Cyrila a Metoděje na Moravu jako evropská akce provázená výraznou mediální komunikací, dále XV. Vsesokolský slet jako naprosto mimořádná akce opět s provázáním do zahraničí i s významem pro českou národní/státní identitu).
11. Nízká aktivita CzechTourism v komunikaci na základě ad-hoc akcí spojené zejména se sportovními úspěchy českých sportovců (např. Martina Sáblíková, Petra Kvitová).

Slabé stránky významné pro realizaci strategie – CzechTourism ve spolupráci s ostatními subjekty

1. Nedostatečný rozvoj regionálních a lokálních marketingových organizací – malá koordinace aktivit, nepřehlednost regionálních produktů pro klienta.
2. Nedostatečná úroveň rozvoje infrastruktury v turisticky neobjevených regionech.
3. Méně přátelský přístup domácího obyvatelstva v některých regionech.
4. Absence fungujícího informačního zázemí v regionech (informační centra, a další)
5. Často vysoká úroveň cen s ohledem na kvalitu služby.
6. Nedostatečné využívání jednodenních opakovaných návštěv z Německa, Rakouska, Polska a Rakouska.

Slabé stránky – výběr z ostatních, které musí CzechTourism vést v patrnosti

1. Nadměrná koncentrace návštěvnosti v některých místech a regionech.
2. Kriminalita, jazyková nevybavenost personálu i obyvatelstva.
3. Nedostatečné fondy pro údržbu a rekonstrukci památek.
4. Neefektivnost finančních zdrojů (zejména evropských) na podporu rozvoje veřejné a privátní infrastruktury v regionech.
5. Nepružná vízová praxe poškozující realizaci již získaného zájmu potenciálních turistů.

PŘÍLEŽITOSTI (OPPORTUNITIES)

Vlivy vnějšího okolí, to, co destinace (společnost marketingového řízení destinace) sama svou činností přímo neovlivní a/nebo z velké části reakce na slabé stránky či další rozvíjení stránek silných (S-O a W-O strategie).

Příležitosti kritické pro realizaci strategie - CzechTourism

1. Spolupráce CzechTourism s regionální a místní úrovní destinačních managementů a s Prahou (Magistrát, PIS) i se subjekty soukromého sektoru s cílem obchodního zaměření nabídky.
2. Realizace marketingového výzkumu zaměřeného na vybrané zdrojové trhy a segmenty.
3. Tvorba produktu realizovatelného na trhu ve spolupráci s regiony (místy) a soukromým sektorem – využívání USP a SEP.
4. Vytváření distribučních cest s důrazem na národní informační a rezervační systém a využívání dalších možností distribuce v závislosti na charakteru zdrojového trhu (např. OTA).
5. Realizace strategie značky a cíleného umisťování České republiky jako destinace turismu – využívání USP a SEP a trendu rozvoje ICT.
6. Obchodní zaměření činnosti CzechTourism a jeho propojení s významnými partnery.
7. Posílení váhy zahraničních zastoupení na klíčových a strategických trzích.

8. Partnerský marketing s dalšími středoevropskými NTO, zejména Německo a Rakousko pro působení na mimoevropských trzích.
9. Využití komerční diplomacie a působení na trzích (zejména mimoevropských) ve spolupráci s významnými průmyslovými podniky.
10. Flexibilita CzechTourism a spolupráce s dalšími organizacemi při přípravě akcí mezinárodního významu (výročí, ocenění apod.) v dostatečném předstihu. Jedná se o naprosto nevyužívanou a efektivní komunikaci jako klíčovou příležitost umístování České republiky v zahraničí.
11. Flexibilita CzechTourism a spolupráce s dalšími partnery při ad-hoc akcích, zejména sportovních, kdy CzechTourism musí reagovat na sportovní úspěchy.

Příležitosti významné pro realizaci strategie – CzechTourism ve spolupráci s ostatními subjekty

1. Spolupráce s regionálními a lokálními marketingovými organizacemi a koordinace aktivit směřující k tvorbě produktu, jeho distribuci a komunikaci (přehlednost pro zahraničního klienta).
2. Využití rozvoje infrastruktury v regionech, které lze nabídnout na zahraničním trhu (viz tvorba produktu).
3. Působení na domácí obyvatelstvo ve spolupráci s vybranými regionálními a místními organizacemi.
4. Výběr regionů s fungujícím informačním zázemím a dostatečnou kvalitou služeb pro vytvářené produkty.
5. Lepší využívání jednodenních opakovaných návštěv z Německa, Rakouska, Polska a Rakouska.
6. Využívání nárůstu vybraných segmentů a trhů v závislosti na výsledcích marketingového výzkumu (např. senioři).

Příležitosti – výběr ostatních, které musí CzechTourism vést v patrnosti

1. Trend využívání silniční a železniční dopravy – umožňuje koncentrovat se na evropské zdrojové trhy.
2. Setrvalý zájem o gastronomický turismus - gastronomie destinace Česká republika – využití znalosti českého piva pro uvedení nových produktů.
3. Členství v Evropské unii – nárůst segmentu obchodního i rekreačního turismu, financování projektů turismu z fondů EU.
4. Zjednodušení a změna vnímání vízové povinnosti s Ruskem a Čínou.

HROZBY (THREATS)

Hrozby mohou působit bezprostředně či v delším časovém horizontu. Hrozby jsou rozděleny na hrozby reálně existující v současném globálním (a zejména evropském) prostředí, na hrozby vnímané přímo návštěvníkem České republiky a hrozby, které mohou nastat v budoucnu.

Hrozby reálně existující v globálním prostředí

1. Pokračující riziková situace a ekonomická i politická nejistota v mezinárodním prostředí, zejména evropském (eurozóna).
2. Rostoucí konkurence destinací a objevování destinací nových.
3. Financování turismu po roce 2013.

Hrozby vnímané návštěvníkem

1. Kriminalita a obavy klientů o vlastní bezpečnost – poškozování image destinace.
2. Nejisté počasí, které nezaručuje v létě dobré podmínky pro aktivní turismus a v zimě sních pro zimní sporty.

Potenciální hrozby do budoucna

1. Pokles počtu amerických a ostatních mimoevropských turistů z důvodu zranitelnosti letecké dopravy v případě zvýšených rizik, konfliktů, teroristických akcí a podobných jevů negativně ovlivňujících mezinárodní – zejména

mezikontinentální – turismus a turismus na dlouhé vzdálenosti (*long-haul tourism*).

2. Zdražování služeb v České republice a vyčerpání cenové konkurenceschopnosti.
3. Nižší atraktivita České republiky jako destinace turismu a další snižování zahraniční regionální návštěvnosti.

Obr. 3.4. SWOT analýza – základní shrnutí



Praha, kulturní dědictví vč. kulturní krajiny, přírodní bohatství, dostupnost, bezpečí.

„Hotel U zlaté studně je nejlepší hotel světa.“ [Trip Advisor 2011]

„Sedmé nejnavštěvovanější město Evropy.“

„Praha je 15. nejlepší destinace na světě.“ [Trip Advisor 2011]

„Česko má 10. největší koncentraci kulturních památek UNESCO na světě.“ [Trip Advisor 2011]

„Český Krumlov je 16. nejkrásnější město světa.“ [National Geographic 2008]

„Praha je 4. nejbezpečnější evropské město.“

„Becherovka v TOP 10 alkoholické nápoje světa.“ [Lonely Planet 2012]

„ČR je 5. nejbezpečnější země světa.“ [Global Peace Index]

3.3.3 Stanovení konkurenčních výhod

Dle zjištěných trendů, závěrů dostupných šetření a zpracované SWOT analýzy byly jako klíčové definovány tyto výhody, které jsou propojeny s vizí destinace:

Praha, kulturní bohatství (kulturní krajina), přírodní bohatství, dostupnost destinace Česká republika i většiny regionů, blízkost rozličných atraktivit, produkt městského turismu.

3.3.4 Strategie s jednotlivými výhodami – shrnutí SWOT analýzy

Výhody jsou rozděleny na USP a SEP, vycházejí ze zpracované SWOT analýzy a ze srovnání se zeměmi střední Evropy z předchozích kapitol. Definované výhody budou použity při zpracování hlavních propagačních témat a při tvorbě produktů.

USP (UNIQUE SELLING PROPOSITIONS)

Jako hlavní USP byly definovány následující:

1. **BLÍZKOST – dostupnost**, jednoduchá dosažitelnost jak České republiky, tak různých atraktivit v rámci České republiky - koncentrace jedinečné historie, kultury, památek a přírody na jednom místě, na malé rozloze, v jednom dlouhodobě stabilním prostoru.
2. **PRAHA – dlouhodobě stabilní „magnet“** a klíčová atraktivita České republiky. Díky Praze je Česká republika vnímána pozitivně (zejm. mezi zeměmi V4). Světově unikátní město.
3. **BEZPEČNOST, BEZPEČÍ A TOLERANCE** – Česká republika je ve srovnání se zahraničními metropolemi vnímána jako bezpečná a tolerantní destinace.
4. **PŘÍRODA, PŘÍRODNÍ BOHATSTVÍ** – v České republice jsou vhodné přírodní podmínky, avšak s rozdílným využitím pro tvorbu produktu. Klíčovou konkurenční výhodou jsou přírodní zdroje v podobě lázní (USP). Méně významnou pozici zaujímá Česká republika v konkurenci ostatních destinací z hlediska provozování sportovních aktivit, příp. agroturismu a dalších (Rakousko, Maďarsko) – z uvedeného pohledu se jedná spíše o SEP než o USP.
5. **KULTURA**

SEP (STRATEGISCHE ERFOLGSPOSITION)

Jako hlavní SEP byly definovány následující:

1. **KVALITA** – nutná změna vnímání destinace směrem k hlavním konkurentům, změnit setrvačnost nabídky – nabízeny jsou stále velmi podobné produkty. Klíčové je jak sestavit produkty založené na kvalitě, tak kvalitu dlouhodobě prosazovat jako primární požadavek na veškeré služby v cestovním ruchu. Kvalita váží i na SEP „poměr cena/výkon“.
2. **DOSTUPNOST DESTINACE** – střed Evropy, spojnice mezi Východem a Západem, dobrá dopravní dostupnost ze zahraničí.
3. **SPORT** – široké možnosti sportovního vyžití – aktivní i pasivní (sportovní akce).

Shrnutí – konkurenční výhody České republiky

1. K hlavním USP destinace Česká republika lze zařadit:
 - blízkost (dostupnost včetně cenové),
 - Praha jako hlavní národní identifikační centrum,
 - bezpečnost a bezpečí a tolerance,
 - kultura (v širokém pojetí s důrazem na kulturní krajinu).
 - příroda a přírodní bohatství (ve smyslu přírodní zdroje pro lázeňství a konceptu kulturní krajiny)
2. Hlavní SEP destinace Česká republika lze vymezit následovně:
 - kvalita (ve smyslu poměr cena/výkon),
 - dostupnost destinace jako střed Evropy
 - využití sportovního vyžití (ve vazbě na kulturní krajinu a vybrané aktivity - především cyklo- a pěší turistika).
3. Pro další využití a práci se SWOT je podstatná **strategie S-O a W-O (viz priority)**.

4. Klíčovou příležitostí je **tvorba produktu**, a to pro poznávací a pobytovou dovolenou, city breaks a příp. obchodní turismus včetně MICE (specifická strategie). Ve všech produktech **akcentovat kvalitu a propojenost s regiony (případně produkty rovnou směřovat do regionů)**.
5. **Tvorba produktu má smysl ve vazbě na Prahu** (kulturní, městský i aktivní turismus). **Praha zůstává klíčovým produktem**.
6. Na straně trhů a segmentů je třeba orientovat se na **lepší využití stávajících a na práci na strategických trzích mimoevropských**, obojí ve vazbě na konkrétní segmenty trhu.

Doporučení – konkurenční výhody České republiky

1. Formulování **vize na základě definovaných USP**.
2. Zohlednění USP a SEP při **návruhu produktů a provázat produkty s nabídkou regionů** (v první fázi využít stávající nabídku produktů v regionech).
3. Provedení **analýzy tržního portfolia a jeho segmentů** (část 6 a 7) a orientace na trhy, které oceňují hlavní konkurenční výhody.
4. Vytváření **obchodních strategických aliancí** - spolupráce CzechTourism (obchodní zaměření) s regionálními a místními destinačními managementy a zejména s Prahou (Magistrát, PIS), s rakouskou a německou NTO, se subjekty soukromého sektoru a se subjekty mimo sektor turismu.
5. Vytváření **systému marketingového výzkumu** se zaměřením na podrobnější témata výzkumu (trhy a segmenty).
6. Vytváření **distribučního systému s důrazem na využití ICT**.
7. **Koncept umístování a strategie značky (komunikační mix)** s využitím klíčových komunikačních témat a s využitím ad-hoc událostí pro umístování České republiky.
8. **Zpracování ročních akčních plánů**, kde bude zohledňován aktuální vývoj.
9. **Vyhodnocování zpracované marketingové strategie**, zejména roční akční plány.
10. **Propojení i s nabídkou pro domácí turismus**.

3.4 Analýza umístění České republiky

3.4.1 Vnímání a umístění České republiky

Česká republika je významná evropská destinace turismu, jejíž hlavní konkurenční výhodou jsou kulturně-historické atraktivity, kulturní krajina, hlavní město Praha, přírodní zdroje a další. Česká republika je současně vnímána jako nejznámější ze zemí „nové Evropy“, čemuž napomáhá velmi dobrá pověst Prahy, jejíž značka je na řadě zahraničních zdrojových trzích silnější než značka Česká republika. Česká republika je pozitivně vnímána i díky dobrému poměru ceny a kvality.

Geografická poloha České republiky v subregionu střední Evropy

představuje **zásadní faktor umístění České republiky** ve vnímání destinace Česká republika na zahraničních zdrojových trzích. Přestože je s polohou ve střední Evropě spojena řadu kladů a pozitivních asociací jako např. střetávání kultur, centrum

(srdce) Evropy, křižovatka obchodních cest a další, není umísťování destinace v důsledku geografické polohy zcela jednoznačné a bezproblémové. Z marketingových průzkumů¹⁰ ze zdrojů CzechTourism, zacílených na vnímání České republiky a na motivaci turistů při výběru destinace stejně tak jako na motivaci k návštěvě regionů v České republice, vyplývají **pozitivní závěry**. Česká republika je ze strany návštěvníků vnímána jako **přátelská a vyspělá země se vstřícnými a tolerantními obyvateli**. Těžištěm příjezdového turismu a významným komunikačním tématem je Praha.

Pro zhodnocení umístění České republiky jako destinace turismu bude využito výzkumu **Vnímání České republiky z pohledu evropských návštěvníků a jejich cestovatelské zvyklosti**¹¹. Výzkum se zaměřuje na **vnímání a umísťování České republiky jako destinace turismu u návštěvníků a potenciálních návštěvníků vybraných deseti evropských zemí** (Francie, Itálie, Maďarsko, Německo, Nizozemí, Polsko, Rakousko, Slovensko, Španělsko, Velká Británie) při velikosti vzorku 25 663 respondentů. Závěry uvedeného průzkumu nedávají tak pozitivní výsledky jako výše uvedené, a to zejména z důvodu dotazování nejen návštěvníků, ale i potenciálních návštěvníků (bez předchozí zkušenosti).

ASOCIACE SPOJENÉ S POJMEM ČESKÁ REPUBLIKA

Asociace spojené s pojmem Česká republika – Shrnutí

- Ve skupině potenciálních návštěvníků i návštěvníků jsou patrné silné asociace České republiky s Prahou, památkami, pivem, ale i krajinou/horami/přírodou.
- Příležitostí je jistě poměrně silná asociace návštěvníků s gastronomií (kuchyně, dobré jídlo).
- Více než 10 % respondentů z obou skupin vnímá Českou republiku pozitivně (pěkná/zajímavá země – obecné pozitivní prohlášení).
- Pozitivní asociací je i kultura a kulturní události.
- Česká republika je spojována i s nízkými cenami (3,5 % návštěvníků).
- Za negativní lze naopak považovat velmi nízké vnímání České republiky ve spojení s turismem, resp. asociace s Českou republikou jako destinací pro turismus (dovolenou).
- Téměř čtvrtina potenciálních návštěvníků nespojuje Českou republiku s žádnými asociacemi.
- Velice nízký podíl respondentů spojuje Českou republiku s exportními produkty či produkty českého průmyslu.
- Pozitivní asociace jsou silnější u návštěvníků než u potenciálních návštěvníků.

- **zaměření marketingových aktivit (tvorba produktu, komunikace, distribuce) prioritně na opakované návštěvníky na evropských trzích, na mimoevropských na opakované návštěvy a první návštěvy**
- orientace na skupinu, která nespojuje s Českou republikou žádné asociace (25 % potenciálních návštěvníků), ale jejíž část může být dobře ovlivnitelná

¹⁰ Vnímání ČR a motivace turistů při výběru destinace (CzechTourism, 2003); Analýza motivace zahraničních turistů pro cestování; Motivace k návštěvě turistických regionů v ČR;

¹¹ Zdroj: <http://monitoringevropa.czechtourism.cz/tourismZahr.aspx>

→	rozklíčování skupiny „25 %“ na jednotlivých trzích a rozhodnutí, zda má smysl využít obecných komunikačních témat spojených s Českou republikou (témata mimo turismus)
→	využití pozitivně vnímaných atributů jako témat komunikačních sdělení , zejména Praha, kultura a kulturní události, gastronomie, value for money
→	„nová“ témata zaměřená na propojení českých exportních produktů a České republiky jako destinace pro dovolenou

ZNALOST ČESKÉ REPUBLIKY (POTENCIÁLNÍ NÁVŠTĚVNÍCI)

Znalost České republiky – Shrnutí

- **Přes 40 % potenciálních návštěvníků vyjádřilo neznalost České republiky**, pouze 6,9 % Českou republiku zná.
- **Asi polovina potenciálních návštěvníků o České republice někdy slyšela.**

→	orientace na návštěvníky s předchozí zkušeností (opakované návštěvy) – získání nových klientů je velice drahé
→	rozlišení evropských trhů (zacílení na návštěvníky) a mimoevropských trhů (vyšší podíl „prvonávštěvníků“)
→	orientace na jednodenní návštěvníky ze sousedních zemí , kteří Českou republiku znají
→	ve skupině potenciálních návštěvníků využití relevantních komunikačních témat obecných i ve vztahu k jednotlivým zdrojovým trhům (např. formou „Co Češi dali světu“ - <i>iconic images, iconic products, iconic persons, ...</i>) tak, aby byla Česká republika spojována s „obrazy“ (images) a s možnostmi (nutností – „must see list“) strávit v České republice (Praze) dovolenou
→	nutnost partnerského marketingu – strategických marketingových aliancí s obchodním zaměřením
→	využití silné značky Prahy a propojení Prahy (a dalších témat) s tématem „Česká republika“
→	pravidelné průzkumy a monitorování vnímání České republiky a Prahy ve skupině potenciálních návštěvníků a návštěvníků s cílem zjistit, o jaké skupiny z hlediska spotřebního chování se jedná, a jejich potenciální ovlivnitelnost jejich názorů a vnímání ČR

ČESKÁ REPUBLIKA JAKO DESTINACE PRO DOVOLENOU (POTENCIÁLNÍ NÁVŠTĚVNÍCI)

Česká republika jako destinace pro dovolenou – Shrnutí

- 32 % potenciálních návštěvníků vnímá Českou republiku jako případnou destinaci pro dovolenou a 12,4 % dokonce jako destinaci, o níž by určité při výběru dovolené uvažovali.
- Téměř 30 % **naproti tomu neuvažuje nebo spíše neuvažuje o České republice** jako destinaci pro svoji dovolenou.
- Zbýlých asi **26 % nemá vnímání České republiky** jako destinace pro dovolenou vyhraněné.

- **orientace na „neutrální“ (potenciální) návštěvníky, tedy „nerozhodnuté voliče“**, jejichž vnímání lze ovlivnit snadněji a efektivněji než vnímání skupiny, která buď ČR vůbec nezná, nebo vnímá ČR negativně
- sdělení, že **Česká republika JE DESTINACÍ PRO DOVOLENOU**

BARIÉRY POZITIVNÍHO ROZHODNUTÍ PRO ČESKOU REPUBLIKU JAKO DESTINACI (POTENCIÁLNÍ NÁVŠTĚVNÍCI)

Bariéry pro volbu České republiky jako destinace – Shrnutí

- Zásadní nezájem o Českou republiku vyjádřilo celých ! 43,5 % potenciálních návštěvníků. Důvodem nezájmu bylo především **vnímání České republiky jako neatraktivní destinace (16 %)**, **nezájem o Českou republiku (15 %)** či jiné plány (12,5 %).
- 14,5 % potenciálních návštěvníků nedokázalo základní bariéry spolehlivě určit.
- Významnou slabou stránkou byla i **absence moře (10 %)** či nedostatek informací a malá propagace (7,4 %).
- Respondenti naopak uváděli např. špatné služby, jazykovou neznalost, nízkou bezpečnost, špatnou reputaci či další důvody jako rozhodující bariéry v poměrně malé míře.

→ **orientace na návštěvníky (opakované návštěvy)**

→ **orientace na „neutrální“ (potenciální) návštěvníky, tedy „nerozhodnuté voliče“**, jejichž vnímání lze ovlivnit snadněji a efektivněji než vnímání skupiny, která buď ČR vůbec nezná, nebo vnímá ČR negativně

VNÍMÁNÍ ČESKÉ REPUBLIKY VE ZDROJOVÝCH ZEMÍCH

Vnímání České republiky v zahraničních zdrojových zemích – Shrnutí

- Potenciální návštěvníci vnímají Českou republiku méně pozitivně **než návštěvníci**. Téměř **polovina potenciálních návštěvníků vnímá Českou republiku spíše pozitivně a téměř 10 % rozhodně pozitivně (celkem asi 57 %)**. Negativní vnímání spojuje s Českou republikou téměř 20 % respondentů. Asi čtvrtina potenciálních návštěvníků se nevyjádřila.
- Za **pozitivní považuje vnímání České republiky přes 80 % respondentů ve skupině návštěvníků** a za negativní pouze 9 %. Stejně tak i skupina respondentů, kteří nevědí, vykazuje nižší podíl (8,8 %).

→ **primárně orientace na návštěvníky (opakované návštěvy)**

→ **orientace na potenciální návštěvníky, kteří vnímají Českou republiku pozitivně či spíše pozitivně**

ATRAKTIVITA A IMAGE – UMÍSTĚNÍ DESTINACE ČESKÁ REPUBLIKA

Atraktivita a image – umístění destinace Česká republika – Shrnutí

- Vnímání a umístění České republiky je u potenciálních návštěvníků a u skupiny návštěvníků poměrně vyrovnané – **22,3 % potenciálních návštěvníků a 24,9 % návštěvníků vnímá Českou republiku jako destinaci nesrovnatelnou** (určitě nesrovnatelnou či spíše nesrovnatelnou) **s ostatními evropskými destinacemi.**
- Pozitivní je vyšší podíl „nerozhodných“ potenciálních návštěvníků (40 %) nad podílem respondentů s nevyhraněným vnímáním ve skupině návštěvníků (28,3 %). Za pozitivní lze považovat i vysoký podíl nerozhodnutých oproti podílu záporných ve stejné skupině.
- Samotný fakt, že **40 % potenciálních návštěvníků nedokáže Českou republiku umístit**, není sice příliš pozitivní, na druhou stranu se jedná o skupinu, která je pravděpodobně ovlivnitelná směrem k pozitivnímu vnímání (vyhraněné negativní umístění by bylo horší variantou než umístění nevyhraněné).
- Za pozitivní lze považovat **vyšší podíl respondentů ve skupině návštěvníci, kteří považují Českou republiku za srovnatelnou** (spíše či určitě srovnatelnou) **oproti skupině potenciálních návštěvníků** (46,8 %, resp. 37,7 %).

- **orientace na návštěvníky (opakované návštěvy)**, kteří mají předchozí pozitivní zkušenost s Českou republikou
- orientace komunikace na **40 % „nerozhodnutých voličů“**
- zaměření sdělení na fakt, že Česká republika je srovnatelná a v řadě atributů (viz USP, SEP) dokonce vyniká

UMÍSTĚNÍ ČESKÉ REPUBLIKY VŮČI EVROPSKÝM ZEMÍM

Umístění České republiky vůči evropským zemím – Shrnutí

- Česká republika je vnímána jako **velice srovnatelná se Slovenskem, Maďarskem a Polskem**. Podíl respondentů, kteří vnímají uvedené země podobně jako Českou republiku je vyšší ve skupině návštěvníků (zejména u Maďarska).
- Pozitivní je vnímání podobnosti České republiky s **Německem a Rakouskem** a zejména vyšší podíl ve skupině návštěvníků oproti skupině potenciálních návštěvníků. **Příležitostí je určitě spolupráce s Německem a Rakouskem.**
- Poměrně nízké procento návštěvníků vnímá Českou republiku srovnatelnou s Francií, Itálií, Slovinskem či zeměmi Beneluxu.
- Téměř třetina potenciálních návštěvníků se nedokáže k umístění České republiky vyjádřit.

- **orientace na skupinu návštěvníků (opakované návštěvy)**, kteří vnímají Českou republiku jako srovnatelnou s Německem a Rakouskem

→ využít v komunikaci vnímání podobnosti s Německem a Rakouskem

→ spolupráce s Rakouskem a Německem

KONKURENCESCHOPNOST ČESKÉ REPUBLIKY VŮČI MAĎARSKU

Konkurenceschopnost České republiky vůči Maďarsku – Shrnutí

- **Asi třetina potenciálních návštěvníků by zvolila Českou republiku před Maďarskem.** Ve skupině návštěvníků by se pro Českou republiku rozhodla **téměř polovina respondentů** (48,5 %). Stejně tak klesá s předchozí zkušeností podíl nerozhodnutých respondentů (ani jednu z nich, nevím).
- **Za hlavní konkurenční výhodu České republiky oproti Maďarsku** považují obě skupiny především celkovou zajímavost České republiky oproti Maďarsku, Prahu, historii a památky, jazyk (snazší komunikace), dále pak kulturu či přírodu/krajinu/hory. Pro potenciální návštěvníky je dále rozhodující dobré reference a podobnost zdrojové zemi. Návštěvníci zdůrazňují aspekt „hezčí země“, vztah k České republice (znám ji/mám ji rád/a) a příjemné a milé lidi.
- Podstatnými **konkurenčními výhodami Maďarska oproti České republice** je naopak vztah k Maďarsku (potenciální návštěvníci) a celkové vnímání Maďarska jako zajímavější země. Dále lze jmenovat Budapešť, Balaton, termální bazény/prameny/lázně.

→ spolupráce s Maďarskem zejména na mimoevropských trzích

→ **využití konkurenčních výhod vůči Maďarsku:** Česká republika jako zajímavější destinace ve srovnání s Maďarskem, Praha, historie a památky, jazyk, kultura a příroda/krajina (fenomén kulturní krajiny)

KONKURENCESCHOPNOST ČESKÉ REPUBLIKY VŮČI RAKOUSKU

Konkurenceschopnost České republiky vůči Rakousku – Shrnutí

- **Rakousko je pro Českou republiku oproti Maďarsku výraznějším konkurentem.** Návštěvu Rakouska by oproti České republice preferovala **téměř polovina potenciálních návštěvníků a asi 43 % návštěvníků**. Jen asi 18 % respondentů v obou skupinách nemělo vyhraněný názor na volbu destinace. Podíl návštěvníků preferujících Českou republiku oproti Rakousku byl ve skupině návštěvníků vyšší (35,2 %) než ve skupině potenciálních návštěvníků (23,9 %).
- Ke konkurenčním výhodám České republiky patří **určitě cenová úroveň, zájem poznat Českou republiku (! avšak výrazně nižší ve skupině návštěvníků), jazyk/snazší komunikace či vnímání České republiky jako zajímavější destinace než Rakousko.** Ve skupině návštěvníků lze doplnit i příjemné a milé lidi, pozitivní vztah k České republice, její hodnocení jako „pěkné země“, v menší míře i historii/památky, kulturu a přírodu/krajinu.
- Rakousko naproti tomu **disponuje silnými konkurenčními výhodami v podobě silného zájmu poznat Rakousko (přes 20 % respondentů), hory (Alpy) a příroda/krajina spojené s lyžováním a zimními sporty.** Respondenti vnímají jako konkurenční výhodu i **Vídeň ve spojení s kulturou,**

vyšší vyspělost/úroveň či dobré služby/pohostinnost a celkově vnímají Rakousko jako „pěknou zemi“.

- Vnímání historie/památek či měst jako konkurenční výhody je slabší (avšak téměř srovnatelné s úrovní s jejich vnímáním v České republice). Rakouskou kuchyni, zavedení EUR či sportovní vyžití nevnímají respondenti jako zásadní konkurenční výhodu oproti České republice.

→ **využití konkurenčních výhod České republiky vůči Rakousku:** cenová úroveň, snazší komunikace (např. polský, slovenský a především ruský trh), příjemná, milá země a lidé a zejména **Praha a kulturní krajina**

UMÍSTĚNÍ A VNÍMÁNÍ PRAHY JAKO DESTINACE PRO DOVOLENOU

53,8 % potenciálních návštěvníků (n = 19 303) zná Prahu jako hlavní město České republiky, 46,2 % Prahu nezná.

Umístění a vnímání Prahy jako destinace pro dovolenou – Shrnutí

- Přes 50 % potenciálních návštěvníků zná Prahu jako hlavní město České republiky. Téměř 70 % by o Praze uvažovalo jako o destinaci pro dovolenou (spíše uvažovalo a určitě uvažovalo).
- K hlavním **bariérám rozhodnutí pro Prahu** jako pro destinaci patří u potenciálních návštěvníků nezájem, jiné plány, názor, že Praha není atraktivní či vnímání Prahy jako příliš komerční a přelidněné destinace. Hlavním důvodem je však volba jiných než městských destinací jako cíle své dovolené.
- **91,9 % dotázaných návštěvníků České republiky (n = 6 360) navštívilo Prahu.**
- **60,7 % dotázaných návštěvníků (n = 5 845) navštívilo Prahu jedenkrát,** 26,9 % dvakrát až třikrát, 7 % čtyřikrát až sedmkrát. Více než 8 krát navštívilo Prahu pouze 4,3 % respondentů.
- **50,4 % respondentů (n = 5 845) navštívilo Prahu před rokem 2007,** 15,4 % v roce 2009, 14,6 % v roce 2008, 10,7 % v roce 2007 a 8,9 % v roce 2010.
- **Spokojenost s pobytem v Praze (n = 5 845).** Rozhodně pozitivně hodnotilo svůj pobyt v Praze 52,5 % respondentů, spíše pozitivně 45 %, spíše negativně 2,1 % a rozhodně negativně 0,5 % respondentů.
- **Srovnatelnost Prahy s ostatními evropskými městy.** Praha je podle 29,6 % respondentů vnímána jako **spíše srovnatelná s ostatními evropskými metropolemi.** Za určitě srovnatelnou považuje Prahu 18,5 % respondentů. 21,7 % považuje Prahu za ani srovnatelnou ani nesrovnatelnou a za spíše nesrovnatelnou pak 20,8 % respondentů. 9,4 % si myslí, že Praha s ostatními evropskými metropolemi určitě srovnatelná není.
- 6,7 % návštěvníků (n = 4 080) se domnívá, že **Praha je srovnatelná s evropskými hlavními/velkými či historickými městy.** K městům, která vnímají respondenti za města srovnatelná s Prahou, patří následující: **Budapešť (26,4 %), Vídeň (25,4 %), Paříž (8,8 %), Krakov (5,4 %), Varšava (5,3 %), Berlín (5,2 %), Bratislava (3,3 %), Řím (2,8 %), Amsterdam (2,2 %), Mnichov (2 %)** a další. 24,1 % respondentů názor nevyjádřila (neví).

→	využití silné značky Prahy, bez které se marketing a strategie i management značky Česká republika neobejde
→	využití vnímání srovnatelnosti Prahy s ostatními evropskými metropolemi jako nástroj pro vnímání České republiky jako srovnatelné země (destinace) s ostatními evropskými zeměmi (destinacemi)

3.4.2 Stanovení hlavních nedostatků v dosavadním umisťování destinace Česká republika

Přestože se koncepce zabývá umisťováním České republiky jako destinace turismu, je třeba upozornit na skutečnost, že umisťování **destinace není výsledkem komunikačních kampaní národní turistické organizace**. Umisťování a vnímání destinace má mnohem širší souvislosti a často s turismem ani nemusí souviset.

Současné umisťování České republiky je problematické, a to nejen v oblasti turismu. Jak bohužel konstatuje průzkum Mediacon 2003¹²: největší vliv na vytváření mediálního image České republiky měli podle tehdejšího průzkumu „nevýznamní cizinci“. Situace se v posledních letech příliš nezměnila, což dokládá průzkum z roku 2010¹³ zaměřený na vnímání České republiky (potenciálními) návštěvníky. Přestože se léta hovoří o nutnosti spojit jednotlivé rezorty a postupovat na zahraničním trhu jednotně, umisťování České republiky v zahraničí je roztříštěné a příslušné instituce nad ním nemají kontrolu. **Zahraníční potenciální návštěvníci vyjadřují k České republice určitou rezervovanost až nedůvěru** a pokud jsou ji schopni zařadit, tak k méně vyspělé části Evropy.

Na mimoevropských trzích, např. v severní Americe, je Česká republika vnímána díky Praze relativně pozitivně. Na druhou stranu je vnímána jako země náležející do V4 regionu, který je sice považován za nový a zajímavý, ale zároveň za zaostalejší, „šedý“, spojený s komunismem a dvěma světovými válkami.

Hlavní nedostatky v dosavadním umisťování České republiky lze rozdělit do třech skupin, a to v návaznosti na následný návrh komunikačního mixu a strategie značky (část 8 a 9):

1. **Sdělení (obsah a zpracování / forma)**
2. **Nástroje**
3. **Instituce**

HLAVNÍ NEDOSTATKY V OBLASTI SDĚLENÍ

1. **nejasná vize České republiky jako destinace turismu,**
2. **nedostatečná diferenciací umisťování České republiky jako destinace ve snaze o vnitřní smír vůči subjektům turismu,**
3. **nejasný branding České republiky jako destinace turismu vůči konkurenčním destinacím,**
4. **umístění České republiky jako nudné a nezajímavé destinace,**
5. **slabé provázání umisťování destinace Česká republika a regionálních a místních produktů turismu,**
6. **slabá spolupráce mezi CzechTourism a Magistrátem hlavního města Prahy** (Pražskou informační službou) s ohledem na význam Prahy v komunikačním mixu a pro umisťování
7. **nevyužívání konkurenčních výhod, silných stránek (USP, SEP) včetně významných produktů, firem, osobností, událostí apod.,**
8. **nízká flexibilita sdělení** (např. reakce na mimořádné úspěchy českých sportovců, které zůstávají naprosto nevyužity),
9. **„neutrální“ přístup k umisťování a brandingu ve vnitřním prostředí i navenek,**
10. **nedostatečné profilování jednotlivých regionů v rámci komunikace na zahraničních trzích,**

¹² Analýza obrazu České republiky v zahraničních médiích (duben - červen 2003). MediaCon.

¹³ Vnímání České republiky z pohledu evropských návštěvníků a jejich cestovatelské zvyklosti.

11. **setrvačnost nabídky** spočívající na léty osvědčených produktech (zavádění nových produktů je spojeno s náklady i rizikem neúspěchu),
12. „český“ postoj v rámci evropských struktur, který nemusí být přijímán vždy pozitivně,
13. **nízká orientace na Německo a Rakousko** v komunikačním mixu a neustálé zařazování České republiky spíše k východní části Evropy se všemi negativními dopady.

HLAVNÍ NEDOSTATKY V OBLASTI NÁSTROJŮ

1. **nedostatečné rozlišení využívaných komunikačních nástrojů** v závislosti na cílových skupinách
2. **slabé ovlivňování zahraničních médií** (např. formou PR agentur),
3. informační zázemí, bariéry v komunikaci, nedostatečná jazyková vybavenost, negativní stereotypy,
4. nízká míra využití **nových informačních a komunikačních technologií** pro komunikaci s cílovými skupinami,
5. **využívání drahých a málo účinných tradičních nástrojů komunikace** (zejména výstavy a veletrhy), tištěné materiály lokálního charakteru často bez návazností.

HLAVNÍ NEDOSTATKY V OBLASTI INSTITUCIONÁLNÍ

1. **roztržštěnost snahy o umisťování** (komunikaci) napříč jednotlivými rezorty (zejména MMR, MZV, MPO a jejich příspěvkové organizace),
2. **nerozvinutost řízení destinace na regionální a místní úrovni**,
3. **nevyužívání efektů komerční diplomacie** v turismu i dalších oborech – nízké propojení a využívání znalostí trhů a komunikačních kanálů významných českých exportních firem, kulturních událostí apod.,
4. **podprůměrná kooperace veřejného a privátního sektoru** bez dlouhodobého efektu.
5. neexistence zákonných norem upravujících řízení cestovního ruchu a z toho vyplývající neujasněný systém řízení regionů a turistických oblastí
6. uměle vytvářené členění ČR a nevyužívání tradičních a známých regionů bez ohledu na hranice současných krajů

Nedostatky v dosavadním umisťování České republiky jako destinace turismu **budou formou opatření řešena v implementaci (část 10) a v akčním plánu (část 11).**

3.4.3 Porovnání dosavadního umisťování se zahraničními konkurenčními destinacemi s cílem stanovit následně „prostor“ pro nové umístění destinace Česká republika

NOVÉ UMÍSTĚNÍ - SDĚLENÍ

1. **umisťování České republiky jako destinace turismu** podle vize formulované v části 1,
2. **umisťování na základě diferenciacie pomocí kvality a dobrého poměru cena/kvalita**,
3. výběr témat umisťování a výběr produktů s cílem profilování nabídky Česká republika vůči cílovým segmentům,
4. stanovení **koncepce strategie značky** zahrnující jak logotyp, tak i jednotlivé nástroje komunikačního mixu,
5. propojení **umisťování na národní, regionální a místní úrovni**,
6. využívání **podpory umisťování České republiky a Prahy**,
7. změna umístění s cílem vyvolání zájmu o **první a zejména opakovanou návštěvu České republiky**,
8. využití **mezinárodně známých žijících i nežijících osobností a stanovení ročních komunikačních témat** v závislosti na výročích a událostech,

9. zvýšení **flexibility sdělení a vytvoření komunikačního modelu** okamžitě využitelného v případě úspěchů českých sportovců či dalších událostí,
10. profilování a umisťování regionů na vybraných trzích a ve vybraných segmentech,
11. **tvorba produktu nebo využívání regionálních a místních produktů**,
12. **silnější orientace na Německo a Rakousko při realizaci marketingových aktivit**.

NOVÉ UMÍSTĚNÍ - NÁSTROJE

1. širší využívání **nových nástrojů spojených s virální komunikací**,
2. **využívání informačních a komunikačních technologií**,
3. **rozlišování cílových skupin** a segmentů při volbě nástrojů,
4. angažování **mezinárodní PR agentury** monitorující a ovlivňující obsah, formy i nástroje sdělení,
5. **posílení jazykové vybavenosti pracovníků v turismu**,
6. posun k **BTL formám komunikace** a využití přímých a cílených forem komunikace.

NOVÉ UMÍSTĚNÍ - INSTITUCE

1. **umisťování napříč rezorty podpořené politikami daných rezortů** (např. proexportní politikou České republiky¹⁴, a to zejména v projektu č. 3 Budování dobrého jména České republiky v zahraničí s cílem „ČR jako spolehlivý a atraktivní partner pro obchodní a investiční spolupráci“, a stejně tak v projektu č. 5 Zvýšení exportu služeb i v projektu č. 7 Rozvoj vývozních aliancí,
2. **propojení CzechTourism s institucemi na regionální a místní úrovni** (zejména Magistrát hlavního města Prahy),
3. **propojení CzechTourism se soukromým sektorem** v oblasti turismu i mimo oblasti turismu.

Návrhy na sdělení, komunikační nástroje a instituce budou dále rozpracovány v části 8 a 9 a v části 10 a 11 týkající se implementace a akčního plánu.

Shrnutí – analýza umístění České republiky

1. Umístění a vnímání destinace není však spojeno pouze s turismem, ale má vždy **širší ekonomické, kulturní, společenské či politické vazby**. Proto je třeba otázku umisťování České republiky jako destinace turismu řešit v širším, zejména ekonomickém kontextu. Z širšího pojetí umisťování destinace Česká republika pak vychází i linie komerční diplomacie uplatňovaná v implementaci marketingové strategie.
2. Ve skupině potenciálních návštěvníků i návštěvníků jsou patrné silné asociace České republiky s Prahou, památkami, pivem, ale i krajinou/horami/přírodou. **Téměř čtvrtina potenciálních návštěvníků nespojuje Českou republiku s žádnými asociacemi**. Asi polovina potenciálních návštěvníků Českou republiku vůbec nezná. Pozitivní asociace jsou silnější u návštěvníků než u potenciálních návštěvníků.
3. **Zásadní nezájem o Českou republiku vyjádřilo celých 43,5 % potenciálních návštěvníků**. Důvodem nezájmu bylo především **vnímání České republiky jako neatraktivní destinace (16 %)**, **nezájem o Českou republiku (15 %)** či jiné plány (12,5 %).
4. Potenciální návštěvníci vnímají Českou republiku méně pozitivně **než návštěvníci**. Téměř **polovina potenciálních návštěvníků vnímá Českou republiku spíše pozitivně a téměř 10 % rozhodně pozitivně (celkem asi**

¹⁴ Aktualizace exportní strategie České republiky na rok 2011 (MPO).

57 %). Negativní vnímání spojuje s Českou republikou téměř 20 % respondentů. Asi čtvrtina potenciálních návštěvníků se nevyjádřila.

5. Česká republika je vnímána jako **země srovnatelná se Slovenskem, Polskem, Maďarskem, Rakouskem a Německem**. Na základě průzkumu zaměřeného na vnímání a konkurenceschopnost destinace Česká republika bylo jako hlavní konkurent stanoveno **Rakousko a Maďarsko. Rakousko je pro Českou republiku oproti Maďarsku výraznějším konkurentem**. Návštěvu Rakouska by oproti České republice preferovala **téměř polovina potenciálních návštěvníků a asi 43 % návštěvníků**.

Doporučení – analýza umístění České republiky

1. Vytváření strategických marketingových aliancí - umístování České republiky je **nedostatečně diferencováno od konkurenčních destinací a nedostatečně využívá propojení a spolupráci mezi sektory**.
2. Zásadním faktorem umístění je **geografická poloha ve střední Evropě** se všemi pozitivními dopady (srdce Evropy) i negativními stereotypy (příslušnost k méně zaostalé východní Evropě).
3. Některé faktory (např. geografickou polohu) nelze změnit. **Lze však změnit jejich vnímání** a vytvořit tak image destinace odpovídající formulované vizi.
4. Primární orientace na „**opakované**“ **návštěvníky z evropských zdrojových trhů**. Na mimoevropských trzích orientace na (potenciální) návštěvníky.
5. **Pravidelné monitorování vnímání destinace Česká republika a Praha** mezi návštěvníky a potenciálními návštěvníky.
6. Vytvoření **modelu komunikace** založeného na strategii a managementu značky, využívání komunikačních nástrojů, využití zahraničních médií i partnerského marketingu.
7. Orientace na skupinu, která **nespojuje s Českou republikou žádné asociace** (25 % potenciálních návštěvníků), ale jejíž část může být dobře ovlivnitelná. **Orientace na „neutrální“ (potenciální) návštěvníky, tedy „nerozhodnuté voliče“**, jejichž vnímání lze ovlivnit snadněji a efektivněji než vnímání skupiny, která buď ČR vůbec nezná, nebo vnímá ČR negativně.
8. Sdělení, že „**Česká republika JE**“ a že „**Česká republika JE DESTINACE PRO DOVOLENOU**“.
9. Využití pozitivně vnímaných atributů jako **témat komunikačních sdělení**, zejména Praha, kultura a kulturní události, gastronomie, value for money. „**Nová**“ **témata zaměřená na propojení českých exportních produktů a České republiky jako destinace pro dovolenou**.
10. Orientace na **jednodenní návštěvníky ze sousedních zemí**, kteří Českou republiku znají.
11. **Využití silné značky Prahy** a propojení Prahy (a dalších témat) s tématem „Česká republika“.
12. **Orientace na skupinu návštěvníků (opakované návštěvy)**, kteří vnímají Českou republiku jako srovnatelnou s Německem a Rakouskem.

