

Obsah webové části

4.	Marketingová strategie destinace Česká republika	189
4.1	Marketingová strategie destinace Česká republika – úvod	190
4.2	Vybrané problémy řízení destinace Česká republika	191
4.2.1	Vybrané problémy řízení destinace Česká republika – shrnutí	195
4.3	Situační analýza	196
4.3.1	Trendy na trhu cestovního ruchu	197
4.3.2	Analýza nabídky destinace Česká republika	200
4.3.3	Analýza poptávky po destinaci Česká republika	206
4.3.4	Analýza konkurenceschopnosti destinace Česká republika	213
4.3.5	SWOT analýza destinace Česká republika	216
4.3.6	Situační analýza – shrnutí	219
4.4	Formulace vize a cílů marketingu destinace Česká republika pro období 2006–2010	223
4.5	Volba strategie destinace Česká republika	226
4.5.1	Model TALC destinace Česká republika	226
4.5.2	Analýza tržního portfolia destinace Česká republika	226
4.5.3	Segmentace a motivace k cestě do destinace Česká republika	234
4.5.4	Identifikace tržních příležitostí destinace Česká republika	236
4.5.5	Stěžejní prezentace destinace Česká republika	245
4.5.6	Marketingový mix destinace Česká republika	251
4.5.7	Volba strategie destinace Česká republika – shrnutí	254
4.6	Administrativní marketing destinace Česká republika – plán opatření, kontrola, hodnocení a měření marketingového plánu	256
4.6.1	Hodnocení a měření úspěšnosti marketingového plánu destinace Česká republika	257
4.6.2	Marketingový rozpočet destinace Česká republika	258
4.6.3	Opatření ke splnění marketingových cílů destinace Česká republika	261
4.6.4	Administrativní marketing destinace Česká republika – shrnutí	262
4.7	Marketingová strategie destinace Česká republika – shrnutí	263

5.	Tvorba marketingového mixu destinace Česká republika	265
5.1	Produktový mix destinace Česká republika	266
5.1.1	Tematický produktový mix destinace Česká republika	268
5.1.2	Regionální produktový mix destinace Česká republika	283
5.2	Cenová analýza destinace Česká republika	287
5.2.1	Cenová úroveň destinace Česká republika	288
5.2.2	Cenová konkurenceschopnost destinace Česká republika	289
5.3	Distribuční cesty destinace Česká republika	290
5.3.1	Vnější distribuční systém destinace Česká republika	291
5.3.2	Vnitřní distribuční systém destinace Česká republika	292
5.3.3	Vliv informačních technologií na distribuční systém destinace Česká republika	294
5.4	Propagační mix destinace Česká republika	296
5.4.1	Cíle komunikační kampaně destinace Česká republika	298
5.4.2	Formulace cílové skupiny komunikačního mixu	299
5.4.3	Obsah sdělení pro cílovou skupinu	300
5.4.4	Forma a způsob sdělení cílové skupině	301
5.4.5	Časový plán komunikační kampaně	302
5.4.6	Měření, hodnocení a kontrola nákladů a přínosů kampaně	303
5.4.7	Nástroje komunikačního mixu	303
5.5	Tvorba marketingového mixu destinace Česká republika – shrnutí	310

4

Marketingová strategie destinace Česká republika

Kapitola čtvrtá se zaměří za zodpovězení následujících otázek:

- Které z problémů marketingového řízení jsou typické pro destinaci Česká republika.
 - Jak provést na základě marketingového výzkumu situační analýzu destinace Česká republika.
 - K čemu slouží SWOT analýza destinace Česká republika.
 - Jak lze stanovit vizi a cíle destinace Česká republika.
 - Jakým způsobem je možné analyzovat tržní portfolio, segmentovat trh, identifikovat tržní příležitosti nebo provádět branding destinace Česká republika.
 - Proč a jak plánovat, provádět opatření, měřit a hodnotit?
-

> 4.1 Marketingová strategie destinace Česká republika – úvod

Navrhovaná marketingová strategie destinace Česká republika je aktualizací návrhu strategie autorky z roku 2001 [22]. Je názornou konkrétní aplikací teoretických poznatků shrnutých v předchozích kapitolách na české podmínky a nemá tak přímou souvislost se současnou strategií uplatňovanou organizací CzechTourism.¹

Následující kapitoly ukazují, jak sestavit marketingový plán pro konkrétní destinaci, kterou bude z důvodu dostupnosti dat i z důvodu „nestrannosti“ destinace Česká republika jako celek (uvedeno je pouze několik regionálních příkladů). Podobně lze postupovat při tvorbě marketingové strategie **destinací na regionální a lokální úrovni, popř. u destinací vymezených jiným způsobem**. Případová studie je rozdělena do pěti kroků, z nichž první čtyři představují tzv. principiální marketingový plán destinace, poslední pak tzv. realizační marketingový plán [21]:

1. **Situační analýza** zahrnující stručnou analýzu nabídky a poptávky, analýzu konkurenceschopnosti, přehled nabídkových a poptávkových trendů trhu cestovního ruchu a SWOT analýzu destinace Česká republika.
2. **Formulace vize a cílů** strategie destinace Česká republika pro období 2006–2010.
3. **Volba marketingové strategie** destinace Česká republika formulovaná z hlediska modelu životního cyklu destinace, hlavních geografických segmentů s využitím shlukové analýzy, stěžejních nabízených produktů, z hlediska značky, image a umístění destinace.
4. Tvorba marketingového mixu – **produkt, cena, distribuce a propagace** (podrobněji v kapitole 5).
5. **Administrativní marketing – realizační plán opatření** ke splnění cílů destinační strategie a jejich **kontrola**, popsané v oddíle 4.5.