13. **Využití konkurenčních výhod České republiky vůči Rakousku:** cenová úroveň, snazší komunikace (např. polský, slovenský a především ruský trh), příjemná, milá země a lidé a zejména **Praha a kulturní krajina**.
14. **Využití konkurenčních výhod vůči Maďarsku:** Česká republika jako zajímavější destinace ve srovnání s Maďarskem, Praha, historie a památky, jazyk, kultura a příroda/krajina (fenomén kulturní krajiny).

4 Současné trendy nabídky a poptávky podstatné pro marketing České republiky

4.1 Kvantitativní trendy v mezinárodním turismu na straně nabídky a poptávky¹⁵

4.1.1 Vývoj světové ekonomiky ve vztahu k mezinárodnímu turismu

Po propadu v roce 2009 dochází v roce 2010 k oživení světové ekonomiky, které pokračovalo i v první polovině roku 2011.

Německý výzkumný institut (IFO Institute) ve zprávě z dubna 2011 odhadoval růst světové ekonomiky v roce 2011 na 4,2, resp. 3,9 % a v roce 2012 na 4,7 %. Ve stejném období Mezinárodní měnový fond (IMF) uvádí, že bude pokračovat disproportční růst mezi jednotlivými regiony i uvnitř nich. EU by měla zaznamenat růst mezi 1-2% (EK předpokládá růst 1,8% v roce 2011 a 1,9 %v roce 2012). V Evropě dochází k silně diferenciovanému růstu, kdy tahounem je Německo a nejpomalejší růst zaznamenává Spojené království a Francie. Dynamika růstu USA podle IMF je vyšší a odhaduje se na 2,8 – 2,9% v letech 2011 a 2012 (IFO odhaduje jen 1,9% nárůst). Situace v Japonsku je specifická a po zemětřesení v roce 2010 odhaduje OECD pouze 0,8% růst.

K ekonomickému růstu dochází i na hlavních zdrojových trzích mezinárodního turismu. Největší nárůst HDP v roce 2010 z TOP 10 zaznamenala Čína (10,3%) a Ruská federace (4%).

Tab. 4.1. Vývoj HDP ve vybraných zemích a prognóza hospodářského růstu MMF (%)

	2008	2009	2010	2011	2012
HDP – svět	2,9	-0,5	5,0	4,4	4,5
USA	0,0	-2,6	2,8	2,8	2,9
EU	0,4	-4,1	1,8	1,8	2,1
Japonsko	-1,2	-6,3	3,9	1,4	2,1
Čína	9,6	9,2	10,3	9,6	9,5
Indie	6,2	6,8	10,4	8,2	7,8
Ruská federace	5,2	-7,8	4,0	4,8	4,5
Vyspělé země	0,2	-3,4	3,0	2,4	2,6
Rozvíjející se a rozvojové země	6,1	2,7	7,3	6,5	6,5

Zdroj: IMF WorldEconomic Outlook, April 2011

V posledních měsících roku 2011 však dochází ke zpomalení růstu a Mezinárodní měnový fond již v září opravuje (snižuje) odhady růstu světové ekonomiky na čtyři procenta (z původních 4,5 %). Odhad růstu české ekonomiky snížil na 1,8% z původních 2,9 %. Podle mluvčího IMF Gerry Rice ekonomická aktivita značně zpomalila v důsledku dluhové krize v eurozóně a chaosu na finančních trzích. Tento neblahý vývoj bude zřejmě pokračovat i v roce 2012. Není vyloučeno, že v prvních měsících roku 2012 MMF ještě dále opraví svoje odhady směrem dolů.

4.1.2 Základní data mezinárodního turismu

Rok 2010 znamená silný obrat k růstu mezinárodního turismu. Rolf Freitag, prezident IPK, ve své zprávě pro WorldTravel Monitor Forum uvedl, že mezinárodní turismus je zpět a poroste nyní ještě dynamičtěji, přičemž kladl důraz na roli turismu jako jedné z opor globální ekonomiky. Tento optimistický pohled na vývoj turismu ovšem neplatí shodně pro všechny země. Vývoj mezinárodního turismu v roce 2011 potvrzuje prognózu UNWTO na meziroční růst o 4 %. Pro rok 2012 se předpokládá v souvislosti se zbrzděním oživení ekonomiky pomalejší růst v rozmezí 3% až 4%, ale při udržení pozitivních výsledků z roku 2010 (+7%) a 2011.

¹⁵ Kapitola je zpracována s využitím dat dostupných v září-listopadu 2011

Vývoj v roce 2011 (různé faktory)

Indikátor důvěry pro rok 2011 dle IPK je 103 bodů, což indikuje 3-5% růst mezinárodních výjezdů. Hnací silou bude růst ekonomiky a nízké ceny leteckých společností, neočekává se zvýšený vliv bezpečnosti a ekologie. Dle expertů UNWTO je vývoj mezinárodního turismu hodnocen 138 body (z možných 170).

V roce 2011 dle zprávy společnosti Boeing se přepokládá nárůst mezinárodních cest o 7 % provázený zvýšením výdajů na cesty a zároveň vysokou senzitivitou k ceně.

Poroste počet cest do vzdálenějších destinací. Objem přepravených osob v letecké dopravě by dle společnosti Boeing měl vzrůst o 5%.

Tab. 4.2. Klíčová data výjezdového turismu 2010

	2010	změny 2010 vs změny 2009		
Počet výjezdů celkem (výjezdový a domácí turismus)	9,8 mld.	+5%	vs	-1%
Výjezdy (mezinárodní)	935 mil.	+7%	vs	-4%
Počet přenocování	5 mld.	+5%	vs	-7%
Výdaje na výjezdový turismus	781 mld. EUR	+8%	vs	-9%

Zdroj: ITB WorldTravelTrends Report 2010/2011

Průměrné náklady na přenocování činily v roce 2010 107 EUR a na cestu 1.141 EUR.

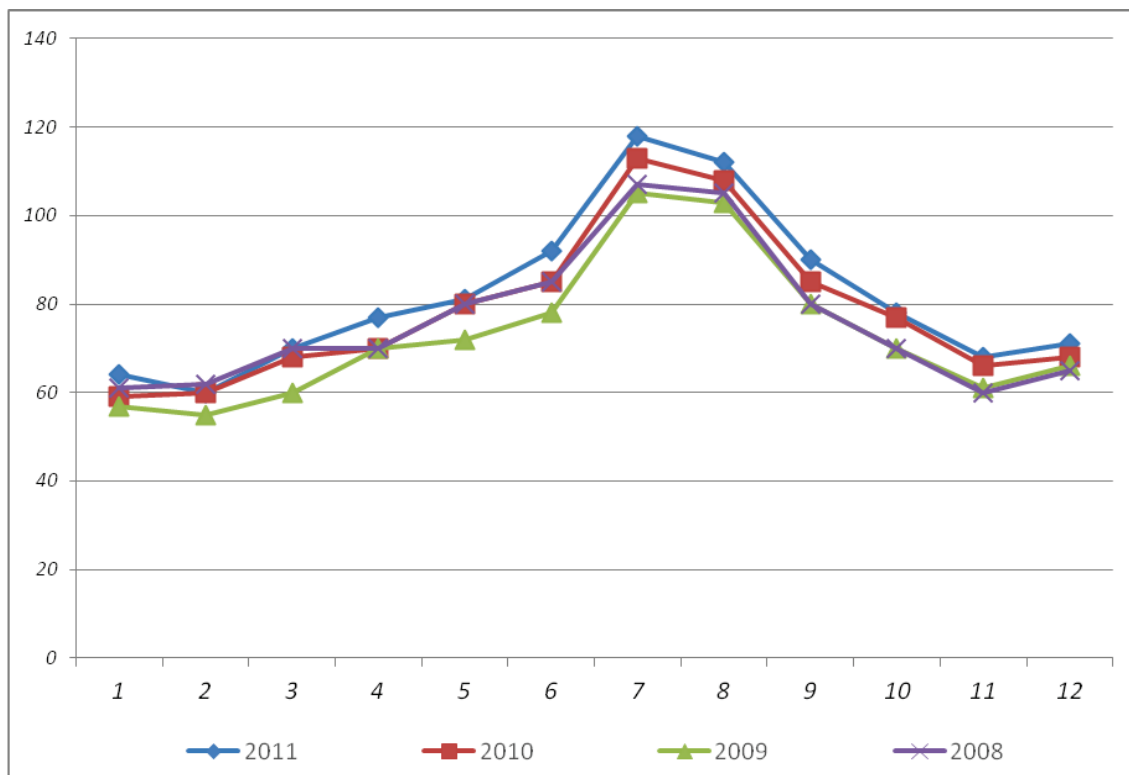
Mezinárodní příjezdy

Vývoj v mezinárodním příjezdovém turismu potvrdil prognózu UNWTO z počátku roku 2011, kdy se odhadoval průměrný meziroční růst ve výši 4-5% s výhledem na průměrný 4% meziroční nárůst. Pro Evropu byl dle současného vývoje odhadován pomalý nárůst v roce 2011 (2-3%), pro region Asie a Pacifik 7-10% růst, v regionu Ameriky 4-10% růst, v regionu Afrika 4-7% růst a v regionu Střední východ 7-10% růst.

Graf 4.1. Mezinárodní příjezdy 1990-2010



Zdroj: UNWTO

Graf 4.2. Mezinárodní příjezdy/měsíce 2007-2011*

Zdroj: World Tourism Organization (UNWTO)©

Mezinárodní příjezdy podle regionů**Tab. 4.3.** Mezinárodní příjezdy – vybrané regiony – 2009/2010

	2009	2010
Svět	-4%	+5 - 6%
Evropa	-6%	+1 - 3%
Asie a Pacifik	-2%	+9 - 11%
Severní Amerika	-6%	0 - 2%
Jižní Amerika	-3%	11 -13%
Střední Východ	-5%	10 - 12%

Zdroj: ITB World Travel Trends Report 2010/2011

Region Evropa

V roce 2010 byl v zemích EU-27 průměrný hospodářský růst 1,8%, přičemž jsou patrné rozdíly ve vývoji v jednotlivých zemích v závislosti na orientaci zahraničního obchodu, míře otevřenosti ekonomiky, dopadech finanční krize a rozsahu vnitřní a vnější nerovnováhy. Evropská komise předpokládá pro rok 2011 vysoký ekonomický růst v pobaltských zemích, Švédsku, Polsku, Finsku a Slovensku. Pokles očekává v Řecku a Portugalsku.

Tab. 4.4. Vývoj HDP ve vybraných zemích EU v letech 2009-2010, v %

	2009	2010
EU – 27	-4,2	1,8
Česká republika	-4,1	2,3
Německo	-4,7	3,6
Španělsko	-2,0	-0,1
Francie	-2,7	1,5
Itálie	-5,2	1,3
Polsko	1,7	3,8
Slovensko	-4,8	4,0

Spojené království	-4,9	1,3
Nizozemsko	-3,9	1,8

Zdroj: Eurostat – National accounts, květen 2011

Nerovnoměrný vývoj je patrný i v mezinárodním turismu regionu Evropa. V roce 2010 vzrostl počet vnitro regionálních příjezdů a výjezdů o 1 %, počet přenocování však klesl o 2 % a výdaje byly o 3 % nižší. Ve výjezdovém turismu je největší pokles o 6 % na britském trhu, německý trh se dostal ze záporných čísel na 0 % růstu, Francie a Španělsko zaznamenaly 2 % nárůst a trh severovýchodních zemí až 5 % růst.

Pro rok 2011 je Index důvěry (IPK) pro Evropu na 101 bodech, což indikuje 1-2 % růst. Více optimistický je výhled pro Rusko, Rakousko, Švédsko a Belgie, zatímco nejméně důvěryhodný je německý a britský trh.

Dle údajů UNWTO došlo v Evropě v prvních osmi měsících roku 2011 k překvapivému růstu mezinárodních příjezdů (+6 %), v Severní Evropě (+7 %) a v Centrální a Východní Evropě (+8 %).

V závěru roku však dochází ke zpomalení růstu počtu zahraničních příjezdů v rozmezí 4,0 % až 4,5 %¹⁶.

V Evropě klesá podíl letecké dopravy a roste podíl automobilové dopravy (2 %), dochází ke snížení pobytových nocí (7-8) a 10 % pobytů je krátkodobých (1-3 noci).

4.1.3 Výdaje v mezinárodním turismu

Spolu s rostoucí ekonomikou dochází k růstu výdajů na turismus v roce 2010 na zdrojových trzích. K největšímu nárůstu ve výdajích dochází v Číně (+25,6 %) a Ruské federaci (26,8 %).

Tab. 4.5. Hlavní zdrojové trhy podle výdajů na mezinárodní turismus 2010 ve srovnání s vývojem HDP

Zdrojový trh	Výdaje na mezinárodní turismus (mld. USD)							Vývoj HDP	Vývoj HDP
	2002	2003	2004	2006	2008	2009	2010	2009	2010
SVĚT	485,0	524,0	623,0	742,0	943,0	851,0	918,0	-0,5	5,0
1 Německo	52,5	64,7	71,0	73,9	91,0	81,2	78,1	-4,7	3,6
2 USA	58,7	57,4	65,6	72,1	79,7	74,1	75,5	2,8	2,9
4 Spojené království	41,5	47,9	55,9	63,1	68,5	50,1	48,6	-4,9	1,3
3 Čína	15,4	15,2	19,1	24,3	36,2	43,7	54,9	9,2	10,3
5 Francie	19,5	23,4	28,6	31,2	43,1	38,4	38,5	-2,7	1,5
8 Itálie	16,8	20,6	20,5	23,1	30,8	27,9	27,1	-5,2	1,3
7 Japonsko	26,5	28,8	38,1	26,9	27,9	25,1	27,9	-6,3	3,9
6 Kanada	11,7	13,4	16,0	20,5	26,9	24,2	29,6	-2,5	3,1
9 Ruská federace	11,3	12,9	15,7	18,2	24,9	20,9	26,5	-7,8	4,0
10 Austrálie						17,6	22,4	2,7	2,7

Zdroj: Zdroj: Zdroj: vlastní výpočty na základě dat UNWTO, IMF

Náklady na jeden pobyt klesly v průměru o 4 %, přičemž celkové pobytové náklady byly v průměru nižší než v roce 2009. V příjmech došlo ke zvýšení + 7 %, přičemž křivka výdajů na mezinárodní turismus se pohybuje stále lehce pod křivkou mezinárodních příjezdů.

¹⁶ <http://media.unwto.org/en/press-release/2011-11-08/european-tourism-grows-above-expectations>

4.1.4 Mezinárodní výjezdy

Po propadu v mezinárodních výjezdech v roce 2009 o 4 % (v počtu nocí o 7 %, v příjmech o 9 % EUR) dochází v roce 2010 k nárůstu počtu výjezdů o 7 % (v počtu nocí o 5 %, v příjmech o 7 % EUR).

Na úrovni regionů bude dle prognózy UNWTO progresivně růst v mezinárodních výjezdech Asie a Pacifik, Jižní Amerika a Střední Východ. Růst mezinárodních výjezdů v Evropě a Severní Americe bude pozvolný. Pokud porovnáme jednotlivé země, pak nejlepší předpoklady pro růst v roce 2011 má Jižní Korea (+28 %), Čína (+23 %), Německo (+11 %), Chorvatsko (+7 %) a Mexiko (+5 %), Španělsko oproti tomu (0 %) a v Řecku dojde k propadu (-5 %)¹⁷.

Evropa













V říjnu 2010 proběhl průzkum ETC 20 evropských národních centrál prezentovaný na World Travel Monitor Foru v Pise, 4-5. 11. 2010. Z průzkumu vyplynulo, že v evropských destinacích dojde jen k pomalému nárůstu mezi 2-3 % v roce 2011, šest zemí předpokládá růst větší než 5 %, osm těsně pod 5 % a šest nepředpokládá růst a mohou i klesat. Národní centrály pokládají za těžiště zotavení zahraniční návštěvníky, městský a business turismus. Dojde ke zkracování pobytů a snižování výdajů na pobyt. Dopady finanční krize ovlivňují cestovní chování 65 % Evropanů i v roce 2011. Dle průzkumů IPK plánuje 44 % lidí stejné množství cest v roce 2011 jako v roce 2010, zatímco počet lidí, kteří plánují větší nebo menší počet cest je 22 až 23 %. Jasná většina (57 %) plánuje strávit přibližně stejnou dobu

Cestováním v roce 2011. Celkem 37 % plánuje snížení cestovních výdajů. Největší citlivost vůči cenám vykazuje ruský, německý a španělský trh. (květen 2011)

Evropa v roce 2010 zaznamenala 10,4 mil příjezdů z regionu Asie (což představuje nárůst o 8 %). Největší zdrojový trh představuje Čína (+3,1), Indie (+0,9) a jižní Korea (+0,8). Čína se ve výjezdech nejvíce zaměřuje na Evropu (25 % výjezdů), Japonsko a Indii (po 17 %). Cílem pro Číňany je nejvíce Německo, Itálie, Francie. Pro Japonce Itálie, Francie a Německo. Indové přijíždějí nejvíce do Spojeného království, Německa a Švýcarska. Podle prof. Songa¹⁸, který vstoupil na konferenci v Pise, bude Čína v roce 2015 největším trhem světového turismu.

Tab. 4.6. Výjezdy Evropa 2010 v %

European Outbound Performance 2010

	UK	-6 %		Austria	+5 %
	Belgium	± 0 %		Denmark	+5 %
	Germany	± 0 %		Sweden	+5 %
	France	+2 %		Finland	+6 %
	Spain	+2 %		Norway	+8 %
	Italy	+4 %		Switzerland	+8 %

Zdroj: ETM

¹⁷ ITB WorldTravelTrends Report 2010/2011 – ITB Berlin

¹⁸ Profesor Song je předním odborníkem v oblasti turismu z Polytechnické univerzity v Hong Kongu

Mimoevropské regiony

V regionu Asie a Pacifik dochází v roce 2010 k největšímu nárůstu ve výjezdech do regionu Ameriky (+20 %), silný nárůst je také ve vnitro regionálních výjezdech (+17 %). Výjezdy do Evropy zaznamenaly 8 % nárůst. Celkový růst výjezdů je v regionu Asie a Pacifik +14 %.

Tab. 4.7. Vývoj výjezdů regionu Asie a Pacifik (2009,2010, v %)

Asie	2009	2010
Výjezdy celkem	-9%	+14%
Uvnitř regionu Asie	-8%	+17%
Do regionu Ameriky	-10%	+20%
Do Evropy	-12%	+8%

Zdroj: Asian Travel Monitor

Země s největším podílem na výjezdech v roce 2010: Čína, Jižní Korea a Malajsie – více než 20 %; dvojnásobné zvýšení výjezdů zaznamenal Taiwan, Japonsko, Singapur a Indie. 76 % výjezdů je v rámci subregionu, 13 % do Evropy a 10 % do Amerik.

Region Ameriky

Trh severní Amerika poroste jen pomalu, zatímco v jižní Americe dochází k progresivnějšímu růstu ve výjezdech i příjezdech. Brazílie v roce 2010 zaznamenala 26% nárůst výjezdů a pro rok 2011 se předpokládá ještě silnější nárůst. Jedná se především o first-time, skupinové a studijní cesty s vysokými výdaji, zejména na nákupy. Za Brazílií následuje Argentina a Kolumbie. Polovina výjezdů je v rámci regionu, následuje severní Amerika a Evropa. Je zřetelný trend k delším cestám na delší vzdálenost, který se ještě posílí v souvislosti s pořádáním Olympiády v roce 2016.

4.2 Kvalitativní trendy v mezinárodním turismu na straně nabídky a poptávky

Technické a technologické trendy

- využití moderních technologií, ale ne na úkor osobního kontaktu mezi lidmi
- využití telefonů: průzkumy v USA uvádějí, že až 40 % účastníků mezinárodního turismu vlastní a využívá pro informace při cestování smart telefony (ipod), 34 % byznys turistů a 26 % leisurre využívá během pobytu telefony k rezervaci služeb, změny v rezervaci ubytování, letenek
- objevuje se nový trend „I spy with my mobil eye“, který vyžaduje zajištění navigace ve městech k turistickým cílům přes mobilní telefon (např. Amsterdam), dostupnost informací - aplikace GPS, povodňové zpravodajství, aktuální dopravní situace, otevírací doby poskytovatelů služeb, atd.

Ekonomické prostředí

- snižování nákladů na cestu
- zvyšování citlivosti na dobrý poměr: kvalita a cena
- nákupní turismus – zvyšování výdajů účastníků této formy turismu (zejména z rozvíjejících se ekonomik); zvyšuje se nárok na poctivost obchodníků

Udržitelnost

- faktor udržitelného rozvoje destinace klesl v důležitosti při rozhodování o volbě dovolené ze 7. na 8. místo, ale pro 20 % lidí patří udržitelnost ke třem rozhodujícím faktorům o volbě dovolené
- stále je důležitá čistota ovzduší
- zvyšuje se výrazně důraz na chování rezidentů a jejich zapojení do udržitelného rozvoje (nakládání s odpady, využívání obnovitelných zdrojů v běžném životě, atd.)
- v oblasti ekoturismu dochází k silné diverzitě v poptávce po produktech
- LOHAS (Lifestyles of health and sustainability) – fenomén nového životního stylu, který se promítá do požadavků na nabídku turismu: globální myšlení, otevřenost,

ekologická udržitelnost, etické a sociální standardy (kodexy). V západní Evropě se jedná o cca 5-30% dospělé populace, která se profiluje do specifického segmentu i v oblasti turismu. V USA dle průzkumu společnosti The Natural Marketing Institut (2008) se jedná o 19% dospělé populace, což představuje 41 milionů lidí. V Německu se pohybuje tento segment kolem 20% populace, jedná se především o obyvatele měst. Jejich orientace je zejména na plážový turismus, krátké cesty zaměřené na kulturu, aktivní sport a wellness. 53% segmentu LOHAS v Německu tráví dovolenou ve své zemi, 14% v Rakousku a 12% v Itálii. Jen 4% připadají na dlouhé cesty. Z aspektů při rozhodování o volbě destinace je důležitý ekologický aspekt (64%), ale nejdůležitější je cena (77%). Značka destinace je méně důležitá (45%).

Politické prostředí

- cestovní formality - jednodušší cestování: snižování omezení v pohybu osob při cestování – zkrácení lhůt pro vydávání víz, e-pasy, vstupní brány, biometrické pasy, zrychlení a zjednodušení odbavení
- zvýhodňování podnikatelských aktivit v oblasti turismu - zlepšování legislativy, omezování byrokracie, daňový systém

Demografické, sociologické, psychologické a společenské

- rostoucí životní úroveň obyvatelstva (i z nově industrializovaných zemí a ze zemí s rozvíjející se ekonomikou) a růst fondu volného času
- požadavky na vysoký stupeň tolerance (náboženské, ale i sociologické a společenské)
- kvalitní zdravotní péče
- citlivost na chování rezidentů – ochota, vstřícnost, schopnost domluvit se
- únik od všednosti, ale požadavek na zachování základních životních stereotypů a požadavků (hygiena, zdravotní služby, dosažitelnost mobilních sítí, dopravní dostupnost, atd.)
- eliminace kriminality, zajištění bezpečnosti v destinaci včetně řešení neočekávaných situací

Nové a rychle rostoucí formy turismu

- adrenalinové a zážitkové formy s dobrodružnými prvky
- kulturní turismus – kombinace vysoké a každodenní kultury včetně gastronomie
- poznávání života a kultury navštívených destinací
- zábava – festivaly, eventy, noční život
- luxusní turismus
- gay a lesbický turismus
- spirituální turismus ve spojení se zdravotním turismem
- business turismus – obchodní cestující

Volba destinace

- doporučení příbuzných a známých
- on-line web kamery
- videonabídky cílené na zážitek
- atraktivita produktu – jasná profilace, komplexní adresná nabídka s možností sestavení individuálního programu

Technické a technologické trendy

- těžiště komunikace: IT, on-line marketing
- web kamery – interaktivní nabídky měst a rezortů
- direkt marketing, osobní (adresná) nabídka
- zvýšení ochrany spotřebitele zacílené na on-line služby (pravdivost informací, aktuálnost, jednoznačnost) formou certifikace webových stránek

Ekonomické prostředí

- tlak na cenu (zvýšená citlivost ke kvalitě)

- růst koncentrace, horizontální a vertikální integrace podnikatelských struktur
- inovace – yield management

Udržitelnost

- udržitelnost turismu: vyvážený rozvoj všech tří pilířů s důrazem na místní ekonomiky, zejména pro znevýhodněné oblasti, vytváření zdrojů dlouhodobých příjmů a podpora stabilních pracovních míst, podpora související hospodářské činnosti, ochrana krajiny a kulturního, historického a přírodního dědictví

Politické prostředí

- zjednodušení a urychlení vízových formalit /Evropa a třetí země/ při dodržení bezpečnostních předpisů, zřízení společných konzulární oddělení zemí EU pro udílení víz žadatelům ze zemí mimo EU, vydávání víz pro vícenásobný vstup, prodloužení platnosti víz pro zaměstnance cestovních kanceláří a dopravních společností pro zajištění služeb jejich klientů (E)
- aplikace pravidel a práv cestujících v letecké dopravě (náhrada zrušených letů, zpoždění, nehody) na železniční a lodní dopravu
- ochrana osobních dat a elektronických plateb
- zkvalitnění statistik – homogenizace statistických dat (maximální využívání metodiky satelitního účtu včetně aktualizace), vytvoření národního systému pro sběr informací o evropských destinacích turismu
- posílení postavení odvětví turismu v hospodářství včetně politiky zaměstnanosti, dopadu na životní prostředí a kvalitu života obyvatel v destinacích turismu, dopad na kulturně-historický potenciál území, postavení turismu v regionálním rozvoji – v ekonomice územního rozvoje
- zavádění standardů kvality ve službách turismu (srovnávání klasifikačních systémů – vytvoření souboru pravidel založených na společných a jednotných kritériích pro celou EU (zavedení značky ES pro ubytování)

Demografické, sociologické, psychologické a společenské

- podpora sociálního turismu: dostupnost destinací – bazbariérové cestování (zřízení značky ES “Bezbariérový přístup pro všechny”)
- zohlednění a zjednodušení postupu analýzy rizik a kritických kontrolních bodů (HACCP) pro potřeby malých podniků, zejména mikropodniků
- cílené zaměření na zdravotní turismus v souvislosti se směrnicí EU o podpoře a financování v oblasti zdravotního turismu (pojišťovnictví) a směrnicí 1350/2007/ES k druhému akčnímu programu Společenství v oblasti zdraví

Produkty, marketing

- podpora zviditelnění Evropy jako společné destinace turismu – „Evropská destinace turismu nejvyšší kvality“
- posílení značky Evropa destinace turismu – propojení nejvýznamnějších památek EU do kulturních cest a vytvoření značky: evropské dědictví, posílení společné propagace evropských míst světového dědictví UNESCO
- vytváření nových kulturních produktů – tradiční kultura (ohrožené lidové umění, řemesla, vědomosti) s vazbou na zachování národní identity a atraktivnosti venkovských oblastí pro turisty
- propagace evropských destinací v těch zemích, jejichž hlavní sezona se kryje s obdobím mimo hlavní sezonu v Evropě
- vytvoření příhraniční pamětní cyklistické stezky podél bývalé železné opony jako příklad „šetrné mobility“ v turismu a jako symbol znovusjednocení Evropy
- zacílení na přesně definovaný segment (podrobnější a přesnější identifikace)
- možnost individuálního přístupu ke klientovi (možnost sestavení individuálního programu)
- specifikace produktu pro jednotlivé segmenty – oslovení klientů

Trendy v nabídce destinace

- využívání podpory EU pro zkvalitnění nabídky evropských destinací a zvýšení konkurenceschopnosti
- propojení – síťování a společné evropské projekty zacílené zejména na vzdálené trhy, odkud přijíždějí turisté do destinace Evropa (ne do jednotlivých regionálních destinací)
- zapojení do celoevropských marketingových projektů, např. cultural heritage, social tourism, medical tourism
- efektivní využívání podpory ze strukturálních fondů
- průběžné zlepšování turistické infrastruktury

Změny v řízení destinace (konkurenceschopnost)

- akcent na marketing založený na partnerství na lokální úrovni: veřejná správa a podnikatelský sektor a turistická informační centra – společný cíl a směřování aktivit
- decentralizace: snížení ovlivňování z centrální pozice, rozhodování na lokální úrovni
- systém udržitelného plánování a financování potřeb – veřejné zdroje
- efektivní a cílený marketing na národní úrovni
- společné, velké projekty – národní centrály koordinují regionální aktivity, využívají jejich iniciativu
- měření efektivity a účinnosti investic do sektoru turismu: dopady na hospodářský růst a využití přírodního a kulturního potenciálu, dopady na místní ekonomiku
- zavádění standardů kvality a jejich garance vůči klientům
- pravidelný monitoring hodnocení destinace návštěvníky, vyhodnocování a implementace do akčních plánů destinace
- sledování odolnosti odvětví např. vůči špatnému počasí
- péče o zachování/zlepšování standardů služeb včetně měkkých faktorů (pohostinnost, vstřícnost)
- péče o domácí klientelu – komplexnost nabídky, pakety, informace
- důsledně vytvářet nabídky pro vracející se návštěvníky (důvod k návratu)

PROMÍTNUTÍ KVANTITATIVNÍCH A KVALITATIVNÍCH TRENDŮ MEZINÁRODNÍHO TURISMU NA STRANĚ POPTÁVKY A NABÍDKY DO MARKETINGOVÉ STRATEGIE DESTINACE ČESKÁ REPUBLIKA

Vybrané relevantní trendy pro nabídku/poptávku v ČR jsou prakticky využité v kapitolách 5,6,7,8,9,10.

- udržet/překročit počet mezinárodních příjezdů do ČR (viz kapitola ČR, aktuální data, srovnání s průměrem v regionech Centrální a Východní Evropa)
- vcelku příznivý vývoj na hlavních zdrojových trzích (výjimkou je Spojené království a Nizozemsko)
- sledování vývoje na hlavních zdrojových trzích pro ČR a schopnost rychlé reakce (inovace) na změny na trzích (kvantitativní i kvalitativní)
- zacílení na ruský trh (citlivý přístup k poměru kvalita a cena) – nové produkty pro více (přesněji) specifikované segmenty – medical turismus a kulturní turismus; připravit kampaň v rámci ZOH v roce 2014 v Soči
- zvážit tvorbu produktů pro trh severovýchodních evropských zemí a popř. pobaltských republik (rok 2013, zejména vzhledem k bonitní klientele a udržitelnosti)
- pro vzdálené trhy propojit marketingové aktivity s dalšími evropskými destinacemi (Německo, Itálie, Rakousko) např. formou transevropských kulturních cest
- využít trendu zkracování pobytů a nákladů na dopravu (dobrá dopravní dostupnost ČR a uvnitř malé vzdálenosti) – konkurenceschopné produkty pro 2-3 denní pobyt
- pro oslovení vzdálených trhů připravit hlavní kampaň v rámci Olympiády 2016, v roce 2014 kampaň v rámci MS ve fotbale v Brazílii v návaznosti na stanovené cíle na trhu; využít těchto významných eventů pro dosažení plánovaných cílů zejména na trhu Brazílie a ostatních zemí BRIC; promítnout do marketingových plánů

centrály Czechtourism a zahraničních zastoupení s dostatečným předstihem; provázat marketingové kampaně Czechtourism, Českého olympijského výboru, komerčních subjektů, médií a využít společnou kampaň pro posílení značky Česko (viz marketingový program Českého olympijského výboru)

- při tvorbě produktů posílit aspekt udržitelnosti a nového životního stylu, v marketingové komunikaci pak zvýraznit tuto profilaci produktů (LOHAS) s napojením na mezinárodní kampaň
- faktory udržitelnosti je nutné promítnout do koncepce produktů, protože jsou závazné pro naplňování koncepce státní politiky turismu ČR (strategický cíl, splnění podmínek hodnocení SEA)
- nové formy turismu využít k zatraktivnění současné nabídky destinací a k přesnějšímu zacílení na segmenty; zapojit se do mezinárodních produktů (kulturní cesty) a využít rozmanitost potenciálu pro turismus v destinacích k jeho faktickému využití, zejména s vazbou na USP (viz kapitoly 5,6,7,8,9)
- všechny trendy v oblasti produktů a marketingu implementovat důsledně do tvorby produktů již v jejich přípravě, včetně zadávacích dokumentací pro výběrová řízení
- podporovat a včas zavádět do praxe inovace založené na nových příležitostech a kreativitě – individualizace poptávky – zaměření na klienty (web, mobilní a sociální sítě), přímý kontakt se zákazníkem, zastaralé komunikační nástroje versus face book, networking, B2C
- využití multiplikačního efektu turismu: propojení sektoru turismu s obchodem (komerční diplomacie) a dalšími odvětvími (finance, řízení, informační technologie) a zejména s odvětvím kultury a sportu (společná propagace ČR jako celku), spolupráce s regiony na vytvoření jednotné, účinné platformy marketingové komunikace;
- zamezit dvoj- a vícekolejnosti v komunikaci, která vede k současnému nevýraznému vnímání ČR jako destinace turismu (s výjimkou Prahy)
- propojit silná komunikační témata turismu s komunikačními tématy typicky českých obchodních značek (Škoda Auto)
- Využití a posílení stávající platformy Celostátního kolegia cestovního ruchu pro komunikaci mezi subjekty, pro přípravu společných (národních) témat pro marketing na jednotlivá období a k rychlé reakci na možné výzvy v ekonomice i mimořádné události
- zvýšit snahu o větší kompaktnost odvětví turismu směřující k vyšší odolnosti, eliminaci prudkých výkyvů v poptávce způsobené vnějšími vlivy (i mimo odvětví turismu) změnami v nabídce, k zapojení privátního sektoru do rozhodovacích procesů v oblasti turismu (což zvyšuje i odpovědnost za realizaci opatření ze strany privátního sektoru)
- získávání a včasné vyhodnocování informací o plánovaných událostech v kompetenci ostatních sektorů; včas reagovat a popřípadě iniciovat spolupráci na přípravě a realizaci společných aktivit – komunikačních témat, které podporují branding ČR. V současné době jde o významné události UNESCO – výročí narození O. Wichterleho, J. Trnky, Příchod věrozvěstů Cyrila a Metoděje na Velkou Moravu; jubilea světoznámých Čechů: Forman, Jágr; Rey Kroc; světově významných událostí: operace Antropoid atd.
- Agentura CzechTourism musí iniciovat spolupráci k vytvoření produktů turismu v podobě národních (klíčových) a následně regionálních produktů na vybraná témata, která dlouhodobě posílí a zvýrazní nabídku regionů. Příkladem jsou výstavy pořádané Národním památkovým ústavem v Praze, jejichž cílem je pozvat následně návštěvníky výstavy do regionů – Rožmberkové, Pernštejnové. Blíže viz kapitola 5. Produkty.
- Koordinace vzdělávání pracovníků IC a destinací, pracovníků veřejného sektoru v oblasti turismu, podnikatelů a rezidentů. Využít finanční zdroje EU a potenciál kvalitních vzdělávacích institucí k rozšíření znalostí a dovedností pro vysoce odbornou praxi odpovídající současným požadavkům na kvalitu služeb v oblasti turismu. Zavést systém vzdělávání a výměnu informací např. formou Tourism Learning Areas

- Efektivní marketing jako výsledek společné práce národní a regionálních centrál: podporovat změny v řízení destinace (viz výše), koordinovat aktivity destinačních managementů zejména na zahraničních trzích; podpořit dlouhodobé sledování a měření efektivity realizace marketingových aktivit na národní úrovni ve vztahu k aktivitám destinací; pro monitoring vytvořit sadu kvantitativních a kvalitativních indikátorů. (Blíže viz kap. 8.,9.)
- Podpořit lepší využívání potenciálu turismu: ve všech analytických částích programových dokumentů národních i regionálních máme definované silné stránky a příležitosti, které nejsou využívány pro tvorbu produktů a komunikačního mixu. Opakovaně není s předstihem stanoveno komunikační portfolio s ohledem na významná výročí (kulturně-historická, osobností, UNESCO) a tato mezinárodně silná témata nevyužívá ČR pro pozitivní změnu vnímání a identity (image), blíže viz 8.2.1.
- Potenciál turismu se musí promítnout (po provedené analýze) do tvorby produktů a produktového mixu. Teprve tehdy dojde k jeho faktickému zhodnocení a promítnutí do socio-ekonomických ukazatelů. Těžištěm pro tvorbu (jádra) produktů je jedinečnost, národní hrdost, tradice (blíže viz kap. 5.)

5 Produkty

Klíčové produkty představují konkurenční výhody destinace. Je to cíleně sestavený a organizovaný soubor nabízených služeb pro hlavní formy dovolené. Klíčové produkty vycházejí z analýzy potenciálu destinace a stanovení relativních konkurenčních výhod v porovnání s konkurenčními destinacemi. Konkurenceschopnost produktů je ovlivněna řadou faktorů, z nichž nejvýznamnější je koordinace a spolupráce poskytovatelů služeb, schopnost inovace, kvalita (poměr cena/výkon) a věrohodnost nabídky.

SPOLEČNÉ ATRIBUTY:

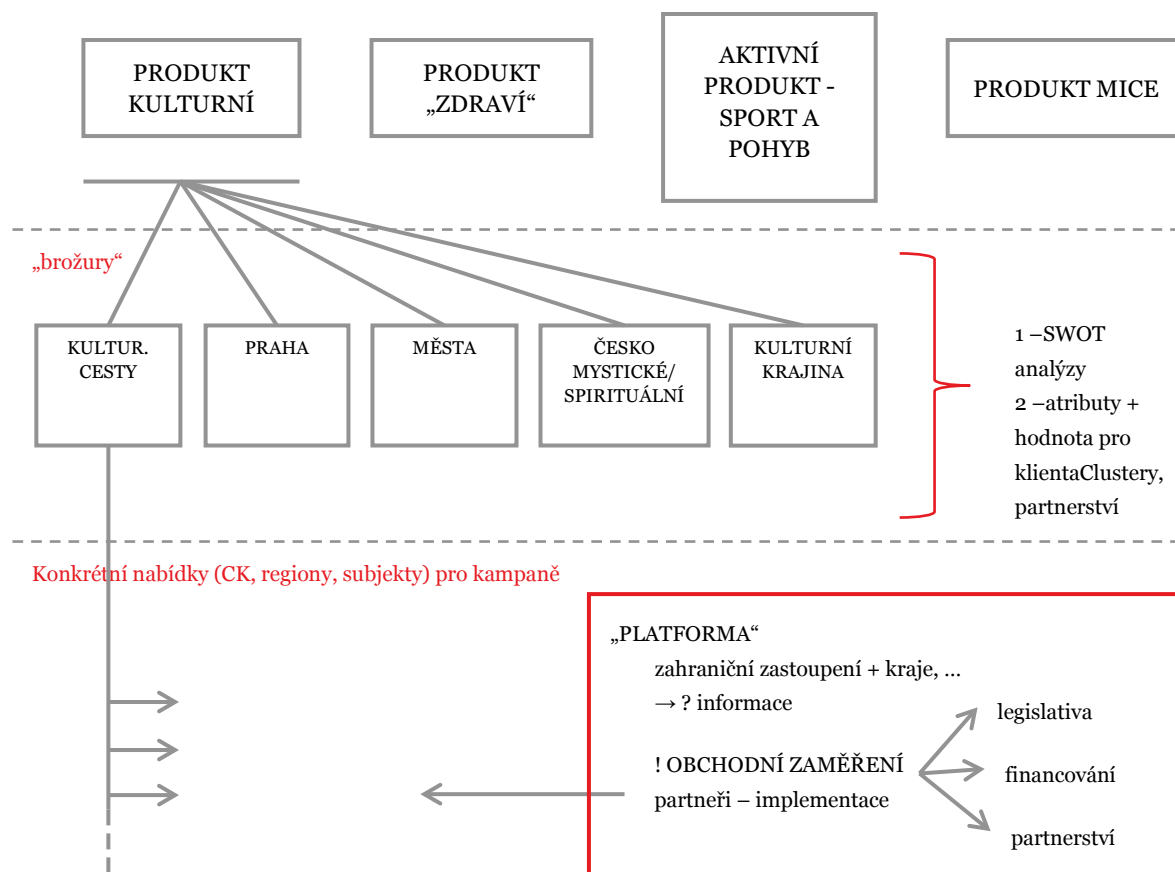
1. Orientace na zážitek
2. Tvorba produktu – základem jsou regionální a místní produkty, jejich propojení do národní značky (národní/tematické produkty)
3. Prodej produktu a spolupráce s destinačními managementy, garance kvality a dostupnosti
4. Komerční orientace – spolupráce s partnery i mimo sektor turismu
5. Obchodní zaměření produktu – spolupráce s partnery (podnikatelskými subjekty, kteří platí poplatek za účast v tvorbě produktů a za lepší pozici v komunikačních kampaních. Zároveň garantují kvalitu poskytovaných služeb, sledují počet klientů a vývoj produktu

5.1 Systém produktů

Pro Českou republiku je klíčovým produktem dle uvedených kritérií a na základě analýzy potenciálu **kulturní produkt, a to Praha, města, kulturní krajina, a zdravotní produkt**. Produktem komplementárním ke kulturnímu produktu je produkt aktivní: zejména kombinace produktu letní cesty – kulturní krajina. Vedlejším produktem Česko mystické/spirituální. Další produkty závisí na míře připravenosti k jejich prodeji.

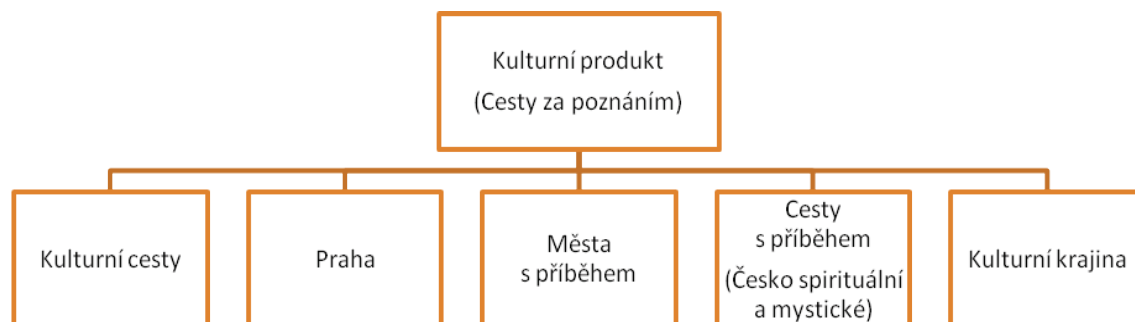
Těžištěm tvorby produktu je regionální a lokální úroveň. Základem pro tvorbu produktu je zpracování nabídky a koordinace jednotlivých služeb, realizace nabídky a zajištění/kontrola kvality jednotlivých služeb. Zásadním aspektem produktu je jeho skutečná realizovatelnost na trhu, tedy možnost prodeje produktů zahraničním návštěvníkům.

Obr. 5.1. Systém produktů



5.1.1 Kulturní produkt (cesty za poznáním)

Obr. 5.2. Kulturní produkt



PRODUKT: KULTURNÍ CESTY

Výchozí situace/předpoklady pro vytvoření produktu

Kulturní cesty propojují spektrum prvků lokální kultury (hmotné prvky: památky - sakrální, městská architektura, panská sídla, technické a vojenské, lidová architektura...; drobné artefakty; nehmotné prvky: tradiční zvyky a oslavy, způsob života – živá kultura) a kulturní infrastrukturu, kulturní organizace a tradiční gastronomii a výrobky. (Viz Evropský institut kulturních cest EICR)

Kulturní cesty musí mít formu spektaklu a jasné, atraktivní téma.

Při dobře zvoleném tématu je lze propojit s již existujícími kulturními cestami v Evropě (Viz Evropský institut kulturních cest EICR). Trasa je pevně stanovená (výchozí bod) včetně způsobu dopravy. Má více zastávek, na kterých jsou tematické informační tabule. Podrobnější tematické informace jsou v brožurách a na webu. Je možnost individuálního využití (Self-Guided Tour), trasy jsou značené v terénu.

Komponenty/skladba produktů – multifunkční nabídka

Důležitý je výběr komponentů s ohledem na téma trasy – atraktivita, služby (rovnoměrné zapojení všech skupin komponentů), jejich vzájemná provázanost a výsledný produkt – celek, který lze kreativně komunikovat a také inovovat.

Komponenty/skladba kulturní cesty – multifunkční nabídka

1. Hlavní téma: kulturně-historická epocha a architektonický styl (Storytelling - princip); osobnost; kulturní událost mezinárodního významu (Pražské jaro) historická událost (Rožmberský rok, bitva u Slavkova); šlechtické rody (projekt NPÚ – pro každý rok bude představen jeden významný rod a jeho vazby do zahraničí); příklad průřezových témat: Oživená minulost, K pramenům evropské kultury, Co Češi dali Evropě.
2. Ubytování a stravování: výběr se vztahem k tématu
3. Další služby: kulturní a další možnosti k trávení volného času s vazbou na hlavní téma (slavnosti, výstavy, sportovní programy a akce připravené speciálně pro zvolené téma)
4. Regionální projekty, produkty a události s vazbou na hlavní téma

Vytipované destinace – regiony

Čechy jsou kompaktní celek s centrem v Praze. Hlavní myšlenka a také uspořádání kulturní cesty může být: skvosty jsou nejen v Praze (architektura, osobnosti, umění, hudba) nebo historicko-kulturní provázanost s Evropou (osobnosti a jejich tvorba v českých zemích, specifické prvky architektonických stylů – dynamické baroko, kubismus, secese...).

Morava není kompaktní. Kulturní cesty lze strukturovat do celků, které jsou většinou vázány na společensko-historická centra: Brno, Olomouc, Ostrava. Některé cesty lze propojit napříč Moravou i s Čechy, některé mohou být regionální (industriální Ostravsko).

I. Kulturní cesty k okamžité realizaci

1. Cesty s architektonickým motivem (gotická, renesanční, barokní, funkcionalismus, lidová architektura apod.), s typem architektury (Burgenstrasse), popř. spojené s osobou architekta, např. Dientzenhoferů a Santiniho – Chebsko, Karlovarsko, Plasko, jižní Plzeňsko, Českobudějovicko, Praha a okolí, Kulnohorský, Želiv, Žďár n. S., Rychnovsko, Broumovsko, Jaroměřice, Křtiny apod.)
2. Gastronomické cesty (pivní, vinné apod.) Plzeňsko, Slovácko apod.
3. Cesta technických památek (sklárny, pevnosti, industriální památky apod.) severní a východní Čechy, severní Morava
4. Cesty po stopách osobností či rodů: Karel IV, Franz Kafka, Gustav Mahler, Alfons Mucha, Napoleon, Habsburkové, Baťové, Kašpar ze Šternberka apod.

Cílové segmenty

Kulturní cesty jsou určeny jak návštěvníkům s hlavní motivací kulturní (Specific Cultural Tourists), tak pro návštěvníky (General Cultural Tourists) s jinou motivací jako vedlejší motivace k návštěvě destinace.

Cílové segmenty: střední generace (do 49 let), senioři 50+ , mladí do 30 let (Slovensko, Německo), školní skupiny (Slovensko, Skandinávie, Rusko, Německo), senioři nad 60 let (Rusko) a případně další

Komunikační témata (hodnota pro klienta)

Poznání a vzdělávání animační formou (90% návštěvníků), která nesnižuje kulturně-historické hodnoty; hodnotná zábava; účast na mimořádné události - eventy k tematickým trasám, mimosezonní nabídka na krátké pobyty, důvod k opakované návštěvě. Vysoká kvalita služeb zahrnutých do produktu.

PRODUKT: PRAHA

Výchozí situace/předpoklady pro vytvoření produktu

Praha je fenomén a sama o sobě je produktem. Současná nabídka je však stereotypní (kulturně-historické atraktivita) a statická (pouze výčet možností - eventy,

gastronomie, sport). Chybí systém produktu: možnost rezervace a nákup tematického produktu (kombinace služeb). Pro zahraniční návštěvníky není atraktivní a motivující k výběru Prahy před konkurujícími destinacemi. Nové produkty je třeba vytvářet tematicky se zaměřením na tržní segmenty. Kromě kulturně-historických atraktivit nebo spíše v propojení s nimi (zde je nutný výběr dle segmentu) využít nabídku gastronomie včetně pivovarů, nákupů, živé kultury, sportovních a relaxačních aktivit a zejména různých eventů. Výsledný produkt je účelně stanoveným mixem složek vytvářející jednotnou značku produktu oslovující zvolený segment. Produkt PRAHA (v různých variantách, tématech) je základním produktem pro ČR.

Komponenty/skladba produktů – multifunkční nabídka

Tematické produkty (příklad pro hlavní téma s ohledem na potenciál Prahy): Praha v UNESCO, Praha zodiakální, Praha mystická (mysteriosa), Praha magická, Praha romantická, Praha z výšky, Praha meditační, Praha pulsující srdce Evropy, Praha – 11 století v kostce (kruhu), Praha – půvabná mladá dáma, Praha hudební (klasická hudba, opera, balet, jazz), Praha křižovatka kultur, Praha v srdci známých osobností (např.: „Moji Pražané mně rozumějí“), Praha vypráví, Luxus v Praze a další.

Atraktivita, ubytovací a stravovací služby je nutné volit dle tématu produktu z obecné nabídky destinace Praha a dle kvality poskytovaných služeb. Konkrétní komponenty volí zpracovatel produktu a garantuje jejich kvalitu.

Další služby: kulturní a další možnosti k trávení volného času (sport, noční život, nákupní možnosti, gastronomie (dle povahy produktu – např. Praha z výšky – restaurace na žižkovském vysílači, Praha – 11 století v kostce: pro každé století výběr stylových restaurací); lifestyle (designové hotely, restaurace, puby, kavárny); prodejní galerie orientované na moderní design, nabídka dalších špičkových a vysoce kvalitních služeb odpovídajících současným trendům.

Vytipované destinace – regiony

Kromě klasické Prahy též Praha i za hranicemi UNESCO, opomíjené části Prahy (viz dlouholetý grantový program magistrátu Prahy včetně projektu JPD)

Cílové segmenty

Mladí (do 30 let, studenti), střední generace (do 49 let), senioři 50+, senioři nad 60 let, rodiny s dětmi, školní skupiny, business klientela, Gay and Lesbian (luxus) a případně další

Komunikační témata (hodnota pro klienta)

Jen málo míst na světě vzbuzuje takové okouzlení jako Praha. (Goethe, Norbert-Schulz, Kafka).

Kombinace kulturně-historických památek z jedenácti staletí se zelení (parky, zahrady, ostrovy), poznáváním, moderním uměním (soudobé, kubismus, secese), kvalitní (kulturně hodnotnou) zábavou, tradičními i mimořádnými eventy, národní i mezinárodní gastronomií;

- Hudba klasická i současná, moderní umění (D. Černý, Meet factory, DOX)
- nákupy (luxusní produkty) – eventy – noční život;
- známé osobnosti (české, zahraniční) spojené s Prahou;
- několik staletí kulturně-historických vazeb na západní Evropu (změna vnímání Prahy a ČR jako země východního bloku);
- mimosezonní nabídka na krátké pobyty;

Důvod k návratu – každoroční nabídka špičkových kulturních a sportovních akcí s mezinárodní medializací (Pražské jaro, Muzejní noc, ME ve fotbale, hokeji, Davis cup, Pražský půlmaratón);

Krátká historie – osobnosti – proměny v 11 stoletích – kosmopolitní architektura – špičkové atraktivita (doporučujeme vidět) – parky, zahrady – nákupy – noční život – sport – ubytování, jídlo a pití – zábava, eventy – local film placement

PRODUKT: MĚSTA S PŘÍBĚHEM

Výchozí situace/předpoklady pro vytvoření produktu

Velký počet zachovalých a v současnosti hojně restaurovaných historických jader měst, různá velikost (i malá města mají velké historické jádro, odpovídající jeho původnímu významu, dobře dochovaná jak po stránce urbanistické, tak architektonické (cenné měšťanské domy, kašny, kostely, zbytky hradeb a opevnění), unikátní soubory městského urbanismu. Pro zpracování produktu je třeba vycházet z fungujících projektů propagace (Města české inspirace, UNESCO, lázeňská města, věnná města) a v další etapě motivovat města k vytvoření společného produktu. Jednotlivá města jsou zapojena také do produktu: kulturní cesty a kulturní krajina.

Komponenty/skladba produktů – multifunkční nabídka

Produkty městského turismu mohou mít různou podobu vhodnou pro marketingovou komunikaci; cílem je využít současnou nabídku měst (mezinárodně známá osobnost S. Freud, G. Mahler apod., historie, nákupy, sport, relax, wellness, noční život, speciální akce: vinobraní, posvícení, slavnosti) a spojit města jedním motivem. Základní motiv se využije pro společný marketing a zároveň bude určující pro výběr vhodných atraktivit z plošné nabídky jednotlivých měst. Všechny produkty budou využívat historie, ale podané novou, moderní formou (život ve městech, jídlo, oblečení, osobní příběhy, atd.). Pro jednotlivé produkty budou nabízeny služby s vazbou na zvolené téma, místní názvy, legendy, místní speciality.

Motivy/témata pro tvorbu produktu: královská, věnná a další dělení podle původní funkce a převažujících činností sídel (horní, města s tradicí výroby: piva, vína, textilu, bižuterie, strojírenství, atd.), pevnostní města nebo česká města a městečka, města České inspirace, ...

Vytipované destinace – regiony

Věnná města (Vysoké Mýto, Chrudim, Trutnov, Dvůr Králové nad Labem, Polička, Jaroměř, Hradec Králové, Mělník, Nový Bydžov – (společné projekty Sdružení královských věnných měst); města; Františkovy Lázně, Locket, Karlovy Vary, Mariánské Lázně, Kadaň, Žatec, Litoměřice, Terezín, Ústěk, Plzeň, Horšovský Týn, Domažlice, Klatovy, Písek, Prachovice, České Budějovice, Třeboň, Jindřichův Hradec, Tábor, Frýdlant, Sobotky, Jičín, Kolín, Pelhřimov, Jihlava, Slavonice, Pardubice, Hradec Králové, Josefov, Opočno, Nové Město nad Metují, Broumov, Moravská Třebová, Znojmo, Brno, Mikulov, Lipník n. B., Nový Jičín, Štramberk, Příbor

Cílové segmenty

Mladí do 30 let, studenti, rodiny s dětmi, střední generace, senioři 50+, senioři do 69 let a případně další.

Komunikační témata (hodnota pro klienta)

- Česko není jen Praha, zachovalá a architektonická jádra měst, specifika – zachovaný středověký půdorys a jádra domů, kosmopolitní ráz, rozložení na řece, střešní krajina;
- moderní život v těchto městech: stylová gastronomie, shopping, relaxace (parky), stylová doprava (parníky, lanovky), živá kultura, architektonické detaily
- podobnost evropských měst: např. Manchester, Lyon, Plzeň, Dortmund);
- genius loci stovky měst – využívat emoce (romantické, přívětivé, hřejivé, ochraňující, tajemné), různé urbanistické typy a prvky střešněevropské městské zástavby, vysoká hustota měst (malé vzdálenosti)
- královská města (především pro Asii, USA, Blízký východ): čeští králové (či králové království českého) – významné evropské šlechtické rody – vazba na historii vzhledem k trhům, vazba na cesty, které podnikali;
- věnná města - české královny – ponejvíce cizinky, využít znalosti o rodech, ze kterých pocházely – vazba na zdrojové trhy, vazba na cesty, které podnikaly;

- zážitková interaktivní forma začínající na webovém portálu: např. S kým se mohli králové a královny potkat? (osobnosti z historie oslovených trhů); Kam všude mohly královny cestovat a jak?

PRODUKT: ČESKO SPIRITUÁLNÍ A MYSTICKÉ (CESTY S PŘÍBĚHEM)

Výchozí situace/předpoklady pro vytvoření produktu

Produkt využívá propojení spirituality a mystičnosti ve vzájemné symbióze po celém Česku: katolicismus a reformátorství (čeští bratři, Komenský), pravoslaví, evangelíci, židovství, zednáři, maltézští rytíři, rosenkruciáni, benediktini, premonstráti, cisterciáci, Keltové...

Produkt je založen na kombinaci typických forem náboženského turismu s netradičním (dnes značně přitažlivým) pohledem na spiritualitu různých náboženských směrů. Produkt jako celek by měl oslovit jak příslušníky církví, tak lidi, hledající spiritualitu mimo rámec daný církevními řády. Základem produktu jsou: církevní stavby – architektura, umělecká díla; významná místa – poutní místa, pobyt a hrob významných osobností církví.

Doplňkové aktivity: současné aktivity a dění v církevních objektech – ubytování v objektech, gastronomie – klášterní pivovary, vinotéky, restaurace; slavnosti, koncerty, divadelní představení, poutě atd. Nabídka by měla zahrnovat i setkání se současnými majiteli/obyvateli klášterů, jejich životem – jako průvodci objektem, speciální eventy, atd.

Vytipované destinace – regiony

Dle jednotlivých témat a církevních řádů, např.: cisterciáci - jižní Čechy, Plasy; Sedlec u Kutné Hory, Nepomuk, Osek; Benediktini- Broumov, Břevnov; premonstráti: Teplá, Nová Říše, Strahov, Želiv; maltézští rytíři: Praha, Český Dub, Manětín, Strakonice; pravoslaví: Praha, Mariánské Lázně, Karlovy Vary, Chudobín; židovství: Plzeň, Praha, Kolín, Boskovice, Ústě, Velké Meziříčí, Rychnov nad Kněžnou, Podmokly, Osoblaha, Opava. Velehrad.

Cílové segmenty

Mladí do 30 let, studenti (Polsko, Slovensko, Itálie, Spojené království) rodiny s dětmi (Spojené království, Polsko, Slovensko, Itálie, Španělsko), střední generace, senioři 50+, senioři nad 60 let a případně další

Komunikační témata (hodnota pro klienta)

Pro jednotlivé trhy zvolit vhodné komunikační téma a variace produktu (viz předpoklady pro vytvoření produktu) dle společensko-kulturních tradic.

Využít specifika české spirituality (současné i v historickém evropském kontextu), která nabízí různé možnosti pohledu na svět kolem sebe i v sobě. V současnosti je tento trend chápání spirituality nosný a v Česku ho lze ukázat i v historii (na stavbách, kultuře, životním stylu obyvatel).

Osobní zážitek, vysoká tolerance k výběru možnosti pohledu na život a společnost. Otevřenost a tolerance rezidentů vůči kulturním a náboženským směrům. Využít znalosti našich světců a patronů ve světě (sv. Jan Nepomucký, sv. Vojtěch, sv. Václav, sv. Anežka Česká, Pražské jezulátko), jejich příběhy.

PRODUKT: KULTURNÍ KRAJINA

Výchozí situace/předpoklady pro vytvoření produktu

Kulturní krajina je území, které nabízí ucelený pohled na život člověka v krajině a jejich vzájemný vztah. Oproti kulturním cestám, městům a spiritualitě, produkty kulturní krajiny kombinují všechny i drobné prvky lokální hmotné a nehmotné kultury. Jde o jednotící produkt, který umožňuje využití lokálních atraktivit pro komplexní zážitek specifický pro danou lokalitu (turistickou oblast, region). Kulturní krajina představuje největší možnost zapojení všech regionů ČR do nabídky turismu s uplatněním

místních/regionálních jedinečností. Produkty lze využít samostatně nebo je vhodně zkombinovat pod jednu značku - Prostor mimo města (megalopolis) – Krajina jako zázemí měst.

Komponenty/skladba produktů – multifunkční nabídka

Produkt kombinuje:

- a. přírodní zajímavosti a zvláštnosti – celky (CHKO, NP) i jednotlivé památné stromy, romantické skály jako analogie alpské krajiny, jeskyně, geologická naleziště, soutěsky, jezera....
- b. sakrální objekty citlivě zasazené do krajiny (kapličky, poutní místa, židovské hřbitovy)
- c. osudy lidí – reálné příběhy, báchorky a poudačky
- d. profánní objekty citlivě zasazené do krajiny - památky na život předků – přívozy, mlýnské náhony, úvozy a polní cesty se zastaveními (křížky), šibeniční vrchy,
- e. pohledové osy (např. barokní krajina je vrcholem integrálního architektonicko-krajinářského sebevyjádření evropského člověka), i negativní pohledy na necitlivé zásahy do přírody; dobová ideologie a její obraz v přírodě, rozhledny a vyhlídky
- f. lidová architektura, skanzeny, současný život venkova....
- g. dějinné události (bitvy – husitství, Napoleon apod.), místa korunovací, návštěv významných osobností apod.
- h. významné historické objekty v kombinaci služeb a aktivit (zámky + romantické ubytování/svatby/gastronomie; hrady + hradní muzea/zážitkové trasy apod.)

V území (dle aktivity destinačních managementů) vzniknou jednotlivé produkty jako kombinace výše uvedených prvků specifických (jedinečných) pro dané území. Do jednotlivých produktů budou propojeny nabídky ubytování, stravování, kulturních a sportovních akcí, prodej místních produktů, atd. Nejedná se o pouhý výčet atraktivit a akcí. Kulturní krajina bude pro ně jednotící linií.

Soubor produktů v jednotlivých územích bude využit pro národní produkt KULTURNÍ KRAJINA.

Vytipované destinace – regiony

Jednotlivé turistické regiony nebo více regionů se společnými prvky a společným tématem (viz a-g):

- krajinářské zámecké parky (Průhonice, Konopiště, Vlaši, Hluboká nad Vltavou, Kratochvíle, Veltrusy, Ratibořice, Kroměříž....)
- rybníkářství a blata (Třeboňsko, Novohradsko, Soběslavsko, Chlumecko, Zahrádecko)
- komponovaná barokní krajina alejí a dvorů (Čimelicko, Orlík nad Vltavou, Chudenicko, Plasko, Kaceřovsko, Jičínsko, Moravec)
- krajina s pohnutým příběhem: Sudety
- poutní krajina (Libějovicko-Lomecko, Dolní Římov, Králíky)
- lužní krajina (Labe, Vltava)
- viniční krajina (Mělnicko, jižní Morava, Kurdějovsko)
- chmelařská krajina (Žatecko, Džbán)
- skalní města a plastiky v krajině (Liběchovicko, Malá Skála, Vysocko, Hruboskalsko, Kuks a Betlém)
- romantické stavby v krajině (Vranovsko-Bítovsko, Lednicko-Valtický areál), romantické a další zříceniny
- roubené vesnice (Kokořínsko, Železné hory, Žďárské vrchy)
- krajina jako útočiště (Polabí – Mcely, Loučeň)
- krajina po bitvě (Slavkov u Brna, Hradec Králové)

Cílové segmenty

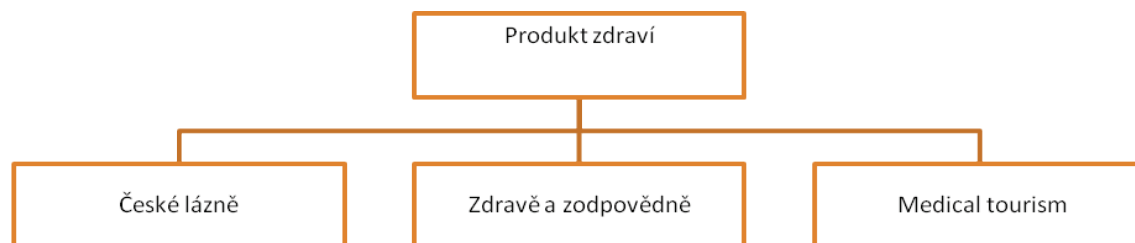
- Mladí (do 30 let, studenti), rodiny s dětmi, školní skupiny
- střední generace (do 49), senioři 50+, senioři nad 60 let a případně další

Komunikační témata (hodnota pro klienta)

- Kulturní krajina jako krajina příběhů; krajina v různých ročních obdobích, v různém průběhu dne;
- vhodná kombinace s aktivním pohybem v přírodě, rozsáhlá síť značených turistických cest, naučné stezky; krajinný génus loci, paměť krajiny

5.1.2 Produkt „Zdraví“ (cesty pro zdraví)

Obr. 5.3. Produkt „Zdraví“



PRODUKT: ČESKÉ LÁZNĚ (KLASICKÉ LÁZNĚ + LÁZEŇSKÝ WELLNESS)

Výchozí situace/předpoklady pro vytvoření produktu

Produkt kombinuje tradiční lázeňskou léčbu (hlavní akcent) s novými trendy wellness. Využívá implementaci směrnice EU o poskytování péče pro pojištěné ve všech zemích EU.

Komponenty/skladba produktů – multifunkční nabídka

Lázeňské produkty se orientují na požadavky zahraniční klientely (země EU – spolupráce s pojišťovnami). Kombinace tradičního léčebného lázeňství, s větším důrazem na tradici a léčení, ale i s nabídkou trendy wellnessových lázeňských pobytů a paketů a též s atraktivní nabídkou trávení volného času dle jednotlivých segmentů a jejich specifik (kultura, sport, gastro – zážitky, lázeňská architektura).

Vytipované destinace – regiony

Západočeský lázeňský trojúhelník, Poděbrady, Luhačovice, Třeboň, Jáchymov (světově unikátní přírodní léčivý zdroj – radonová voda), dále dle nabídky pro jednotlivé trhy a tržní segmenty, specifikovat při tvorbě produktu.

Cílové segmenty

samoplátci - pacienti, rodinní příslušníci, doprovázející osoby, klienti orientovaní na léčení, ale i prevenci, klienti (zahraničních) pojišťoven (zejména EU)
střední generace do 49 let, senioři 50+, senioři nad 60 – (Spojené království, Německo, Nizozemí, Velká Británie, Slovensko, Rusko, Blízký východ) a případně další

Komunikační témata (hodnota pro klienta)

Vysoká odbornost a erudice lékařského personálu (atestace), vysoký standard služeb, kvalita a bohaté spektrum přírodních léčivých zdrojů, jazyková vybavenost, cenová i cestovní dostupnost, široká nabídka ubytovacích možností, atraktivita prostředí (lázeňská architektura – exteriéry i interiéry pro procedury) – krajina v okolí, kulturní i sportovní život v lázních, gastronomie a speciality, shopping; to vše v rámci konceptu Lázeňská elegance v novém hávu

PRODUKT: ZDRAVĚ A ZODPOVĚDNĚ (ZDRAVÝ ŽIVOTNÍ STYL)

Výchozí situace/předpoklady pro vytvoření produktu

Produkt reaguje na nový životní styl – zdraví a udržitelnost; splňuje nároky lidí (v USA cca 19% dospělé populace, SRN 20%) kteří jsou dobře informovaní, orientují se na

spotřebu zboží a služeb zaměřených na zdraví, životní prostředí a sociální spravedlnost. Orientují se na zdraví a kondici, využívání moderních technologií a spiritualitu.

Komponenty/skladba produktů – multifunkční nabídka

Kombinace: relaxace - aktivní pohyb v přírodě - kultura - kvalitní strava, ubytování v menších penzionech (agro-, eco-) a doplňkově wellness zařízení. (využít mezinárodní certifikace: ECEAT a Prázdniny na venkově)

Produkt je zaměřen zejména na krátké pobyty + speciální nabídky – např. prodloužené víkendy, týdenní pobyty, svátky, podzimní, vánoční a jarní prázdniny, mimo sezónu.

Vytipované destinace – regiony

nejsilnější potenciál s připravenou nabídkou: jižní Morava, jižní Čechy, Vysočina (zejména ECEAT, Sdružení podnikatelů ve venkovském turismu)

Cílové segmenty

mladí (do 30 let, studenti) rodiny s dětmi, střední generace (do 49 let), LOHAS; Německo, USA, Velká Británie.

Komunikační témata (hodnota pro klienta)

Zdravý životní styl – prevence, kombinace sportu, kvalitního přírodního prostředí (volná příroda) a místní kultury, přátelské a domácí prostředí penzionů, tradiční životní styl obyvatel venkova, výborná gastronomie, vše dostupné – místně i cenově.

PRODUKT: MEDICAL TOURISM (LÉKAŘSKÝ)

Výchozí situace/předpoklady pro vytvoření produktu

Produkt využívá mezinárodně uznávaný vysoký standard medicínských služeb v ČR (atestace lékařů) ve spojení s dalšími formami turismu a lázeňstvím; celosvětový boom tohoto segmentu a mezinárodní akreditace.

Komponenty/skladba produktů – multifunkční nabídka

Kompletní nabídka lékařského zákroku a souvisejících služeb pro pacienta i jeho doprovod (doprava, ubytování, další program dle zdravotních možností a doby nutné strávit v ČR – kontroly; nabídka služeb pro doprovázející osoby, doléčení a rehabilitace).

Vytipované destinace – regiony

Praha, Brno, Hradec Králové, Olomouc, Ústí nad Labem, Ostrava (zejména držitelé mezinárodní akreditace)

Cílové segmenty

střední generace do 49 let, senioři 50+, senioři nad 60 (Spojení království, Blízký východ, Rusko, Španělsko, Německo, Skandinávie) mladí do 30 let (Německo, Slovensko), Velká Británie, USA – střední a vyšší sociální vrstvy zdrojových trhů a případně další

Komunikační témata (hodnota pro klienta)

Krátká čekací doba na zákrok, vysoká erudice lékařů a lékařského personálu, mezinárodní certifikace lékařských zařízení, jazyková vybavenost, vynikající poměr mezi kvalitou a cenou, kombinace s lázeňskou péčí a kvalitní nabídkou pro volný čas (kultura, gastronomie).

dentální včetně chirurgie, plastické chirurgie, ortopedie, asistované reprodukce, neurochirurgie (páteř), léčba obezity;

5.1.3 Aktivní produkt- Sport a pohyb (cesty krajinou)

Obr. 5.4. Aktivní produkt – Sport a pohyb



Doplňkový produkt zejména pro KULTURNÍ PRODUKT; výrazné propojení je zejména v produktu Kulturní krajina.

PRODUKT: SPORT A POHYB V LÉTĚ (LETNÍ CESTY)

Výchozí situace/předpoklady pro vytvoření produktu

Outdoorové aktivity v kvalitním přírodním prostředí (zejména národní parky a CHKO, ale i lokální, zachovalá příroda s kulturními prvky – blíže viz Kulturní krajina)

cykloturistika (cyklotrasy -dálkové, napojené na mezinárodní, tematické a cyklostezky – Family friendly, bezpečné, akcent na trasy podél řek)

pěší turistika (značené trasy, tematické – kulturní a přírodní atraktivity, dobrá dostupnost do výchozího bodu značených tras) golf (připravený produkt)

další sportovní a pohybové aktivity v přírodě doplněné o indoorové aktivity (nepříznivé počasí, večerní program, gastronomie, turistické cíle: lidová architektura, sakrální památky apod.)

sportovní aktivity ve městech (cyklo, in-line, golf, tenis)

Komponenty/skladba produktů – multifunkční nabídka

Dílčí produkty jsou zaměřeny na jednotlivé druhy sportů (zejména pěší turistika, cykloturistika, popř. golf, popř. aqua parky, sportovní rybolov, in-line, vodáctví, jezdeckví, horolezectví, létání, bobové dráhy, lanová centra atd.). Indoorové aktivity jsou koncipovány jako doplněk k outdoorovým (špatné počasí, jiný druh pohybu, forma zábavy, „ochutnávky“ nových sportů). Důraz je obecně kladen na uživatelský komfort a bezpečnost pro rodiny s dětmi (Family friendly outdoor)

Vytipované destinace – regiony

- oblasti s přírodní atraktivitou mezinárodního významu (národní park, vybraná CHKO, lázeňské místo mezinárodního významu, jeskyně mezinárodního významu, přírodní památky UNESCO, geoparky, Bařtův kanál s cyklostezkou), malebná krajina jsou území (celkem 34 okresů) např.: Liberec, Jablonec nad Nisou, Vrchlabí, Jeseník, Frýdlant nad Ostravicí, Rožnov pod Radhoštěm, Znojmo, Žďár nad Sázavou, Český Krumlov, Prachatice, Sušice, Karlovy Vary, Děčín),
- skalní města
- rozhledny, vyhlídky
- Voda (řeky: Vltava, Lužnice, Otava, Berounka), jezera, vodní doprava (parníky)
- značené cyklistické trasy a stezky (zejména pro rodiny s malými dětmi) včetně služeb pro cyklisty (cyklobusy, zařízení: Cyklisté vítáni), tematické trasy (vinařské apod.) největší hustota cyklotras je na Moravě (méně hustá síť je jen v Olomouckém kraji), dále v jižní a jihovýchodní části Jihočeského kraje, východní části Středočeského kraje
- magistrály: Krušnohorská, Český les, Šumavská magistrála, Jizersko-krkonošská magistrála, jezdecké stezky a koňské farmy (stanice)
- značené turistické trasy a naučné stezky, hřebenovky (Beskydy, Hrubý Jeseník a Králický Sněžník, Litovelské Pomoraví a okolí, Orlické hory, Teplicko-Adršpašské skály a Broumovské stěny, Krkonoše, Český ráj, Jizerské hory, masiv Ještědu, Lužické hory, Kokořínsko, Českosaské Švýcarsko, České středohoří, Krušné hory,

- Slavkovský les, Povltaví jižně od Prahy, Český kras a Křivoklátsko, část Českomoravské vrchoviny, Moravský kras a Lednicko-Valtický areál
- naučné stezky v okrajových částech měst (Praha, Brno, Plzeň, Prachatice)

Cílové segmenty

mladí do 30 let, studenti (Slovensko, Německo, Rusko, Polsko, Skandinávie), rodiny s dětmi (Slovensko, Německo, Rusko, Polsko) střední generace do 49 let (Itálie, Německo, Rusko, Polsko), senioři 50+ (Itálie, Německo, Skandinávie) a případně další

Komunikační témata (hodnota pro klienta)

Kombinace sportu, aktivní relaxace i pro méně zdatné (nenáročná pěší turistika, nordic walking) v kulturní, malebné a různorodé krajině, doplněk k pobytům s jiným tématem, dobrá dopravní dostupnost (vč. cyklobusů, cyklovlaků, parníků apod.) i do malých míst. Značení (bezpečné trasy, rozcestníky), téměř 39 tis. km značených pěších tras, z toho kolem 1 500 km součástí tzv. mezinárodních dálkových cest Evropského sdružení pěší turistiky (EWV) – trasa E3 (Istanbul – St. Vincent, Španělsko), E10 (Nuorgam, Německo – Tarifa, Španělsko), téměř 350 naučných stezek

PRODUKT: SPORT A POHYB V ZIMĚ (ZIMNÍ CESTY)

Výchozí situace/předpoklady pro vytvoření produktu

Zahrnuje sportovní a pohybové aktivity v přírodě doplněné o indoorové aktivity (nepříznivé počasí, večerní program, gastronomie, aquaparky, wellness, zábavní parky apod.)

Komponenty/skladba produktů – multifunkční nabídka

Dílčí produkty jsou zaměřeny na jednotlivé druhy sportů (sjezdové lyžování, běžecké lyžování). Indoorové aktivity jsou koncipovány jako doplněk k outdoorovým (špatné počasí, jiný druh pohybu, forma zábavy, „ochutnávky“ nových sportů); vše v konceptu Family Friendly Outdoor – tedy např. akcentem na lyžařské školičky apod.

Vytipované destinace – regiony

- běžecké lyžování - pohoří Beskyd, Hrubý Jeseník, Orlické hory, Krkonoše, Jizerské hory, Lužické hory, Krušné hory, Smrčiny, Slavkovský les, Český les, Šumava, Novohradské hory a Českomoravská vrchovina, zejména magistrály
- sjezdové lyžování, snowboarding (největší lyžařské areály, celková délka sjezdových tratí) – Špindlerův Mlýn (25 km), Ostružná s Petříkovem a Ramzovou (13,5 km), Rokytnice nad Jizerou (12,5 km), Pec pod Sněžkou (12 km), kolem 10 km – Malá Morávka, Vrchlabí, Železná Ruda, Janské Lázně a Paseky nad Jizerou. Místa s přepravní kapacitou nad 10 tis. osob za hodinu a umělým zasněžováním – Špindlerův Mlýn, Rokytnice nad Jizerou, Pec pod Sněžkou, Malá Morávka, Železná Ruda (se Špičákem a Hojsovou Stráží), Janské Lázně.

Cílové segmenty

mladí do 30 let, studenti (Slovensko, Německo, Rusko, Polsko, Skandinávie), rodiny s dětmi (Slovensko, Německo, Rusko, Polsko) střední generace do 49 let (Itálie, Německo, Rusko, Polsko), senioři 50+ (Itálie, Německo, Skandinávie) a případně další

Komunikační témata (hodnota pro klienta)

Pro běžecké lyžování - vhodné klimatické podmínky, sněhová pokrývka min. 60-90 dnů, strojová úprava běžeckých tratí, moderní skiareály (lanovky) poskytující standardní služby včetně wellness, kombinace s lokální gastronomií a stylovým ubytováním (horské boudy) dobrá dopravní dostupnost, malebné prostředí, kombinace terénů pro začátečníky, mírně pokročilé i náročnější klientelu, netradiční služby (noční lyžování);

PRODUKT: MOTORSPORT

Výchozí situace/předpoklady pro vytvoření produktu

Kombinace motosportu a turismu je stabilní, celosvětový trend. Navíc lze využít značku Česka jako tradiční automobilové velmoci – světově známé značky Praga, JAWA, Škoda auto, TATRA, atd. a využít partnerství silných firem a prestižních mezinárodních soutěží (Grand Prix) pro společný marketing (spolupráce s výrobci/prodejci auto/moto/PHM i ostatních produktů).

Komponenty/skladba produktů – multifunkční nabídka

Aktivní i pasivní formy, produkty sestavit dle existujících a fungujících paketů v zahraničí. Základní nabídka vychází z kalendáře akcí a z možností aktivní účasti, dále z možností návštěvy továren, muzeí (i interaktivních). Nutné propojení se speciálními programy typu – hudební koncerty, sezónní témata, letecká akrobacie či jiná adrenalinová témata.

Vhodné komponenty produktu: auto- a rallycross, offroad, rally, závody do vrchu, automobilové a motocyklové závody na okruzích, závody motokár, motorcentra, veteráni, muzea a automobilky,....

Využít mezinárodních certifikací u jednotlivých podniků.

Vytipované destinace – regiony

- Cross country čtyřkolek a motorek – Domažlice, Přerov, Stříbro, Cheb, Vyškov (MMČR) ... PASIVNÍ
- Autocross – Nová Paka, Humpolec, (MMČR) ... PASIVNÍ
- Rally – Valašská Rally, Šumava Rally Klatovy, Český Krumlov, Rally Krkonoše, Rally Mladá Boleslav, Rally České středohoří, Rally Vysočina, Rally Zlín (MMČR) ... PASIVNÍ
- Automobilové závody na okruzích – Brno (12 hodin Le Brno/ Jarní a Podzimní cena Masarykova okruhu / FIA WTTC), Most (European superkart championship / Mistrovství FIA zóny Střední Evropa / FIA European Truck Racing Championship), Czechring Hradec Králové ... PASIVNÍ / AKTIVNÍ
- Motocyklové závody na okruzích – Brno (Memoriál F. Šťastného / MS Superbike / GP ČR MS silničních motocyklů) ... PASIVNÍ
- Závody na ploché dráze – Markéta Praha (GP ČR) ... PASIVNÍ
- Truck Trial – Mohelnice (MČR) ... PASIVNÍ

Cílové segmenty

Aktivní účastníci mezi 15-65 lety, 2nd target group (doprovodné osoby)

Komunikační témata (hodnota pro klienta)

Světově známé značky – zejména Škoda auto (propojení kvalitního výrobku s kvalitním produktem turismu), zacílení na trhy, kde má značka Škoda dobrý zvuk (Spojené království, Španělsko), trendy značka – pořad „TOP GEAR“. Značka Škoda podporuje image destinace s výborným poměrem cena/výkon, změna pohledu např. Britů na české výrobky.

FOTO

Adrenalin – zábava - motosport a česká šlechta-ubytování – jídlo a pití - zábava– mapa

5.1.4 MICE

V rámci tohoto produktu je kladen akcent na složku „events“, jež má nejvíce vztah ke klasickému „leisure“ turismu, který je koncepcí řešen primárně. Strategie pro zbylé komponenty produktu „meetings, incentives, congresses“ je k této koncepci komplementární.

PRODUKT: EVENTS (MICE)

Výchozí situace/předpoklady pro vytvoření produktu

EVENTS zahrnují různé události, které slouží k animaci produktů a ke komunikaci. Jsou doplňkem pro jednotlivé navržené produkty a vycházejí jednak ze současné nabídky regionů a z kalendáře (opakující se – Pražské jaro, Pražský půlmaratón, ME a MS (hokej) regionální hudební slavnosti (Litomyšl, Domažlické slavnosti, Slavkov atd. – jedinečné: Pernštejnský rok, výročí UNESCO, významná výročí - Rožmberský rok, Cyrilometodějská misie, Forman-Jágr, O.Wichterle) atd.

Komponenty/skladba produktů – multifunkční nabídka

Jednotlivé eventy mají specifické komponenty. Často chybí provázanost s turismem. Hlavní produkt není doplněn nabídkou vedlejších produktů s cílem prodloužit pobyt návštěvníka v destinaci.

Vytipované destinace – regiony

Praha, Litomyšl, jižní Morava a další dle konkrétních eventů

Cílové segmenty

mladí do 30 let, studenti, rodiny s dětmi střední generace do 49 let, senioři 50+ a případně další

Komunikační témata (hodnota pro klienta)

Dle jednotlivých eventů, jejich specifik a cílových skupin. Stanovení komunikačních témat musí být součástí přípravy eventů.

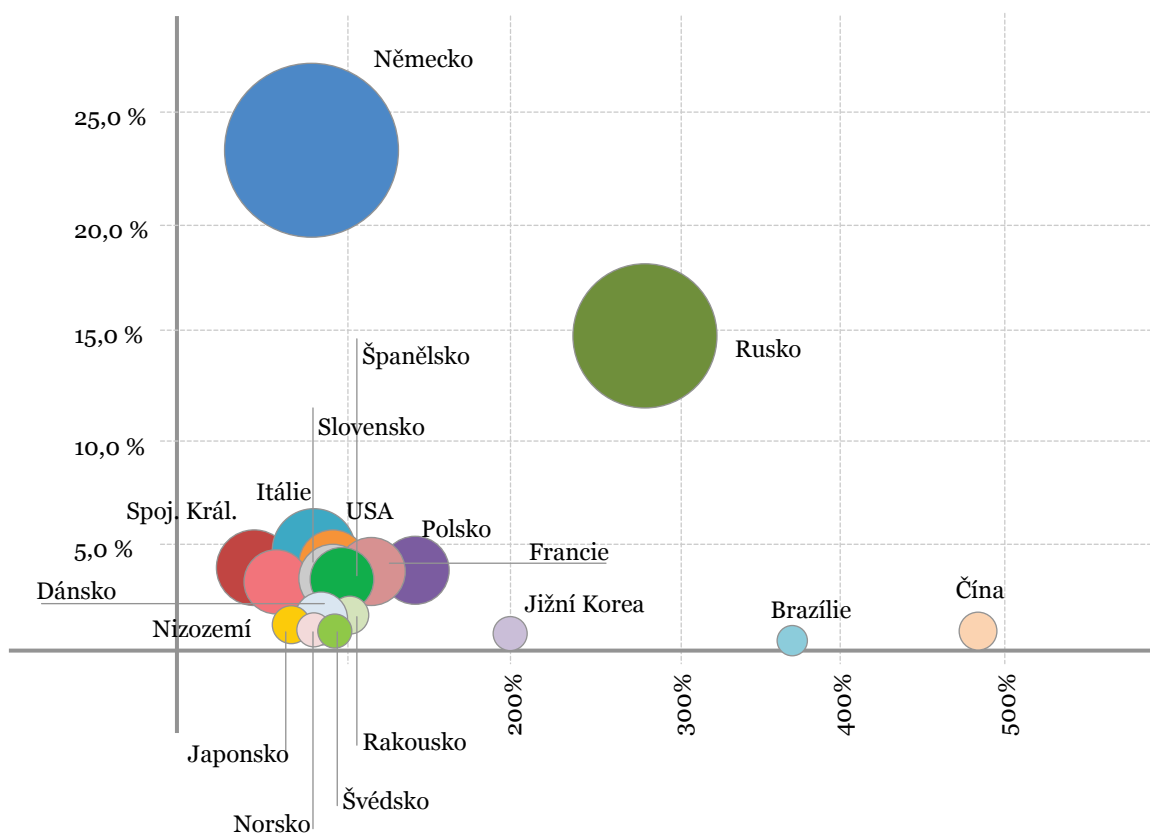
6 Analýza tržního portfolia

6.1 Základní analýza tržního portfolia

V části 3.1 bylo provedeno srovnání významu hlavních zdrojových trhů z hlediska počtu příjezdů, přenocování a průměrného výdaje na osobu a den realizovaného před cestou a během cesty do České republiky. Z uvedených grafů a tabulek je patrné, že **tržní portfolio České republiky je poměrně roztržštěné**¹⁹. Pro splnění požadavku efektivnosti je nutné koncentrovat úsilí na vybrané trhy (koncentrovaná marketingová strategie), nikoliv na všechny trhy rovným dílem. Pro zhodnocení významu a výběr hlavních trhů je podstatná i dynamika počtu přenocování (graf 1).

Graf 6.1. Pozice vybraných trhů v tržním portfoliu České republiky (2005-2011)

Dynamika počtu přenocování 2011/2005 (HUZ)
Podíl na celkovém počtu přenocování 2011 (HUZ)
Absolutní počet přenocování 2011 (HUZ)



Zdroj: vlastní graf sestavený na základě údajů ČSÚ

Koncentrovaná marketingová strategie je pro Českou republiku jedinou možnou strategií:

- Česká republika je „malá“ destinace s podílem na mezinárodním turismu nedosahujícím podle počtu příjezdů (TCE) a podle úrovně devizového inkasa ani 1 % mezinárodních příjezdů, resp. příjmů z mezinárodního turismu
- tržní portfolio České republiky je velice různorodé
- rozpočet CzechTourism i rozpočty krajů nejsou neomezené

Volba několika trhů podle stanovených kritérií a **plná koncentrace na tyto trhy (segmenty)** je prvním předpokladem efektivnosti vynaložených prostředků. Cílem analýzy tržního portfolia je zhodnocení významu jednotlivých trhů podle **následujících kritérií:**

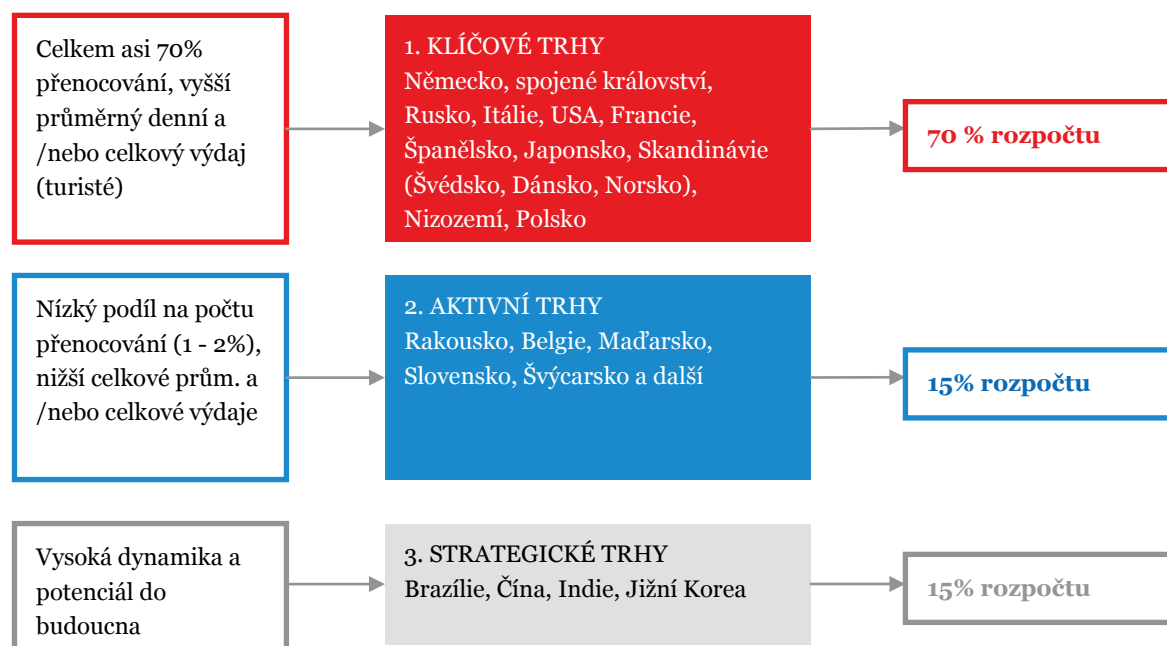
¹⁹ Předmětem analýzy není jednodenní návštěvnost.