Tvorba a realizace marketingové strategie předpokládá **existující institucionální zázemí v destinaci**, tedy zejména existenci stabilní a fungující **organizace destinačního managementu (marketingu)**, sdružující a zastupující zájmy kooperujících subjektů cestovního ruchu v destinaci a prosazující **společné projekty veřejné a privátní sféry**. Vývoj řídicích struktur cestovního ruchu destinace Česká republika kopíruje

¹ Na tomto místě bych ráda poděkovala národní turistické organizaci CzechTourism za poskytnutí číselných údajů, výsledků výzkumů, obrazového materiálu a dalších informací týkajících se zejména jejich současných aktivit.

vývoj vyspělých západoevropských destinací. S určitým zjednodušením lze konstatovat, že se v současné době nachází ve fázi vývoje, kterou tyto destinace prošly na konci šedesátých a na začátku sedmdesátých let (viz obrázek 1.2). Podívejme se na některé problémy řízení destinací na národní, regionální a lokální úrovni.

> 4.2 Vybrané problémy řízení destinace Česká republika

Uvedený výčet problémů není jistě úplný a postupuje od problémů obecnějších ke konkrétnějším:

1. Role destinací v moderním marketingu.

Specialisté na marketing destinací se shodují na tom, že **moderní marketing potřebuje zejména rozvoj a stimulaci na úrovni destinací** (konkrétní a účinný marketingový mix) a varují před nekritickou akceptací příliš obecných a nekonkrétních marketingových konceptů [80, s. 40]. Přestože by se měla organizace destinačního marketingu chovat jako soukromá firma ve smyslu úspor, kalkulací a sledování hospodaření, nelze přehlédnout fakt, že **pracuje současně ve dvou rovinách – veřejné a soukromé**, které propojuje do jednoho společného produktu. Jde o to, **jakou váhu a působnost by měl mít stát v činnosti národní organizace destinačního marketingu**. Státní představitelé nejsou ochotni akceptovat řešení a postupy, pokud se jich v nějakém negativním směru dotýkají, a proto by stát neměl mít majoritní kontrolu nad marketingem destinace, nýbrž jen částečnou kontrolu plynoucí z „tržních selhání“, kdy trh není schopen správně alokovat zdroje [10, s. 208]. Podle Kosterse „*nedělají vlády často nic jiného než dohlížejí na propagaci, ale opomíjejí skutečnost, že propagace je jen jedním z prvků marketingového mixu*“ [10, s. 199]. V horším případě vlády o svém zapojení do turismu často ani nevědí a stále se snaží přitáhnout nový průmysl – čím větší, tím lepší. Turismus je však záležitostí malých a středně velkých subjektů. Kosterse hovoří o nutnosti změny tradičních národních turistických organizací, zaměřených na poskytování turistických informací a propagaci, profesionální marketingové organizace ke zvýšení účinnosti finančních prostředků vkládaných do propagace. Dále je podle něj nutné **viditelněji propojit veřejný a privátní sektor a změnit způsob financování marketingu destinace** tak, aby každý, kdo z turismu profituje, odevzdával na jeho rozvoj určité procento obrátu (zisku) [10, s. 199].

2. Vytvoření optimálně veliké destinace, resp. vymezení produktu destinace.

Obecně je velikost destinace určena zdrojovým trhem (jeho vzdáleností a velikostí), tedy jeden region může být samostatnou destinací pro sousední země, ale pro vzdálenější zdrojové trhy už je pouze jednou z dalších sousedících destinací, tvořících destinaci geograficky rozlehlejší. Z tohoto pohledu **není možné, aby pouze jedna organizace destinačního marketingu mohla zvládnout propagaci a tvorbu produktu destinace Česká republika**. V České republice byly destinace (regiony) dlouhou dobu striktně vymezovány administrativními hranicemi okresů a politickými rozhodnutími, nicméně lze předpokládat posun k marketingovému myšlení založenému na ekonomických kalkulacích namísto prosazování administrativních pravidel.

3. Vznik externalit v oblasti propagace.

Představme si typickou situaci, kdy hotel v atraktivní oblasti investuje do propagace, ale protože kvůli hotelu samotnému nikdo nikam nepojede, musí být součástí propagace i informace o atraktivitách okolí, sportovních a dalších možnostech. S určitým nadhledem lze tvrdit, že tento hotel za své „privátní“ peníze provádí propagaci destinace, z níž jistě profitují další subjekty. V této „paretovsky neoptimální“ situaci by bylo potřeba „internalizovat“ externality pomocí státního zásahu, což není jednoduché v případě jednoho subjektu (hotelu), natož v případě destinace spojující množství menších a středních firem, kdy se přepočítá optima marketingových výdajů (tedy rovnost mezních výnosů a výdajů) jeví jako nemožný. **Model účinného managementu (marketingu) destinace** podle Sochera [80, s. 42], který vychází z rakouských a švýcarských podmínek, počítá s rozdělením 10–20 % z celkového objemu přidané hodnoty, které obvykle firmy vydávají na propagaci. 10–30 % uvedené částky jde na vlastní propagaci, 10–30 % na propagaci prováděnou místní marketingovou organizací, 10–30 % na propagaci prováděnou regionální organizací destinačního marketingu a 10–30 % na propagaci prováděnou národní organizací destinačního marketingu. Hartmann [12] pak podává přesný výčet nejčastěji financovaných veřejných statků a způsobu jejich financování, které je sice nákladné, avšak pro destinaci závislou na turistice (v tomto případě švýcarské regiony) nezbytné.