- Počet příjezdů 2011 (HUZ)
- Počet přenocování 2011 (HUZ)
- Dynamika počtu příjezdů 2005 – 2011 (HUZ)
- Dynamika počtu přenocování 2005 – 2011 (HUZ)
- Průměrný výdaj na osobu/den celkem (průzkum STEM)
- Průměrný výdaj na osobu/den v České republice (STEM)
- Objem výdajů celkem (HUZ, STEM)
- Objem výdajů realizovaných v České republice (HUZ, STEM)
- Devizové inkaso (PB)

Na základě stanovených kritérií byly **trhy rozděleny do třech skupin** s cílem realizovat koncentrovanou marketingovou strategii (podrobnější rozpočet je uveden v části 11):

1. **skupina – klíčové trhy**, jejichž podíl je významný a představují nosný zdroj devizových příjmů. Pokud jde o výdaje, jedinou výjimkou je Polsko, avšak jeho význam je na druhé straně v kvantitě příjezdů a přenocování i v návštěvnosti příhraničních regionů.
2. **skupina – aktivní trhy**, které jsou významné, avšak z hlediska podílu na počtu přenocování a výše průměrného a/nebo celkového výdaje nedosahují významu trhů 1. skupiny a do budoucna neslibují výraznější růstový potenciál.
3. **skupina – strategické trhy**, tedy trhy s vysokou dynamikou nárůstu počtu přenocování i devizového inkasa slibující vysoký růstový potenciál do budoucna.

Obr. 6.1. Plánovaná struktura zdrojových trhů 2013-2015



Zdroj: vlastní schéma

6.2 Zprávy o trzích

Pro vybraných sedmnáct trhů 1. a 3. skupiny byly zpracovány zprávy podle následující struktury informací:

1. Stručná charakteristika trhu
 - Obyvatelstvo
 - HDP, inflace a nezaměstnanost
 - Zdrojové regiony
 - Výjezdový a domácí turismus
 - On-line Travel Market
2. Trh v České republice
 - Dopravní spojení
 - Spotřební chování

3. Marketingová strategie

- Cíle na trhu
- Specifika trhu
- Hlavní konkurenční výhody ČR
- Segmenty
- Komunikační nástroje
- Kombinace segment – produkty

4. Ostatní

5. Doporučení

1. skupina: Německo, Spojené království, Rusko, Itálie, USA, Francie, Španělsko, Japonsko, Skandinávie (Švédsko, Dánsko, Norsko), Nizozemí, Polsko

3. skupina: Brazílie, Čína, Indie, Jižní Korea

Jako **zdroje pro zpracování zpráv o trzích** byly využity dostupné údaje.

Nedostatek informací však je citelný zejména v oblasti segmentace a spotřebního chování, kde je třeba doporučit zvýšenou aktivitu hlavní kanceláře CzechTourism i zahraničních zastoupení při nákupu dat i realizaci vlastních šetření.

Do budoucna **by měly být zprávy minimálně jednou ročně aktualizovány a rozšiřovány** o další údaje potřebné pro rozhodování a přípravu ročních akčních plánů.

Cíl a přínos zpráv o zemích pro marketingovou strategii lze shrnout následovně:

- První zmapování situace na trhu jednotným způsobem z možností časové i prostorové porovnatelnosti.
- Shrnutí a aktualizace dat podstatných pro sledování trendů nejen na jednom trhu, ale v celém portfoliu trhů.
- Rozdělení rozpočtu ze strany hlavní kanceláře v závislosti na perspektivách jednotlivých trhů.
- Návrhy pro zlepšení, a to v první řadě v oblasti marketingového výzkumu.
- Posílení váhy zahraničních zastoupení se znalostí daného trhu, avšak při potřebě koordinovat aktivity a rozpočet centrálně. Možnost vyjádření potřeb zahraničních zastoupení.

Tyto zprávy tvoří samostatnou přílohu této koncepce. V další části (část 7) bude stanovena **koncentrovaná marketingová strategie** pro vybrané trhy třech uvedených skupin.

7 Koncentrovaná marketingová strategie

Koncentrovaná marketingová strategie znamená zaměření na **vybrané zdrojové trhy** České republiky (část 6) a zároveň zaměření na **segmenty** na vybraných zdrojových trzích. Výběr koncentrované marketingové strategie je v posledních letech evropským trendem i u silných destinací (např. Velká Británie, Švýcarsko).

Volba strategie pro jednotlivé trhy je součástí zpráv o trzích a je založena na **stanovení kombinací produkt – segment** pro jednotlivé zdrojové trhy. Základem koncentrované marketingové strategie je sestavení kombinací produkt – segment v **tzv. křížových maticích**.

Cílem je maximalizace **efektivnosti a účinnosti vynaložených finančních prostředků**. Křížové matice jsou provázány na finanční tabulku v akčním plánu (část 11).

S ohledem na dostupnost údajů o segmentaci zdrojových trhů vychází současná marketingová strategie spíše z tradičního pojetí segmentace, i když ani pro takovou segmentaci není podkladů dostatek. Do budoucna by se měl CzechTourism více zabývat psychografickou a psychologickou segmentací.

BLÍZKÝ VÝCHOD	KULTURNÍ					ZDRAVOTNÍ			AKTIVNÍ - SPORT a POHYB				MI CE
TRH / PRODUKT	Kulturní cesty	Praha	Města	Česko Spirituální a mystické	Kulturní krajina	Klasické lázně+ lázeňský wellness	ZDRAVĚ A ZODPOVĚDNĚ	LÉKAŘSKÝ	ZIMA	LÉTO	Cyklo	Motor sport	Events
Mladí (do 30 let, studenti)	✓	✓	✓ (2)							✓ (1)			✓
Rodiny s dětmi	✓	✓	✓		✓	✓				✓ (1)			
Střední generace (do 49 let)	✓	✓	✓ (2)		✓	✓		✓		✓ (1)			✓
Senioři 50+	✓	✓	✓ (2)		✓	✓		✓					
Senioři (nad 60 let)		✓	✓										
Školní skupiny													
Business klientela		✓ (2)	✓ (2)										

Komentář:

(1) - letní využití, sport, zábavní parky, adrenalinové parky, motorsport, zoo

(2) – nakupování, noční život a casina (Luxury Individual Shopping

ČÍNA	KULTURNÍ					ZDRAVOTNÍ			AKTIVNÍ - SPORT a POHYB			MI CE
TRH / PRODUKT	Kulturní cesty	Praha	Města	Česko Spirituální a mystické	Kulturní krajina	Klasické lázně+ lázeňský wellness	ZDRAVĚ A ZODPOVĚDNĚ	LÉKAŘSKÝ	LÉTO	ZIMA	Motor sport	Events
Mladí (do 30 let, studenti) (1)		✓	✓						✓ (1)		✓	✓
Rodiny s dětmi	✓	✓ (3)	✓		✓				✓ (2)			
Střední generace (do 49 let)	✓	✓	✓			✓		✓	✓ (1)		✓	✓ (4)
Senioři 50+	✓	✓	✓	✓	✓	✓						✓ (4)
Senioři (nad 60 let)	✓	✓	✓			✓			✓ (1)			✓ (4)
Organizo- vané zájezdy	✓	✓	✓		✓				✓ (1)			✓
Business klientela		✓	✓						✓ (1)			✓ (5)

Komentář:

(1) také/zejména studující v UK

Y (1) - sport (golf, tenis, fotbal), adrenalinové parky, motosport

Y (2) – soft sport, family friendly

Y (3) – ZOO, zahrady, parky

Y (4) – vysoká kultura (vážná hudba, divadlo, balet, muzea, výstavy)

Y (3) – Nakupování, Noční život a casina (Luxury Individual Shopping)

Y(5) – Konference, Kongresy, veletr

INDIE	KULTURNÍ					ZDRAVOTNÍ			AKTIVNÍ - SPORT a POHYB				MI CE
TRH / PRODUKT	Kulturní cesty	Praha	Města	Česko Spirituální a mystické	Kulturní krajina	Klasické lázně+ lázeňský wellness	ZDRAVĚ A ZODPOVĚDNĚ	LÉKAŘSKÝ	LÉTO	ZIMA	Cyklo	Motor sport	Events
Mladí (do 30 let, studenti)	✓	✓ (1)	✓										✓ (2)
Rodiny s dětmi	✓	✓	✓		✓ (3)								
Střední generace (do 49 let)	✓	✓	✓		✓ (3)	✓ (4)							✓ (5)
Senioři 50+	✓	✓	✓		✓ (3)	✓ (4)							
Senioři (nad 60 let)													
Školní skupiny													
Business klientela		✓	✓ (1)										

Komentář:

Y (1) – doplňkově noční život (kluby pro mladé muže)

Y (2) – svatební cesty, filmtourism

Y (3) – hrady, zámky

Y (4) – luxusní produkty zejména Karlovy Vary

Y (5) – kulturní eventy

ITÁLIE	KULTURNÍ					ZDRAVOTNÍ			AKTIVNÍ - SPORT a POHYB				MI CE
TRH / PRODUKT	Kulturní cesty	Praha	Města	Česko Spirituální a mystické	Kulturní krajina	Klasické lázně + lázeňský wellness	ZDRAVĚ A ZODPOVĚDNĚ	LÉKAŘSKÝ	LÉTO	ZIMA	Cyklo	Motor sport	Events
Mladí (do 30 let, studenti)		✓	✓ 20									✓	✓ 21
Rodiny s dětmi		✓	✓ 22	✓ 23									✓ 24
Střední generace (do 49 let)	✓	✓	✓	✓		✓						✓	✓
Senioři 50+	✓	✓	✓ 25	✓		✓							✓ 26
Senioři nad 60 let													
Školní skupiny													
Business klientela													
Gay/ Lesbian		✓ 27	✓ 28									✓ 29	

²⁰ Noční život

²¹ Brno – Moto GP

²² Gastronomie, regionální produkty, zapojení produktů pro rodiny s dětmi

²³ Náboženský cestovní ruch

²⁴ Brno – Moto GP, klasická hudba

²⁵ Gastronomie, regionální produkty

²⁶ Klasická hudba

²⁷ Každodenní kultura, vysoká kultura, noční život, nákupy, „luxusní“

²⁸ Každodenní kultura, vysoká kultura, noční život, nákupy, „luxusní“

²⁹ Kulturní, sportovní (motorsport)

JAPON- SKO	KULTURNÍ					ZDRAVOTNÍ			AKTIVNÍ - SPORT a POHYB				MI CE
TRH / PRODUKT	Kulturní cesty	Praha	Města	Česko spirituální a mystické	Kulturní krajina	Klasické lázně+ lázeňský wellness	ZDRAVĚ A ZODPOVĚDNĚ	LÉKAŘSKÝ	LÉTO	ZIMA	Cyklo	Motor sport	Events
Mladí (do 30 let, studenti)	✓	✓	✓										✓ (1)
Rodiny s dětmi		✓	✓										✓ (2)
Střední generace (do 49 let)	✓	✓	✓										✓ (3)
Senioři 50+	✓	✓	✓										✓ (3)
Senioři (nad 60 let)	✓	✓	✓										✓ (3)
Školní skupiny													
Business klientela		✓	✓										✓ (3)

Komentář:

✓ (1) – kulturní a svatební eventy

✓ (2) – kulturní

✓ (3) vážná hudba (festivaly), divadlo – opera, balet

JIŽNÍ KOREA	KULTURNÍ					ZDRAVOTNÍ			AKTIVNÍ - SPORT a POHYB				MI CE
TRH / PRODUKT	Kulturní cesty	Praha	Města	Česko spirituální a mystické	Kulturní krajina	Klasické lázně+ lázeňský wellness	ZDRAVĚ A ZODPOVĚDNĚ	LÉKAŘSKÝ	LÉTO	ZIMA	Cyklo	Motor sport	Events
Mladí (do 30 let, studenti)	✓	✓	✓	✓ (1)					✓ (2)			✓ (3)	✓ (4)
Rodiny s dětmi		✓	✓	✓ (1)									
Střední generace (do 49 let)	✓	✓	✓	✓ (1)					✓ (2)			✓ (3)	✓ (5)
Senioři 50+	✓	✓	✓	✓ (1)	✓	✓			✓ (2)				
Senioři (nad 60 let)	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓ (2)				✓ (5)
Školní skupiny													
Business klientela		✓	✓						✓ (2)				✓ (5)

Komentář:

Y(1) – náboženský (katolicismus a protestantství – Jan Hus)

Y (2) – golf

Y(3) – eventy spojené se značkami Hyundai a Kia, komunikace pro ostatní produkty

Y(4) - kulturní (film placement) a svatební eventy

Y (5) – kulturní eventy (film placement), hudební (Pražské jaro, Dvoř

NĚMEC-KO	KULTURNÍ					ZDRAVOTNÍ			AKTIVNÍ - SPORT a POHYB				MI CE
TRH / PRODUKT	Kulturní cesty	Praha	Města	Česko spirituální a mystické	Kulturní krajina	Klasické lázně + lázeňský wellness	ZDRAVĚ A ZODPOVĚDNĚ	LÉKAŘSKÝ	LÉTO	ZIMA	Cyklo	Motor sport	Events
Mladí (do 30 let, studenti)	✓	✓ 30	✓		✓		✓	✓	✓ 31	✓ 32	✓ 33	✓	
Rodiny s dětmi		✓	✓		✓		✓		✓ 34	✓	✓ 35		
Střední generace (do 49)	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓ 36	✓ 37	✓ 38	✓	
Senioři 50+	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓ 39	✓	
Senioři nad 60	✓	✓	✓	✓	✓	✓							
Business klientela													
Školní mládež													
Gay and Lesbien	✓	✓	✓										

³⁰ Segway

³¹ Běžky

³² Dálkové hřebenové trasy

³³ Cyklovýlety s průvodcem + dálkové trasy

³⁴ Běžky a sjezdovky, školičky

³⁵ Cyklovýlety s průvodcem

³⁶ běžky

³⁷ Dálkové hřebenové trasy

³⁸ Cyklovýlety s průvodcem + dálkové trasy

³⁹ Cyklovýlety s průvodcem

NIZO-ZEMSKO	KULTURNÍ				ZDRAVOTNÍ				AKTIVNÍ - SPORT a POHYB				MI CE
TRH / PRODUKT	Kulturní cesty	Praha	Města	Česko spirituální a mystické	Kulturní krajina	Klasické lázně + lázeňský wellness	ZDRAVĚ A ZODPOVĚDNĚ	LÉKAŘSKÝ	LÉTO	ZIMA	Cyklo	Motor sport	Events
Mladí (do 30 let, studenti)		✓	✓ 40		✓		✓		✓	✓ 41	✓	✓	✓ 42
Rodiny s dětmi		✓	✓ 43		✓					✓ 44	✓		✓ 45
Střední generace (do 49 let)		✓	✓		✓	✓				✓			✓
Senioři 50+		✓	✓ 46		✓	✓				✓ 47			✓ 48
Senioři nad 60 let													
Školní skupiny													
Business klientela													
Gay and Lesbien													

⁴⁰ Noční život, příp. nákupy

⁴¹ Hory, zimní sporty

⁴² Festivaly (hudební), sportovní eventy

⁴³ Gastronomie, regionální produkty, mikropivovary, nákupy, zapojení produktů pro rodiny s dětmi

⁴⁴ Hory, zimní sporty (zejména lyžování)

⁴⁵ Kulturní eventy, klasická hudba, sportovní eventy

⁴⁶ Gastronomie, regionální produkty, nákupy

⁴⁷ Nenáročné sporty (pěší turistika, Nordic walking)

⁴⁸ Kulturní eventy, klasická hudba

POLSKO	KULTURNÍ					ZDRAVOTNÍ			AKTIVNÍ - SPORT a POHYB				MI CE
TRH / PRODUKT	Kulturní cesty	Praha	Města	Česko spirituální a myst.	Kulturní krajina	Klasické lázně + lázeňský wellness	ZDRAVĚ A ZODPOVĚDNĚ	LÉKAŘSKÝ	LÉTO	ZIMA	Cyklo	Motor sport	Events
Mladí (do 30 let, studenti)		✓	✓ 49	✓					✓	✓ 50	✓	✓	✓ 51
Rodiny s dětmi		✓	✓ 52	✓ 53	✓					✓ 54	✓		✓ 55
Střední generace (do 49 let)	✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓			✓
Senioři 50+		✓	✓ 56	✓	✓		✓ 57			✓ 58			✓ 59
Senioři nad 60 let													
Školní skupiny													
Business klientela													
Gay and Lesbian													

49 Noční život

50 Hory, zimní sporty (lyžování)

51 Festivaly (hudební), sportovní eventy – např. skoky na lyžích

52 Gastronomie, regionální produkty, mikropivovary, nákupy, zapojení produktů pro rodiny s dětmi (zážitková dovolená, speciální pas s razítky a následnou odměnou, atd.)

53 Náboženský cestovní ruch

54 Hory, zimní sporty (zejména lyžování)

55 Kulturní eventy, klasická hudba, sportovní eventy – např. skoky na lyžích

56 Gastronomie, regionální produkty, nákupy

57 Především wellness

58 Nenáročné sporty (pěší turistika, Nordic walking)

59 Kulturní eventy, klasická hudba

SKANDI-NÁVIE	KULTURNÍ					ZDRAVOTNÍ			AKTIVNÍ - SPORT a POHYB				MI CE
TRH / PRODUKT	Kulturní cesty	Praha	Města	Česko spirituální a mystické	Kulturní krajina	Klasické lázně+ lázeňský wellness	ZDRAVĚ A ZODPOVĚDNĚ	LÉKAŘSKÝ	Léto	Zima	Cyklo	Motor sport	Events
Mladí (do 30 let, studenti)		✓	✓ 60				✓		✓	✓ 61	✓ 62	✓	✓ 63
Rodiny s dětmi		✓	✓ 64		✓			✓ 65		✓ 66	✓ 67		✓ 68
Senioři 50+	✓	✓	✓ 69			✓	✓	✓ 70	✓ 71				✓ 72
Senioři nad 60 let		✓	✓										
Skupiny (dámské/pánské)		✓ 73	✓			✓	✓						✓
Školní skupiny	✓	✓	✓										
Business klientela		✓	✓										✓
Gay and Lesbien													

⁶⁰ Noční život, příp. nákupy

⁶¹ Zejména Dánsko a jižní Švédsko, se zdůrazněním „added value“ pro naše skiareály

⁶² Zejména Dánsko a jižní Švédsko, se zdůrazněním „added value“ pro naše cyklostezky

⁶³ Festivaly (hudební), sportovní

⁶⁴ Gastronomie, regionální produkty, zapojení produktů pro rodiny s dětmi

⁶⁵ Potenciál z důvodu dlouhých čekacích dob ve skandinávských zemích (jeden z problémů zdejšího zdravotnictví)

⁶⁶ Zejména Dánsko a jižní Švédsko, se zdůrazněním „added value“ pro naše skiareály

⁶⁷ Rodiny s dětmi školního věku (a starší), zejména Dánsko a jižní Švédsko, se zdůrazněním „added value“ pro naše cyklostezky

⁶⁸ Kulturní, sportovní eventy

⁶⁹ Gastronomie, regionální produkty

⁷⁰ Potenciál z důvodu dlouhých čekacích dob ve skandinávských zemích (jeden z problémů zdejšího zdravotnictví)

⁷¹ Nenáročná pěší turistika, nordic walking

⁷² Kulturní eventy, klasická hudba (Smetana, Dvořák, Pražské jaro, ..)

⁷³ Nákupy, příp. noční život (odreagování), gastronomie, regionální produkty

ŠPANĚL- SKO	KULTURNÍ					ZDRAVOTNÍ			AKTIVNÍ - SPORT a POHYB				MI CE
TRH / PRODUKT	Kulturní cesty	Praha	Města	Česko spirituální	Kulturní krajina	Klasické lázně+ lázeňský wellness	ZDRAVĚ A ZODPOVĚDNĚ	LÉKAŘSKÝ	Léto	Zima	Cyklo	Motor sport	Events
Mladí (do 30 let, studenti)		✓	✓ 74									✓	✓ 75
Rodiny s dětmi		✓	✓ 76	✓ 77									✓ 78
Střední generace (do 49 let)	✓	✓	✓	✓		✓		✓					✓
Senioři 50+	✓	✓	✓ 79	✓		✓		✓					✓ 80
Senioři nad 60 let													
Školní skupiny	✓	✓											
Business klientela													
Gay/ Lesbien		✓ 81	✓ 82									✓ 83	

⁷⁴ Noční život

⁷⁵ Sportovní (motorsport - Alonso – F1), kulturní

⁷⁶ Gastronomie, regionální produkty, zapojení produktů pro rodiny s dětmi, nákupy

⁷⁷ Náboženský cestovní ruch

⁷⁸ Kulturní (klasická hudba, Pražské jaro, ..)

⁷⁹ Gastronomie, regionální produkty, nákupy

⁸⁰ Kulturní (klasická hudba, Pražské jaro, ..)

⁸¹ Každodenní kultura, vysoká kultura, noční život, nákupy, „luxusní“

⁸² Každodenní kultura, vysoká kultura, noční život, nákupy, „luxusní“

⁸³ Kulturní, sportovní (motorsport - Alonso – F1)

USA	KULTURNÍ					ZDRAVOTNÍ			AKTIVNÍ - SPORT a POHYB				MI CE
TRH / PRODUKT	Kulturní cesty	Praha	Města	Česko spirituální	Kulturní krajina	Klasické lázně + lázeňský wellness	ZDRAVĚ A ZODPOVĚDNĚ	LÉKAŘSKÝ	LÉTO	ZIMA	Cyklo	Motor sport	Events
Mladí (do 30 let, studenti)		✓	✓ 84				✓	✓	✓ 85			✓	✓ 86
Rodiny s dětmi		✓	✓ 87		✓	✓	✓						✓ 88
Střední generace (do 49 let)	✓	✓	✓ 89			✓	✓	✓					✓
Senioři 50+	✓	✓	✓ 90			✓	✓	✓					✓ 91
Senioři nad 60 let		✓	✓ 92					✓					✓ 93
Školní skupiny													
Business klientela		✓						✓					
Gay/ Lesbian		✓	✓					✓					✓ 94

⁸⁴ Noční život

⁸⁵ Rafting

⁸⁶ Festivaly (hudební), kulturní

⁸⁷ Gastronomie, regionální produkty, zapojení produktů pro rodiny s dětmi

⁸⁸ Kulturní eventy, klasická hudba

⁸⁹ Gastronomie, regionální produkty, nákupy tradičních produktů (hand made)

⁹⁰ Gastronomie, regionální produkty

⁹¹ Kulturní eventy, klasická hudba

⁹² Gastronomie, regionální produkty

⁹³ Kulturní eventy, klasická hudba

⁹⁴ Festivaly (hudební), kulturní

VELKÁ BRITÁNIE	KULTURNÍ					ZDRAVOTNÍ			SPORT a POHYB				MI CE
TRH / PRODUKT	Kulturní cesty	Praha	Města	Česko spirituální	Kulturní krajina	Klasické lázně + lázeňský wellness	ZDRAVĚ A ZODPOVĚDNĚ	LÉKAŘSKÝ	LÉTO ⁹⁵	ZIMA	Cyklo	Motor sport	Events
Mladí (do 30 let, studenti)		✓	✓		✓		✓		✓		✓	✓	✓
Rodiny s dětmi		✓	✓		✓		✓		✓		✓		✓
Střední generace (do 59 let)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓
Senioři nad 60 let	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					✓
Školní skupiny		✓	✓		✓								✓
Business klientela		✓	✓										✓
GLBT	✓	✓	✓				✓						✓

⁹⁵ Aktivita – cykloturismus, bird watching, caravanning, parní vlaky.

8 Strategie umisťování České republiky a strategie značky destinace

Část 8 navazuje na **podkapitolu 3.4 Analýza umístění České republiky**, která se zabývá umístěním České republiky, stanovením hlavních nedostatků v dosavadním umisťování destinace Česká republika a rámcově stanovila návrhy změny dosavadní umisťování. Nedostatky a návrhy se soustředily do třech oblastí, a to do oblastí:

- sdělení (obsah a zpracování / forma),
- nástroje umisťování,
- instituce, které by se na strategii umisťování měly podílet.

Mapa strategie počítá v rámci **interních procesů CzechTourism** s realizací třech, které jsou s umisťováním spojené, a to:

- strategie umisťování,
- strategie značky,
- komunikační strategie.

Kromě uvedených musejí být s umisťováním České republiky propojeny i další interní procesy znázorněné v **mapě strategie**, které se týkají marketingového výzkumu, resp. integrovaného informačního systému CzechTourism, tvorby produktu a distribučního mixu.

Interní procesy CzechTourism spojené s umisťováním jsou dále řešeny v

implementaci (kap. 10) a v akčním plánu (kap 11). Strategie umisťování zahrnuje vytváření strategických aliancí veřejného a soukromého sektoru, partnerský marketing a výběr mezinárodní PR agentury. **Strategie značky** se soustřeďuje na výběr logotypu, zpracování portfolia značky, rozpracování zastřešující značky a možnosti měření hodnoty značky. **Komunikační strategie**, která představuje jeden z nástrojů umisťování, spočívá v návrhu eCRM systému, on-line sociálních sítí (C2C), využití connected marketingu, úpravu internetových stránek CzechTourism, využívání mobilních aplikací, programu partnerství i opatření podpory prodeje jako je návrh Heritage Card nebo využití product placementu.

8.1 Image destinace

8.1.1 Image destinace České republiky

Image destinace je suma všech emocionálních a estetických kvalit, jako zkušenost, důvěra myšlenky, vzpomínky a dojmy, které klient s destinací spojuje. (Kotler, Haider, Rein)

Image destinace je výsledkem nejen působení komunikačních kampaní, ale v první řadě výsledkem faktorů, které nelze změnit vůbec⁹⁶ nebo spíše v dlouhodobém horizontu, a které často s turismem ani přímo nesouvisí. Vnímání destinace je pak kombinací prvků spojených s turismem, ale z větší části se do vnímání a image promítají atributy destinace z oblasti společenské, historické, kulturní, ekonomické, politické, sportovní apod.

Jak je vnímána a jaký je image České republiky jako země a jako destinace turismu? Vedle výsledků průzkumu CzechTourism 2010 (podkap. 3.4) lze pro srovnání a zhodnocení image České republiky využít i dalších dostupných průzkumů vypovídajících o vnímání České republiky. Lze konstatovat, že průzkum CzechTourism 2010 i dále uvedené průzkumy docházejí v zásadě ke **stejným výsledkům a doporučením**.

⁹⁶ Např. **geografická poloha České republiky** a oficiální rozdělení zemí do evropských subregionů, kde se střeoevropská poloha České republiky promítá díky historickým, společenským i ekonomickým souvislostem do vnímání České republiky jako východoevropské destinace. Příslušnost k „levnější“ části Evropy se bohužel promítá i do přístupu k cenové a obchodní politice ze strany zahraničních nákupčích (např. kontrast Praha – Vídeň) a nakonec i samotných klientů. Změna vnímání (tvorba identity) má tedy i bezprostřední ekonomický rozměr.

1. Anholtův index národních značek
2. Anholtův index značek měst
3. Průzkum vnímání Evropy na severoamerickém trhu (2004)
4. Monitoring médií (MediaCom pro CzechTourism, 2003)

1. ANHOLTŮV INDEX NÁRODNÍCH ZNAČEK

Lze se domnívat, že Česká republika NENÍ vnímána jako destinace turismu.

- vytvoření **modelu komunikace** využívajícího **zahraničních médií i partnerského marketingu**
- sdělení, že **Česká republika existuje a je destinací pro dovolenou**
- **pravidelné monitorování vnímání destinace Česká republika a Praha** mezi návštěvníky a potenciálními návštěvníky

2. ANHOLTŮV INDEX ZNAČEK MĚST

Vnímání Prahy není tak pozitivní jako vnímání Vídně, přesto lze pro pozitivní vnímání České republiky jako destinace turismu využít Prahu.

- cílem CzechTourism i Magistrátu HMP (a PIS) musí být cílené **zlepšení image Prahy**
- **pravidelné monitorování vnímání destinace Česká republika a Praha** mezi návštěvníky a potenciálními návštěvníky

3. PRŮZKUM VNÍMÁNÍ EVROPY NA SEVEROAMERICKÉM TRHU (2004)

Česká republika jako středo- nebo východoevropská destinace? Pohled severoamerického trhu⁹⁷ na Českou republiku je ovlivněn vzdáleností a „běžnými“ médii.

- Název destinace „Česká republika“ stále není důvěrně znám, destinace je často označována jako „Československo“.
- Negativně je vnímána jazyková/komunikační bariéra (převážně mimo Prahu), velmi nedostatečný zákaznický servis/přístup ke klientovi ve službách a špatná infrastruktura mimo Prahu.
- Image destinace Česká republika není právě příznivý (část 3.4). Jednak se do image promítá komunistická minulost, jednak tvoří image nezávisle na komunikačních kampaních i „běžná“ média, která řadí Českou republiku do kategorie „východní“ země.
- Výsledky ukazují na „horší“ vnímání České republiky vůči Německu a Rakousku. Naopak na pozitivní vnímání České republiky v rámci zemí V4.

pro vnímání České republiky jako moderní středoevropské destinace je podstatné její spojení s partnery, jako jsou Rakousko či Německo

vytvoření modelu komunikace využívajícího zahraničních médií i

⁹⁷ ETC: The Image of Europe in North America. 2004, ETC, Brussels. ISBN 92-990034-0-8

partnerského marketingu

pravidelné monitorování vnímání destinace Česká republika a Praha mezi návštěvníky a potenciálními návštěvníky

využití silné značky Prahy a propojení Prahy (a dalších témat) s tématem „Česká republika“.

využití pozitivně vnímaných atributů jako **témat komunikačních sdělení**, zejména Praha, kultura a kulturní události, gastronomie, value for money a „**nová**“ **témata zaměřená na propojení českých exportních produktů a České republiky jako destinace**

4. MONITORING MÉDIÍ (MEDIACOM PRO CZECHTOURISM, 2003)

Průzkum Mediacon 2003⁹⁸ konstatuje, že největší vliv na vytváření mediálního image České republiky měli podle tehdejšího průzkumu „nevýznamní cizinci“ (viz podkap. 3.2). Česká republika **není vnímána jako destinace pro dovolenou** a v médiích **není spojována s tématem turismu**.

- Pokud existuje spojení Česká republika – turismus, pak ve vztahu k Praze.

propojení aktivit CzechTourism s oblastí kultury, sportu či ekonomiky (firmami) je cílem nejen komunikačního mixu, ale i dalších marketingových aktivit – **partnerský marketing**

vytvoření modelu komunikace založeného na strategii a managementu značky, využívání komunikačních nástrojů, využití zahraničních médií i partnerského marketingu

obsah sdělení v médiích a dalších komunikačních kanálech musí být ovlivňován, a to včetně sociálních sítí – k tomu je třeba zřídit pozici manažera(ů) pro obsah (content manager)

využití pozitivně vnímaných atributů jako **témat komunikačních sdělení**, zejména Praha, kultura a kulturní události, gastronomie, value for money a „**nová**“ **témata zaměřená na propojení českých exportních produktů a České republiky jako destinace**

pravidelné monitorování vnímání destinace Česká republika a Praha mezi návštěvníky a potenciálními návštěvníky

8.1.2 Pozitivní asociace destinace Česká republika využitelné v positioningu

Podle různých průzkumů zaměřených na oblast cestovního ruchu a založených na kvalitativním či kvantitativním základě (např. pravidelný monitoring konkurenceschopnosti Světového ekonomického fóra, kvalitativní průzkum vnímání Evropy na severoamerickém trhu z roku 2004) se Česká republika vymyká a odlišuje od zbývajících zemí V4. Na druhou stranu nedosahuje parametrů zemí, jako jsou Německo, Rakousko či Švýcarsko. V turismu je výjimečná pozice a vnímání České republiky dáno především **výjimečnou pozicí a vnímáním Prahy**, opět v kvantitativních i kvalitativních ukazatelích.

Na základě průzkumů uvedených v podkap. 3. 4 a v předchozí části lze identifikovat následující **SILNÉ ASOCIACE A KONKURENČNÍ VÝHODY** spojené s Českou republikou:

- **Praha** jako destinace se značkou silnější než značka České republiky,

⁹⁸ Analýza obrazu České republiky v zahraničních médiích (duben - červen 2003). MediaCon.

- **kulturní produkt - památky a historie, kultura a kulturní události** - silná asociace destinace s **unikátním kulturním a historickým dědictvím**
 - **pivo a gastronomie** (kuchyně/dobré jídlo),
 - krajina, hory, příroda (**kulturní krajina**),
 - **nižší cenová úroveň zejména ve srovnání se západní Evropou (i díky nepřijetí eura**, a tedy nižší cenové hladina oproti zemím eurozóny) a zejména zatím stále konkurenceschopný poměr cena/kvalita (value for money destination)
 - **příjemní a milí lidé** (zejména v segmentu návštěvníků),
 - **bezpečnost a bezpečí**,
 - vysoká úroveň zdraví, **zdravotnictví a hygieny**,
 - region je **autentičtější a méně komerční** než západní Evropa,
 - **přátelská a tolerantní destinace** vůči náboženskému vyznání, sexuální orientaci i rasám,
 - **infrastruktura** pro leteckou dopravu i pozemní dopravu; infrastruktura pro turismus,
 - **„srozumitelnost“ destinace díky jazyku a snazší komunikaci** (Polsko, Slovensko, Rusko),
 - **dobrá dopravní dostupnost** do hlavních evropských měst,
 - **pozitivní vztah k České republice** („mám rád/a Českou republiku“) a **vnímání České republiky jako „pěkné země“** (evropské trhy).
- Uvedené asociace a konkurenční výhody jsou shrnuty v obrázku 8.1 a 8.2.

8.1.3 Negativní obrazy spojené s destinací Česká republika

NEGATIVNÍ STEREOTYPY (slabé stránky) umisťování destinace Česká republika

jsou podle výše uvedených průzkumů představovány následovně:

- vnímání České republiky jako **východoevropské, postkomunistické a zaostalejší země** zejména ze strany mimoevropských potenciálních návštěvníků,
- vnímání Prahy (České republiky) jako městské destinace řazené do střední/východní Evropy, a to s **dopady vnímání cenové hladiny** a větším tlakem na obchodní politiku poskytovatelů a zprostředkovatelů služeb např. ve srovnání s Vídní,
- **příliš mnoho témat umisťování** namísto koncentrace na jedno nebo několik málo vybraných,
- koncepční zapojení **regionů a míst** do umisťování destinace,
- nižší **kvalita služeb a pohostinnost** ve srovnání např. s Rakouskem (špatné přijetí turistů a málo vstřícnosti),
- nedostatečné využití **vlastních tradičních „suvenýrů“ či produktů** (i regionálních) namísto importovaných suvenýrů nabízených jako typicky české – respondenti nespojovali Českou republiku (kromě piva) s žádnými typickými produkty,
- nedostatečná **znalosti kultury a zvyklostí turistů** zejména z mimoevropských zdrojových trhů - neznalost “nových moderních jazyků“, čínštiny (jazyk zůstává nepřekonatelným problémem),
- **nejisté počasí**, zejména zimní období.

Uvedené negativní stereotypy jsou shrnuty v obrázku 8.1.

8.2 Identita destinace

Identita destinace turismu je závislá na podobě národní identity a kultury.

8.2.1 Národní kultura a identita⁹⁹

Českou identitu hodnotí autoři Vize České republiky do roku 2015 jako **pluralitní spíše než jednoznačnou**, a to díky existenci dvou odlišných náboženských tradic a zejména rychle se střídajícími politickým uspořádáním v posledních dvou stoletích. Hledání české národní identity je spojeno s okamžiky historických změn, avšak podle vize se zdá, že „... **pocity národní a státní identity jsou u velké části českého**

⁹⁹ Pasáž je zpracována podle materiálu Vize rozvoje České republiky do roku 2015 (CESES, Praha, 2000).

obyvatelstva na ústupu a blíží se prostému vědomí příslušnosti k národu bez pozitivní hodnotové konotace.“ Česká národní identita není ani střídána jinou, např. evropskou.

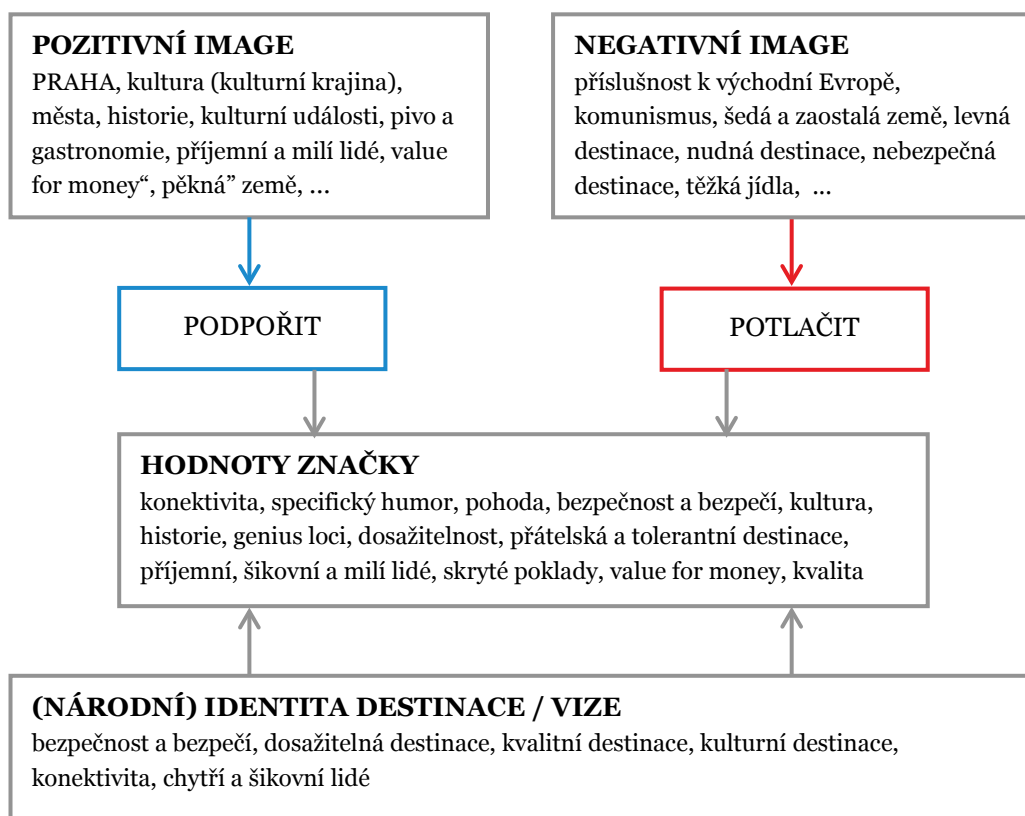
8.2.2 Identita České republiky jako destinace turismu

Jakou identitu má Česká republika? Nejasná identita České republiky jako destinace souvisí s nejasnou národní identitou i s jejím nejasným umístováním. Identita destinace odráží její osobnost. **Osobnost destinace** závisí na strategii destinace a její kultuře, resp. kultuře organizace marketingového řízení, kterou se snaží prosazovat jak v destinaci, tak i v zahraničí.

Základní identita České republiky jako destinace turismu byla formulována v souvislosti se stanovením vize České republiky jako destinace turismu, a zahrnuje následující:

- Safe and „soft“ destination
- Reachable destination
- Quality destination
- Cultural destination
- The most connected country in Europe (connectivity)
- Knowledgeable and smart people

Obr. 8.1. Image a hodnoty značky destinace Česká republika



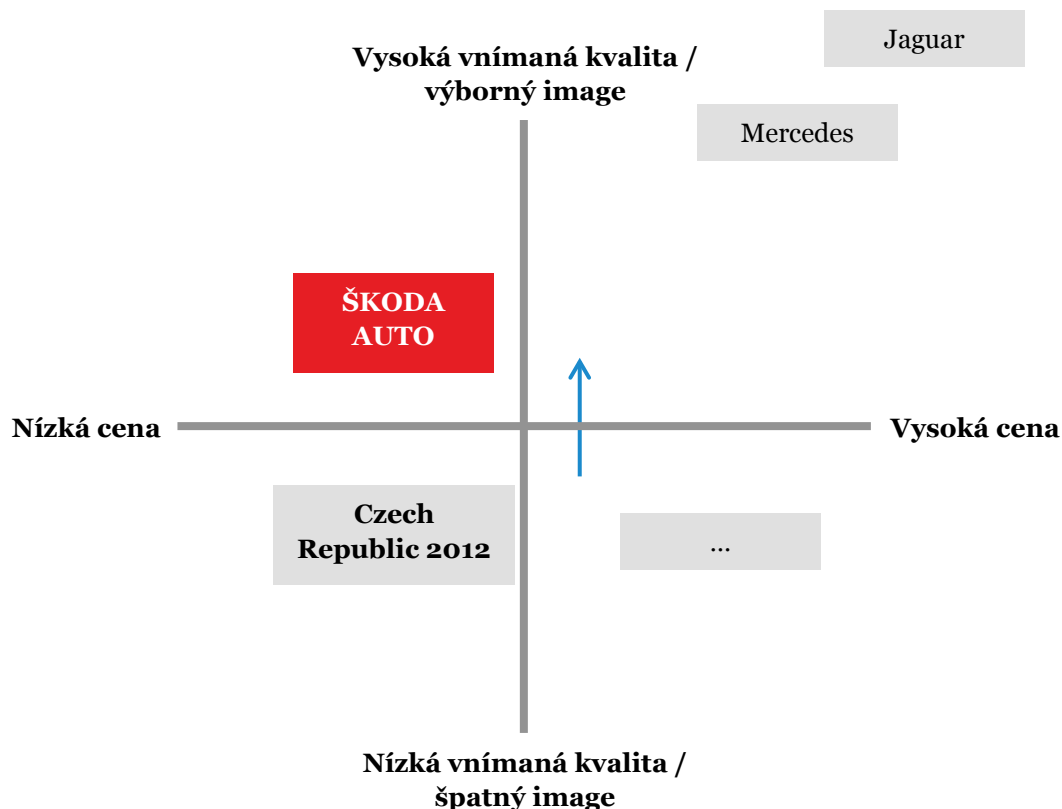
Zdroj: vlastní zobrazení

Pozitivní a negativní image destinace Česká republika je propojen s národní identitou destinace vyjádřenou ve vizi (kap. 1) a výsledkem je stanovení hodnot značky destinace Česká republika (dále podkap. 8.4).

8.3 Návrhy na změny positioningu

8.3.1 Změna positioningu

Obr. 8.2. Stanovení směru umisťování podle poměru „value for money“



Zdroj: vlastní zobrazení na základě výsledků uvedených průzkumů a studií

Česká republika musí být umisťována (nejen v kontextu cestovního ruchu) jako **moderní destinace využívající svých historických tradic, kultury** (v širokém pojetí), **měst** (Prahy), ale i **technických dovedností a znalostí svých obyvatel**, jako destinace, odkud pochází řada mezinárodně uznávaných osobností (Baťa, Havel, Jágr, Jiříčná apod.), a která nabízí řadu mimořádných momentů (vynálezy – např. kontaktní čočky, kostkový cukr, slovo „robot“) či **špičkových produktů** (např. medical tourism). Cílem umístění je nejen změna vnímání České republiky, ale **inspirace a touha k cestě do České republiky** poznat něco mimořádného v této malé zemi.

Strategie umisťování destinace musí být založená na vybraných KLÍČOVÝCH PRODUKTECH A KONKURENČNÍCH VÝHODÁCH v porovnání s jinými zdrojovými trhy. Značný důraz se pak musí klást na DIFERENCIACI produktu i strategie, odlišení se d ostatních destinací a na KVALITU.