4. Problém administrativního versus marketingového vymezení regionů.

Aby mohla být destinace (region) marketingově řízena, musí být přesně prostorově (kartograficky) vymezena, s výjimkou destinace vymezené jinak než prostorově (např. kooperace luxusních zámeckých hotelů, kongresových center). Podle Bowese by se měl marketing turistických organizací stát odvážnějším v identifikaci a propagaci (sub)regionů, méně pozornosti by se mělo věnovat administrativním hranicím a více pak geografii regionů s důrazem na propagaci mezinárodně známých oblastí [10, s. 87]. V destinaci Česká republika je typické

např. rozdělení Krkonoš mezi Liberecký a Královéhradecký kraj nebo rozdělení Jeseníků mezi Olomoucký a Moravskoslezský kraj.

5. **Problém marketingového řízení destinace z hlediska institucionálního.**

Současné institucionální zázemí marketingového managementu destinace Česká republika se vyznačuje neexistencí systému regionálních (lokálních) organizací destinačního managementu, roztržitostí, nízkou mírou spolupráce veřejné a privátní sféry (i v rámci privátní sféry), neexistencí silné lobby v turismu, což vede k nízké finanční i legislativní podpoře odvětví turismu. Např. státní podpora turismu (2001) činila 3,5 % státní podpory do zemědělského sektoru, ačkoliv podíl turismu na HDP představuje trojnásobek podílu zemědělství na HDP [55]. Důsledkem překotného vzniku nejrůznějších sdružení a svazů na regionální a lokální úrovni v průběhu devadesátých let, motivovaného zejména získáním ad-hoc finančních podpor, je vytvoření spleťových a roztržitých struktur, často marketingově nevyužitelných, což vede k nemožnosti koncentrace finančních zdrojů ke skutečně koncepčnímu marketingovému řízení destinace a jejímu prodeji.

6. **Problém marketingového řízení destinace z hlediska (právní) formy.**

Volba formy organizace destinačního managementu a související financování závisí jednak na legislativních podmínkách, jednak na místních specifikách (charakter produktu, charakter poptávky, velikost destinace, zvyklosti...). Při volbě formy organizace destinačního managementu je třeba vzít v úvahu za prvé institucionální kontext (podmínky a faktory vzniku organizačních struktur), za druhé legislativní normy omezující volbu právní formy (zákony o obcích, o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, o zadávání veřejných zakázek, o obecně prospěšných společnostech, obchodní a občanský zákoník a další) a za třetí předmět činnosti organizace destinačního managementu [55]. Současné podmínky v destinaci Česká republika umožňují volbu z pěti právních forem – sdružení právnických osob, příspěvková organizace, řídicí subjekt jako součást dobrovolného svazku obcí, obecně prospěšná společnost a společnost s ručením omezeným [55].

7. **Problém marketingového řízení destinace z hlediska finančního zajištění.**

Finanční zajištění organizace destinačního managementu je možné řešit několika způsoby, za prvé z příspěvků obcí podle klíče, který si obce, resp. další subjekty řízení destinace samy určí, za druhé ze zdrojů EU (např. SAPARD, SROP), za třetí z fondů a programů státu nebo krajů, za čtvrté ze soukromých zdrojů, za páté z vlastní komerční činnosti, za šesté z nadačních programů (Partnerství, VIA, OSF...) [55]. Významným momentem financování je **snaha o sdružování finančních prostředků a jejich koncepční využívání.**

8. Stanovení řídicího (kontaktního) místa regionu.

Kompetence řízení turismu v regionech jsou dnes roztrženy mezi místní úřady, regionální rozvojové agentury, nově vzniklé kraje, vznikající dobrovolná sdružení a další instituce s nesterijnými cíli, právními formami, způsoby financování a oblastmi působení. Ideálním partnerem pro českou národní turistickou organizaci by byly **regionální/lokální organizace destinačního marketingu/managementu**, kde by byla zastoupena komunální správa regionu, obchodní a průmyslová komora, významné organizace na regionální úrovni (např. zástupci komerčních subjektů) a další. Přestože je samozřejmě možné fungování organizace výhradně buď na bázi privátní (zapojení pouze privátních subjektů), nebo veřejnoprávní (zapojení pouze veřejnoprávních subjektů), jeví se **jako nejpřínosnější kombinace privátních a veřejnoprávních subjektů**. Současné řízení destinace Česká republika je typicky v rukou veřejnoprávních subjektů. V destinaci Česká republika supluje roli regionální organizace destinačního marketingu (managementu) prozatím tzv. regionální koordinátor, kterým může být regionální rozvojová agentura, sdružení nebo jiné organizace „zodpovědné“ za celý marketingový region.

9. Absence strategie značky destinací na regionální úrovni.

Každý z marketingových regionů by měl reprezentovat **konkrétní značku**, s níž budou klienti region spojovat a která bude určena **charakterem produktu, sezóností produktu a cílovými segmenty**. Regiony mohou vstupovat na (mezinárodní) trh jednak v rámci destinace na národní úrovni a jednak vlastní přímou nabídkou regionu.

10. Nedostatečná přehlednost prezentace destinace Česká republika.

Zahraniční klienti nedostanou jednotně a přehledně uspořádanou informaci (např. z internetových stránek) o tom, jak jsou uspořádány marketingové regiony, kde se který nachází, jaké nabízí produkty, služby atd., což může vést k jejich nezájmu tyto regiony navštívit. Vysoká koncentrace příjezdů a přenocování zahraničních hostů v Praze je pak výsledkem nedostatečného regionálního rozptylu návštěvnosti, tedy nedostatečné profilace turistických regionů (viz výše uvedené důvody). Problémem je rovněž nemožnost přímé rezervace služeb.

11. Statistické sledování turismu v marketingových regionech.

Sledování ČSÚ vychází z administrativního členění na kraje, které se s marketingovými regiony neshodují. Je proto složité získat alespoň základní údaje za marketingový region (počty přenocování, příjezdů, kapacitní ukazatele a další), nemluvě o sledování vlivu turismu na ekonomiku regionu (podíl přidané hodnoty z turismu na regionálním produktu, na zaměstnanosti, devizové příjmy...). Těžko pak hodnotit např. efektivnost vložených prostředků do turismu v destinaci, když nejsou k dispozici přesná data o výstupech.

4.2.1 VYBRANÉ PROBLÉMY ŘÍZENÍ DESTINACE ČESKÁ REPUBLIKA – SHRNUTÍ

Okruh problémů spojených s řízením destinace Česká republika je velmi široký, přesto lze shrnout hlavní aktuální problémy s řízením destinace Česká republika následujícím způsobem:

1. **Aplikace moderního destinačního marketingu** ve smyslu aplikace konkrétního a účinného marketingového mixu, zvážení státních zásahů do řízení destinací s ohledem na spolupráci veřejné a privátní sféry a na vznik externalit i tržních selhání. Úspěšný marketing destinace Česká republika by se neměl omezovat pouze na propagaci, ale na všechny složky marketingového mixu při současné změně nastavení financování marketingového řízení destinace Česká republika.
2. **Vytvoření optimálně veliké destinace**, resp. vymezení produktu destinace s ohledem na prioritní zdrojové trhy a zejména na vytvoření systému řízení destinace Česká republika nejen na národní, ale i na regionální a lokální úrovni bez ohledu na administrativní hranice.
3. **Vzniku externalit v oblasti propagace** se bohužel nevyhne žádná destinace, nicméně lze využít určitých modelů a postupů k omezení vzniku externalit v podobě jednotného schématu rozdělení rozpočtu na propagaci vlastní, místní, regionální a národní (model účinného managementu destinace).
4. **Problém administrativního versus marketingového vymezení regionů** byl do určité míry vyřešen přijetím návrhu rozdělení destinace Česká republika na marketingově utvořené celky (regiony). Problémem však stále zůstávají praktické otázky, jako např. fungování řídicích center regionů, sběr statistických dat a řada dalších.
5. **Problém marketingového řízení destinace z hlediska institucionálního** je typický zejména neexistencí systému regionálních (lokálních) organizací destinačního managementu, roztržitostí, nízkou mírou spolupráce veřejné a privátní sféry (i v rámci privátní sféry), neexistencí silné lobby v turismu, což vede k nízké finanční i legislativní podpoře odvětví turismu.
6. **Marketingové řízení destinace z hlediska (právní) formy** vycházející z platných legislativních norem, z místních podmínek i ze zaměření organizace. Problémem je vysoká míra nejednotnosti a zaměření organizací destinačního marketingu na regionální a místní úrovni.
7. **Problém marketingového řízení destinace z hlediska finančního zajištění** znamená skutečnou limitaci v rozvoji turismu regionů a míst danou zejména sou-

časným nastavením financování turismu v destinaci Česká republika i nízkou úrovní veřejno-privátní spolupráce.

8. **Problém stanovení řídicího (kontaktního) místa regionu** zakládá vedle celkové roztržičnosti kompetencí při řízení destinace na regionální a místní úrovni rovněž problém finančního krytí (i v návaznosti na vážnou spolupráci veřejného a privátního sektoru).
9. **Absence strategie značky destinací na regionální úrovni** je do určité míry důsledkem výše uvedených problémů a zakládá pro určité regiony a místa nemožnost úspěšného vstupu na mezinárodní (globální) trh.
10. **Nedostatečná přehlednost prezentace destinace Česká republika** vede často k nezájmu zahraničních hostů navštívit regiony a místa, a tedy k vysoké koncentraci příjezdů a přenocování zahraničních hostů v Praze.
11. **Statistické sledování turismu v marketingových regionech** vycházející z administrativního členění na kraje je u jednotlivých marketingově vymezených regionů více či méně nepoužitelné. Sledování vlivu turismu na ekonomiku regionu není řešeno vůbec.

> 4.3 Situační analýza

K provedení situační analýzy a pro navazující kroky je třeba realizovat **marketingový výzkum** a získat kvantitativní (statistické) a kvalitativní informace z následujících zdrojů:

- Primární informace z výzkumů zaměřených na šetření spotřebního chování, motivace, spokojenosti, výzkumy geografických segmentů, zkoumání image a vnímání značky destinace Česká republika, výzkum potřeb, přání, postojů a preferencí klienta..., z nichž některé zadává organizace CzechTourism.
- Primární informace od pracovníků zahraničních zastoupení, od pracovníků účastnících se výstav, veletrhů, workshopů..., kteří jsou v neustálém kontaktu s cílovými skupinami.
- Sekundární informace od ČSÚ, ČNB, WTO, WTTC, OECD, ETC, ETM, zahraničních statistických úřadů, zahraničních turistických organizací...
- Sekundární informace z odborného tisku, z internetu...
- Prognózy trendů a průzkum v dalších oblastech (např. ekonomické či socioekonomické analýzy), které jsou v České republice vzhledem k finanční náročnosti prováděny v omezeném rozsahu.

4.3.1 TRENDY NA TRHU CESTOVNÍHO RUCHU

Trh cestovního ruchu je v poslední dekádě ovlivněn **globalizací, rozvojem technologií, procesem deregulace a privatizace**. Kromě těchto „megatrendů“ je možné vysledovat další trendy trhu a volně je rozdělit na **poptávkové a nabídkové**.

Poptávkové trendy

Demografické prostředí:

- Posuny ve věkové struktuře klientů – početní nárůst segmentu třetího věku (senioři) a „mladého“ věkového segmentu (do 25 let).
- Změna struktury domácností– zmenšování počtu členů domácností, nárůst počtu domácností nerodinného typu.
- Měnící se role a odpovědnost v domácnosti – role ženy (dětí) při rozhodování.
- Rostoucí význam menšin – rozvoj tzv. etnického turismu.
- Výrazný nárůst počtu obyvatel v určitých částech světa (zejména Asie).