Obrázek 8.2 ukazuje **směr umisťování destinace Česká republika** směrem k současnému umístění nejvýznamnější české exportní firmy, Škoda Auto. Stejně jako v současné době Česká republika podstoupila i Škoda Auto od 90. let proces rebrandingu, podpořený změnou produktu i změnou komunikačního mixu. Výsledkem jsou dnes úspěchy značky Škoda a její pronikání na další zahraniční trhy a její **umístění ve středním segmentu**, který se rozhoduje spíše racionálně a záleží mu na **poměru ceny a kvality**. Škoda Auto je v procesu rebrandingu a umisťování vzorem pro Českou republiku jako destinaci.

Umísťování v segmentu návštěvníků

Segment návštěvníků vykazuje trend **silnějších pozitivních asociací spojených s Českou republikou** než segment potenciálních návštěvníků. U obou segmentů je však varující **nízký podíl těch, kteří spojují Českou republiku s turismem**, tedy vnímají Českou republiku jako destinaci turismu (1 %, resp. 1,6 % v segmentu návštěvníků).

Umísťování v segmentu potenciálních návštěvníků

Potenciální návštěvníci projevují o Českou republiku nezájem (15 %), nepovažují ji za atraktivní (16 %) nebo mají z hlediska dovolené jiné plány (12,5 %). Dokonce i Praha je považována téměř 11 % za neatraktivní či za příliš komerční (6,7 %).

V umísťování České republiky jako destinace turismu musí CzechTourism pracovat se skutečností, že **poměrně vysoký podíl potenciálních návštěvníků nemá vnímání České republiky vyhraněno:**

- asi 42 % potenciálních návštěvníků nezná Českou republiku a pouze 51 % o ní někdy slyšelo,
- téměř **čtvrtina potenciálních návštěvníků nespojuje Českou republiku s žádnými asociacemi** (ani pozitivními, ani negativními),
- **40 % potenciálních návštěvníků si myslí, že Česká republika není ani srovnatelná ani nesrovnatelná s jinými evropskými destinacemi.**

Podíl „nerozhodnutých“ **potenciálních návštěvníků** je vyšší než podíl těch, kteří spojují s Českou republikou negativní asociace nebo by určitě neuvažovali o dovolené pro svoji destinaci. Prostor pro „pozitivní“ umísťování je v tomto smyslu dost velký.

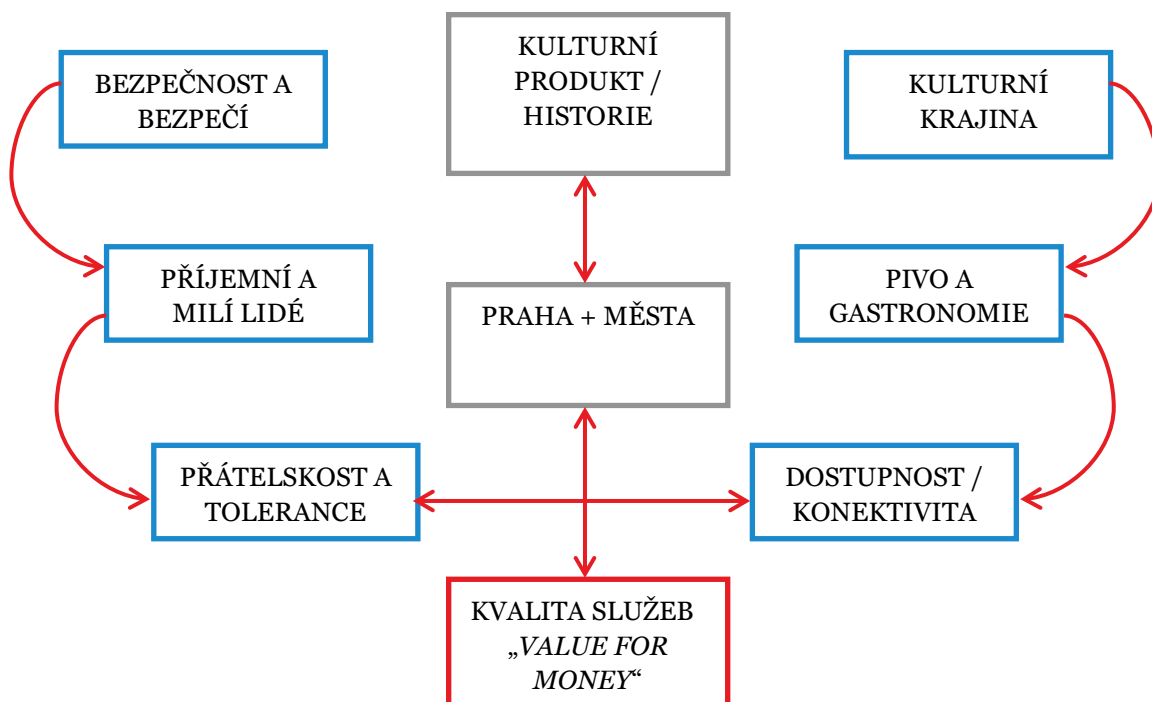
8.3.2 Návrh využití „typických obrazů“ při umísťování

Veškeré produkty cestovního ruchu v rámci destinace Česká republika se budou prezentovat pomocí komunikačního mixu (část 9).

ZPŮSOB UMISŤOVÁNÍ

Destinace Česká republika byla stále umísťována do pozice levné země východního bloku. S odstupem dvou dekád po pádu režimu se destinace změnila v moderní, **přátelskou zemi s kvalitními produkty a se zájmem o zlepšení dosavadních služeb.**

Obr. 8.3. Umístění značky destinace Česká republika



Zdroj: vlastní zobrazení

NÁVRH ZÁKLADNÍCH STRATEGIÍ „TYPICKÝCH OBRAZŮ“

Typické obrazy jsou bezpochyby spojovány s názvy měst, se světově známými osobnostmi s českými kořeny, s typickou gastronomií, kulturou, produkty a významnými událostmi s kulturní a historickou tematikou (obrázek 8.3).

- **KULTURA / KULTURNÍ DĚDICTVÍ** (UNESCO, unikátní soubor přístupných hradů a zámků, vážná hudba, kubismus, secese, folklór, tradiční slavnosti, skanzeny, unikátní technické památky, soubory venkovské architektury...)
- **MĚSTA** (Praha, Plzeň, Karlovy Vary, Český Krumlov, Brno, Hradec Králové, Olomouc, Ostrava, České Budějovice, Zlín, Písek, Tábor, Klatovy, Jindřichův Hradec, lázeňská města, Znojmo, Lipník nad Bečvou, Telč, Třebíč, Kutná Hora, Litomyšl, Třeboň, Kroměříž, ...)
- **GASTRONOMIE** (pivo, olomoucké tvarůžky, pivo, lázeňské oplatky, Štramberské uší, chlebičky)
- **KULTURNÍ KRAJINA** (vč. přírodních oblastí) a **GENIUS LOCI**

Génus loci:

„Je krásný pohled na české krajiny, jejich zvláštní charakter spočívá v tom, že nejsou ani rovinami, ani údolím, ale vším zároveň.“ (J. W. Goethe)

- **půvabná syntéza základních přírodních prvků na malém prostoru** – romantický „mikrokosmos“ – specifický „český rys“
- **středem mikrokosmu je Praha** - hlavní identifikační prvek země; její krajinné prostředí obsahuje všechny základní přírodní síly – zvlněnou nížinu, skalnaté vrchy i vodu
- **Praha reprezentuje okolní zemi, je to „svět ve světě“**
- **sídla (města)** – po celé zemi se typy městských prostorů podobají: střed – náměstí (rynek) lemovaná úzkými domy (s loubím), kontrast staveb spočívá ve hře a souhře horizontál a vertikál **Češi se identifikovali s přirozenými kvalitami své země**, svoji lásku k ní vyjadřují v literatuře, hudbě (Kde domov můj) i architektuře, málokterá země má architekturu tak jednotnou a přitom tak rozmanitou – svědectví o výjimečných uměleckých schopnostech českých lidí – dokázali přijmout cizí vlivy a přizpůsobit si je vlastnímu citění.

Pro umístování České republiky lze dále využít **významné osobnosti, produkty a firmy, vynálezy, symboly či události**:

- **OSOBNOSTI mezinárodního významu** (sv. Václav, Dvořák, Smetana, Janáček, Masaryk, Havel, Kafka, Čapek, Baťa, Navrátilová, Jágr, Nedvěd, Karel IV., Přemysl Otakar II., J. Nepomucký, Forman, Gott, Cyril a Metoděj, Anežka Česká, Swarovski, Madeleine Albrightová, Sigmund Freud, Ray Kroc, Santini, Jiříčná, Wichterle, David Černý, Magdalena Kožená, Rudolf II., Schwarzenberkové, Lobkowiczové a další šlechtické rody, ...)
- **PRODUKTY / FIRMY** (Zlín – Baťa, Plzeň – Pilsner Urquell, Karlovy Vary – porcelán, Moser, becherovka; Vamberecká krajka, české sklo, Česká republika jako světově významný výrobce větroňů, Mladá Boleslav – Škoda; Jawa, Tatra Kopřivnice, Praga, šperkařství – český granát, vltavín, bižuterie ...)
- **VYNÁLEZY, SYMBOLY** (kontaktní čočky, Laterna magika, kostka cukru, Golem, Spejbl a Hurvínek, Pražské Jezulátko...)
- **EVENTY** (Pražské Jaro, Filmový festival Karlovy Vary, Moto GP České republiky, Velká Pardubická, golf, MS ve / hokeji / fotbale/ floorbale, Pražský půlmaratón, velikonoce a masopust,...)

Shrnutí – Strategie umístování České republiky

1. **Image destinace Česká republika** je slabá ve srovnání s konkurenčními destinacemi a není dostatečně diferencovaná. Vnímání České republiky lze označit za neutrální až mírně negativní. Pozitivní asociace jsou spojovány zejména s Prahou, kulturou a historií, městy, pivem, některými významnými osobnostmi či firmami.

2. **Identita destinace** formulovaná ve vizi je díky komunikačnímu mixu sdělována (potenciálním) návštěvníkům. Komunikační mix vytváří image destinace na zdrojových trzích. Identita destinace vychází z **produktového mixu**.
3. Vytváření image destinace **NENÍ výsledkem komunikačních kampaní národní turistické organizace**, ale v první řadě výsledkem vnímání destinace (země, regionu, místa) v jeho širším kontextu. Ve vnímání se odráží **historická zkušenost, pozitivní či negativní stereotypy o obyvatelstvu**, vztah ke zboží importovanému do zdrojového trhu z destinace apod. Vytváření image v souladu s identitou je výsledkem **spolupráce s dalšími subjekty veřejného i soukromého sektoru** na úrovni národní, regionální i místní (zejména Praha).
4. Komunikační kampaně CzechTourism mají šanci ovlivnit image (vnímání) destinace Česká republika pouze v malé míře, a to pouze ve fázi, kdy vůbec (potenciální) návštěvník uvažuje o České republice jako o destinaci pro svoji dovolenou (pobyt).
5. Destinace Česká republika může být vnímána různými způsoby. Přestože se jedná stále o stejnou destinaci, odlišně vnímá Českou republiku **DOMÁCÍ KLIENT** a jinak **ZAHRANIČÍ KLIENT**.
6. Ve skupině zahraničních klientů je třeba odlišit **vnímání klientů, kteří mají přímou či zprostředkovanou či žádnou zkušenost** s Českou republikou, ať už jako evropské země (ekonomiky) či destinace turismu, a vedle zahraniční **klienty bez jakékoliv zkušenosti**. Přímá či zprostředkovaná zkušenost může být pozitivní i negativní.
7. **Vnímání České republiky se mění v závislosti na vzdálenosti zdrojového trhu**, a to od bližší znalosti nejen Prahy, ale i dalších regionů (sousední země), až po neznalost destinace a neschopnost uvést jakékoliv další podrobnosti (většinou vzdálenější evropské a mimoevropské zdrojové trhy).
8. Vnímání České republiky jako destinace turismu je podtrženo vnímáním destinace Praha. Image Prahy je na mnohých trzích silnější než image České republiky. Klienti často Prahu s Českou republikou nespojují a považují za „samostatnou“ destinaci. Komunikační aktivity CzechTourism se musejí opřít o komunikační aktivity a značku Prahy.
9. Cíl umisťování odpovídá **současnému umístění Škoda Auto** se zaměřením na střední vrstvu trhu vyhledávající výborný poměr cena – kvalita. Škoda Auto je i zajímavým potenciálním silným partnerem pro CzechTourism.
10. Nové umisťování musí vést zvýšení loajality návštěvníků k České republice a **posílení hodnoty značky** destinace Česká republika.
11. Umisťování destinace Česká republika se musí opírat kromě jiného o atribut **kvality**.

Doporučení – Strategie umisťování České republiky

1. Návrh strategie umisťování podle **mapy strategie** (a následně akčního plánu) založené na **vytváření strategických aliancí CzechTourism** s partnery veřejného a soukromého sektoru.
2. Vytvoření **modelu komunikace** založeného na strategii a managementu značky, využívání komunikačních nástrojů, využití zahraničních médií i partnerského marketingu.

3. **PR aktivity** s dopadem na širokou veřejnost se jeví s ohledem na sílu médií při ovlivňování veřejného mínění jako klíčová. Lze doporučit výběr **mezinárodní PR agentury**, která by zajišťovala objektivní přenos sdělení a monitorovala množství a charakter zpráv týkajících se České republiky v médiích. Obsah sdělení v médiích a dalších komunikačních kanálech musí být ovlivňován, a to včetně sociálních sítí - k tomu je třeba zřídit pozici manažera(ů) pro obsah (*content manager*).
4. Umisťování se musí opírat o **produktový mix** a prosazovat zejména produkt **kulturního turismu, Prahu, města** a další tak, jak jsou navrženy v části 5.
5. Česká republika se musí více zaměřit na spolupráci s okolními destinacemi, zejména s Rakouskem a Německem.
6. Zároveň představuje **Rakousko, a dále Maďarsko** hlavní přímé konkurenty pro Českou republiku, a tak je třeba sledovat jejich kroky a aktivity v oblasti umisťování.
7. CzechTourism musí vytvořit **strategickou alianci silných partnerů**. Partnerství se **Škoda Auto** je s ohledem na stejnou cílovou skupinu klíčové.
8. Pro regionální rozptyl poptávky musí CzechTourism **propojit v systému marketingového řízení jednotlivé úrovně – národní, regionální, místní** (hierarchie značky), a to z hlediska implementace komunikační strategie včetně branding.
9. Využívání významných osob, produktů, vynálezů, míst apod. v komunikačních sděleních pro **jednotlivé zdrojové trhy**.
10. Orientace na **jednodenní návštěvníky ze sousedních zemí**, kteří Českou republiku znají. **Orientace na skupinu návštěvníků (opakované návštěvy)**, kteří vnímají Českou republiku jako srovnatelnou s Německem a Rakouskem.
11. **Využití silné značky Prahy** a propojení Prahy (a dalších témat) s tématem „Česká republika“.
12. Pravidelné monitorování vnímání destinace Česká republika a Praha mezi návštěvníky a potenciálními návštěvníky.

8.4 Strategie značky

Značky samy jsou hodnotnými nehmateriálními aktivy, s nimiž je potřeba opatrně nakládat: „*Když rozdělíme firmu, vezměte si všechny budovy a já si nechám značky. Jsem si jist, že budu úspěšnější než vy.*“ (John Stuart, bývalý prezident firmy QuakerOats).

8.4.1 Vymezení značky

Značka destinace spojuje hmatatelné a nehmateriální hodnoty destinace, zážitky a přísliby destinace pro klienta. Značka je produkt, ale takový, který připojuje další dimenzi diferencující ho určitým způsobem od ostatních produktů určených k uspokojování téže potřeby (*competitive identity*). Diference mohou být racionální (rozumové) a hmatatelné – **vztahující se k produktovému provedení značky** – nebo více **symbolické, emocionální a nehmateriální – vztahující se k tomu, co značka reprezentuje**. Značka destinace vyjadřuje dynamickým způsobem základní klíčové atributy **identity destinace a image destinace**, tedy osobnost destinace, která se dlouhodobě sama o sobě nemění, ale může se měnit její vnímání. Značka destinace shrnuje **DNA určující destinaci (klíčové hodnoty značky)**, zejména na bázi nabízených klíčových produktů. Identita destinace vyjádřená jako

identita národní (státní) je podstatná pro vnímání značky destinace a zároveň limituje budování značek destinací podle stejného vzoru jako např. u průmyslového zboží.

8.4.2 Strategie značky

Strategie značky (branding) je tedy založena na **identifikaci produktu (destinace)** určených tématicky či regionálně (geograficky) a jejich přínosů a na jejich diferenciaci od konkurence s využitím slovních nástrojů, obchodního známkování, designu a komunikace¹⁰⁰.

Strategie značky znamená práci s celým portfoliem značky:

- s **logotypem** jako s trvalejším a stálejším prvkem **portfolia značky**,
- s **ostatními nástroji komunikačního mixu**, zejména reklamou, jako variabilní součástí portfolia a s dalšími nástroji partnerské marketingové komunikace.

Celé portfolio musí být vytvořeno s cílem jednotného image destinace a jeho součásti musí do sebe dokonale zapadat. Branding České republiky však nesmí být výsledkem reklamních kampaní, jako tomu bylo doposud, ale reklama a další nástroje komunikačního mixu musejí být využity pro **komunikaci při umisťování značky**.

Strategie značky tedy neznamená pouze vytvoření logotypu a jeho využívání pro označení tiskovin, vizitek apod. Pro Českou republiku lze doporučit daleko **výraznější diferenciaci strategie značky** a stejně tak zdůraznění její **emocionální a symbolické roviny**. Vysoká úspěšnost je výsledkem fyzické diferenciace produktu (destinace), která zajišťuje výjimečné postavení a pozici produktu (destinace). Nejen **nový logotyp České republiky**, ale zejména pak návazné využití jednotlivých nástrojů komunikace by měly představovat novou strategii značky jako zásadní nástroj umisťování destinace. O sloganu spojeném se značkou by se mělo nejprve uvažovat v cizím jazyce (angličtině), až následně v češtině, ne naopak.

Cílem strategie značky je ve vztahu k umisťování České republiky:

- silná značka Česká republika provázaná se silnou značkou Praha,
- diferencovaná značka založená na vizi České republiky jako destinace turismu vůči konkurenčním destinacím,
- propojení racionálních a emocionálních atributů České republiky jako destinace turismu,
- vybudování partnerského vztahu mezi návštěvníky České republiky a destinací samotnou,
- vytvoření a řízení portfolia značky,
- přizpůsobení komunikačního mixu z hlediska obsahu, formy i využívaných nástrojů komunikace,
- vytvoření hierarchie značky (národní – regionální – místní),
- koncentrace nabízených produktů destinace Česká republika a pozitivních asociací ve značce.

Strategie značky Česká republika **znamená vyjasnění následujících otázek (viz část 8 a 9):**

- hlavní klíčové atributy destinace (vize),
- **hlavní klíčové konkurenční výhody**,
- **charakter nabídky a poptávky**,
- **způsob, jak je destinace vnímána**.

¹⁰⁰Např. logotyp destinace Švýcarsko kombinující červenou, zlatou a bílou barvu, protěží a helvétský kříž, zcela jasně vypovídá o Švýcarsku jako o zemi s vysokou kvalitou poskytovaných služeb, destinaci výjimečnou, jako „klenot“. Slogan „gen natural“ asociuje spojení s přírodou a orientaci na udržitelné formy turismu. Podobně silná značky Velké Británie staví na minulosti, příbězích, současné kultuře a v neposlední řadě na lidech (Britech). Jádrem značky je proto vyjádřeno slovy nadčasový/věčný (timeless), dynamický (dynamic) a skutečný/ryzí (genuine). Velká Británie je podle nové strategie značky zkrátka destinace, které nabízí hned tři země pohromadě, země konání Olympijských a Paralympijských her a zve návštěvníky zažít autenticitu a jedinečnost. Přestože se uvedené atributy nepromítají přímo v logotypu, jsou součástí komunikační kampaně v podobě obrazového zpracování v kombinaci s logotypem.

Strategie značky znamená pro CzechTourism realizaci procesu složeného ze dvou kroků:

1. Zpracování hodnotové proklamace značky destinace (model značky a portfolio značky).

Stanovení klíčových produktů (konkurenčních výhod)

Klíčové produkty (kap. 5)

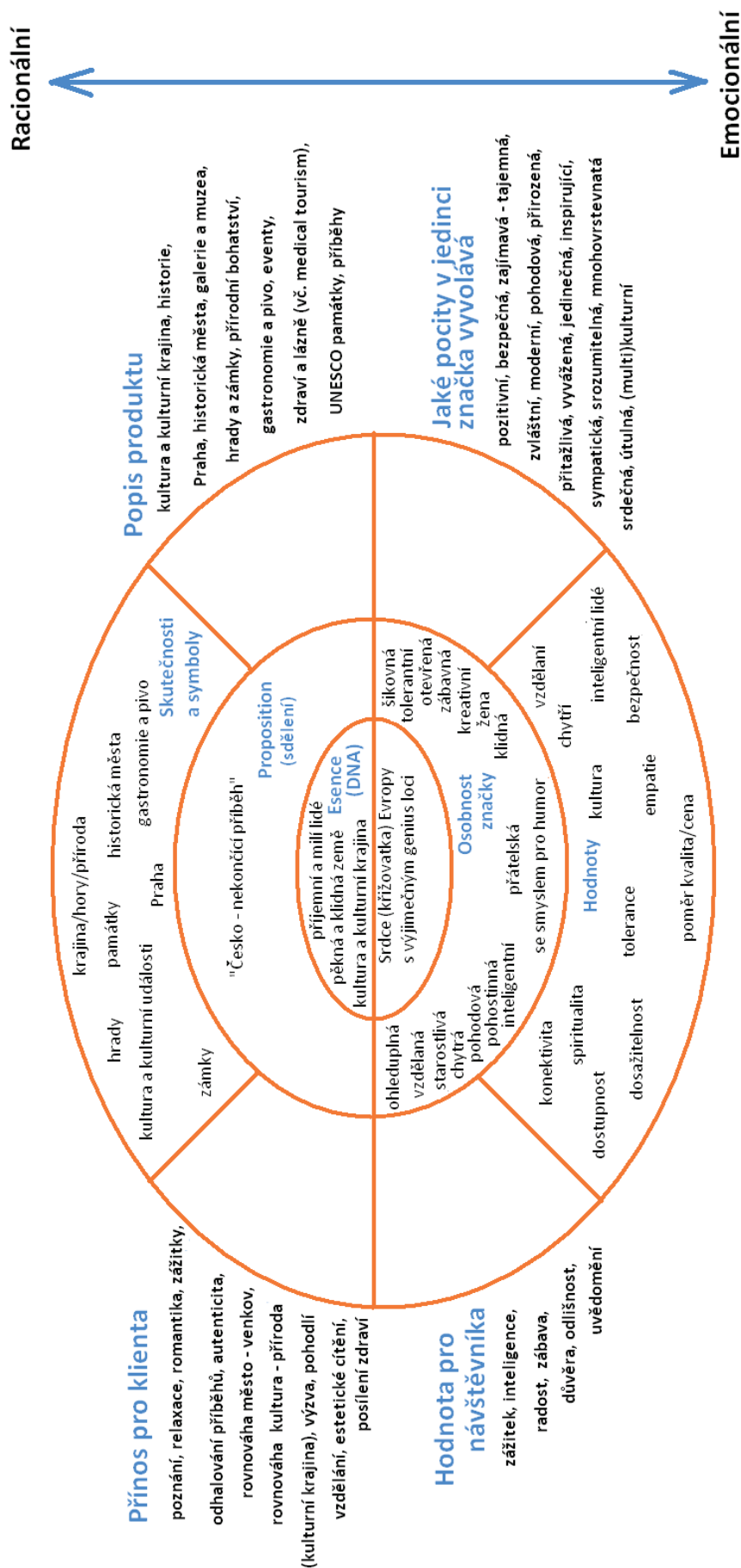
Klíčové konkurenční výhody (kap. 3.3 a 3.4)

Stanovení klíčových hodnot, esence (DNA) značky, osobnosti značky a umístění značky v modelu značky (obr. 8.4).

2. Budování značky destinace – Management značky **destinace (část 8.4.3).**

Obr. 8.4. Model značky Česká republika

Model značky Česká republika



Zdroj: Vlastní zpracování na podkladu „Brand wheel“

Branding destinace není otázkou vysokého či nízkého rozpočtu na komunikaci, ale otázkou vhodného výběru partnerů působících v klíčových segmentech nejen v oblasti turismu. Značka národní destinace musí být budována v návaznosti na **nižší úroveň (významné regiony a místa)** a vytvářet **tzv. deštníkovou značku (tzv. umbrella brand)**. Vytváření národní tzv. deštníkové značky je nejvýznamnějším úkolem agentury CzechTourism vůbec.

8.4.3 Budování značky - Management značky

Budování značky znamená sestavení jména značky, rozpracování asociací, příslibů a řízení veškerých kontaktů značky s cílovými skupinami.

Sestavení jména značky a rozpracování asociací a příslibů značky

Promítnutí atributů vize, konkurenčních výhod a atributů produktů do komunikační kampaně.

Řízení veškerých kontaktů značky s cílovými skupinami s cílem minimální odlišnosti jejich očekávání spojená se značkou destinace od reality:

- zřízení pracovní pozice (pozic) či oddělení manažera pro značku (brand manager),
- manuál značky s vymezením pravidel, kdo, jak a za jakých podmínek smí značku použít,
- program partnerství v oblasti turismu i mimo oblast turismu,
- stanovení pracovní skupiny pro řízení značky (horizontální i vertikální zastoupení s provázáním na regiony, místa a nejvýznamnější partnery), a to k řízení a vyhodnocování monitoringu značky,
- tréninky pro zaměstnance hlavní kanceláře CzechTourism, ale zejména pro zahraniční zastoupení zaměřené na strategii značky,
- koncept portfolia značky,
- reflektování základních hodnot a esence značky v komunikaci nejvýznamnějších partnerů, zejména Prahy,
- zapojení rezidentů do procesu budování značky (průzkumy, zapojení do pracovních skupin).

Pokud jde o provázání na regiony a na produkty, je třeba vytvořit **tzv. rodiny značek** a značku České republiky jako **tzv. umbrella brand**. Bez silné značky, která je v „kompetenci“ národní turistické organizace, nelze provést umístování České republiky. Technicky jde o vytvoření manuálu značky a její právní ochrany, a stanovení nástrojů komunikačního mixu.

8.4.4 Měření úspěšnosti značky

Výsledkem změny umístování bude **silná značka Česká republika**, tedy **zvýšení hodnoty značky pro (potenciální) návštěvníky s využitím již dnes silné značky Praha**. Vysoká hodnota značky vypovídá o **těsném a pozitivním partnerském vztahu mezi destinací a klientem** (viz cíl 1.3 zvyšování loajality návštěvníků České republiky). Naplnění pojmu partnerský vztah a hodnota značky znamená dlouhodobou realizaci strategie značky, obvykle založenou na diferenciaci značky destinaci od konkurenčních produktů.

K měření hodnoty značky je využíváno metod uvedených v části 12.

8.4.5 Kritické faktory strategie a řízení značky

Strategie a řízení značky na úrovni národní destinace se vyznačuje následujícími kritickými faktory a limity:

- potřeba pravidelného monitorování zejména pomocí kvalitativního výzkumu zaměřeného na segmentaci a motivaci (rozhodování) o cestě,
- pravidelné sledování a vyhodnocování vlastní konkurenční pozice,
- propojení sektorů na horizontální úrovni státní správy, propojení se soukromým sektorem a vertikální propojení s územní samosprávou jako kritický faktor úspěšné strategie značky destinace Česká republika,
- dlouhodobý proces, kde je strategie značky hlavním středobodem všech (komunikačních) aktivit,

- na vytváření hodnoty značky působí komunikace v poměrně malé míře, daleko silněji se v hodnotě značky odráží historické, politické, ekonomické a další podmínky, ale i chování rezidentů, zaměstnanců, poskytovatelů služeb apod.,
- vysoké nároky na marketingový výzkum a rozpočet.

Doporučení

1. Využití **vizuální identity – logotypu** vyjadřujícího symboliku a hlavní klíčové atributy diferenciací spojující národní (státní) identitu a image destinace.
2. Využití **slovního vyjádření (verbal identity)** – jméno značky, systém produktů, skupin, značek nižší úrovně – systém hierarchie značky.
3. Využití **audio vyjádření (sound logo)**, kde lze využít úspěšně klasické hudby (Bedřich Smetana – Má vlast, motivy české národní hymny apod.), světoznámých českých motivů (např. Škoda lásky) nebo filmové hudby ke známým českým filmům známým v zahraničí. Českou audio identitu lze považovat při využití uvedených motivů za výrazně diferencovanou, odrážející DNA destinace i emocionálně významnou pro (potenciální) návštěvníky.
4. Lze pracovat i s **vnímáním hmatovým** (např. suvenýry) nebo čichovým (gastronomie).

Doporučení

Výběr logotypu podle zadání, zohledňující novou marketingovou strategii, její vizi, cíle a atributy.

Testování vnímání značky pomocí různých metod s cílem stanovit následně portfolio značky a způsob práce se značkou.

Regionální a produktové využití značky – hierarchie značky.

Monitorování úspěšnosti značky pomocí různých metod, zejména pomocí Anholtova indexu národních značek, příp. Anholtova indexu značek měst.

9 Komunikační strategie České republiky

Komunikační strategie pro Českou republiku je navržena v závislosti na výsledcích analytické části (kapitoly 3 a 4). Komunikační strategie je v souladu se strategií umisťování a strategií značky (kap. 8). Komunikační strategie se zaměřuje na stanovení cílových skupin z hlediska geograficky určených cílových trhů a míry znalosti a asociací spojených s Českou republikou, dále na stanovení klíčových sdělení a nástrojů komunikačního mixu.

Na část 9 je pak navázána **část 10 a 11**, kde jsou směry navržené ve strategii komunikace rozpracovány v rámci implementace a akčního plánu.

9.1 Cílové skupiny a cíle marketingové komunikace

Komunikační strategie destinace představuje veškeré nástroje, způsoby a prostředky, jimiž destinace sděluje informace uvnitř či navenek různým **cílovým skupinám** komunikace a dosahuje **cílů komunikace při stanoveném rozpočtu**.

Hlavními cílovými skupinami komunikačního mixu CzechTourism (České republiky) jsou:

- ZAHRAČNÍ NÁVŠTĚVNÍČI (podrobněji v 9.2) – jednodenní a turisté včetně tranzitujících
- DOMÁČÍ NÁVŠTĚVNÍČI – jednodenní a turisté

Další cílové skupiny komunikace podstatné pro naplnění cílů marketingové strategie (viz mapa strategie v části 1)

- soukromý sektor v ČR (B2B),
- soukromý sektor v zahraničí (B2B),
- soukromý sektor v ČR a v zahraničí mimo oblast turismu,
- rezidenti,
- interní marketing – CzechTourism (zejména zahraniční zastoupení),
- média (zahraniční a v ČR),
- instituce veřejného sektoru v ČR,
- skupina „decisionmakers“ ve firmách (propojení leisure a business tourism),
- investoři,
- a další (např. zahraniční zastoupení konkurenčních destinací).

Cílové skupiny komunikačního mixu tak **nezahrnují pouze (potenciální) návštěvníky destinace**, ale i řadu dalších segmentů, zejména **subjekty (partnery) soukromého a veřejného sektoru, rezidenty a média**, i když (potenciální) návštěvníci představují klíčovou skupinu komunikace.

9.1.1 Koncept integrované marketingové komunikace

Cíle stanovené pro marketingovou komunikaci destinace Česká republika jsou mixem uvedených cílů. S ohledem na různé cílové skupiny, nástroje komunikace a její cíle by měl být koncept marketingové komunikace koncipován jako **koncept integrované marketingové komunikace**.

Proč integrovaná marketingová komunikace?

- komunikace vůči různým cílovým skupinám musí být konzistentní
- využívání tradičních (ATL) a „nových“ komunikačních nástrojů
- naplňování různých cílů komunikace vůči různým cílovým skupinám
- propojení leisure a business turismu
- propojení vnitřní komunikace CzechTourism, vnitřní komunikace v destinaci a komunikace vůči zahraničí
- propojení „globální“ komunikace na úrovni CzechTourism (určuje hlavní kancelář v Praze) a komunikace na úrovni jednotlivých zahraničních zastoupení (stanovení kompetencí pro zahraniční zastoupení)
- programy partnerství mezi subjekty veřejného a soukromého sektoru, které si CzechTourism vybírá na základě konzistence nabídek se strategií CzechTourism

- finanční spoluúčast subjektů na projektech marketingové komunikace
- propojení na eventy (sponzoring)
- a další.

9.1.2 Cíle komunikace pro skupinu zahraničních klientů

Cílová skupina zahraničních klientů se skládá ze skupiny koncových klientů a obchodních partnerů (obrázek 9.1), které mají v jednotlivých zdrojových trzích odlišnou pozici (váhu). V segmentu koncových klientů je pro CzechTourism podstatné rozlišení na **návštěvníky a potenciální návštěvníky** a rozlišení **pozitivního, neutrálního a negativního vnímání České republiky**. Pozitivní, neutrální a negativní vnímání souvisí se znalostí České republiky (část 3.4).

V cílové skupině ZAHRANIČNÍ KONCOVÍ KLIENTI (B2C) má smysl zaměřovat se na jednotlivé skupiny podle následujícího pořadí:

1. skupina

- „opakovaní“ návštěvníci,
- znají a pozitivně vnímají ČR,

2. skupina

- „neznají“ ČR – vzdálenější evropské země, ČR vnímají pozitivně nebo neutrálně,
- „neznají“ ČR – mimoevropské země, ČR vnímají pozitivně nebo neutrálně,
- potenciální návštěvníci,

3. skupina

- znají a negativně vnímají ČR,
- nemají předchozí zkušenost, přesto vnímají ČR negativně.

4. skupina

- **příhraniční oblasti** (zvláštní segment vhodný i pro komunikaci ze strany českých příhraničních regionů ve spojení s CzechTourism),

Zaměření na 3. skupinu je nejnákladnější (obrázek 9.1), a proto by se měl CzechTourism orientovat v první řadě na **komunikaci na skupinu č. 1 a 2**, příp. na skupinu č. 4 ve spolupráci s regiony. Pro komunikaci se skupinou 4 by měl volit nástroje ovlivňující veřejné mínění, a to zejména formou PR (mezinárodní PR agentura, content management).

Podle vymezení cílových skupin komunikace a s jejich znalostí s využitím výsledků marketingových průzkumů musí CzechTourism stanovit:

- cíle komunikace obecné
- cíle komunikace s přihlédnutím ke specifickým jednotlivých trhů.

Stanovení cílů marketingové komunikace je v souladu s **vizí, posláním a cíli marketingové strategie** jako celku. Stanovení cílů marketingové komunikace sleduje naplnění základních cílů marketingové strategie (část 2), tedy cílů kvantitativních, kvalitativních i společensko-ekonomických.

Základní cíl komunikační strategie:

- Nadchnout a inspirovat (potenciální) návštěvníky k cestě do České republiky.
- Zařadit Českou republiku (nejen Prahu) na „must-see“ list.

Marketingová komunikace by měla být vedena po dvou liniích:

- 1. linie „globální“ marketingové komunikace** (hlavní kancelář CzechTourism v Praze) zahrnující
 - komunikaci „Česká republika“

- komunikaci „Střední Evropa“, event. „V4“ + Německo, Rakousko
- komunikaci propojenou s komunikačními aktivitami (některých/vybraných) regionů

2. linie jednotlivých zdrojových trhů zohledňující specifika trhů z hlediska produktu, partnerů, nástrojů komunikace apod. (část 9.2)

„GLOBÁLNÍ“ MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE CZECHTOURISM

Marketingová komunikace CzechTourism se zaměřuje na **splnění cílů** (tabulka 9.2), které korespondují s vizí a cíli stanovenými v části 2 a se základním rozdělením cílových skupin zahraničních klientů podle způsobu vnímání České republiky jako destinace turismu a míry znalosti České republiky.

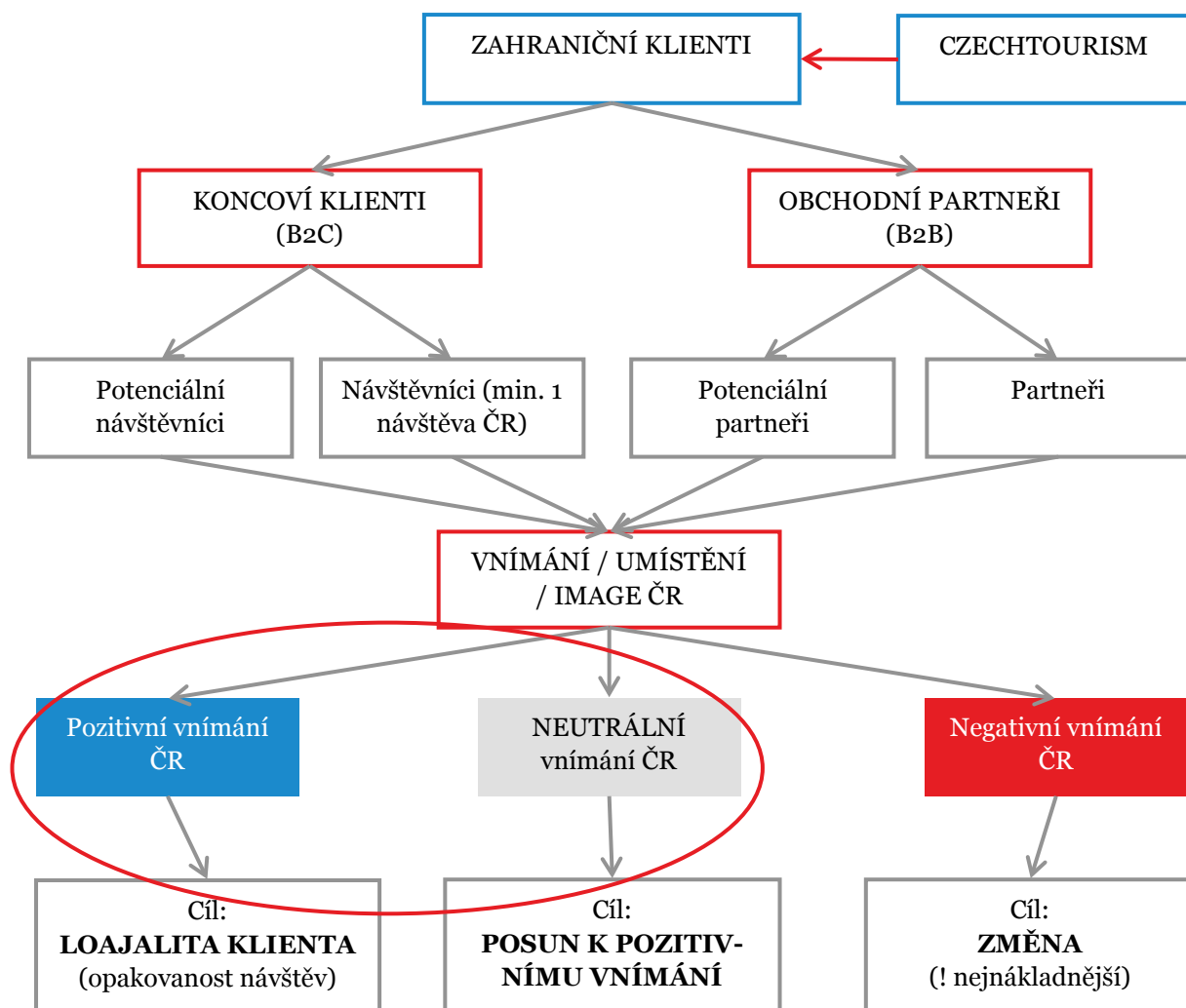
1. **snížování rizika při rozhodování**¹⁰¹ (zejména u potenciálních návštěvníků a při rozhodování o cestě mimo Prahu - do regionů),
2. posílení stávajícího konkurenčního postavení destinace – zvýšení hodnoty značky destinace Česká republika,
3. **diferenciační cíl**¹⁰² (kvalita, klíčové konkurenční výhody USP, SEP, ...),
4. vyvolání zájmu o nové produkty, regiony, místa (část 5),
5. **připomínací**¹⁰³ cíle - důvod k návratu a zvýšení opakovanosti návštěv,
6. uvedení nových myšlenek, postojů a informací,
7. ovlivňování **úrovně a rozložení poptávky** (zejména regionálního rozložení),
8. **změna** – nejsložitější cíl, poněvadž se jedná o *změnu postojů klientů* (Španělsko).

¹⁰¹ **Snížování rizika při rozhodování** je přirozeným cílem uplatňované komunikační strategie. Pro Českou republiku, která není vnímána jako destinace, má zvláštní význam - pro potenciální návštěvníky ze vzdálenějších trhů i pro návštěvníky, kteří se rozhodují o cestě do regionů mimo Prahu.

¹⁰² **Diferenciační cíl** znamená využití klíčových konkurenčních výhod USP a SEP a zdůraznění kvality, resp. dobrého poměru cena/kvalita. Diferenciace vychází z volby strategie opírající se o prosazování kvality, resp. dobrého poměru cena/kvalita, nikoliv nízké ceny a nízkých nákladů (strategie nízkých nákladů je pro Českou republiku dlouhodobě neudržitelná).

¹⁰³ **Připomínací cíl** znamená zvyšování loajality návštěvníků a nárůst opakovanosti návštěv, a díky jeho splnění by mělo dojít k vyššímu regionálnímu rozptýlení poptávky.

Obr. 9.1. Struktura zahraničních klientů – cílových skupin komunikace CzechTourism



Zdroj: vlastní zpracování

1. POZITIVNÍ VNÍMÁNÍ ČESKÉ REPUBLIKY

Vyšší míra pozitivního vnímání je patrná u návštěvníků s předchozí zkušeností a/nebo určitou mírou znalostí o České republice. Asi **57 % potenciálních návštěvníků a asi 82 % návštěvníků vnímá Českou republiku pozitivně** (spíše či rozhodně pozitivně).

Pokud jde o **vnímání České republiky jako destinace turismu**, ve skupině potenciálních návštěvníků by o dovolené v České republice určitě uvažovalo asi 12 % respondentů a spíše uvažovalo asi 32 % respondentů.

- **posílení stávajícího konkurenčního postavení destinace – zvýšení hodnoty značky destinace Česká republika,**
- **připomínací cíle a důvod k návratu**
- **vyvolání zájmu o nové produkty, regiony, místa (část 5),**
- **diferenční cíl (kvalita, klíčové konkurenční výhody USP, SEP, ...),**
- **ovlivňování úrovně a rozložení poptávky (zejména regionálního rozložení),**
- **snižování rizika při rozhodování** (zejména u potenciálních návštěvníků a při rozhodování o cestě mimo Prahu - do regionů).

2. NEUTRÁLNÍ VNÍMÁNÍ

Stejně jako v politických volbách představuje skupina klientů, kteří vnímají Českou republiku neutrálně (téměř čtvrtina potenciálních návštěvníků neví, zda vnímá Českou republiku pozitivně či negativně) významnou cílovou skupinu komunikace. Pokud jde o **vnímání České republiky jako destinace turismu**, ve skupině potenciálních

návštěvníků by o dovolené v České republice ani neuvažovalo / ani uvažovalo asi **26 % respondentů**.

- **vymezení České republiky vůči konkurenčním destinacím - DIFERENCIAČNÍ CÍL** (kvalita, klíčové konkurenční výhody USP, SEP, ...)
- **vyvolání zájmu o nové produkty, regiony, místa (část 5),**
- **vytvoření důvodu k cestě do České republiky,**
- **uvedení nových myšlenek, postojů a informací vedoucích k posunu vnímání České republiky jako destinace turismu i jako destinace, která musí být na seznamu „must-see“**
- **posílení stávajícího postavení destinace ve smyslu zvýšení povědomí a kladného vnímání destinace**
- **snižování rizika při rozhodování** (zejména u potenciálních návštěvníků a při rozhodování o cestě mimo Prahu - do regionů).