Společenské prostředí:

- Měnící se kulturní zvyklosti a životní styl – zájem o zlepšení fyzické kondice, vzhledu a zdraví, dále nárůst fondu volného času a větší důraz na jeho hodnotné využívání k vlastnímu sebezdokonalení, hédonistický životní styl a dovolená, nárůst zaměstnanosti žen a v neposlední řadě i trend „návratu k přírodě“ (aktivní dovolená, zážitky), důraz na emocionálně silné a smysly podporující produkty.
- Důraz na bezpečnost (mentální, sociální, fyzická), omezení zdravotních rizik a čistotu.
- Důraz na kvalitu v širokém pojetí – životní prostředí, komunikace, sociální vztahy.

Zákaznické prostředí:

- Rostoucí vzdělání klienta a jeho zkušenosti s cestováním.
- Růst mobility na straně poptávky.
- Nárůst segmentů speciálních zájmů, resp. nikových trhů.
- Nárůst segmentu městského (kulturního) turismu.
- Nárůst segmentu aktivního turismu.
- Růst segmentu obchodního turismu (a podílu žen v rámci segmentu).

- Silné sezonní výkyvy poptávky.
- Rostoucí podíl individuálních cest.
- Klesající průměrná délka pobytu při růstu četnosti cest během roku.

Technické a technologické prostředí:

- Růst významu nízkonákladových leteckých přepravců.
- Větší využívání pozemní dopravy, zejména silniční, ale i železniční (rychlovlaky).
- Rostoucí počet rezervací na poslední chvíli díky CRS (*computerized reservation systems*), GDS (*global distribution systems*) a internetu.
- Rozvoj internetu šetřícího čas i peníze klienta.

Ekonomické prostředí:

- Poměr kvalita/cena (*value for money*).
- Nárůst poptávky v některých „rozvojových“ zemích díky zvýšení jejich ekonomické úrovně (HDP).

Ekologické prostředí:

- Důraz na „čisté“ produkty.
- Rostoucí zodpovědnost účastníků cestovního ruchu vůči fyzickému a socio-kulturnímu prostředí.

Uvedené globální poptávkové trendy se odrážejí v charakteru i kvantitě poptávky po destinaci Česká republika. Dopad trendů je patrný zejména v přizpůsobování nabídky, ať již nabídky destinací či jednotlivých poskytovatelů služeb, a sice ve všech „P“ marketingového mixu s důrazem na produkt, cenu, distribuci i propagaci. Nelze jednoznačně stanovit, které trendy jsou pro turismus České republiky rozhodující a které méně významné, nicméně do skupiny trendů se širším dopadem lze jistě řadit trendy demografické, trendy společenského prostředí (bezpečnost, kvalita), trend rostoucího vzdělání i mobility spotřebitele, význam „čistých“ produktů a v neposlední řadě trendy technologického prostředí. Produkt destinace Česká republika musí pak splňovat mnohdy řadu na první pohled neslučitelných cílů – např. zlepšující se poměr cena/kvalita při současně vyšším stupni bezpečnosti, při zapojení ekologických faktorů, při rostoucím podílu (dražších) individuálních cest nebo při investicích do nových technologií.

Nabídkové trendy

Konkurenční prostředí:

- Rostoucí konkurence destinací a objevování „nových“ destinací.
- Snaha o zvýšení loajality turistů k destinaci (produktu).
- Rostoucí cenová konkurence.
- Rostoucí význam nabídky „multidestinačních“ paketů.

Společenské prostředí:

- Tvorba produktu orientovaného na víkendové pobyty a ostatní kratší dovolené.
- Tvorba produktu zaměřená na programování (*programming*).

Zákaznické prostředí:

- Poskytování výhod klientům s delší dobou pobytu, rodinám atd. – např. regionální karta opravňující klienty ke slevám a dodatečným výhodám (např. *Budapest Card, Kärtner Karte, Wiener Karte*).
- Důraz na „*well-being*“ produkty.²
- Orientace na tvorbu produktů spojených s relaxací a rekreací.

Technické a technologické prostředí:

- Rostoucí objem rezervací přes internet.
- Technický pokrok v segmentech dopravy (letecké, železniční).

Ekonomické prostředí:

- Tlak na cenu poskytovatelů i zprostředkovatelů služeb.
- Tlak na snižování nákladů.
- Konkurence levných mimoevropských destinací.

Ekologické prostředí:

- Poptávka po ekologických produktech a destinacích (ekoturismus) – prosazování udržitelného turismu.
- Tvorba produktu orientovaného na zdravý životní styl.

² Produkty (většinou produkty lázeňských míst), které působí na zlepšování fyzické i mentální kondice ve smyslu cítit se dobře, šťastně a prospívat.

4.3.2 ANALÝZA NABÍDKY DESTINACE ČESKÁ REPUBLIKA

Analýza nabídky je zpracována na základě dat ČSÚ [83], [84], [85], [113], [114], [134], [142], [151], [163], [131], [135], [139], [140], internetových stránek a údajů vybraných poskytovatelů služeb:

- Základem nabídky destinace a východiskem pro tvorbu produktu jsou **sociálně-kulturní a fyzické (přírodní) zdroje**. Analýza sociálně-kulturních a fyzických zdrojů nebude z důvodu relativní stability a všeobecného povědomí a znalosti provedena. Připomeňme jen dvanáct míst na seznamu světového a kulturního dědictví UNESCO, ale i kulturní, historické a folklorní tradice, přírodní zdroje (lázeňství). **Atributů základní nabídky** destinace Česká republika je využíváno při tvorbě destinačních produktů, zejména tematických, k nimž náleží především **kulturně-poznávací a lázeňský turismus** stejně jako **produkt sportovních aktivit v přírodě**. V posledních deseti letech došlo k **lepšímu využívání základního potenciálu destinace Česká republika**, zejména v oblasti kulturního a historického bohatství. V destinaci Česká republika došlo v posledních deseti letech rovněž ke **kvantitativním i kvalitativním (strukturálním) změnám odvozené nabídky služeb cestovního ruchu**, zejména ubytovacích, přestože existují značné regionální rozdíly.
- V návaznosti na nabídku destinace Česká republika z hlediska zdrojů (původních atraktivit) lze vymezit **komoditní úroveň nabídky** jako souhrn tematických a regionálních produktů, dále **firemní úroveň** (zejména odvozená nabídka), **regionální (lokální) úroveň a národní úroveň**.
- **Největší podíl výdajů za služby čerpané v destinaci představují v rámci odvozené nabídky destinace ubytovací služby**. Celková lůžková kapacita v hromadných ubytovacích zařízeních České republiky k 31. 12. 2004 představovala 439 500 lůžek, z toho asi 53 % tvořily hotely a parahotelerie, asi 43 % hotely * až *** a penziony. Bohužel v roce 2002 došlo ke změně statistického sledování struktury ubytovacích kapacit (bylo vypuštěno sledování individuálních ubytovacích zařízení), takže porovnání údajů a podrobnější analýza struktury ubytovacích kapacit jsou možné pouze do roku 2001.
- V roce 2001 byla lůžková kapacita hromadných ubytovacích zařízení podle ČSÚ [142] ze 40 % v České republice a z 65 % v Praze představována hotelovou kapacitou (nejvíce poptávané jsou hotely ***). Struktura ubytování v Praze je výrazně posunuta směrem k hotelům vyšší kategorie. **Vývoj hotelové kapacity** v devadesátých letech v České republice i v Praze měl výrazně vzestupný trend. Nejvíce

narostla lůžková kapacita v hotelech ***. Tempo růstu v České republice bylo daleko vyšší do roku 1996–97 a se **saturací poptávky** se následně snižovalo. V Praze nebyl nárůst ve druhé polovině devadesátých let tak velký jako v celé destinaci Česká republika a docházelo spíše ke **strukturálním změnám**, odrážejícím požadavky poptávky. Z hlediska podílu lůžkové kapacity **došlo v Praze ke snížení podílu hotelů ** a ***, podíl hotelů *** až ***** se mírně zvýšil. Podrobnější rozložení ubytovací kapacity v roce 2004 ukazuje tabulka 4.1.

Tab. 4.1 Struktura ubytovacích kapacit v České republice k 31. 12. 2004 podle kategorie ubytovacího zařízení

Česká republika – hromadná ubytovací zařízení	Počet ubytovacích zařízení celkem	%	Počet pokojů	%	Počet lůžek	%	Počet osob pracujících v ubytovacím zařízení	Počet lůžek na jednoho zaměstnance
Hromadná ubytovací zařízení celkem	7 839	100,0	166 809	100,0	439 547	100,0	63 693	7
v tom:								
Hotely + parahotelie	4 404	56,2	99 640	59,7	232 058	52,8	43 855	5
v tom:								
hotel *****	27	0,6	4 240	4,3	8 411	3,6	2 999	3
hotel *****	239	5,4	16 755	16,8	32 951	14,2	9 496	3
ostatní hotely a penziony	4 138	94,0	78 645	78,9	190 696	82,2	31 360	6
Ostatní hromadná ubytovací zařízení CELKEM	3 435	43,8	67 169	40,3	207 489	47,2	19 838	10
Kemp	480	6,1	7 471	4,5	26 369	6,0	2 091	13
Chatová osada	1 012	12,9	15 779	9,5	59 412	13,5	3 025	20
Ostatní hromadná ubytovací zařízení	1 943	24,8	43 919	26,3	121 708	27,7	14 722	8

Zdroj: ČSÚ a vlastní propočty. Procentuální zastoupení údajů „hotel *****“, „hotel *****“, „ostatní hotely a penziony“ jsou vztaženy k základu „hotelerie a parahotelie“. Procentuální zastoupení „kemp“ a „chatová osada“ je vztaženo k údajům „hromadná ubytovací zařízení celkem“.

- V rámci destinace Česká republika existují **značné regionální rozdíly kvantitativního i kvalitativního rozložení ubytovací kapacity**, jak je vidět v tabulce 4.2. Téměř 16 % lůžek hromadné ubytovací kapacity připadalo v roce 2004 podle ČSÚ [142] na Prahu, 12 % na Jihočeský, asi po 10 % na Královéhradecký a Liberecký kraj, naopak nejmenší podíl na lůžkové kapacitě mají kraje Pardubický, Vysočina a Olomoucký.

Tab. 4.2 Struktura ubytovacích kapacit v České republice k 31. 12. 2004 podle regionálního členění

Česká republika – hromadná ubytovací zařízení	Počet hromadných ubytovacích zařízení	%	Počet lůžek	%	Průměrný počet lůžek na jedno zařízení	Průměrná cena za ubytování (Kč)
ČR CELKEM	7 839	100,0	439 547	100,0	56,1	334
v tom:						
Hlavní město Praha	601	7,7	1 221	0,3	2,0	995
Středočeský kraj	571	7,3	6 235	1,4	10,9	339
Jihočeský kraj	1 026	13,1	13 642	3,1	13,3	261
Plzeňský kraj	432	5,5	3 858	0,9	8,9	268
Karlovarský kraj	440	5,6	1 349	0,3	3,1	529
Ústecký kraj	416	5,3	2 319	0,5	5,6	295
Liberecký kraj	963	12,3	2 439	0,6	2,5	226
Královéhradecký kraj	1 012	12,9	5 013	1,1	5,0	245
Pardubický kraj	295	3,8	1 813	0,4	6,1	234
Vysočina	364	4,6	2 948	0,7	8,1	237
Jihomoravský kraj	485	6,2	4 463	1,0	9,2	308
Olomoucký kraj	355	4,5	883	0,2	2,5	260
Zlínský kraj	371	4,7	1 598	0,4	4,3	263
Moravskoslezský kraj	508	6,5	1 857	0,4	3,7	251