3. NEGATIVNÍ VNÍMÁNÍ

Negativní vnímání České republiky je spojeno s nižší mírou znalosti České republiky a s negativními stereotypy vytvářenými zejména v mediální sféře. **Asi 18 % potenciálních návštěvníků a asi 9 % návštěvníků** vnímá Českou republiku negativně (spíše či rozhodně negativně). Pokud jde o **vnímání České republiky jako destinace turismu**, ve skupině potenciálních návštěvníků by o dovolené v České republice **určitě neuvažovalo asi 11 % respondentů a spíše neuvažovalo asi 18 % respondentů**.

- **posílení stávajícího umístění destinace pomocí potlačení negativních stereotypů**
- **vytvoření důvodu k cestě do České republiky**
- **vyvolání zájmu o nové produkty, regiony, místa (část 5),**
- **uvedení nových myšlenek, postojů a informací,**
- **změna** – nejsložitější cíl, poněvadž se jedná o *změnu postojů klient,*
- **diferenciační cíl (kvalita, klíčové konkurenční výhody USP, SEP, ...),**
- **snižování rizika při rozhodování** (zejména u potenciálních návštěvníků).

Komunikační strategie destinace slouží k přenosu informací různým cílovým skupinám, s cílem ovlivnit jejich názory, vnímání, postoje k destinaci a chování (např. vyvolání akce – nákupu produktu destinace) v „černé skříňce“. Otázkou je, nakolik může být v plnění uvedených cílů komunikační strategie účinná.

Z průzkumu Výzkum vnímání České republiky na evropském trhu (CzechTourism, 2010) je zřejmé, že **zásadní BARIÉRY ROZHODNUTÍ pro Českou republiku jako destinaci ve skupině potenciálních návštěvníků vyplývají právě z BARIÉR KOMUNIKACE.**

Jen nižší podíl mají na existenci bariér „technické“ podmínky turismu (absence moře 10 %, složitá doprava 3,7 %), počasí/zima 4 %, neznám jazyk 2,1 %, špatné služby / standard / komfort ! 0,8 % apod.). **Právě zásadní bariéry rozhodnutí pro Českou republiku jako destinace ve skupině potenciálních návštěvníků JSOU KOMUNIKACÍ POTENCIÁLNĚ OVLIVNITELNÉ (obrázek 9.2).**

Podíl potenciálních návštěvníků České republiky (dle průzkumu) je vyšší než podíl návštěvníků a dosahuje asi 75 %. Vysoký podíl potenciálních návštěvníků, kteří by se pro cestu do České republiky nerozhodli, a kteří by byli potenciálně ovlivnitelní komunikačními nástroji, vypadá na první pohled slibně. V úvahu je třeba vzít **vyšší náklady na získání návštěvníků než na jejich udržení.**

Shrnutí

1. Jako rámcový koncept komunikační strategie byl přijat **koncept integrované marketingové komunikační strategie** umožňující propojení jednotlivých cílových skupin, nástrojů i sdělení.

2. Cílové skupiny komunikačního mixu tak **nezahrnují pouze (potenciální) návštěvníky destinace**, ale i řadu dalších segmentů, zejména **subjekty (partnery) soukromého a veřejného sektoru, rezidenty a média**, i když (potenciální) návštěvníci představují klíčovou skupinu komunikace.
3. Základním cílem komunikační strategie je nadchnout a inspirovat (potenciální) návštěvníky k cestě do České republiky a zařadit Českou republiku (nejen Prahu) na „must-see“ list.
4. Pro nastavení komunikační strategie a jejích cílů lze vymezit **čtyři cílové skupiny podle znalosti a vnímání České republiky, vnímání a opakovosti návštěv**. První skupinu představují „opakovaní“ návštěvníci, jejichž znalost je vyšší a vnímání pozitivní. Druhou skupinu tvoří potenciální návštěvníci s nízkou znalostí a pozitivním či neutrálním vnímáním. Do **třetí skupiny** lze zařadit negativně vnímající (potenciální) návštěvníky, většinou s nízkou znalostí České republiky. **Čtvrtou skupinou** jsou jednodenní návštěvníci z příhraničních oblastí.
5. Z průzkumu Výzkum vnímání České republiky na evropském trhu (CzechTourism, 2010) je zřejmé, že zásadní BARIÉRY ROZHODNUTÍ pro Českou republiku jako destinaci ve skupině potenciálních návštěvníků vyplývají právě z BARIÉR KOMUNIKACE

9.2 Cíle komunikace na hlavních zdrojových trzích

Společným cílem komunikace je **NADCHNOUT A INSPIROVAT k zájmu o Českou republiku a k jejímu výběru oproti konkurenčním a zařadit Českou republiku (nejen Prahu) na „must-see“ list**.

Např. úspěšná komunikační strategie Malajsie „*Malaysia truly Asia*“ je založená na pozvání, uvítání návštěvníků v destinaci, která slibuje díky přítomnosti různých kultur, stylů i obyvatel koncentraci Asie na malém prostoru. Sdělení neobsahují žádné soubory faktických informací, ale „jednoduché“ srdečné a upřímné pozvání do destinace. Komunikace na trzích závisí na způsobu vnímání destinace Česká republika (image destinace) a na identitě destinace založené na **klíčových produktech a klíčových konkurenčních výhodách**.

- posílení stávajícího konkurenčního postavení destinace – zvýšení hodnoty značky destinace Česká republika,
 - připomínací cíle - důvod k návratu a zvýšení opakovosti návštěv,
 - vyvolání zájmu o nové produkty, regiony, místa (část 5),
 - uvedení nových myšlenek, postojů a informací,
 - diferenciací cíl (kvalita, klíčové konkurenční výhody USP, SEP, ...),
 - ovlivňování úrovně a rozložení poptávky (zejména regionálního rozložení),
 - snižování rizika při rozhodování (zejména u potenciálních návštěvníků a při rozhodování o cestě mimo Prahu - do regionů),
 - **změna** – nejsložitější cíl, poněvadž se jedná o *změnu postojů klientů* (Španělsko).
- V tabulce 9.3 jsou stanoveny cíle a hierarchie komunikace podle jednotlivých skupin trhů v závislosti na znalostech (a vnímání) České republiky.

Tab. 9.1. Cíle marketingové komunikace na zdrojových trzích

Skupina	Trhy	Základní cíl	Hierarchie komunikace
Vysoká znalost ČR – sousední trhy	Německo	– posílení stávající pozice destinace ČR,	Národní + regionální + místní komunikace
	(neexistuje obecný stereotyp o ČR)	– připomínací cíle a důvod k návratu,	
	Slovensko	– vyvolání zájmu o nové	Firmy působící v turistice i mimo turistiku

Skupina	Trhy	Základní cíl	Hierarchie komunikace
Vysoká znalost ČR – vzdálenější trhy	Polsko Rakousko	<ul style="list-style-type: none"> produkty a místa – diferenční cíle, – ovlivňování úrovně a rozložení poptávky – snižování rizika při rozhodování 	
	Nizozemí, Maďarsko	<ul style="list-style-type: none"> – posílení stávající pozice destinace ČR, – připomínací cíle a důvod k návratu, – vyvolání zájmu o nové produkty a místa – diferenční cíle, – ovlivňování úrovně a rozložení poptávky – snižování rizika při rozhodování – vytvoření důvodu k cestě/návratu do ČR – zařazení ČR na „must-see“ list 	<p>Národní + regionální + místní komunikace</p> <p>Firmy působící v turismu i mimo turismus</p>
	Francie Itálie Velká Británie Španělsko	<ul style="list-style-type: none"> – posílení stávajícího umístění ČR – vytvoření důvodu k cestě – vyvolání zájmu o ČR – uvedení nových myšlenek, postojů a informací – diferenční cíl – snižování rizika při rozhodování, – zařazení ČR na „must-see“ list 	<p>Národní komunikace + vybrané regiony</p> <p>Firmy působící v turismu i mimo turismus</p>
Nízká znalost ČR – mimoevropské země	USA Brazílie Japonsko Jižní Korea Čína Indie	<ul style="list-style-type: none"> – posílení pozice ČR (pozitivní vnímání) – vytvoření důvodu k cestě do ČR – vyvolání zájmu o ČR – uvedení nových myšlenek, postojů a informací – diferenční cíl – snižování rizika při rozhodování – zařazení ČR na „must-see“ list 	<p>Národní + nadnárodní komunikace</p> <p>Využití exportních firem ve zdrojové zemi</p>
Příhraniční oblasti	Německo, Polsko, Slovensko, Rakousko	<ul style="list-style-type: none"> – připomínací cíle a důvod k návratu – vyvolání zájmu o nové produkty a místa 	Lokální a regionální komunikace

Zdroj: vlastní tabulka

Shrnutí

1. Stanovení cílů pro jednotlivé skupiny trhů kombinuje vymezení trhů podle prioritizace a podle úrovně znalosti České republiky a pozitivních/negativních asociací.
2. Rozdělení trhů má následující dopady do komunikační strategie:

3. **Rozdělení rozpočtu** podle významu a strategického potenciálu jednotlivých trhů (obrázek 6.1).
4. Spolupráce s regionální a místní úrovní, příp. mezinárodní spolupráce.
5. Odlišným cílům komunikační strategie v jednotlivých skupinách trhů musí být přizpůsobeno **komunikační sdělení, načasování i volba komunikačního nástroje**.

9.3 Stanovení klíčových sdělení komunikace v návaznosti na vnímání (image) a identitu (vizi) destinace

Stanovení klíčových stavebních kamenů komunikace spojuje následující:

1. **Vize České republiky** jako destinace turismu a její image a identita (část 1 a 8).
2. **Produktový mix** České republiky (část 5).
3. Průzkum vnímání České republiky jako destinace turismu – **pozitivní i negativní stereotypy**.
4. Průzkum obecných atributů dovolené (bez vztahu k České republice).
5. Klíčová sdělení komunikace na jednotlivých zdrojových trzích (část 6 a 7).

Pro stanovení obsahu sdělení komunikační strategie České republiky jsou podstatná zjištění kvalitativního a kvantitativního průzkumu vnímání České republiky. S využitím výsledků průzkumů lze konstatovat:

- CzechTourism musí využívat zjištěných **pozitivních a negativních asociací** (viz část 8) - pozitivní musejí být využity a negativní stereotypy potlačeny.
- CzechTourism musí daleko více pracovat s **významnými komunikačními tématy spojenými s osobnostmi, produkty, sportovními a kulturními událostmi apod.** (viz část 5 a část 8), které mají význam pro komunikaci na konkrétních zdrojových trzích i v komunikaci globální.
- CzechTourism musí spolupracovat s dalšími sektory mimo turismus i v rámci turismu. Jedná se zejména o využití a **propojení značky Praha a značky Česká republika**, tedy spolupráce s Magistrátem hlavního města Prahy a PIS.
- Zcela zásadní je provázání komunikační kampaně **na úroveň regionů a míst**, zejména pak s komunikační kampaní Prahy.
- V komunikačním sdělení musí být obsažena **HODNOTA PRO (POTENCIÁLNÍHO) NÁVŠTĚVNÍKA**.

9.3.1 Obecné aspekty dovolené

Z průzkumu zaměřeného na vnímání České republiky na evropském trhu (2010) vyplývají **obecné požadavky na dovolenou**, které musejí být do obsahu komunikace promítnuty v případě, že je Česká republika může uspokojit.

Nejčastější **obecnou náplní dovolené bez vazby na Českou republiku**, které se v **obsahu sdělení** komunikační strategie musejí odrazit, jsou podle průzkumu:

- odpočinek / relaxace
- poznávání / návštěva památek
- příroda / kulturní krajina
- kultura / kulturní akce
- gastronomie
- pěší turistika / sport
- wellness / lázeňský pobyt

9.3.2 Pozitivní a negativní asociace v globální komunikaci

Pro úspěšnou komunikační kampaň je obvykle z hlediska obsahu doporučováno dodržení následujících zásad:

- pravidlo pouze jednoho unifikovaného dojmu
- pravidlo zaměření jedním dominantním způsobem buď logickým, nebo emocionálním
- vzájemná podpora slovního a obrazového sdělení

- maximální jednoduchosti struktury a řádu reklamy
- prezentace příběhu v dimenzích klienta (ne v dimenzích produktu)
- zapojení správného klienta (herce) do příběhu
- každý zábavný moment v příběhu musí mít své opodstatnění

Průzkum Vnímání České republiky z pohledu evropských návštěvníků a jejich cestovatelské zvyklosti (CzechTourism, 2010) a další průzkumy identifikovaly následující **SILNÉ ASOCIACE A KONKURENČNÍ VÝHODY** spojené s Českou republikou (viz část 8), které představují východiska pro určení základních kamenů komunikace:

- **Praha** jako destinace se značkou silnější než značka České republiky,
- kulturní produkt - památky a historie, kultura a kulturní události - silná asociace destinace s unikátním kulturním a historickým dědictvím,
- **pivo a gastronomie** (kuchyně/dobré jídlo),
- krajina, hory, příroda (**kulturní krajina**),
- nižší cenová úroveň zejména ve srovnání se západní Evropou (i díky nepřijetí eura, a tedy nižší cenové hladina oproti zemím eurozóny) a zejména zatím stále konkurenceschopný poměr cena/kvalita (*value for money destination*)
- **příjemní a milí lidé** (zejména v segmentu návštěvníků),
- bezpečnost a bezpečí,
- vysoká úroveň zdraví, zdravotnictví a hygieny,
- region je **autentičtější a méně komerční** než západní Evropa,
- **přátelská a tolerantní destinace** vůči náboženskému vyznání, sexuální orientaci i rasám,
- **infrastruktura** pro leteckou dopravu i pozemní dopravu; infrastruktura pro turismus,
- „srozumitelnost“ destinace díky jazyku a snazší komunikaci (Polsko, Slovensko, Rusko),
- **dobrá dopravní dostupnost** do hlavních evropských měst,
- pozitivní vztah k České republice („mám rád/a Českou republiku“) a vnímání České republiky jako „pěkné země“ (evropské trhy).

Na základě obecných požadavků na dovolenou (podkap. 9.3.1) a výsledků zjištěných ve zmíněném průzkumu (2010) lze stanovit **klíčová sdělení komunikace** propojená s produkty turismu, lokalitami, soukromými subjekty a vazby vztahujícími se k regionu. Produkty by se měly umisťovat vzájemně v propojení se symboly regionu, destinace, aby vynikla známá kvalita, tradice a znásobila se tak motivace k návštěvě.

Základní sdělení komunikace vycházejí z **atributů vize** (část 1) a z „**typických obrazů - symbolů**“ (část 8) a lze je shrnout následovně:

- PRAHA je hlavní město ČESKÉ REPUBLIKY
- ČESKÁ REPUBLIKA je PĚKNÁ A PŘÍJEMNÁ ZEMĚ (GENIUS LOCI, aspekt kulturní krajiny, památek a historie, KVALITA)
- ČESKÁ REPUBLIKA propojuje „západ“ a „východ“ Evropy (KONEKTIVITA)
- poloha ČESKÉ REPUBLIKY podtrhuje její SPIRITUALITU (GENIUS LOCI)
- KULTURA / KULTURNÍ DĚDICTVÍ / KULTURNÍ KRAJINA MJ. VE SPOJENÍ S PŘÍBĚHY
- ČESKÁ REPUBLIKA je KVALITNÍ DESTINACE
- Kromě PRAHY je v ČESKÉ REPUBLICCE mnoho krásných historických MĚST
- V ČESKÉ REPUBLICCE se vaří PIVO (GASTRONOMIE)
- ČESKÁ REPUBLIKA dala světu známé OSOBNOSTI v oblasti SPORTU, HUDBY, KULTURY, VĚDY a dalších
- Češi jsou TOLERANTNÍ a PŘÁTELŠTÍ, MILÍ A PŘÍVĚTIVÍ
- ČESKÁ REPUBLIKA je (původním) sídlem mnoha FIREM vyrábějící známé PRODUKTY
- V ČESKÉ REPUBLICCE SE STÁLE NĚCO DĚJE (EVENTS) – není to nudná destinace
- V ČESKÉ REPUBLICCE můžete RELAXOVAT – v přírodě nebo ve městě
- ČESKÁ REPUBLIKA je BEZPEČNÁ DESTINACE – cesty do ČESKÉ REPUBLIKY není třeba se obávat

- historicky i kulturně přísluší dnešní Česká republika ZÁPADNÍ EVROPĚ (orientace na Rakousko, Německo) – není to zaostalá země na východě Evropy
- ČESKÁ REPUBLIKA (PRAHA) je SROVNATELNÁ s jinými zeměmi (městy) západní Evropy, i když si oproti západní Evropě zachovala určitou AUTENTICITU A NENÍ STÁLE TOLIK KOMERČNÍ
- ČESKÁ REPUBLIKA nabízí konkurenceschopný poměr CENA/KVALITA (VALUE FOR MONEY)
- ČESKÁ REPUBLIKA je DOSTUPNÁ DESTINACE (jak z hlediska vnější a vnitřní dopravní dostupnosti - KONEKTIVITA, tak i z hlediska cenové dostupnosti)
- ČESKOU REPUBLIKU musíte navštívit („must-see-list“)

Negativními kameny komunikace, vůči nimž se Česká republika vymezuje, jsou představovány následujícími **negativními stereotypy**:

- Syndrom VÝCHODNÍ EVROPY / ZAOSTALOST / ŠEĎ / KOMUNISTICKÁ MINULOST
- LEVNÁ DESTINACE (nízké ceny, „výprodej“, nízká kvalita)
- ČESKÁ REPUBLIKA = pouze PRAHA
- KRIMINALITA / NEBEZPEČÍ
- NUDA / NEZÁJEM
- NEATRAKTIVNÍ DESTINACE

Pro letní a zimní sezónu musejí být klíčové stavební kameny komunikace upraveny.

K hlavním POZITIVNÍM asociacím a symbolům ve sděleních komunikačního mixu patří:

- PRAHA je hlavní město ČESKÉ REPUBLIKY
- ČESKÁ REPUBLIKA je PĚKNÁ A PŘÍJEMNÁ ZEMĚ (GENIUS LOCI, SPIRITUALITA, KULTURA, KULTURNÍ KRAJINA, KULTURNÍ DĚDICTVÍ)
- ČESKÁ REPUBLIKA propojuje „západ“ a „východ“ Evropy (KONEKTIVITA)
- ČESKÁ REPUBLIKA je KVALITNÍ DESTINACE (VALUE FOR MONEY)
- V ČESKÉ REPUBLICE se vaří PIVO (GASTRONOMIE)
- ČESKÁ REPUBLIKA dala světu známé OSOBNOSTI v oblasti SPORTU, HUDBY, KULTURY, VĚDY
- Češi jsou TOLERANTNÍ a PŘÁTELŠTÍ, MILÍ A PŘÍVĚTIVÍ
- ČESKÁ REPUBLIKA je (původním) sídlem mnoha FIREM vyrábějící známé PRODUKTY
- ČESKÁ REPUBLIKA je BEZPEČNÁ DESTINACE
- ČESKÁ REPUBLIKA (PRAHA) je SROVNATELNÁ s jinými zeměmi (městy) západní Evropy
- ČESKOU REPUBLIKU musíte navštívit („must-see-list“)

NEGATIVNÍ asociace a symboly musejí být potlačeny (pomocí výše uvedených pozitivních):

- Syndrom VÝCHODNÍ EVROPY
- LEVNÁ A NEKVALITNÍ DESTINACE
- KRIMINALITA / NEBEZPEČÍ

- NUDA / NEZÁJEM
- NEATRAKTIVNÍ DESTINACE

9.3.3 Klíčová sdělení komunikace na jednotlivých zdrojových trzích

Kromě globální linie komunikace musejí být zohledněna **specifika v komunikaci na jednotlivých zdrojových trzích**. Pro stanovení klíčových komunikačních sdělení ve zdrojových trzích musí CzechTourism využívat:

- **znalosti a informace pracovníků zahraničních zastoupení CzechTourism,**
- **pravidelné průzkumy vývoje trhu, trendů a segmentů,**
- **informace o historických, kulturních, obchodních, společenských, sportovních apod. vazbách a vztazích mezi Českou republikou a daným trhem.**

Základní informace získané průzkumem CzechTourism (2010) jsou uvedeny v tabulkách.

ITÁLIE – základní obsah sdělení – Shrnutí

Klíčová témata:

- Praha
- Městský turismus
- Církevní turismus
- Památky
- Koncerty a kulturní akce

Vedlejší témata:

- příroda a sportovní aktivity (golf, pěší turistika)
- agroturismus

FRANCIE – základní kameny komunikace – Shrnutí

Klíčová témata:

- Praha
- památky
- církevní turismus
- města
- kultura, koncerty, divadlo
- potlačení negativního stereotypu „východní země“

NĚMECKO – základní obsah sdělení – Shrnutí

Klíčová témata:

- městský turismus
- památky
- Praha
- příroda a aktivity v přírodě (pěší turistika, koupání a vodní sporty)
- nízké ceny (*value for money*)
- gastronomie - pivo
- Vedlejší témata:
- koncerty a kulturní akce
- společenský život
- lázně a wellness

NIZOZEMSKO – základní obsah sdělení – Shrnutí

Klíčová témata:

- kulturní krajina, hory, příroda
- aktivity v přírodě (pěší turistika, koupání a vodní sporty, zimní sporty)
- městský turismus
- památky
- Praha
- odpočinek a relaxace
- nízké ceny (*value for money*)

Vedlejší témata:

- gastronomie - pivo
- církevní turismus

POLSKO – základní obsah sdělení – Shrnutí

Klíčová témata:

- městský turismus
- památky
- Praha
- odpočinek a relaxace
- kulturní krajina, hory, příroda
- aktivity v přírodě (pěší turistika, koupání a vodní sporty, zimní sporty)
- společenský život
- církevní turismus

Vedlejší témata:

- gastronomie - pivo
- wellness

ŠPANĚLSKO – základní obsah sdělení – SHRUTÍ

Klíčová témata:

- Praha
- památky
- městský turismus
- pěkná země
- kultura a kulturní krajina
- církevní turismus

Vedlejší témata:

- společenský život
- gastronomie – pivo

VELKÁ BRITÁNIE – základní obsah sdělení – SHRUTÍ

Klíčová témata:

- Praha
- památky
- městský turismus
- gastronomie - pivo
- společenský život
- odpočinek a relaxace
- kultura a kulturní krajina

Vedlejší témata:

- společenský život

- církevní turismus
- lázně a wellness

SHRNUTÍ

1. Základní obsah sdělení koresponduje se **základními tématy umisťování** destinace Česká republika (obrázek 8.3).
2. Důraz musí být kladen na **kvalitu a diferenciaci** destinace Česká republika. V komunikačním sdělení musí být obsažena **HODNOTA PRO (POTENCIÁLNÍHO) NÁVŠTĚVNÍKA**.
3. CzechTourism musí využívat a podporovat pozitivní asociace návštěvníků i potenciálních návštěvníků a potlačovat negativní stereotypy.
4. CzechTourism musí daleko více pracovat s **významnými komunikačními tématy spojenými s osobnostmi, produkty, sportovními a kulturními událostmi apod.**, které mají význam pro komunikaci na konkrétních zdrojových trzích i v komunikaci globální.
5. V komunikaci musí být propojená značka Praha a značka Česká republika.
6. Pro stanovení klíčových komunikačních sdělení ve zdrojových trzích musí CzechTourism využívat:

- znalosti a informace pracovníků zahraničních zastoupení CzechTourism,
- pravidelné průzkumy vývoje trhu, trendů a segmentů,
- informace o historických, kulturních, obchodních, společenských, sportovních apod. vazbách a vztazích mezi Českou republikou a daným trhem.

9.4 Nástroje komunikační strategie České republiky

Cíle odpovídají finanční perspektivě a perspektivě návštěvníků tak, jak jsou zaneseny v mapě strategie. Pro plnění cílů jsou pak potřebné procesy v CzechTourism (perspektiva interních procesů), které jsou řešeny **v implementaci (část 10) a v akčním plánu (část 11)** a zahrnují **nové a inovativní nástroje**:

- eCRM
- on-line sociální sítě (C2C)
- connected marketing
- internetové stránky CzechTourism
- karta destinace
- mobilní aplikace
- product placement
- program partnerství

Volba nástrojů vychází z vymezení čtyř cílových skupin komunikace (podkap. 9.1). Zaměření na 4. skupinu (neznalost, negativní vnímání) je nejnákladnější, a proto by se měl CzechTourism orientovat v první řadě na **komunikaci na skupinu č. 1 a 2**, příp. na **skupinu č. 3 ve spolupráci s regiony**. Pro komunikaci se skupinou 4 by měl volit nástroje ovlivňující veřejné mínění, a to zejména formou mezinárodního PR (mezinárodní PR agentura) jako jednoho ze základních nástrojů strategie umisťování. S volbou nástrojů souvisí i **působení na jednotlivé smysly**, z nichž nejvyužívanější je vnímání vizuální. Navrhované nástroje však umožňují působení i na další tak, aby bylo vizuální vnímání podpořeno i vnímáním sluchový, čichový apod.:

- **SLUCH** (např. využití Smetanovy Mé vlasti vyjadřující výstižně národní identitu, zejména část Vltava či Vyšehrad)
- **CHUŤ** (např. využití partnerství s restauracemi, pivovary při eventech tzv. street marketingu)
- **ČICH**
- **HMAT**

9.4.1 Rozhodovací a nákupní proces návštěvníků

Základní zjištění průzkumu zaměřeného na vnímání destinace Česká republika na evropském trhu ukazují rostoucí trend využití nových nástrojů marketingové komunikace (internet) a **snížování významu tradičních a nákladných nástrojů** (např. veletrhy, které se vůbec neobjevily v přehledu informačních zdrojů o České republice). Stručné výsledky průzkumu komunikačních nástrojů (2010) jsou následující:

1. **Informační zdroj** (n = 25 663)
 - **internet (71,4 %)**
 - **přátelé, příbuzní, známí (43,1 %)**
 - **cestovní kancelář (30,7 %)**
 - propagační materiály (12,6 %)
 - média (10,4 %)
 - informační centra (5,9 %)
 - jiný zdroj (10 %)
2. **Nákup a výběr dovolené – organizovaný / neorganizovaný turismus** (n = 25 663)
 - **individuální organizace (65,7 %)**
 - **cestovní kancelář (24,9 %)**
 - agentura (1,9 %)
3. **Načasování rozhodování o dovolené** (n = 25 663)
 - 1 – 2 měsíce před termínem (36 %)
 - 3 a více měsíců předem (34,5 %)
 - 2 – 3 týdny před termínem (15,8 %)
 - týden a méně před termínem (10 %)
4. **Termín rezervování dovolené** (n = 25 663)
 - 1 – 2 měsíce před termínem (32,5 %)
 - 3 a více měsíců předem (28,8 %)
 - 2 – 3 týdny před termínem (17,9 %)
 - týden a méně před termínem (11 %)
5. **Způsob rezervace dovolené** (n = 23 331)
 - **internet (50,6 %)**
 - **osobně (27,5 %)**
 - telefonicky (18,5 %)

Pro komunikační mix České republiky jsou podstatné následující skutečnosti:

- orientace na internet jako informační a distribuční zdroj
- práce s WOM jako informačním zdrojem a sociálními sítěmi, jejichž využití se liší podle jednotlivých trhů (viz část 6)
- význam komunikace B2B na vybraných trzích
- orientace na možnost individuálního sestavení dovolené (např. formou fly& drive)
- načasování komunikační kampaně cca 3 – 4 měsíce před začátkem sezóny / akcí
- koncept informačního a rezervačního systému s dalšími aplikacemi pro individuální rezervace a sestavení dovolené v České republice

9.4.2 Trendy v marketingové komunikaci

Destinace využívá pro ovlivnění poptávky většinou komerčních osobních nebo neosobních nástrojů, kterými je však schopna ovlivnit jen menší část poptávky. Velká část návštěvníků využívá totiž pro rozhodnutí o cestě do destinace osobní zdroje informací (především WOM).

Tradiční pojetí tvorby portfolia nástrojů komunikace je založeno na převaze ATL, i se všemi dopady do **výše a struktury rozpočtu** na marketingovou komunikaci. Cílové rozložení nástrojů komunikace pro destinaci Česká republika musí vyvážit ATL a BTL, které již dnes nelze chápat jako doplněk nástrojů ATL (nejen z důvodu finančních). Trendy v marketingové komunikaci ukazují na stále větší (a efektivnější) **využívání nástrojů BTL**.

TRENDY V MARKETINGOVÉ KOMUNIKACI – podstatné pro volbu nástrojů

- fragmentace / rozmělnění trhu (segmenty, niky)
- zacílení –personalizace komunikace – udržování vztahu, péče o klienta (CRM)
- obousměrná a vícesměrná komunikace
- integrovaná marketingová komunikace
- nezájem až nevraživost vůči atl (masová reklama)
- **C2C (consumer-to-consumer marketing)**- rostoucí aktivní zapojení návštěvníka do procesu tvorby produktu, cenové politiky, distribučních cest i do komunikačního mixu
- využití **BTL** nejen jako levnější doplněk ATL, ale jako rovnocenné a často efektivnější komunikační nástroje
- **snaha přesněji a efektivně zacílit** (včetně měření odezvy – např. audit webových stránek)
- **využití ICT** – marketing (např. databáze – databázový marketing), on-line marketing (SEO, web design, blogy, bannery, portály, e-shopsy, ...), 3D reklama, iPad, iPhone, eNewsletter, eCRM,...
- **pokud ATL**, tak reagující na nové trendy, tedy např. city lighty s pohyblivou reklamou na LCD
- virální marketing, buzz marketing a WOM
- revoluce nekomerční komunikace ve formě **ústní reklamy (WOM)** s podporou ICT
- posílení sociálních médií zejména v segmentu mladých lidí s důrazem na vícesměrnou komunikaci
- posílení role „zprostředkovatelů“, ať už médií, soukromého sektoru nebo partnerů
- důraz na strategii značky
- využití filmové produkce
- a další.

9.4.3 Nástroje komunikačního mixu pro Českou republiku

Nový koncept komunikace staví sice na tradičních nástrojích, ale mění jejich váhu v portfoliu i s ohledem na alokaci rozpočtu. Z hlediska využití lze tedy považovat za **hlavní nástroje využitelné pro Českou republiku** následující:

- reklama - tiskoviny, katalogy, filmy, internet (přítomnost na hlavních serverech), billboardy, poster screeny, apod.,
- PR – články, press tripy, apod.,
- podpora prodeje – soutěže, hry, loterie, kupóny, slevy, veletrhy, apod.,
- osobní prodej - práce na pobočkách, prodejní setkání, fam tripy, apod.,
- přímý marketing – dnes zejména eCRM, databázový marketing apod.

Podobně jako u ostatních destinací (např. Švýcarsko, Velká Británie) je v komunikačním portfoliu České republiky zapotřebí **omezit nákladné položky jako jsou veletrhy a tiskoviny**, a dát prostor novým formám BTL komunikace. Cesta k úspěšné komunikaci vede přes využití ICT.

Pro Českou republiku lze i na základě zahraničního srovnání doporučit přesun útlum nadlinkových forem komunikace a **využití následujících nástrojů**:

1. REKLAMA

- snížení objemu tiskovin
- důraz na internetovou reklamu (video reklama, bannery, AdSense, hypertexty a další)

2. PR

- PR – další posílení (např. Velká Británie plánuje trojnásobné zvýšení počtu presstripů)
- Mezinárodní PR jako významný nástroj umisťování destinace Česká republika

3. **PODPORA PRODEJE s podporou internetu**
 - v oblasti podpory prodeje lépe využívat výhod spolupráce s partnery,
 - zavádění „věrnostních“ programů,
 - podpora prodeje zahrnuje obvykle karty destinací, které Česká republika doposud naprosto nevyužívá, např. The Irish Heritage Card, The Berlin Pass, The Paris Pass, Vienna Card, Budapest Card, Olomouc Card, The Tourist Taste Card, London Sightseeing Pass, lyžařské pasy, Olomouc Card,
 - kupóny,
 - advergaming - hry, soutěže.
4. **PŘÍMÝ MARKETING s podporou internetu**
 - přímý marketing – databáze, eCRM, eNewsletter, iPad, iPhone,
5. **OSOBNÍ PRODEJ**
 - fam tripy, zejména na trzích s vysokým podílem organizovaného turismu
6. **INTERNETOVÁ KOMUNIKACE**
 - národní internetová stránka s možností rezervace pobytů a s využitím on-line videa¹⁰⁴,
 - využití tzv. contentdistribution (zvýšení kvality obsahu, zlepšení možností distribuce),
 - sociální marketing – zejména s využitím sociálních sítí (wikipedia, facebook, twitter a další), blogů,
 - umístění České republiky na hlavní internetové portály mezinárodní (expedia, travelocity, tripadvisor, priceline apod.),
 - umístění České republiky na hlavní národní portály (např. v Německu www.expedia.de, www.billigweg.de, www.lastminute.de, www.weg.de, www.holidaycheck.de, www.hotel.de, www.reisen.de apod.),
 - umístění České republiky na slevové portály (i když velice obezřetně s ohledem na cíl umístování),
 - mobilní a webové aplikace
 - využívání možností tzv. search marketingu (SEO), reklama ve vyhledávačích (AdWords, PPC systémy, Sklik)
 - možnost tagování, doporučení známému, microsite, UGC
7. **WOM – connected marketing**
 - využití působení komunikace na všechny smysly - sluch, zrak, čich, chuť, hmat (doposud pouze vizuální vjemy),
 - lepší využívání tzv. opinionleaders v podobě významných českých a mezinárodně známých osobností,
8. **PRODUCT PLACEMENT ve filmové tvorbě**

Pokud jde o **technické zpracování**, lze jen doporučit zavedení konkrétního prvku komunikační kampaně, který bude jednoznačně spojován s Českou republikou tak, jako je např. dnes tzv. communication square spojován s Vídní nebo „visačka“ spojována s Rakouskem. I bez nápisu či popisu Vídeň nebo Rakousko, každý ví, že jde právě o Vídeň nebo Rakousko.

Využití nástrojů se řídí společnými pravidly a posloupností jednotlivých kroků, které jsou s využitím jednotlivých nástrojů spojeny:

- strategie komunikace (cílové segmenty, cíle reklamy, strategie sdělení – motivační či logické informace)
- kreativní strategie (nápad, zpracování)
- mediální strategie (volba mediálního prostoru, načasování a frekvence)
- posouzení možností volby jednotlivých nástrojů
- realizace
- hodnocení kampaně kvantitativní, kvalitativní a technické (část 12).

¹⁰⁴ Např. Velká Británie využívá 2 hlavní komunikační kanály vlastní (eCRM + web stránky) a 3 cizí komunikační kanály (hlavní portály pro cestování, travelsites and blogs).

Shrnutí

1. Volba nástrojů komunikačního mixu je ovlivněna strukturou zdrojových trhů i obsahem a formou zpracování sdělení.
2. Podporováno je využití nástrojů, které jsou tzv. on-line (internet) a/nebo dokážou zprostředkovat i na jiné než vizuální vjemy (sluch, čich, hmat, chuť).
3. Hlavními trendy ovlivňujícími volbu komunikačních nástrojů CzechTourism patří:
 - Fragmentace trhu a potřeba daleko přesnější a personalizované komunikace
 - Nezáměr až nevraživost vůči ATL
 - C2C komunikace
 - Podpora BTL
 - Využití ICT (především internet, mobilní aplikace, eCRM)
 - Revoluce WOM s podporou ICT
 - Důraz na strategii značky
 - Využití filmové produkce
 - Integrovaná marketingová komunikace
4. Jako nové a inovativní nástroje komunikačního mixu jsou navrženy:
 - eCRM
 - on-line sociální sítě (C2C)
 - connected marketing
 - internetové stránky CzechTourism
 - karta destinace
 - mobilní aplikace
 - product placement
 - program partnerství

KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE ČESKÉ REPUBLIKY – SHRNUÍ

1. Komunikační mix je souborem veškerých nástrojů **osobní i neosobní, komerční i nekomerční komunikace**, které používá destinace a CzechTourism při komunikaci vůči různým cílovým skupinám.
2. Za klíčové nástroje komunikačního mixu lze v současné době považovat **osobní nekomerční nástroje (WOM), dále internet, knižní průvodce, CK/CA (B2B)** na trzích s vysokým podílem organizovaného turismu.
3. Komunikační mix České republiky není hodnocen jako dostatečný, a to nejen jako **destinace turismu, ale i jako země**, o které (potenciální) návštěvníci nemají příliš mnoho informací.
4. Nejvýznamnější cílovou skupinou komunikačního mixu CzechTourism jsou **návštěvníci (B2C) a obchodní partneři (B2B)**. Novým trendem posledních let, který musí CzechTourism podchytit, je **komunikace C2C**. Role CzechTourism v komunikaci C2C je zejména v ovlivňování a distribuci obsahu.
5. Vnímání České republiky jako destinace turismu i vnímání obecné (stát) je **ve skupině potenciálních návštěvníků neutrální (26 %) až mírně negativní (46 % neuvažuje o návštěvě České republiky)**, jen asi třetina (spíše) uvažuje o České republice jako destinaci pro svoji dovolenou. Vnímání a rozhodování o cestě do České republiky není závislé pouze na charakteru nabídky, o které (potenciální) návštěvníci nejsou dostatečně informováni, ale zejména na **vnímání lidí, společenského, kulturního, politického či ekonomického**

prostředí, které se do rozhodování promítá jako hlavní faktor a negativně pak ovlivňuje rozhodovací proces klienta.

6. **Znalost a vztah k České republice se mění se vzdáleností zdrojového trhu**, v závislosti na vlastní či zprostředkované zkušenosti (návštěva nebo reference).
7. Zásadní BARIÉRY ROZHODNUTÍ pro Českou republiku jako destinaci ve skupině potenciálních návštěvníků vyplývají právě z BARIÉR KOMUNIKACE. Jen nižší podíl mají na existenci bariér „technické“ podmínky turismu (např. absence moře 10 %, složitá doprava 3,7 %).
8. Stanovení základních **komunikačních sdělení** závisí na stanovené vizi, produktovém mixu, vnímání a image destinace a její identitě. Komunikační sdělení se pak liší podle jednotlivých trhů.
9. **Hodnota značky Česká republika nedosahuje hodnoty značky Praha.** Destinace Česká republika ani není jako destinace vnímána a není spojována s výrazně pozitivními atributy. Vztah k České republice lze charakterizovat jako neutrální a bez zájmu.

KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE ČESKÉ REPUBLIKY – DOPORUČENÍ

1. Zásadním krokem je **zpracování konceptu IMC** spojující komunikaci vůči různým cílovým skupinám, zajišťující konzistenci různých typů sdělení i jednotlivých uplatňovaných nástrojů komunikačního mixu. IMC spojuje i partnery a hierarchie komunikace.
2. Rozlišování cílových skupin komunikace podle znalosti České republiky, vnímání České republiky jako státu a jako destinace turismu. Zvláštní pozornost si zaslouží „**neutrálně vnímající**“ jako skupina, která je alespoň částečně ovlivnitelná.
3. Společným cílem komunikace je NADCHNOUT A INSPIROVAT k zájmu o Českou republiku a k jejímu výběru oproti konkurenčním.
4. **Rozlišení hierarchie komunikace** – nadnárodní – národní – regionální – místní v závislosti na zdrojovém trhu.
5. Do sdělení musí CzechTourism promítnout **pozitivní atributy**: „pěkná“ země (genius loci), Česká republika na „must-see“ list, města, osobnosti/lidé, gastronomie, produkty/firmy, kultura/kulturní dědictví/kulturní krajina, konkurenceschopný poměr cena/kvalita, bezpečnost a bezpečí apod.
6. **Negativní atributy** by měly být ve sdělení „negovány“: syndrom východní Evropy a komunismu, levná destinace, kriminalita/nebezpečí, nuda/nezájem, neatraktivní destinace apod.
7. Zachování určitého podílu ATL nástrojů soustředěných na masovou komunikaci, avšak **znatelné zvýšení podílu BTL nástrojů komunikace** a její mnohem silnější zacílení.
8. **Podpora ICT** – zejména databázový marketing a postupné budování konceptu eCRM.
9. Aktivita v oblasti **virálního marketingu**, ať už s podporou sociálních sítí nebo jeho dalších forem (zejména street marketing).

10. **Změna internetových stránek czechtourism.com** - národní internetová stránka s provázáním na regiony a místa s možností prodeje produktů (rezervace pobytů), s využitím on-line videa, apod.
11. **Mobilní a webové aplikace** v kombinaci s cílem personalizace a následného obchodního efektu (m-commerce).
12. **Využití partnerů z oblasti cestovního ruchu i mimo oblast cestovního ruchu** pro společné komunikační strategie, a to nejen z důvodu podílu na nákladech, ale s cílem využití jejich silných obchodních jmen a značek či obchodních jmen a značek jejich produktů na zahraničním trhu.
13. **Využití partnerství s Prahou** jako „středem mikrokosmu“ a jako univerzálně platným komunikačním tématem na všech trzích i využit partnerství s regiony jako hlavními tvůrci **produktu**. Komunikační strategie nemá smysl bez profilovaných klíčových produktů (produktového mixu).
14. Pravidelná šetření a **monitoring dopadů komunikačního mixu** na vybraných zdrojových trzích i mimo Evropu (viz indikátory měření cílů komunikace).

10 Implementace strategie, její časový plán a rozpočet

První část implementace řeší možnosti implementace ve vztahu k systému řízení turismu v České republice. Tato, první část bude řešena – pokud to bude možné – zejména v rámci angažmá agentury CzechTourism jako jednoho z klíčových podílníků Koncepce státní politiky cestovního ruchu. Druhá část se věnuje konkrétním krokům, které jsou dále rozpracovány v akčním plánu pro agenturu CzechTourism (část 11).