Zdroj: ČSÚ a vlastní propočty

- Z hlediska rozmístění kapacity v roce 2001 podle kategorie hotelů ***** a **** zaujímá vedoucí postavení Praha, v kategorii hotelů *** se Praha podílela asi

21 % a ostatní kraje cca 5–7 % (s výjimkou Pardubického, Olomouckého a Vysočina). **Větší regionální diverzifikace je patrná u hotelů ****, kde je podíl Prahy sice největší (14 %), avšak podíly krajů nejsou výrazně nižší (cca 8 %). V kategorii hotelů * měla v roce 2001 Praha výrazně minoritní podíl (2,8 %) na rozdíl od kraje Moravskoslezského (12 %), Královéhradeckého a dalších.

- Z porovnání množství „kvalitní“ **lůžkové kapacity** (2001) v jednotlivých krajích vymezených jako NUTS3 (min. 5000 lůžek) je patrné, že kritérium průniku na mezinárodní trh splňují (mimo Prahu) všechny regiony až na Pardubický, Vysočina a Olomoucký. „Kapacitní“ **kritérium průniku na globální trh** (min. 7500 kvalitních lůžek) splňují kromě Prahy (s přihlédnutím k dostatečné kvalitní lůžkové kapacitě penzionů) rovněž kraje Středočeský, Karlovarský, Liberecký, Jihomoravský, Moravskoslezský a Královéhradecký.
- Z **analýzy nabídky předních českých inomingových touroperátorů** vyplývá, že **těžiště nabídky produktů příjezdového turismu**, ať už rekreačního, nebo kongresového a incentivního,³ představují jednoznačně původní zdroje destinace Česká republika. Tvorba produktu předních českých inomingových touroperátorů se zakládá na využití atributů destinace Česká republika, tedy na **atributech „kulturně-poznávacího“ turismu, attributech „přírodní“ a „lázeňské“ nabídky**. Z hlediska tvorby regionálního i tematického produktu dochází k prolínání obou úrovní, avšak **těžiště nabídky představuje regionálně vymezený produkt destinace Praha**, a to samotná nebo v kombinaci s jinými střeoevropskými destinacemi. Každý z předních inomingových touroperátorů nabízí rovněž **služby kongresového a incentivního turismu** (*meetings, incentives, congresses, events – MICE*) stejně jako kompletní servis doplňkových služeb (prodej vstupenek, pojištění, průvodcovské služby a další).
- Ke 30. 6. 2002 bylo vydáno 992 oprávnění pro koncesovanou **živnost cestovní kancelář** a 7151 pro vázanou **živnost cestovní agentura** [114]. Podle ČSÚ bylo v roce 2001 registrováno 904 cestovních kanceláří (v roce 1997 to bylo 1239 cestovních kanceláří), z nichž se asi 43 % zabývalo příjezdovým, 78 % výjezdovým a 63 % domácím turismem [142]. 290 cestovních kanceláří sídlilo v roce 2001 v Praze. Poněvadž **charakter nabídky inomingových touroperátorů vypovídá o charakteru poptávky na mezinárodním trhu turismu**, musí být výsledků analýzy nabídky českých inomingových touroperátorů využito při formulaci stěžejních produktů destinace Česká republika na národní úrovni v oddílu 5.1.

³ Incentivní cesty jsou definovány jako nástroj firmy (organizace) využívající výjimečných (exkluzivních) zážitků k motivaci účastníka a/nebo k projevu uznání účastníkovi incentivní cesty, který přispěl svým výkonem k dosažení cílů organizace, která účastníka (pracovníka) na cestu vyslala.

- Destinace Česká republika se vyznačuje díky své centrální poloze **dobrou dopravní dostupností** silniční, leteckou i železniční dopravou ze zahraničí, avšak **horší dopravní dostupností některých míst** v rámci destinace (severní Morava) a zhoršenými podmínkami v dopravě v určitých časových obdobích. Vysoká kvalita služeb je charakteristická zejména pro leteckou dopravu (České aerolinie, Česká správa letišť). Letiště v Praze se stává hlavním centrem střední Evropy nejen díky počtu odbavených cestujících (v roce 2004 činil 9,7 mil. [141]), počtem leteckých (i nízkonákladových) společností, odbavených letů a téměř stovce destinací, ale i díky vynikající ekonomické výkonnosti. Rezervy existují v rozvoji železniční dopravy zejména kvůli nízkým ekologickým nákladům a externalitám. České dráhy se snaží o vytvoření integrovaného dopravního systému i o celkové zlepšení služeb. Nejrozšířenější je silniční doprava, oblíbenou službou u zahraničních turistů je půjčování aut. Podrobnější informace o výkonech dopravy a infrastruktury lze nalézt v Ročence dopravy nebo v rezortních statistikách Ministerstva dopravy a spojů [114].
- Z hlediska **stravovacích, kulturních, společensko-zábavních a průvodcovských služeb** je podle sledování ČSÚ [142] patrná jejich silná koncentrace a vysoká míra využívání v Praze, popř. ve Středočeském kraji. Většina provozoven odvětví pohostinství jsou malé a střední podniky. Problémem zvyšování kvality stravovacích služeb je stále relativně nízká průměrná měsíční mzda, vysoká sezonnost poptávky, nepravidelná pracovní doba a nízká ochota k investicím a inovacím. Tržby pohostinských a stravovacích zařízení měřené v běžných cenách bez DPH vykazovaly v posledních letech meziročně kolísající tendenci, pouze podniky nad sto zaměstnanců si udržely trend růstu tržeb. Nabídka společensko-zábavních služeb je koncentrována v Praze, v Jihomoravském a Moravskoslezském kraji. Významnou součástí nabídky služeb destinace jsou služby průvodcovské, poskytované zejména skupinové klientele v destinaci na základě přidělené licence.
- Organizací destinačního marketingu pro destinaci Česká republika je vládní agentura **CzechTourism**, jejímž cílem je marketingová činnost, realizovaná v zahraničí a České republice, podporující rozvoj turismu v destinaci Česká republika. K plnění úkolů provádí CzechTourism propagační, reklamní, inzertní, výstavní, vydavatelské a nakladatelské činnosti, distribuci a prezentaci informací, zprostředkovatelskou činnost v oblasti informatiky, obchodní činnost, přednáškovou činnost, organizuje workshopy a další [96].