10.1.1 SYSTÉM – Česká republika a CzechTourism

SYSTÉM	ČESKÁ REPUBLIKA	
BARIÉRA	CÍL/OPATŘENÍ	Aktivity CzechTourism
Finanční prostředky na marketing jsou používány nekoordinovaně, výsledkem je roztržitá prezentace a nejasná identita ČR jako destinace turismu.	Zajištění finanční spoluúčasti krajů a měst (Prahy, krajských měst a měst s významným podílem turismu) na realizaci marketingové strategie.	<ul style="list-style-type: none"> – Iniciovat sladění časových harmonogramů pro plánování marketingových aktivit krajů a měst – včasná příprava/projednání společných komunikačních témat a propojení marketingových strategií a akčních plánů
	Zajištění finanční spoluúčasti profesních asociací a dalších strategických partnerů pro marketingové aktivity	<ul style="list-style-type: none"> – stanovení strategických parterů pro jednotlivá komunikační témata a jejich podílu na marketingových aktivitách
Do systému marketingu nejsou zapojovány komerční subjekty (nebo jen ojediněle a nahodile)	Využití principů obchodní diplomacie	<ul style="list-style-type: none"> – uzavření smluv o spolupráci s vybranými subjekty
Chybí provázanost aktivit v oblastech souvisejících s turismem, turismus není v těchto aktivitách zastoupen nebo neplnohodnotně jako jakýsi „nutný přívažek“ (např. Rožmberský rok, úspěchy sportovců, filmových tvůrců a dalších umělců, výročí významných osobností – Dvořák vs. Mozartův rok v Rakousku, O.Wichterle, Cyril a Metoděj, atd.)	Začleněním turismu do aktivit v oblasti kultury, umění, sportu atd. se uplatní multiplikační efekt a zvýší se hodnota produktu pro zákazníka/klienta	<ul style="list-style-type: none"> – v rámci příprav Koncepce státní politiky cestovního ruchu ČR pro období 2014-2020 zařadit do opatření: aktivní spolupráci /společné projekty) s veřejnoprávními subjekty (MZV, MK, MŠMT) a s jimi zřizovanými a financovanými organizacemi (NPÚ, Česká centra, Národní galerie, církve), neziskovými organizacemi v oblasti kultury (Pražské jaro) a sportu (Olympijský výbor, Český svaz ledního hokeje) a dalšími
Současná legislativa neumožňuje prodej produktů TIC, IRS, DM	Zajistit možnost prodeje produktů vybraným subjektům (TIC,DM, IRS) na základě certifikace (zákon o podpoře cestovního ruchu nebo výjimka ze zákona 159/1999 Sb.)	<ul style="list-style-type: none"> – projednat ve spolupráci s MMR na Celostátním kolegiu cestovního ruchu a získat podporu pro prosazení v souvislosti s procesem schvalování zákona o podpoře cestovního ruchu

Současný systém neumožňuje dlouhodobé sledování dat k zhodnocení realizovaných aktivit, k vyhodnocení účinnosti a účelnosti vynaložených prostředků v porovnání s dosaženými výsledky a pro stanovení strategických cílů na další období.	Zajistit sběr dat a jejich pravidelné vyhodnocování_DM,TIC_krajské programové dokumenty_naplnění cílů, monitoring projektů podpořených z veřejných zdrojů (ROP, rozpočty)	– účast v pracovní skupině pro přípravu Koncepte státní politiky cestovního ruchu ČR: důsledně prosazovat opatření pro průkazný systém monitoringu a jeho vyhodnocení při zpracování Koncepte státní politiky cestovního ruchu –
---	---	--

SYSTÉM	CZECHTOURISM	
BARIÉRA	OPATŘENÍ	
Dostatečné financování marketingových aktivit	<ul style="list-style-type: none"> – posílení rozpočtů zahraničních zastoupení – komerční orientace – vytváření systému partnerství a marketingových (strategických) aliancí s cílem generovat příjmy a zajistit udržitelnost podpořených projektů i po roce 2013 (konec plánovacího období EU) – aktivní účast CzT při přípravě Konceptu 2014-2020 a nových operačních programů 	
Neexistence koncepční koordinace aktivit se subjekty, jejichž činnost má přesah do oblasti turismu a ovlivňuje vnímání ČR (MK, MZV, MŽP, MZ; profesní asociace). Dochází k roztržetosti ve vnímání a oslabení postavení ČR na mezinárodním trhu.	<ul style="list-style-type: none"> – společné budování značky Česká republika – společně zpracovat strategii propagace ČR pro vybudování jasně identifikovatelné značky ČR 	
Nejsou vytvořeny regionální/lokální produkty, které je možné integrovat do národního produktu.	<ul style="list-style-type: none"> – podpora tvorby produktů na lokální/regionální úrovni zaměřená na kvalitu a propojení regionálních/lokálních produktů do klíčových produktů destinace Česká republika – koordinace tvorby a marketingu produktů s marketingovými cíli Konceptu a akčními plány agentury CzechTourism 	

10.1.2 STRUKTURA – Česká republika a CzechTourism

STRUKTURA	ČESKÁ REPUBLIKA - DESTINACE	
BARIÉRA	OPATŘENÍ	Aktivity CzechTourism
Není vytvořena vertikální organizační struktura pro řízení turismu v systému veřejné správy. Kraje a obce vykonávají činnosti v oblasti turismu v rámci samosprávy.	Nahradit chybějící legislativní úpravu vztahu státní správy a samosprávy (do doby přijetí zákona o podpoře turismu) využití Implementace Konceptu státní politiky (doporučení Vlády ČR samosprávám, aby se podílely na implementaci cílů a opatření).	– aktivně podporovat vznik zákona o cestovním ruchu do doby přijetí zákona
Nefunguje horizontální (národní) struktura/platforma pro řízení turismu.	Vytvořit pracovní skupinu pro realizaci strategie se zastoupením rozhodujících rezortů. K iniciaci jejího založení lze využít nařízení vlády k implementaci Konceptu a existující Mezirezortní komisi.	– aktivně participovat na činnosti Fóra cestovního ruchu

Krajské programové dokumenty pro rozvoj cestovního ruchu většinou neobsahují marketingovou strategii.	Před zpracováním nových programových dokumentů zajistit jednotnou metodiku pro jejich zpracování.	<ul style="list-style-type: none"> – navrhnout v rámci Kolegia/Fóra cestovního ruchu
Platná legislativa neumožňuje realizovat některá zásadní opatření pro realizaci marketingové strategie	Prosazení realizace společného informačně-rezervačního systému, společná marketingové strategie rozhodujících veřejnoprávních subjektů pro vytvoření jednotné značky Česká republika.	<ul style="list-style-type: none"> – prosazení zřízení informačně-rezervačního systému (možnost outsourcingu); – využití portálu Kudy z nudy jako základ pro informačně-rezervační portál - stanovení zásad pro strukturu informací a kvalitu nabízených služeb – zapojení odborných asociací na základě smluv o spolupráci/partnerství (produkt, komunikace) – smluvní spolupráce se strategickými partnery mimo sektor turismu

STRUKTURA	CZECHTOURISM
BARIÉRA	OPATŘENÍ
Nevyvážený počet pracovníků v hlavní kanceláři a na zahraničních zastoupeních	<ul style="list-style-type: none"> – posílení aktivit na zdrojových trzích, zejména v trzích skupiny 1 (prioritní) a 3 (strategické) – zlepšení servisu hlavní kanceláře CzechTourism pro zahraniční zastoupení – posílení efektivity na zahraničních zastoupeních a/nebo možnost nákupu služeb – pro větší země větší týmy (včetně najmutí místních)
CzechTourism nevyužívá dostatečně činnost svých regionálních koordinátorů	<ul style="list-style-type: none"> – vyjasnit a ukotvit postavení koordinátorů v regionech, zejména ve vztahu k samosprávě a destinačním managementům
Funkčnost organizační struktury CzechTourism není zcela vyhovující pro implementaci strategie (kompetence a odpovědnost)	<ul style="list-style-type: none"> – uplatnit Koncept integrovaného informačního systému – zřídit „nová“ oddělení a pozice zejména v oblasti marketingu nebo – upravit organizační strukturu adekvátně významu jednotlivých nástrojů komunikačního mixu (on-line manažeri apod.)
CzechTourism nemá odpovídající pravomoci ke koordinaci aktivit na národní úrovni s aktivitami na regionální a lokální úrovni.	<ul style="list-style-type: none"> – vytvořit systém pobídek ke spolupráci na kampaních s regionálními subjekty

10.1.3 LIDÉ A SCHOPNOSTI/DOVEDNOSTI – Česká republika a CzechTourism

LIDÉ A SCHOPNOSTI/DOVEDNOSTI		ČESKÁ REPUBLIKA -
DESTINACE		
BARIÉRA	OPATŘENÍ	Aktivity CzechTourism
Nízká kvalifikace pro pracovníky v oblasti turismu, nedostatek motivace, kontroly	Vytvoření systému vzdělávání vč. projektů na výměnu zkušeností v souladu s Konceptí státní politiky	– aktivní participace na projektech v oblasti vzdělávání a sledování standardů kvality

LIDÉ A SCHOPNOSTI/DOVEDNOSTI	CZECH TOURISM
BARIÉRA	OPATŘENÍ
Dynamický vývoj know-how v oblasti marketingu a cestovního ruchu je těžké sledovat	– Vytvořit a uplatňovat systém kvalifikací/rekvalifikací zaměstnanců CzechTourism (hlavní kancelář, zahraniční zastoupení) jak pro stávající, tak pro nově přijímané pracovníky založený na kompetenčních modelech
Nižší míra uplatňování týmové práce	– zvyšovat kvalifikace v oblasti manažerských dovedností pro vyšší pracovní pozice
Ztotožnění zaměstnanců s vizí a zásadami organizace	– prosazovat Corporate Identity
Odpovědnost za plnění úkolů, motivace	– vytvořit a uplatnit systém odměňování v závislosti na stanovených kritériích jednotlivých úkolů

10.1.4 STYL – Česká republika a CzechTourism

STYL ČESKÁ REPUBLIKA – DESTINACE

BARIÉRA	OPATŘENÍ	Aktivity CzechTourism
Ohrožení realizace strategie nejednotným postupem krajských destinačních managementů	Vytvoření realizačního týmu ze zástupců turistických regionů (destinací) vybavených rozhodovacími pravomocemi	– aktivní participace na Fóru cestovního ruchu
Nevyhovující komunikace mezi jednotlivými destinacemi a agenturou CzechTourism	Zahájit pravidelnou výměnu informací	– zajistit prostor pro řízení/koordinaci komunikace mezi odpovědnými subjekty (např. intranetový portál pro implementaci strategie)
Prosazování strategie na regionální úrovni	Pozitivní komunikace se zástupci regionů, snaha o společné postupy (AK, ATUR)	– využít/iniciovat pravidelné diskuse k realizaci strategie v rámci pracovní skupiny AK ČR pro cestovní ruch, setkání koordinátorů apod.

STYL	CZECH TOURISM
BARIÉRA	OPATŘENÍ
Řídce využívaná přímá vazba mezi zahraničními zastoupeními a destinačními managementy	– posílení pozice a kompetencí zahraničních zastoupení a komunikaci s destinacemi
Pro odpovědnost za realizaci strategie nejsou nastaveny všechny relevantní kompetence	– ustavit pracovní tým CzechTourism se zastoupení všech rozhodujících odborů, pravidelné porady a standardizované zápisy

Implementace pomocí „7S“

1. Současný systém marketingového řízení na úrovni destinace Česká republika i na úrovni samotné agentury CzechTourism vyžaduje změny podstatné pro implementaci strategie.
2. Za klíčové na úrovni destinace lze považovat tvorbu produktu, koordinace marketingových aktivit a propojení národní – regionální a místní úrovně.

3. Na úrovni agentury CzechTourism se jedná o zásadní změnu pohledu na roli a finančního i materiálního zajištění zahraničních zastoupení.
4. Společným kritickým jmenovatelem implementace na obou úrovních jsou měkké faktory v podobě lidí (schopností) a sdílení hodnot a společné vize.

10.2 Prostředky a nástroje k implementaci

10.2.1 Marketingový výzkum

Zpracování marketingové strategie ukázalo na **deficit informací potřebných pro práci marketingových manažerů**, a proto je základem veškerých dalších aktivit a implementace strategie vytvoření marketingového informačního systému, a to pro destinaci Česká republika i pro organizaci CzechTourism.

ZÁKLADEM MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ A IMPLEMENTACE STRATEGIE JSOU INFORMACE!

Prvním významným krokem k vytvoření marketingového informačního systému destinace Česká republika je databanka www.vyzkumy.czechtourism.cz. Dalším krokem je vytvoření **marketingového informačního systému destinace Česká republika (MIS ČR)**.

1. MARKETINGOVÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM DESTINACE ČESKÁ REPUBLIKA (MIS ČR)

1) Vnitřní informační systém destinace

- **monitoruje zpětně – poskytuje informace o tom, co se STALO**
- **propojuje místní – regionální – národní úroveň** a vytváří databanku dostupných informací, dat, studií, výzkumů apod. (lze přirovnat k TourMis)
- základem systému jsou TIC, krajské úřady, organizace marketingového řízení v destinacích apod.
- slouží ke sběru a jednoduchému zpracování dat a informací ⇒ k identifikaci marketingových příležitostí a problémů
- umožňuje získat data a informace k měření splnění stanovených cílů
- propojuje (případný) rezervační systém a využívá informace o objemu a struktuře rezervací pro potřeby marketingového řízení

2) Marketingový zpravodajský systém a sledování trendů

- poskytuje informace o tom, co se STANE
- oddělení trendů a inovací
- postupy a informační zdroje potřebné k marketingovému plánování

3) Systém marketingového výzkumu

- určení INFORMAČNÍCH POTŘEB CzechTourism a manažerů pro produkt, marketing, regiony apod.
- ROČNÍ STANOVENÍ PLÁNU marketingového výzkumu – TÉMATA, ZDROJE, ROZPOČET
- zapojení ZAHRANIČNÍCH ZASTOUPENÍ do rozhodování o plánu marketingového výzkumu, příp. stanovení vlastního rozpočtu na výzkum (v závislosti na firemní strategii CzechTourism)
- marketingový informační systém CzechTourism propojující hlavní kancelář v Praze a zahraniční zastoupení
- stanovení zdrojů dat – VÝZKUMY REALIZOVANÉ (primární) A VÝZKUMY NAKUPOVANÉ (sekundární)
- průzkumy zaměřené na monitoring on-line prostředků komunikace

Nakupované výzkumy pro jednotlivé trhy:

- ETM – Outbound Traveler Profiles
- Euromonitor (náklady na roční zprávu většinou mezi 900 – 2000 USD)
- Kvalitativní – Anholt Nation Brand Index + Anholt City Brand Index
- další

Realizované průzkumy zadávané externím agenturám

- Pravidelný výzkum vnímání ČR
- Výzkum segmentace na hlavních zdrojových trzích
- Výzkum ve vybraných segmentech trhu významných pro ČR
- další

Realizované průzkumy s možností uskutečnění v rámci činnosti CzechTourism

- Vyhodnocení dat TIC
- Sledování spokojenosti subjektů cestovního ruchu s činností CzechTourism (cíl 3.1 a 3.2)
- Průzkumy zaměřené na vyhodnocování efektivnosti a účinnosti marketingových aktivit v rámci on-line prostředků komunikace

2. REALIZACE PRAVIDELNÉHO PRŮZKUMU INFORMAČNÍCH POTŘEB MANAŽERŮ

nejen v CzT, ale i mimo u partnerů (viz cíle ekonomické):

- Jaké typy informací pravidelně dostáváte?
- Jaké typy speciálních studií si pravidelně vyžadujete?
- Jaké typy informací, které momentálně nedostáváte, byste chtěli dostávat?
- Které informace byste chtěli dostávat denně? Týdně? Měsíčně? Ročně?

3. PRAVIDELNÉ ZPRÁVY O VÝVOJI TURISMU V ČESKÉ REPUBLICE

- včetně dostupných ukazatelů nabídky a poptávky (např. statistika letišť, kulturních zařízení apod.).

4. ROZŠÍŘENÍ TÉMAT VÝZKUMU

s důrazem na:

- posílení kvalitativního výzkumu (vnímání) k měření kvalitativních cílů
- výzkum konkurenčních destinací (primární průzkum, sekundární průzkum, metoda mysterychecking)
- **segmentaci hlavních trhů** (viz část 6)
- motivace a faktory ovlivňující rozhodovací proces a spotřební chování návštěvníků
- distribuční cesty
- efektivitu komunikace (cíle komunikace, jednotlivé kampaně a zejména hodnota značky)
- specializované případové studie (témata)

5. ZPRÁVY O HLAVNÍCH ZDROJOVÝCH TRZÍCH

- pravidelné (každoroční) vyhodnocování situace na trzích a aktualizace zpráv tak, aby kvalitou postupně odpovídaly zprávám zpracovávaným např. pro Visit Britain, Vídeň.

6. SLEDOVÁNÍ KONKURENČNÍCH DESTINACÍ

a jejich marketingových aktivit – Rakousko, Německo, Švýcarsko se zapojením zahraničních zastoupení na jednotlivých trzích.

7. SPOLUPRÁCE S PARTNERY

na realizaci průzkumů a výměně informací

8. SPOLUPRÁCE S VYSOKÝMI ŠKOLAMI

- zadávání konkrétních průzkumů do DP, BP + do „projektů“ – zejména v oblasti domácího cestovního ruchu.

9. PLÁNOVÁNÍ MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU

10. KONTROLA KVALITY A HODNOCENÍ ZAŘÍZENÍ

- nové metody hodnocení vybraných typů zařízení (TIC, ubytovací zařízení), např. mystery shopping apod., navazující motivační programy orientované na zvýšení kvality služeb (certifikace, hodnocení spotřebiteli apod.)

Systém marketingového výzkumu

1. Projekt **MARKETINGOVÉHO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU** destinace Česká republika propojujícího místní – regionální a národní úroveň.
2. Realizace PRAVIDELNÉHO PRŮZKUMU INFORMAČNÍCH POTŘEB MANAŽERŮ.
3. PRAVIDELNÉ ZPRÁVY o vývoji turismu v České republice.
4. **ROZŠÍŘENÍ TÉMAT VÝZKUMU** se zaměřením na kvalitativní výzkum, segmentaci, výzkum distribučních cest, marketingové aktivity konkurenčních destinací apod.
5. ZPRÁVY O HLAVNÍCH ZDROJOVÝCH TRZÍCH.
6. SLEDOVÁNÍ KONKURENČNÍCH DESTINACÍ.
7. SPOLUPRÁCE S PARTNERY.
8. SPOLUPRÁCE S VYSOKÝMI ŠKOLAMI.
9. PLÁNOVÁNÍ MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU.

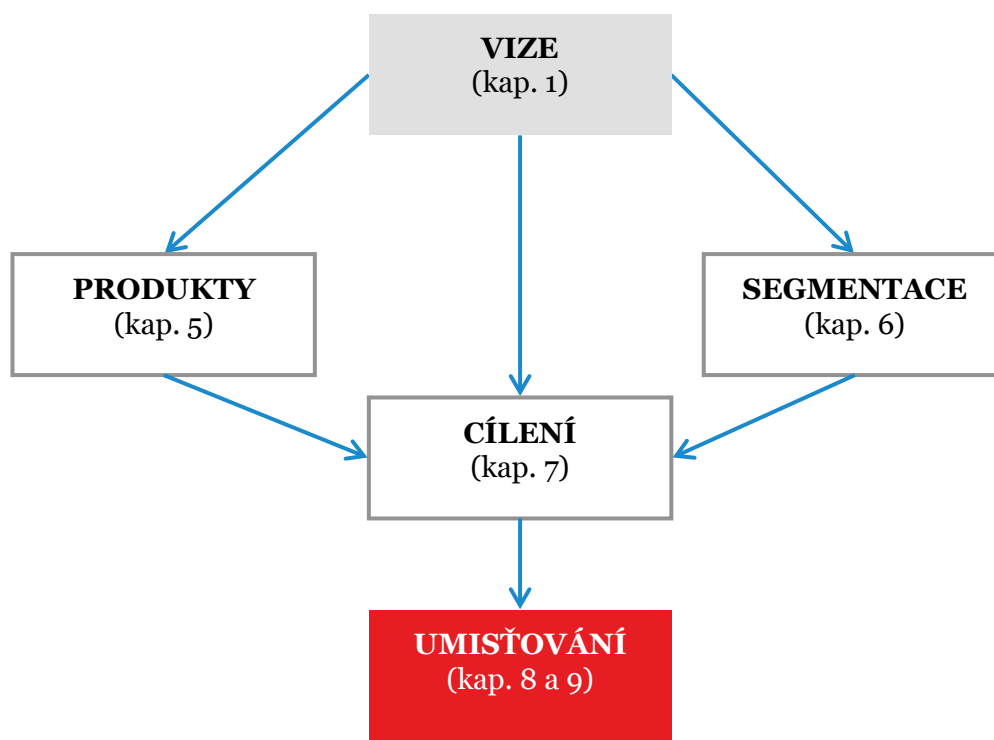
10.2.2 Umístování destinace Česká republika

Umístování destinace znamená vytváření image destinace. Image destinace je výsledkem nejen působení komunikačních kampaní, ale v první řadě výsledkem faktorů, které nelze změnit vůbec nebo spíše v dlouhodobém horizontu, a které často s turismem ani přímo nesouvisí.

UMISŤOVÁNÍ JE OVLIVNĚNÍ STEREOTYPNÍCH PŘEDSTAV A NEGATIVNÍHO VNÍMÁNÍ ČESKÉ REPUBLIKY (POTENCIÁLNÍMI) ZAHRANIČNÍMI I DOMÁCÍMI NÁVŠTĚVNÍKY.

Cesta ke změně vnímání, ale také k tomu, aby Česká republika začala být na některých trzích vůbec vnímána, vede přes **srovnávání se s nejlepšími**. **Cílem umístování produktu (destinace)** je obsazení specifického místa v mysli a vnímání klientů na základě vytvořených specifik nabízeného produktu, zvoleného způsobu komunikace a vytváření celkového image produktu vzhledem ke konkurenčním produktům (destinacím).

Obr. 10.1. Umisťování



1. Uplatňování SILNÉ DIFERENCIAČNÍ STRATEGIE A ORIENTACE NA KVALITU.

Diferenciace destinace Česká republika vychází ze stanovené vize (část 1), z návrhu produktového mixu (kap. 5) i ze segmentace trhů (kap. 6 a 7).

Orientace na kvalitu by měla být podpořena zaváděním systémů řízení jakosti a zejména pak implementací národního systému řízení kvality v cestovním ruchu České republiky. CzechTourism by měl systému a certifikace kvality využít jako jedno z diferenciačních kritérií.

2. VYTVÁŘENÍ PARTNERSTVÍ

agentura CzechTourism a další subjekty **veřejné správy** působící zejména v zahraničí:

- MZV, Česká centra
- MPO, CzechTrade, CzechInvest
- MK a další i bez působnosti v zahraničí

3. PARTNERSTVÍ (STRATEGICKÉ ALIANCE) S KOMERČNÍMI A DALŠÍMI SUBJEKTY

mimo v oboru turismu i mimo něj, které:

- provozují svá zahraniční zastoupení
- operují výrobní provozy v zahraničí (např. Škoda Auto)
- exportují českou produkci do zahraničí a spoluvytvářejí tak vnímání (image) České republiky v zahraničí
 - tradiční produkce
 - „nová“ produkce
 - regionální produkce
- působí v oblasti kultury v mezinárodním prostředí (např. hudební tělesa, organizátoři mezinárodních festivalů, vlastníci kulturních památek)
- působí v oblasti medicíny v mezinárodním prostředí
- působí v oblasti sportu v mezinárodním prostředí

Tab. 10.1. Výběr partnerů pro spolupráci

VÝBĚR PARTNERŮ PRO SPOLUPRÁCI	
SEKTOR	Firma/značka
Doprava letecká	ČSA
	Letiště Praha
Doprava pozemní	Student Agencyx
	České dráhy
	Eurolines
Infocentra	ATIC
Potravinářský průmysl	Pilsner Uquell
	Bohemia Sekt
	Orion
Ubytování a stravování	Euroagentur
	Orea
	McDonald´s
Půjčovny aut	Czechocar
	Hertz
	Sixt
Autoservisy / Čerpací stanice	Barum, Continental a další
	Benzina. OMV, Shell a další
Telefonní operátoři	O2, Vodafone, T-mobile
Památkové objekty	NPÚ
	Asociace majitelů hradů a zámků
	Sdružení historických sídel Čech a Moravy
Lázně / nemocnice / wellness	Sdružení lázeňských míst
	Svaz léčebných lázní
	Fakultní nemocnice
	Privátní kliniky
Suvenýry a upomínkové předměty	Botanicus
	Manufactura
Výrobci map a průvodců	Lonely Planet
	Berndt and Freytag
	a další
Církev a náboženské obce	Římsko-katolická, Pravoslavná, Československá husitská, Židovské a náboženské obce
Sport	Český svaz ledního hokeje
	Český tenisový svaz
	Český olympijský výbor
Zábavní centra	Babylon Liberec, ZOO
Banky a finanční ústavy	VISA, Mastercard
Sklo / Bižuterie / Porcelán	Preciossa
	Swarovski
	Moser
	Český granát
	Sklárna Harrachov
	Thun Karlovy Vary
	Teplice
	Prim
Průmyslová výroba	Baťa
	Škoda Mladá Boleslav
	Koh-i-nor
Spoje	Česká pošta
Vzdělávání	Vysoká škola obchodní v Praze
	Vysoká škola hotelová
	Vysoká škola ekonomická

Sestavení a nabídka programu partnerství ze strany CzechTourism vybraným subjektům – co nabízí CzechTourism a co očekává od partnera - přínosy pro partnera + přínosy pro CzechTourism.

Obsah programu partnerství

- co-branding
- cross-marketing (propojení komunikačních kampaní včetně on-line propojení)
- nabídka „zaměstnanecké“ dovolené
- tzv. matching finančních zdrojů
- prolinkování internetových stránek
- nabídka mobilních a webových aplikací
- České dráhy, Student Agency, ČSA a další partneři působící v turismu
- PilsnerUrquell, Preciosa, Baťa a další partneři mimo sektor turismu
- spolupráce na tvorbě produktu a jeho distribuce (rezervace)
- bartery

4. PARTNERSTVÍ S VÝZNAMNÝMI OSOBNOSTMI

kultury, vědy, sportu, obchodu, politiky, apod., ale i využití UMĚLE VYTVOŘENÝCH POSTAV A PŘEDMĚTŮ (PRODUKTŮ) a využití dalších komunikačních témat pro umístění České republiky.

Příklady: architektura – Eva Jiřičná, a další

Uměle vytvořené postavy: Krteček, robot, golem, Igráček, babička...

Předměty (produkty): kostkový cukr, kontaktní čočky,

5. Partnerství se zeměmi ve vytváření společných produktů a působení na mimoevropských trzích – Rakousko, Německo.

6. ZAHRANIČNÍ (MEZINÁRODNÍ) PR AGENTURY

- výběr
- zadání

Cílem výběru PR agentury je ovlivňování způsobu informování o České republice v zahraničních médiích včetně monitorování výstupů.

7. Využití STRATEGIE ZNAČKY A KOMUNIKAČNÍHO MIXU

jako celku k umisťování destinace a k tvorbě komplexního image destinace vůči destinacím konkurenčním.

„Vnímání je důležitější než realita“. Čím je umisťování destinace Česká republika (Praha) ovlivněno a co jde/nejde změnit komunikačním mixem?

2 úrovně implementace a hodnocení

1. obecná (NBI, CBI) > zapojení „obecných“ pěti faktorů NBI nebo šesti CBI do komunikačního mixu a posílení všech – slabých i silných
2. výzkumy zaměřené na turismus – kvalita služeb, ... - vlastně rozpracování bodu „turismus“ z NBI

8. MONITORING umisťování destinace Česká republika v následujícím období:

- porovnávání **dvou základních indikátorů umisťování (vnímání/image) a zároveň konkurenceschopnosti destinace**
 - AnholtNation Brand Index (národní úroveň - Česká republika)
 - Anholt City Brand Index (úroveň městských destinací – Praha)
- sestavování **map umisťování destinace Česká republika a konkurenčních destinací** na základě pravidelného získávání informací o umisťování destinace Česká republika vůči konkurenci

Umístování destinace česká republika

1. Silná DIFERENCIACE PRODUKTOVÉ ŘADY A KOMUNIKAČNÍHO MIXU tak, aby odpovídala stanovené vizi, a to ve spolupráci se silnými partnery na zahraničním trhu.
2. Vytváření STRATEGICKÝCH ALIANCÍ A PROGRAMŮ PARTNERSTVÍ (různé úrovně a formy partnerství).
3. Ovlivňování veřejného mínění a vnímání České republiky – mezinárodní PR AGENTURA.
4. KOMUNIKAČNÍ MIX A STRATEGIE ZNAČKY.
5. PRAVIDELNÝ MONITORING A VYHODNOCOVÁNÍ na základě indikátorů (část 12).

10.2.3 Strategie značky destinace Česká republika

STRATEGIE ZNAČKY znamená vytvoření partnerského vztahu mezi destinací a klientem.

1. Vypsání výběrového řízení a **výběr vizuálního stylu** na základě zpracování atributů značky.
2. Testování vnímání značky.
 - asociační test značky (zkoumání asociací, které klienti se značkou spojují) – hodnoty, přínosy, osobnost značky
 - test učení (test vyslovování jména značky)
 - test zapamatovatelnosti
 - test preference značky (např. párové srovnávání) – míra diferenciacce značky (vitalita značky) vůči značkám konkurenčních destinací
3. Zpracování PORTFOLIA ZNAČKY A MANUÁLU ZNAČKY.
4. Rozpracování **HIERARCHIE ZNAČKY** zastřešující značky (vč. fotobanky, copywritingu) a konceptu regionálních značek (rodina značek).
5. **KONCEPT ZNAČEK PRODUKTŮ.**

Produkty navržené v části 5 budou komunikovány pod svojí značkou. Jednotlivé značky musejí být provázané a spojené v **rodině značek** tak, aby bylo zřejmé, že jsou „příbuzné“, a že se týkají České republiky.

Značky produktů jsou pak rozhodující pro uplatňované nástroje komunikačního mixu v závislosti na cílovém segmentu, pro který jsou produkty určeny.

Značka (logotyp) produktů na 1. a příp. 2. úrovni produktu (úroveň komunikační a úroveň „brožur“) musejí být provázány i na obou uvedených úrovních.

6. **Měření základních ukazatelů značky – hodnota značky, vitalita, kalibr.**
7. Měření **úspěšnosti značky** dalšími metodami (v závislosti na finančních možnostech):
 - Metoda BAV (Brand Asset Valuator)
 - Anholtův NBI a CBI
 - Metoda Interbrand
 - Metoda ZMET (Zaltman Metaphor Elicitation Technique)
 - a další (např. Rorschachův test)

STRATEGIE ZNAČKY + MANAGEMENT ZNAČKY

Strategie značky

1. Zadání a výběr vizuálního stylu.
2. Testování vnímání značky.
3. Zpracování portfolia značky.
4. Koncept portfolia značek (umbrella brand, rodina značek, ...)

10.2.4 Tvorba produktu

1. Vypsání výběrového řízení na manuál **tvorby produktů** na základě navrženého Systému produktů (klíčové a vedlejší, tři úrovně)
2. **Vytvoření databáze realizovaných projektů** v oblasti infrastruktury, tvorby produktů a marketingu, které jsou financovány z prostředků EU i rozpočtů krajů a obcí.
 - souborné informace (ROP a IOP)
 - průzkum (dotazník) – destinační managementy, klíčové subjekty turismu
3. Vyhodnocení produktů z databáze
 - počet klientů – statistické údaje turistických cílů (např. statistiky NIPO, statistiky destinačních managementů, IC a další)
 - karty destinací
 - soutěže
4. **Hodnocení kvality produktů** – Národní systém kvality služeb cestovního ruchu
5. **Obchodní strategie** - zaujmout více obchodně orientovanou pozici s důrazem na „prodej“ destinace a obchodně orientovaných nabídek (networking, local small business)
6. Klíčové produkty
 - výběr regionálních produktů do produktových řad – stanovit jasná kritéria (zejména kritéria kvality)
 - vytvoření nových produktů (vč. eventů) na základě pobídek pro partnery
 - pro každý rok stanovit komunikační téma/témata pro přípravu produktů
 - vyžadovat garanci kvality poskytovaných služeb v rámci produktu
 - koordinace marketingových aktivit - destinační managementy/kraje/CzechTourism – efektivní využití finančních prostředků a zacílení na jednotlivé segmenty

Tvorba a prodej produktu

1. Monitorování situace v tvorbě produktu na místní a regionální úrovni (ROP, IOP)
2. Výběr a vytvoření vhodných produktů na základě stanovených kritérií (zejména kritéria kvality).
3. Distribuce produktů na zahraničním a domácím trhu.
4. Marketingová komunikace CzechTourism pro vybrané produkty.

10.2.5 Distribuční mix

Cílem zavádění informačních technologií v destinacích a jejich využívání především v IS je **efektivní a účinné marketingové řízení destinace. Podoba IS destinace** tedy odráží **nastavení reálného systému institucí**, vztahů a kompetencí včetně finanční provázanosti.

DISTRIBUCE - Hlavním cílem CzechTourism je monitorování a vytváření distribučních cest sloužících k pohybu produktu od místní a regionální úrovně k zahraničnímu klientovi (B2C, B2C). Distribuce produktů B2B / B2C naplňuje **OBCHODNÍ ZAMĚŘENÍ KONCEPCE**.

ROLE CzechTourism v distribuci:

- výzkum a monitorování trendů v distribuci (distribučních kanálech) a hlavních distribučních kanálů na hlavních zdrojových trzích
- sledování vývoje organizovaného a neorganizovaného turismu
- **propojení regionální – místní – národní úrovně distribuce produktu s mezinárodním prostředím**

- spolupráce s ostatními subjekty marketingového řízení
- 1. Monitorování distribuce destinace Česká republika na zahraničních trzích:
 - Databáze tour operátorů a agentů nabízejících destinaci Česká republika (většinou už mají zahraniční zastoupení) – co distribuují, za jakých podmínek a hledání možností rozšíření distribuce.
- 2. **Koncept distribuce B2B** na jednotlivých zdrojových trzích s cílem lepšího využití nástrojů podpory prodeje B2B¹⁰⁵
 - pravidelná setkání a informování o nových produktech v regionech a místech,
 - vyhodnocování nejlepšího prodejce,
 - zasílání bulletinů, newsletterů apod.

Koncepty distribuce B2B jsou dlouhodobě uplatňovány zahraničními zastoupeními, v závislosti na významu organizovaného turismu. Na některých trzích nebudou mít na výslednou distribuci zásadní vliv – Německo, Rakousko, Slovensko, Polsko, Maďarsko, Nizozemí. Koncepty distribuce B2B mají význam zejména pro zdrojové trhy, které vykazují podíl organizovaného turismu vyšší než cca 10 %¹⁰⁶ - Rusko (29 %), Dánsko (24 %), Itálie (20 %), Francie (18 %), Španělsko (17 %), Švédsko (17 %), Japonsko (16 %), Belgie (16 %), Velká Británie (13 %), USA (10 %) a další.

Koncepty musejí být **připraveny zahraničními zastoupeními a schváleny hlavní kanceláří CzechTourism v Praze**. Základní návrh B2B distribuce zahrnuje část 6.

3. **Koncept distribuce přes on-line agentury (OTAs)**
 - monitorování nabídky destinace Česká republika a konkurenčních destinací (expedia, directlineholidays, ebookers, travelocity, tripadvisor, priceline apod.)
 - podmínky distribuce místních a regionálních produktů přes on-line agentury
 - stanovení možností a vyjednání distribuce produktů přes on-line agentury
4. **Koncept distribuce produktů přes zahraniční zastoupení CzechTourism včetně spolupráce s dalšími zahraničními zastoupeními (A, D).**
5. **Koncept národního informačního a rezervačního systému** destinace Česká republika
 - stávající koncept postrádá přehlednost i obchodní zaměření
 - koncept internetové prezentace se zaměřením na jednotlivé zdrojové trhy – podle produktů a podle segmentů (viz část 5, 6, 7) - distribuce konkrétních produktů (3. úroveň) s možností rezervace
 - propojení regionálních a místních nabídek a možností rezervace – **cíl: knihovatelnost služeb v České republice** (viz příklad DIRG - situace Německo v 90. letech¹⁰⁷)

Distribuční cesty

1. MONITOROVÁNÍ DISTRIBUCE destinace Česká republika na zahraničních trzích.
2. Koncept DISTRIBUCE B2B.

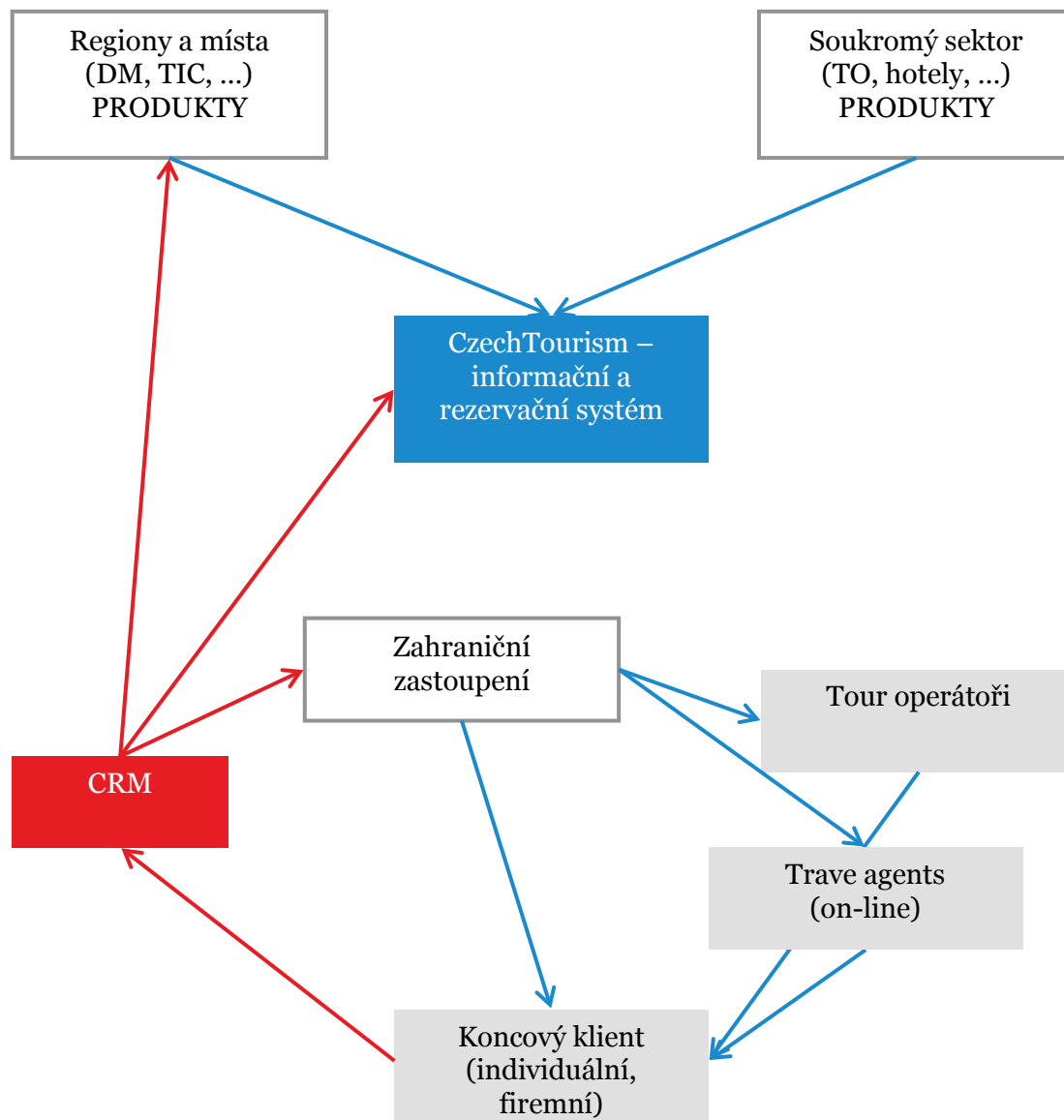
¹⁰⁵ Určitě už některá ZZ uplatňují, ale mělo by být intenzivnější a koncepční, i když v některých trzích je význam organizovaného turismu menší.

¹⁰⁶ STEM/Mark 2010.

¹⁰⁷ V oblasti řízení **tvorby a distribuce produktu vytvořil a v roce 1999 prosadil DIRG** s cílem koordinace aktivit a informací propojení pomocí rozhraní IRS-Standardschnittstelle ISI (*International Standard Interface*) a úpravu normy týkající se informací v turismu (*Die Touristische Informations-Norm, TIN2*). Systém pomocí speciálně vyvinutého softwaru umožnil **propojení dosud separátních regionálních či místních systémů bez zásahů či jejich zásadního přepracování**. Destinace Německo tak mohla být „prodávána“ jednotným a přehledným způsobem. **Norma TIN** obsahuje pokyny pro sestavování seznamů nabízených služeb (poskytovatelů služeb), právní podmínky a pravidla organizace a fungování knihování obecně. **Aktualizovaná norma TIN2 (2000) znamenala mimo jiné rozšíření o vzorové smlouvy pro všeobecné cestovní podmínky** pro organizátory a prodejce pobytů v destinacích (cestovní kanceláře a agentury) a přehled a pokyny týkající se klasifikačních systémů v Německu.

3. Koncept distribuce přes OTA.
4. Koncept distribuce produktů přes zahraniční zastoupení CzechTourism.
5. Koncept národního informačního a rezervačního systému včetně nových internetových stránek CzechTourism pro zdrojové trhy.

Tab. 10.2. Distribuční systém



Zdroj: vlastní zpracování

10.2.6 Komunikační mix

KOMUNIKAČNÍ MIX – Cílem komunikačního mixu je ucelený plán, výběr a investice do nástrojů, které umožňují integrovanou marketingovou komunikaci zaměřenou na zvyšování loajality návštěvníků a důvěru ve značku, dvoustrannou komunikaci, selektivitu komunikace a prodej destinace Česká republika, a to zejména díky využití ICT.

1. MONITOROVÁNÍ KOMUNIKAČNÍHO MIXU REALIZOVANÉHO AGENTUROU CZECHTOURISM, REGIONY (MÍSTY) A KONKURENČNÍMI NTO:

- provedení analýzy dosavadních výdajů na komunikaci CzechTourism podle následujících kritérií
 - podle zdrojových trhů

- podle jednotlivých nástrojů komunikace
- provedení analýzy využívání nástrojů komunikace na úrovni regionů a (vybraných) míst České republiky vůči zahraničnímu (i domácímu) trhu
- provedení analýzy využívání nástrojů komunikace konkurenčními destinacemi (na úrovni NTO)

2. SESTAVENÍ KONCEPTU INTEGROVANÉ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE VE SPOLUPRÁCI SE ZAHRANIČNÍMI ZASTOUPENÍMI:

- útlum tradičních komunikačních nástrojů (tiskoviny, veletrhy a další ATL)
- posílení ICT, sociálních médií zejména v segmentu mladých lidí s důrazem na vícesměrnou komunikaci a stejně tak posílení role „zprostředkovatelů“, ať už médií, soukromého sektoru nebo partnerů, strategie značky, využití filmové produkce a eCRM

Tab. 10.2. Komunikační mix - nástroje

REKLAMA	Tištěná média	↓↓↓
	TV	↓↓↓
	Rozhlas	↓↓↓
	Postery, poster screeny, billboardy	↓↓↓
PR	INTERNET	↑
	Press tripy, články	↑
	Knižní průvodci	↑
	Interní PR	↑
PODPORA PRODEJE (! věrnostní programy)	Výstavy a veletrhy	↓↓↓
	Karta destinace (např. Heritagecard)	↑
	Soutěže, loterie, hry	↑
	Kluby (např. přes sociální sítě)	↑
	Slevové portály (opatrně)	↑
	e-shop produktů (suvenýrů)	↑
PŘÍMÝ MARKETING	databáze ⇒ eCRM	↑
	eNewsletter	↑
	iPad, iPhone	↑
OSOBNÍ PRODEJ	Fam tripy	↑
CONNECTED MARKETING	Street marketing	↑
	Buzz marketing	↑
	Virální marketing (wikipedia, facebook, twitter a další), blogy	↑
PRODUCT PLACEMENT	Film, advergaming	↑
WOM	Využití ústních referencí a reklamy	↑
INTERNET	Internetové stránky CzechTourism	změna
ICT	Mobilní aplikace	↑
	interaktivní reklama, video a advergaming a in-game reklama	↑
	Interaktivní digitální televizory (potenciál pro e-commerce)	↑
	A DALŠÍ dle možností	

Navrhované nástroje internetové reklamní kampaně

- standardní plošná internetová reklama (bannery, okna, pop-upy, tlačítka)
- PPC reklama (spojená s vyhledáváním podle klíčových slov SEO, např. Google Adwords)
- SEO optimalizace pro vyhledávače
- komunikace B2C a B2B spojená s e-CRM formou zasílání newsletterů, e-zinů, aktuálních komerčních nabídek apod.
- virální reklama (virální marketing)
- partnerský marketing (*affiliate marketing*)

3. KONCEPT CRM

Ve vazbě na integrovaný informační systém CzechTourism je cílem aktivní získávání, pochopení a podpora klientů při rezervacích služeb destinace (CRM, CVM, branding, kampaně).

Pro realizaci konceptu e-CRM je třeba:

- stanovit zdrojové trhy a segmenty, kde bude CRM uplatňován
- nastavení CRM podle dostupných segmentačních kritérií (v současné době zejména demografická, záměr je zapojit psychografických, podle životního stylu, hodnotové orientace a dalších kritérií dostupných na základě marketingového výzkumu CzechTourism nebo nakupovaných dat)
- technické řešení práce s daty – skladování a udržování dat
- řešení problému ochrany dat
- nastavení systému statistického sledování dat
- stanovení sdělení e-mail komunikace v závislosti na sdělení (část 8)

Pro realizaci kroku implementace změna internetových stránek CzechTourism lze doporučit:

- zpracování **externí agenturou (agenturami)**
- propojení se systémem marketingového výzkumu CzechTourism

4. ON-LINE SOCIÁLNÍ SÍTĚ (C2C)

V on-line sociálních sítích probíhá tvorba obsahu (*UGC, user-generated content*), který by se měla agentura CzechTourism snažit pozitivně ovlivnit a integrovat do svého obsahu.

Základní rozhodnutí o destinaci je závislé na image značky destinace a doporučení známých a příbuzných nebo dalších skupin (komunit), jejichž názory (potenciální) návštěvník vnímá jako věrohodné.

CzechTourism musí využívat **třech možností sociálních sítí a UGC**:

- **komerční využití** (vlastní stránky CzechTourism) s možností propojení vlastního obsahu a UGC (např. recenze, psaní vlastních příběhů z destinace, vlastní video nebo fotomateriál, odkazy)
- **tagging** – značení a sdílení informací (social bookmarking) s možností doplnění blogů, základních internetových stránek, podcastů nebo RSS (*rich site summary*) jako možnost distribuce obsahu na jiné stránky nebo k individuálním uživatelům
- **blogy**
- **využití „wikis“** pro sdělení obsahu a jeho dalšího sdílení (např. <http://wikitravel.org>)

Pro realizaci kroku C2C / UGC lze doporučit:

- zpracování externí **specializovanou agenturou (agenturami)**
- spolupráci s **partnery veřejného a soukromého sektoru a propojení informací ze dvou a více zdrojů** s cílem sdílet zdroje (obsah) a/nebo software¹⁰⁸

5. ZMĚNA INTERNETOVÝCH STRÁNEK CZECHTOURISM.COM

Cílem je národní internetová stránka (jeden portál zaměřený na incoming, druhý na DCR) s provázáním na regiony a místa s možností prodeje produktů (rezervace pobytů), s využitím on-line videa, apod.

- CzechTourism přebírá klíčovou roli v prezentování informací o destinaci a **kontrolu nad obsahem on-line sdělení** (*content management*), a to vůči různým cílovým segmentům
- CzechTourism musí zajistit provázání národní – regionální – místní úrovně v internetové prezentaci
- využití internetu jako základního distribučního a komunikačního nástroje pro prodej destinace Česká republika
- využití internetu pro **marketingový výzkum aktivní i pasivní** (testování a výzkumy uživatelů)
- využití internetu pro PR kampaně a další nástroje komunikačního mixu

¹⁰⁸ Např. propojení TripAdvisor a Google maps

- využití internetových stránek pro **on-line branding** díky oboustranné komunikaci, možnostem výzkumu a interaktivitě
- redesign v souladu s vizuálním stylem
- **ORM** (*on-line reputation management*) s cílem potlačení (likvidace) negativních zpráv o destinaci na internetu a posílení pozitivních
- využití internetových stránek, **e-zines, e-newsletterů, on-line trainingu** pro podporu cestovních kanceláří a agentur ve zdrojovém trhu i v destinaci
- **optimalizace SEO** (*search engine optimisation*) předpokládající vhodnou strukturu a kódování stránek, kvalitní informace, optimalizovaný text
- možnost měření účinnosti a efektivnosti marketingových opatření (audity, analýzy, výzkumy)
- **knihovatelnost nabídek (e-commerce)** jako základní funkce internetových stránek CzechTourism

Klíčovou aktivitou v rámci změny internetových stránek představuje management obsahu. **CONTENT MANAGENT (management obsahu) – vytvoření Systému CMS (content management system)**

- **výběr informací o České republice** včetně struktury tak, aby byl přístupný a užitečný pro uživatele (návštěvníka / potenciálního návštěvníka České republiky): plánovač výletů apod.
- **způsob zpracování informací o České republice** včetně **struktury obsahu**
- **způsob zpracování** včetně rozhodnutí o množství textu, audio, obrázků, videí, flash animací)
- **volba nástroje distribuce obsahu** (médiu – html, flash nebo ostatní formát, wireless mark-up jazyk – WML pro mobilní aplikace, MP3 soubory, e-pohlednice, video) -
- **zahrnutí UGC** (*user generated content*) do systému CMS
- důraz na video – profesionální a video UGC (youtube)
- zpracování obsahu pro navrhované produkty a cílové segmenty tak, jak jsou vymezeny v části 6 a 7
- **propojení obsahu s komerčními nabídkami poskytovatelů a zprostředkovatelů služeb**
- **zahrnutí geokódování, GIS** (*geographic information systems*) umožňující uživateli práci s geografickými daty a **map** (využití google maps, mapquest, multimap) i systémů satnav (satellite navigation)
- **kontrola kvality obsahu**
 - kontrola struktury informací z pohledu cílových segmentů
 - kontrola stylu zpracování (textový styl, vizuální styl)
 - kontrola faktického obsahu z hlediska správnosti, aktuálnosti, autorských práv a dalších technických náležitostí
 - kontrola kvality překladu do dalších jazyků
- **aktualizace obsahu** (určení odpovědnosti za aktualizaci)
- **archivace obsahu**

Pro realizaci kroku implementace změna internetových stránek CzechTourism lze doporučit:

- zpracování **externí agenturou (agenturami)**
- spolupráci s **partnery veřejného a soukromého sektoru**, které budou zapojeny do tvorby jednotlivých produktů a dalších aktivit.

6. MOBILNÍ APLIKACE - VYUŽITÍ MOBILŮ PRO VYSOKORYCHLOSTNÍ SPOJENÍ

Kapacita mobilů, PDA, MP3 (iPods), satelitní navigace se stále přibližují kapacitám PC. Mobilní aplikace **zpracovávají specializovanými agenturami** by měly spojit následující funkce:

- funkce informační (informace, prohlédávače, satnav, ...)
- zábava (live TV, rádio, fotoaparát, video, přehrávač, herní konsole)
- příslušenství (textový procesor, diář, ...)
- KOMUNIKACE (telefon, mailování, adresář, ...)

CzechTourism stojí za obsahem pro mobilní telefony, který musí být personalizovaný, časově i prostorově relevantní a nabízet možnosti m-commerce.

K **nástrojům mobilní komunikace**, které by měl CzechTourism využívat lze doporučit:

- sms
- podcasts
- internetové stránky pro mobily
- produkty satelitní navigace (SatNav).

7. PROGRAM “PARTNERSTVÍ V KOMUNIKACI”

- nabídka na účast v jednotlivých nástrojích komunikace určených pro trhy a segment a vyhlášené v cca šestiměsíčním předstihu na další kalendářní rok (podobně jako SwissTourism)
- témata a volbu komunikačních nástrojů určuje CzechTourism
- nabídka zaměřená zejména na soukromý sektor, ale i na organizace destinačního řízení na regionální a místní úrovni
- EFEKTY:
 - spolufinancování kampaní ze strany soukromého i veřejného sektoru (regionální a místní úroveň)
 - efekt přímého knihování a prodeje v případě účasti subjektu s produkty 3. úrovně
 - efekt distribuce produktu

8. TRADIČNÍ NÁSTROJE, NOVÝ OBSAH

- efektivní produktové a imageové spoty (invenční, emotivní, diferenciované podle produktu/trhu/segmentu/média)
- efektivní tiskoviny (nové formátové řady, soulad s novým vizuálním stylem, emotivní styl, atraktivní fotografie)
- efektivní veletržní prezentace (redukce počtu, zpřehlednění stánku)

9. TECHNICKÁ REALIZACE NÁSTROJŮ KOMUNIKACE

- využití **působení komunikace na všechny smysly** - sluch, zrak, čich, chuť, hmat (doposud pouze vizuální, event. audio vjemy)
- lepší využívání **tzv. opinionleaders** v podobě významných českých a mezinárodně známých osobností
- zavedení **specifického prvku komunikační kampaně**, který bude jednoznačně spojován s Českou republikou tak, jako je např. dnes tzv. communication square spojován s Vídní
- **technika provedení** - výběr a konzistentnost vizuálního materiálu (např. Vídeň, Irsko, Velká Británie) – **Photo Shooting Manual**:
 - obsah snímku
 - technika provedení snímku
 - kategorie snímku - emotivní fotografie, informativní fotografie, portréty, fotografie exteriérů, fotografie interiérů, fotografie detailů, fotografie gastronomie

Komunikační mix

1. Monitorování komunikačního mixu (trhy, nástroje, regionální úroveň).
2. KONCEPT INTEGROVANÉ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE – nástroje.
3. Zpracování KONCEPTU eCRM.
4. On-line sociální sítě a využití WOM.
5. Změna internetových stránek CzechTourism.

6. Mobilní aplikace.
7. PROGRAM „PARTNERSTVÍ V KOMUNIKACI“.
8. Technická realizace komunikačních nástrojů.
9. Výběr aktuálních komunikačních témat.

10.2.7 CzechTourism

Firemní strategie CzechTourism ve formalizované podobě neexistuje. Otázkou je soulad současné firemní strategie agentury s cíli a zaměřením marketingové strategie.

FIREMNÍ STRATEGIE CzechTourism a její přizpůsobení marketingové strategii je podmínkou implementace strategie.

Cílem není komplexní zpracování firemní strategie agentury CzechTourism, ale poskytnutí krátkého výčtu bodů, kde bude potřeba učinit změny (i v návaznosti na 10.1.1, 10.1.2 a další).

1. **KONCEPT INTEGROVANÉHO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU** jako základu fungování CzechTourism s napojením na zahraniční zastoupení i domácí subjekty:
 - situační analýza s ohledem na představu o budoucím provozu systému
 - funkčnost IS (úlohy s ohledem na cílové skupiny¹⁰⁹ a jejich informační potřeby) - cíle zavádění IS/IT a cílové funkce systému
 - datová architektura (datová základna, provázání dat, odpovědnosti za pořizování a aktualizaci dat, archivace dat, content management apod.)
 - technologická architektura - podrobnější specifikaci požadavků na technické řešení
 - procesní a organizační architektura
 - technické zajištění - hardwarová a softwarová architektura (včetně údržby)
 - smluvní vztahy s poskytovateli a zprostředkovateli služeb
 - financování systému (rozdělení nákladů a výnosů systému)
 - další otázky (sociální, právně-politické)

Systém by měl spojovat tři úrovně vzájemně provázaných aplikací.

- **systém datových transakcí (TPS)**,
 - **manažerské informační systémy (MIS)**
 - systémy pro podporu rozhodování (DSS)
 - **systémy pro podporu vrcholového vedení a exekutivy (EIS)**
 - systém podporující administrativní činnosti (OIS),
 - **!!! systém řízení vztahů se zákazníky (CRM)**
 - systémy externí a interní komunikace (EDI) – ! partneři
2. **INTERNÍ MARKETING** jako **významný nástroj REALIZACE marketingového řízení** uvnitř agentury CzechTourism i uvnitř destinace Česká republika.
 - **Sdílení hodnot**
 - **Interní segmentace** v destinaci
 3. „podporovatelé“, „neutrální“, „odpůrci“
 4. zprostředkovatelé, poskytovatelé a ostatní komerční subjekty v destinaci + veřejné organizace destinace + místní obyvatelstvo a další „akcionáři“
 - Interní marketing je nástrojem managementu změny stojícího na určitých zásadách – je obtížné prosazovat změny a inovace bez vytvoření prostředí změny a inovace přijmout a prosazovat
 5. ORGANIZAČNÍ ROZDĚLENÍ domácího a aktivního cestovního ruchu
 6. POSÍLENÍ ICT a INOVACÍ

¹⁰⁹ Koncový klient, destinační management, TIC, pracovníci CzechTourism (Praha), ZZ, poskytovatelé a zprostředkovatelé služeb, partneři, média, ...

10.3 Časový plán implementace

10.4 Rozpočet implementace

Opatření v rozdělování marketingového rozpočtu CzechTourism:

- posílení financování zahraničních zastoupení (např. 80 % marketingového rozpočtu SwissTourism jde právě na aktivity zahraničních zastoupení)
- orientace na stávající a minulé návštěvníky České republiky (náklady na získávání nových zákazníků jsou několikanásobně vyšší nebo na opakovanou návštěvu)
- Závislost na trzích – kap. 6 a 7
- Stanovení rozpočtu je určité k diskusi, a to vzhledem k poměrně velké fragmentaci

11 Akční plán

AKČNÍ PLÁN PRO JEDNOTLIVÉ AKTIVITY

Činnost	Popis činnosti	Zodpovídá	Realizaci provádí	Cíl akce	Indikátor
1	MARKETINGOVÝ VÝZKUM				
	OPATŘENÍ				
1.1	Průzkum informačních potřeb manažerů	OVTI	OVTI	zjištění podkladů pro plán marketingového výzkumu CzT	pravidelný souhrn informací o informačních potřebách
1.2	Pravidelné zprávy o turismu v ČR	OVTI	OVTI	srovnatelné informace o turismu, která jsou ihned k dispozici a zahrnují i podrobnější údaje než celkové příjezdy, přenocování, devizové výdaje včetně trendů	zpracovaná roční zpráva se čtvrtletní aktualizací
1.3	Průzkum segmentace	OVTI	OVTI	přehled o segmentech trhu nejen na bázi tradičních kritérií, ale využívající i psychografická a další moderní kritéria - klíčová aktivita pro práci na jednotlivých trzích	realizovaný průzkum na pravidelné bázi jako klíčový podklad pro práci na jednotlivých trzích
1.4	Kvalitativní průzkum (hodnota značky)	OVTI	OVTI	srovnatelné informace o vývoji vnímání a hodnoty značky na hlavních evropských i mimoevropských trzích	realizovaný průzkum na pravidelné bázi
1.5	Průzkum konkurenčních destinací	OVTI	OVTI	získání kvantitativních a kvalitativních informací o vývoji aktivního turismu a marketingových aktivitách konkurenčních destinací	realizovaný průzkum na pravidelné bázi
1.6	Situační zprávy o trzích	OVTI	OVTI	sledování vývoje trhu a jeho kvalitativních a kvantitativních trendů na úrovni segmentů a získání podkladů pro další akční plán i strategický dokument	zpracovaná zpráva s možností průběžné aktualizace (on-line)
1.7	Průzkum spotřebního chování do 2015	OVTI	OVTI	získání informací o spotřebním chování zahraničních návštěvníků v ČR	realizovaný průzkum na pravidelné bázi
1.8	Průzkum spokojenosti do 2015	OVTI	OVTI	získání informací o spokojenosti, důvodech nespokojenosti a vývojovém trendu	realizovaný průzkum na pravidelné bázi
1.9	Kontrola kvality a hodnocení zařízení	OIPOCR, OVTI	OIPOCR, OVTI	získání povědomí o stavu kvality služeb (TIC, ubytovací zařízení) a vytvoření motivačního systému (mystery shopping, spotřebitelské hodnocení)	počet zkontrolovaných a hodnocených zařízení

Činnost	Popis činnosti	Zodpovídá	Realizaci provádí	Cíl akce	Indikátor
2 UMISŤOVÁNÍ					
OPATŘENÍ					
2.1	Strategická aliance - veřejný sektor	OPR	OPR	vytvoření silných aliancí schopných ovlivňovat vnímání a značku České republiky, zejména ČOV, Česká centra, CzechTrade, kulturní eventy apod.	počet uzavřených partnerských smluv / partnerů jako členů strategické aliance pro CzT (Praha) i pro CzT v jednotlivých trzích (ZZ)
2.2	Strategická aliance - soukromý sektor	OPR	OPR	vytvoření silných aliancí schopných ovlivňovat vnímání a značku České republiky + zvýšit objem prodeje České republiky v zahraničí (např. formou produktových aliancí, aliancí v komunikaci), zejména Letiště, ČSA, Škoda Auto apod.	počet uzavřených partnerských smluv / partnerů jako členů strategické aliance pro CzT (Praha) i pro CzT v jednotlivých trzích (ZZ)
2.3	Partnerství - opinion leaders	OMK	OMK	Využití "opinion leaders" v komunikačním mixu (osobnosti, symboly, ikony, celebrity)	počet uzavřených partnerských smluv / partnerů jako "opinion leaders" pro CzT (Praha) i pro CzT v jednotlivých trzích (ZZ)
2.4	Výběr mezinárodní PR agentury	OZZ	OZZ	PR - ovlivňování povědomí o České republice u široké veřejnosti	smlouva s mezinárodní PR agenturou
Činnost	Popis činnosti	Zodpovídá	Realizaci provádí	Cíl akce	Indikátor
3 STRATEGIE ZNAČKY					
OPATŘENÍ					
3.1	Výběr vizuálního stylu	OMK	OMK	"ukotvení" strategie značky pomocí logotypu a vystavení komunikační strategie destinace Česká republika	ukončené výběrové řízení na nový vizuální styl
3.2	Rebranding	OMK	OMK	jednotný vizuální styl dostupný na všech "touchpoints" marketingové komunikace CzT (tiskoviny, web, kanceláře, veletržní stánek)	nová vizuální identita
3.3	Zpracování portfolia značky (viz 6)	OMK	OMK	budování značky pomocí různých nástrojů komunikačního mixu	stanovení fixních a variabilních složek / nástrojů portfolia (viz implementace)
3.4	Rozpracování zastřešující značky vč. dalších atributů	OMK	OMK	komunikace značky Česká republika a jejích jednotlivých regionálních a tématických produktů	zpracovaný koncept tzv. umbrella brand a tzv. rodiny značek

	(fotobanka, copywriting)				
3.5	Měření hodnoty (vitality, kalibru) značky	OMK	OMK	porovnání vývoje hodnoty (síly) značky na jednotlivých trzích	realizovaný průzkum na pravidelné bázi
Činnost	Popis činnosti	Zodpovídá	Realizaci provádí	Cíl akce	Indikátor
4	TVORBA PRODUKTU				počet na trhu realizovatelných produktů*
4.1	Vytvoření manuálu produktů	OMK	OMK	vytvoření metodiky pro tvorbu produktů, fixace systému národních, nadregionálních, popř. významných regionálních produktů pro produktovou komunikaci	zpracovaný manuál
4.2	Vytvoření nových produktů	OMK	OMK	zefektivnění marketingové komunikace založené na produktové bázi	umístění produktu do marketingové komunikace
4.3	Komunikační produktová kampaň	OMK	OMK	zvýšení návštěvnosti regionů	mediální ukazatele kampaně
4.4	Vytvoření národních eventů	OMK	OMK	vytvoření nových motivátorů návštěvnosti	počet návštěvníků eventů
Činnost	Popis činnosti	Zodpovídá	Realizaci provádí	Cíl akce	Indikátor
5	DISTRIBUČNÍ SÍŤ				
	OPATŘENÍ				
5.1	Monitorování efektivity distribuce	OSMK	OSMK	vytvoření systému metrik pro ZZ i centrálu	fungující systém monitoringu
5.2	Koncept distribuce B2B	OZZ	OZZ	sledování trendů v distribuci B2B jako celku i na trzích s vysokým podílem organizovaného turismu	zpracovaný koncept distribuce B2B pro trhy s vyšším podílem organizovaného turismu
5.3	Koncept distribuce OTA	OMK	OMK	sledování trendů v distribuci OTA jako celku i na jednotlivých trzích	zpracovaný koncept distribuce OTA
5.4	Koncept distribuce přes ZZ CzT	OZZ	OZZ	sledování úrovně distribuce přes ZZ	průběžná optimalizace sítě ZZ
5.5	Koncept NIP (národní informační portál)	OIPOCR	OIPOCR	komunikace České republiky z jednoho místa vč. prodeje	zpracovaný koncept NIP s cílem komunikace (také regionů) České republiky vč. prodeje

Činnost	Popis činnosti	Zodpovídá	Realizaci provádí	Cíl akce	Indikátor
6	KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE				
	OPATŘENÍ				
4.1	eCRM	OIPOCR	OIPOCR	přímé kontakty a vztahy s (potenciálními) návštěvníky i obchodními klienty (MICE) a zvýšení jejich loajality i zlepšení vnímání České republiky; doplnění funkcionality do systému, akcent na direct marketing, remarketing	funkční eCRM
4.2	On-line sociální sítě (C2C)	OIPOCR	OIPOCR	vytváření UGC a snaha o jeho ovlivňování a propojování s "oficiálními" informacemi od CzT	1) počet členů komunity na sociálních sítích a počet sdílení 2) počet návštěvníků, kteří viděli UGC obsah na stránkách CzechTourism 3) počet shlédnutí videa např. na youtube
4.3	Integrované marketingové kampaně na principu connected marketing	OMK	OMK	dosažení komunikačních cílů s minimálními náklady	počet kampaní connected marketingu a jejich efektivnost a účinnost
4.4	Internet CzechTourism	OIPOCR	OIPOCR	zjednodušení a zpřístupnění komunikace a zdrojů pro (potenciální) návštěvníky, odbornou veřejnost i další cílové skupiny komunikace,	1) počet přihlášených k odběru novinek apod. 2) množství rezervací přes internet CzT 3) objem tagů vytvořených uživateli stránek CzechTourism 4) počet blogů, které identifikují nebo vytváření podporu destinaci včetně údajů o objemu návštěvníků
4.5	Heritage Card/Klubová karta	OMK	OMK	podpora prodeje služeb turismu i dalších služeb s turismem spojených a zvýšení průměrného výdaje návštěvníka	existence heritage card/klubové karty a základní indikátory jejího využívání (počet uživatelů, objem "prodeje", objem slev, objem partnerů apod.)
4.6	Location Placement	OVTI	OVTI	podpora pozitivního vnímání České republiky	počet umístění České republiky v zahraničních filmech

4.7	Mobilní aplikace	OMK	OMK	další zlepšení "dostupnosti" České republiky a regionální rozptyl poptávky: pro portál incomingový i DCR, mj. propojeno s geolokačními službami apod.	1) počet stažených podcastů 2) analytické údaje o sms a podobných kampaních 3) počet mobilních aplikací pro využití přímo v destinaci Česká republika
4.8	Program partnerství	OMK	OMK	vytvoření silných partnerství (aliancí) v komunikaci schopných ovlivňovat vnímání a značku České republiky	počet uzavřených partnerských smluv / partnerů jako členů strategické aliance pro CzT (Praha) i pro CzT v jednotlivých trzích (ZZ)
4.9	Zefektivnění ediční činnosti	OE	OE	tiskoviny jako efektivní nástroj nepostradatelný pro definované segmenty na definovaných trzích (nové formáty, emoce, přesvědčivost)	nová formátová řada pro incoming i DCR
4.10	Zefektivnění veletržních prezentací	OV	OV	veletrhy jako efektivní nástroj nepostradatelný pro definované segmenty na definovaných trzích: přehlednější, působivější, ekonomičtější	optimalizace počtu, rozsahu a designu
4.11	Tvorba spotů a videomateriálu	OMK	OMK	vytvoření obsahu pro audiovizuální komunikaci	počet spotů a videí
4.12	Netradiční nástroje netradiční eventy	OVTI	OMK	využití trendových nástrojů (guerilla marketing, virální marketing, rozšířená realita, netradiční eventy)	počet užití
7	Činnost				
	Popis činnosti	Zodpovídá	Realizaci provádí	Cíl akce	Indikátor
	Integrovaný IS CzechTourism*				
	7.1	Vzdělávací projekty interní/externí	OEIS	OEIS	zkvalitnění lidských zdrojů v cestovním ruchu uvnitř i vně CzT
7.2	Korporátní PR	OMeK	OMeK	CzT jako solidní partner, autorita na poli cestovního ruchu	monitoring médií prestižní akce (CzT jako partner/vyhlašovatel ocenění)

12 Systém monitoringu strategie

Systém monitoringu marketingové strategie má tři úrovně:

1. Celkové hodnocení (BSC), tedy hodnocení splnění cílů (kap. 2).
2. Dílčí měření jednotlivých kampaní a aktivit podle indikátorů stanovených 10.2 a 10.3.
3. Dlouhodobé monitorování značky (část 8.4).

12.1 Využití systému BSC

BSC představuje nejen nástroj vyhodnocování plnění cílů destinace, ale zejména **strategický manažerský systém** jako nástroj k řízení dlouhodobé strategie. Zákaznická perspektiva a perspektiva interních procesů zachycují současné a budoucí (dlouhodobé) faktory úspěchu destinace. Perspektiva „učení a růst“ znamená vývoj „infrastruktury destinace“ potřebné k dlouhodobému růstu a zdokonalování.

K posouzení výkonnosti strategie budou využity **dva typy ukazatelů**:

1. ukazatele měřící snahu
2. ukazatele měřící skutečný účinek

CÍLE MARKETINGOVÉ STRATEGIE – INDIKÁTORY

GLOBÁLNÍ CÍL	Viz Koncepce státní politiky
KONKURENCESCHOPNOST	Viz Koncepce státní politiky
UDRŽITELNOST	Viz Koncepce státní politiky

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	spokojenost vybraných aktérů veřejného sektoru ("stakeholders") v regionech s činností CzechTourism	efektivnost marketingových kampaní CzechTourism	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 náklady CzT na celkové devizové výdaje, mkt náklady CzT na jeden příjezd, mkt náklady CzT na celkové devizové výdaje.	počet klientů
spokojenost s činností CzT	spokojenost s činností CzT	ROI - návratnost 1 USD vloženého 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 zahraničních přenocování (HUZ) každoročně o cca 2,0%	průměrný roční nárůst devizového inkasa o 2,0%	udržení stávajících a získání nových klientů destinace Česká republika - opakovanost návštěv ročně o 2 procentní body (zvýšení loajality)	zastavení relativního propadu zahraniční návštěvnosti regionů (HUZ)
MĚŘENÍ			
ČSÚ - počet zahraničních přenocování v HUZ	ČNB - devizové inkaso z turismu	průzkum spotřebního chování	ČSÚ - statistika zahraniční návštěvnosti HUZ - regionální rozložení
INDIKÁTORY			
počet zahraničních přenocování HUZ	devizové inkaso z turismu (platební bilance)	podíl / počet stávajících návštěvníků a potenciálních návštěvníků	regionální rozložení zahraničních přenocování v HUZ
		frekvence návštěv	výzkum STEM - regionální rozložení (podíl přenocujících v regionech)
3. PERPEKTIVA NÁVŠTĚVNÍKA / REZIDENTA			
CÍLE			
Cíl 3.1	Cíl 2.2	Cíl 2.3	Cíl 2.4
změna vnímání destinace Česká republika na vybraných trzích podle atributů vize	zvýšení hodnoty značky Česká republika pro (potencionálního) návštěvníka	zvýšení spokojenosti zahraničních návštěvníků + postoj rezidentů vůči turismu	zvýšení loajality návštěvníků a vytváření vztahu s návštěvníky
MĚŘENÍ			
kvantitativní / kvalitativní průzkum + benchmarking	měření hodnotových výhod pro (potencionálního) návštěvníka + benchmarking	průzkum spotřebního chování / kvalitativní průzkum + průzkum vnímání zahraničního turismu rezidenty	průzkum spotřebního chování, analýza návštěvnosti internetových stránek CzT
INDIKÁTORY			
znalost ČR	hodnotové výhody pro návštěvníka	důvody spokojenosti	opakovanost návštěv České republiky
asociace spojené s ČR	hodnotové výhody pro (potenciálního) návštěvníka	důvody nespokojenosti	počet (potenciálních) návštěvníků v databázi CzT (CRM)
pozitivní - negativní vnímání ČR	pozice vůči Rakousku	doporučení cesty do ČR	průměrná denní návštěvnost internetových stránek (RU)
vztah ČR - Praha	pozice vůči Maďarsku	podíl nespokojených návštěvníků	počet zobrazených stránek za měsíc (PV)
vnímání vůči Rakousku	vitalita značky	postoje rezidentů ve vybraných lokalitách vůči zahraničnímu turismu	průměrný čas strávený na stránkách / modulech stránek (ATS)

vnímání vůči Maďarsku	kalibr značky	vnímání přínosů ze zahraničního turismu ze strany rezidentů	opakovanost návštěv internetových stránek CzT
postoje a úmysly (potenciálních) návštěvníků vzhledem k destinaci	důvěra ve značku	gap ve vnímání destinace ze strany rezidentů a zahraničních návštěvníků	registrace k odběru novinek

4. PERSPEKTIVA INTERNÍCH PROCESŮ - NOVÉ A INOVAČNÍ PROCESY

Hodnocení perspektivy interních procesů závisí na obchodní strategii a řízení organizace CzechTourism.

5. PERSPEKTIVA UČENÍ SE A RŮSTU

CzechTourism může využít následujících indikátorů (jsou spojené dost i s perspektivou partnerů):

- podíl vlastních zdrojů na financování CzechTourism
- podíl pracovníků ZZ na celkovém počtu pracovníků
- podíl rozpočtu ZZ na celkovém rozpočtu
- poměr mezi výdaji na marketing a režijními náklady CzechTourism
- podíl VŠ vzdělaných v oboru cestovní ruch na CzechTourism v top / středním / operativním managementu
- jazykové znalosti pracovníků CzechTourism
- a další.

12.2 Dílčí měření komunikačních nástrojů

KONVERZNÍ STUDIE

Cílem konverzních studií je změřit počet „přírůstkových“ cest, knihování nebo příjmů generovaných díky aktivitám CzT jako jsou brožury, reklamy, vysílání nebo provoz zahraničních zastoupení.

1. **HODNOCENÍ INTERNETU A MOBILNÍ KOMUNIKACE** (kromě indikátorů uvedených u perspektivy návštěvníků)
 - Počet zobrazení (impresí)
 - Počet kliků
 - Míra prokliku CTR (*Click-through Rate*)
 - Cena za proklik CPC (*Cost per Click*)
 - Počet konverzí
 - Konverzní poměr
 - Cena za akci/získání zákazníka CPA (*Cost per Action/Aquisition*)
 - sledování internetové stopy
 - počet návštěvníků, kteří viděli UGC obsah na stránkách CzechTourism
 - počet návštěvníků, kteří viděli UGC obsah na stránkách třetí strany, s níž má CzechTourism uzavřeno partnerství
 - počet blogů, které identifikují nebo vytváření podporu destinaci včetně údajů o objemu návštěvníků
 - statistika aktivity na blogu
 - počet členů komunity na sociálních sítích a počet sdílení na sociálních sítích
 - počet zhlédnutí videa na youtube
 - tagy
 - objem tagů vytvořených uživateli stránek CzechTourism
 - objem tagů podporujících klíčová slova SEO pro stránky CzechTourism, které jsou prezentovány na stránkách UGC na zdrojových trzích
 - počet (potenciálních) návštěvníků nebo partnerů přihlášených k zasílání newsletteru

Vzhledem k velkému množství užitečných údajů týkajících se měření a hodnocení internetu jako komunikačního a distribučního nástroje lze doporučit využívání standardních technik jako je **Google Analytics**.

Měření mobilní komunikace

- kampaně sms – počet příjemců sms zprávy, počet voucherů/kupónů vyžádaných na základě sms kampaně ze strany (potenciálních) návštěvníků
- počet stažených podcastů
- počet stažených aplikací do iPhone a smartphone
- mobilní analytika webových stránek

1. HODNOCENÍ REKLAMY

- měření zásahu (kolik klientů reklama zasáhla)
- měření odezvy (reakce klientů na reklamu)
- měření efektu komunikace (měření změn reakcí klientů)
- měření prodeje nebo tržního podílu, měření dosaženého zisku
- test rozpoznání reklamy
- test zapamatování reklamy

2. HODNOCENÍ PR (propojeno s perspektivou návštěvníků a rezidentů)

- hodnocení samotnými zodpovědnými osobami založené na subjektivních názorech
- objem publicity destinace - např. počet vydaných tiskových zpráv, počet realizovaných rozhovorů, počet press tripů, atd. (jedná se o měření úsilí, ne výsledku)
- hodnocení PRESS TRIPŮ – hodnota získaného mediálního prostoru, kvalita média, kvalita sdělení, zpětná vazba, ...
- připravenost zaměstnanců zvládnout krizový management
- dokonalost realizace, kdy se hodnotí, jak se tým PR zhostil jednotlivých činností (výstupy) - ukazatel výstupu měřící výsledky PR ve směru pokrytí médií a publicity,
- změna v názorech, přístupech a postojích a představách - pomocí kvalitativního marketingového výzkumu se hodnotí změny v přístupech a názorech klientů na destinaci
- hodnocení podle stanovených cílů - ve vztahu k cílovým skupinám – např. podíl zasažené cílové skupiny

3. HODNOCENÍ PODPORY PRODEJE

Výstavy a veletrhy (měření snahy, účinek spolehlivě změřit nelze)

- sledování množství rozdaného informačního materiálu
- sledování počtu návštěvníků stánku a počtu kolemjdoucích
- sledování počtu osobních kontaktů
- analýza toku návštěvníků u stánku (pomocí videokamery)
- pozorování chování návštěvníků
- dotazování návštěvníků stánku
- dotazníky pro návštěvníky stánku (osobní údaje, povědomí, zapamatování, náměty pro další účast)
- hodnocení pracovníků na stánku
- analýza odpovědí na zasloupanou pozvánku
- růst prodeje nebo výnosu z prodeje

Analýza poměrných ukazatelů – výstavy a veletrhy využitelné v případě obchodního zaměření CzechTourism

- koeficient výstavy I = hodnota transakcí generovaných na veletrhu / celkové náklady na veletrh
- koeficient výstavy II = roční prodeje / roční náklady na výstavy a veletrhy
- cena návštěvníka = (obchodní náklady veletrhu / počet návštěvníků veletrhu) x 1000
- cena kontaktu u stánku = obchodní náklady veletrhu / počet kontaktů na stánku
- náklady na pracovníka stánku = obchodní náklady veletrhu / počet pracovníků na stánku
- náklady na 1 m² = obchodní náklady veletrhu / plocha m²

Na druhou stranu to jsou ukazatele, které jednoznačně ve výsledku ukazují nízkou efektivitu veletrhů a výstav: Pro porovnání efektivnosti účasti na výstavách a

veletržích ve srovnání s ostatními nástroji komunikačního mixu lze použít poměrový ukazatel „koeficient účinnosti prodeje“¹¹⁰.

1. HODNOCENÍ PŘÍMÉHO MARKETINGU (a návazného CRM)
 - procenta odpovědí
 - nákladů na jednu odpověď
 - finanční obnos vynaložený na jednu objednávku
 - četnost zaslaných objednávek
 - doba od posledního nákupu
 - a další (viz perspektiva návštěvníků)
2. HODNOCENÍ OSOBNÍHO PRODEJE
 - porovnání nákladů na osobní návštěvy
 - FAM TRIPY – počet tour operátorů, zařazení nabízené destinace do nabídky v katalogu, internetové nabídky apod., výsledný prodej (pokud jsou možnosti)
 - porovnání nákladů na kontakty
 - porovnání nákladů na FAM TRIP s ostatními formami komunikace
3. HODNOCENÍ WOM
 - ukazatel NPS (*Net Promoter Score*)
 - alternativně ukazatel OPS (*On-line Promoter Score*)
 - ukazatel DRM (*Digital Reputation Monitoring*) k hodnocení blogosféry a monitorování sociálních sítí ve vztahu ke značce Česká republika

12.3 Dlouhodobé monitorování značky

K monitorování značky lze doporučit řadu různých **metod**, zejména z oblasti kvalitativního výzkumu. Monitorování značky Česká republika se musí orientovat na zkoumání **následujících ukazatelů**:

- profil značky Česká republika
- postoje vůči značce Česká republika
- diferenciaci značky (zejména vůči Rakousku a Maďarsku) – vitalita značky
- uznání značky – kalibr značky
- změny na mapě vnímání značek (umístění značky) ve srovnání s konkurenčními

K **základním technikám měření a monitorování značky** destinací lze využít následující:

- výzkumy na bázi „**brand-tracking**“ s cílem zjistit zejména racionální atributy diferenciaci značky na kvantitativním základě,
- **on-line panelový výzkum** umožňující zaměření na konstantní panel respondentů,
- **techniku „omnibus“** dávající základní výsledky o znalosti a postojích vůči značce destinace,
- primární nebo sekundární výzkum na bázi **benchmarkingu** (např. vlastní výzkum nebo Anholtův NBI, CBI),
- **průzkum návštěvníků** zaměřený zejména na spokojenost či nespokojenost s destinací,
- **monitorování médií** související s výše uvedeným měřením PR (nejčastěji podle ukazatele AVE).

Z konkrétních metod lze pro CzechTourism doporučit následující:

1. Anholtův NBI a CBI

Monitoring značky Česká republika (Praha) nejen jako destinace turismu, ale v širších souvislostech, které se do rozhodovacího procesu (potenciálních) návštěvníků zpětně promítají.

¹¹⁰ Koeficient účinnosti prodeje = administrativní náklady na objednávku získanou na veletrhu / administrativní náklady na objednávku při použití jiných prodejních kanálů nebo médií. Účast na veletržích a výstavách je hodnocena s výhradami směřujícími zejména k vysokým nákladům účastí, nízkému obchodnímu efektu veletrhů, někdy nízká míra zacílení (pouze několik zákazníků navštěvuje výstavy a veletrhy), na výstavách a veletržích se účastní mnoho konkurentů a další.

2. Metoda INTERBRAND

Metoda Interbrand pracuje s vyhodnocováním dvou skupin faktorů:

- interní faktory značky (vnitřní srozumitelnost značky, víra ve značku apod.)
- externí faktory značky (autenticita značky, relevance vůči cílovým skupinám, diferenciací značky – vitalita značky, kalibr značky a další)

3. Metoda BAV (*Brand Asset Valuator*) podle Y & R

Metoda se soustředí na měření vitality značky (diferenciací a relevance značky) a velikosti (významu) značky (znalost a uznání).

4. Metoda ZMET (*Zaltman Metaphor Elicitation Technique*)

Kvalitativní metoda využívaná často při repositioningu značky nebo zavádění nových produktů. Metodu lze doporučit pro hlubší zkoumání motivace (potenciálních) návštěvníků, způsobu, jak uvažují a jaké jsou jejich emocionální potřeby a následné stanovení komunikační strategie.

5. Metody spojené s testováním vnímání značky

- asociativní test značky (zkoumání asociací, které klienti se značkou spojují) – hodnoty, přínosy, osobnost značky
- test učení (test vyslovování jména značky)
- test zapamatovatelnosti
- test preference značky (např. párové srovnávání) – míra diferenciací značky (vitalita značky) vůči značkám konkurenčních destinací

Základní **časový interval měření** pomocí následujících metod by **neměl překročit 2 – 3 roky**. Podstatné je počáteční konstantní nastavení zkoumaných parametrů výzkumu, které by se neměly při každém dalším kole monitoringu podstatně měnit.

SHRNUTÍ:

- stanovení „výchozího bodu“ efektivnosti / účinnosti jednotlivých komunikačních nástrojů
- další průběžné monitorování komunikačních nástrojů na základě vybraných indikátorů
- podstatné je měření on-line (internet) a měření mobilní komunikace, které je levné, přesné, kontinuální a umožňuje kombinaci řady parametrů měření navzájem
- měření ATL nástrojů vychází z tradičních ukazatelů, ale mělo by zohledňovat finanční náročnost ATL nástrojů, ale těžiště měření se přesouvá k měření BTL a zejména on-line a wom komunikace

DOPORUČENÍ:

- stanovení celkového rozpočtu na měření
- stanovení rozpočtu na marketingovou komunikaci
- jako komplexní lze doporučit využití metody BSC ve spojení s marketingovým auditem
- pro měření a hodnocení značky lze doporučit kombinaci kvantitativního i kvalitativního přístupu, primárního i sekundárního výzkumu
- začít od jednodušších metod měření a postupovat ke složitějším
- základní je monitorování zahraničních médií realizovatelné i ve spolupráci s dalšími rezorty
- naprosto zásadní je přizpůsobení systému marketingového výzkumu celému systému měření (zadávaní průzkumů, kontinuita monitorování, výstupy průzkumů a možnost jejich vzájemného ověřování apod.)
- postupně přenášet těžiště aktivit do internetového (on-line) výzkumu, který nabízí výhodu přesnosti, nižší ceny, kontinuálního monitoringu, okamžitého zpracování dat a další
- výzvou je i měření wom, zejména na sociálních sítích

Příloha č. 1

AKČNÍ PLÁN PRO JEDNOTLIVÉ AKTIVITY

		2012				2013				2014				2015			
Činnost	Popis činnosti	1. Q/12	2. Q/12	3. Q/12	4. Q/12	1. Q/13	2. Q/13	3. Q/13	4. Q/13	1. Q/14	2. Q/14	3. Q/14	4. Q/14	1. Q/15	2. Q/15	3. Q/15	4. Q/15
1	MARKETINGOVÝ VÝZKUM																
	OPATŘENÍ																
1.1	Průzkum informačních potřeb manažerů			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
1.2	Pravidelné zprávy o turismu v ČR			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
1.3	Průzkum segmentace			x	x		x	x			x	x			x	x	
1.4	Kvalitativní průzkum (hodnota značky)							x	x							x	x
1.5	Průzkum konkurenčních destinací			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
1.6	Situační zprávy o trzích			x				x				x				x	
1.7	Průzkum spotřebního chování do 2015																
1.8	Průzkum spokojenosti do 2015																
Činnost	Popis činnosti	1. Q/12	2. Q/12	3. Q/12	4. Q/12	1. Q/13	2. Q/13	3. Q/13	4. Q/13	1. Q/14	2. Q/14	3. Q/14	4. Q/14	1. Q/15	2. Q/15	3. Q/15	4. Q/15
2	UMISŤOVÁNÍ																
	OPATŘENÍ																
2.1	Strategická aliance - veřejný sektor			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				
2.2	Strategická aliance - soukromý sektor			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				
2.3	Partnerství - opinion leaders			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				
2.4	Výběr mezinárodní PR agentury			x	x	x											

Činnost	Popis činnosti	1. Q/12	2. Q/12	3. Q/12	4. Q/12	1. Q/13	2. Q/13	3. Q/13	4. Q/13	1. Q/14	2. Q/14	3. Q/14	4. Q/14	1. Q/15	2. Q/15	3. Q/15	4. Q/15
3	STRATEGIE ZNAČKY																
	OPATŘENÍ																
3.1	Výběr vizuálního stylu	x	x														
3.2	Rebranding			x	x	x	x	x	x								
3.3	Zpracování portfolia značky (viz 6)			x	x												
3.4	Rozpracování zastřešující značky vč. dalších atributů (fotobanka, copywriting)			x	x	x											
3.5	Měření hodnoty (vitality, kalibru) značky							x	x			x	x			x	x
Činnost	Popis činnosti	1. Q/12	2. Q/12	3. Q/12	4. Q/12	1. Q/13	2. Q/13	3. Q/13	4. Q/13	1. Q/14	2. Q/14	3. Q/14	4. Q/14	1. Q/15	2. Q/15	3. Q/15	4. Q/15
4	TVORBA PRODUKTU																
4.1	Vytvoření manuálu produktů			x	x	x											
4.2	Vytvoření nových produktů																
4.3	Komunikační produktová kampaň						x	x	x								
4.4	Vytvoření národních eventů						x	x	x		x	x	x		x	x	x
Činnost	Popis činnosti	1. Q/12	2. Q/12	3. Q/12	4. Q/12	1. Q/13	2. Q/13	3. Q/13	4. Q/13	1. Q/14	2. Q/14	3. Q/14	4. Q/14	1. Q/15	2. Q/15	3. Q/15	4. Q/15
5	DISTRIBUČNÍ SÍŤ																
	OPATŘENÍ																
5.1	Monitorování efektivity distribuce			x	x			x	x			x	x			x	x
5.2	Koncept distribuce B2B			x	x	x	x	x	x			x	x			x	x
5.3	Koncept distribuce OTA			x	x	x	x	x	x			x	x			x	x
5.4	Koncept distribuce přes ZZ CzT			x	x	x	x	x	x			x	x			x	x
5.5	Koncept NIP (národní informační portál)	x	x	x	x	x											

Činnost	Popis činnosti	1. Q/12	2. Q/12	3. Q/12	4. Q/12	1. Q/13	2. Q/13	3. Q/13	4. Q/13	1. Q/14	2. Q/14	3. Q/14	4. Q/14	1. Q/15	2. Q/15	3. Q/15	4. Q/15
6	KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE																
	OPATŘENÍ																
4.1	eCRM			x	x	x	x	x	x								
4.2	On-line sociální sítě (C2C)			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
4.3	Integrované marketingové kampaně na principu connected marketing			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
4.4	Internet CzechTourism		x	x	x	x	x										
4.5	Heritage Card/Klubová karta		x	x	x	x	x	x	x								
4.6	Location Placement		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
4.7	Mobilní aplikace					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
4.8	Program partnerství			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
4.9	Zefektivnění ediční činnosti	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
4.10	Zefektivnění veletržních prezentací			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
4.11	Tvorba spotů a videomateriálu			x	x	x	x	x									
4.12	Netradiční nástroje netradiční eventy					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Činnost	Popis činnosti	1. Q/12	2. Q/12	3. Q/12	4. Q/12	1. Q/13	2. Q/13	3. Q/13	4. Q/13	1. Q/14	2. Q/14	3. Q/14	4. Q/14	1. Q/15	2. Q/15	3. Q/15	4. Q/15
7	Integrovaný IS CzechTourism*																
7.1	Vzdělávací projekty interní/externí		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
7.2	Korporátní PR		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x