Analýzu nabídky lze uzavřít **formulací hlavních problémů strany nabídky destinace Česká republika**, na niž navazuje analýza SWOT v oddílu 4.3.5:

- **Bohatý potenciál** pro využití v turismu (z mezinárodního i globálního pohledu), avšak často **nedostatečně využívaný** z důvodu nízkých investic do opravy a údržby památkových objektů či do infrastruktury bezprostředně navazující na kulturní či přírodní památky (např. návštěvnická centra). Nezanedbatelným problémem jsou **výrazné regionální rozdíly**.
- **Regionální rozdíly v kvantitativním i kvalitativním rozložení ubytovací kapacity** vedoucí v lepším případě pouze k jednodenní návštěvnosti některých regionů bez dalšího významnějšího čerpání služeb klientem přímo v regionu. Od roku 2002 nelze bohužel z důvodu méně podrobného statistického sledování struktury ubytovacích kapacit provést podrobnější analýzu. Podle posledního detailního údaje splňovaly v roce 2001 **kritérium průniku na mezinárodní trh** (min. 5000 kvalitních lůžek) všechny regiony s výjimkou pardubického, olomouckého a regionu Vysočina, **kritérium průniku na globální trh** (7500 kvalitních lůžek) splňovaly regiony středočeský, karlovarský, liberecký, královéhradecký, jihomoravský a moravskoslezský.
- **Dostupnost některých regionů pozemní cestou**, např. pro individuální cestování (nedostatečná dopravní infrastruktura, jazyková bariéra, absence infrastruktury cestovního ruchu...).
- Z analýzy českých (a návazně i zahraničních) touroperátorů je patrná určitá **setrvačnost nabídky** spočívající na léty osvědčených produktech, kdy jde v řadě případů ne o sofistikovanost a vývoj produktu, ale o minimalizaci jeho ceny. Zavedení nových produktů je samozřejmě spojeno s náklady i s rizikem neúspěchu. Otázkou však zůstává, zda jsou zahraniční nákupčí (i klienti) ochotni nakupovat něco jiného než krátkodobé pobyty v Praze.
- **Úroveň stravovacích zařízení** neodpovídá často požadavkům mezinárodní a globální poptávky. Nerozvinutost či **nízká úroveň zábavní, kulturní a sportovní infrastruktury v regionech** rovněž brání rozvoji turismu.
- **Nerozvinutost řízení destinace Česká republika na regionální a místní úrovni**.

Výsledky analýzy nabídky destinace Česká republika se musí odrazit v oblasti strategického marketingu, zejména při umisťování destinace na mezinárodním trhu, při tvorbě image destinace a strategie značky a stejně tak v oblasti taktického destinačního marketingu, především při tvorbě produktu destinace Česká republika. **Z hlediska kvantity i struktury nabídky služeb cestovního ruchu má destinace Česká republika jako celek i některé z regionů předpoklady uspět na mezinárodním (globálním) trhu turismu.**

4.3.3 ANALÝZA POPTÁVKY PO DESTINACI ČESKÁ REPUBLIKA

Analýza poptávky je zpracována na základě dat ČSÚ, zejména statistik návštěvnosti hromadných ubytovacích zařízení [118], [119], [142], materiálů a studií organizace CzechTourism [134] a dalších průzkumů CzechTourism podle seznamu literatury (např. [93]) a dalších zdrojů [137], [155], [151], [163], [139]. Údaje o spotřebním chování zahraničních návštěvníků jsou za rok 2003 (včetně údajů o výdajích), jelikož šetření spotřebního chování nebylo v roce 2004 ze strany CzechTourism prováděno.

Tab. 4.3 Agregátní ukazatele příjezdového turismu do České republiky (1993–2004)

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Počet návštěvníků (mil. osob)	71,7	101,4	98,1	109,4	107,9	102,8	100,8	104,2	103,1	97,6	95,0	95,9
Počet turistů (mil. osob) (1) *	2,5	3,0	3,38	4,56	4,98	5,48	5,61	4,87	5,19	4,58	5,08	6,06
Počet turistů (mil. osob) (2) *	3,57	4,06	4,48	6,05	6,64	7,32	7,41	6,02	6,80	6,30	6,72	7,91
Počet přenocování (mil.)	7,38	8,61	10,33	14,19	15,67	16,93	16,86	16,47	16,85	15,57	16,51	19,98
Průměrná délka pobytu (ve dnech)	4,0	3,9	4,1	4,1	4,1	4,1	4,0	4,5	4,2	4,3	4,5	4,1
Devizové příjmy z turismu (mil. USD)	1,6	2,2	2,9	4,1	3,6	3,7	3,0	2,9	3,1	2,9	3,6	4,2
Podíl devizových příjmů z turismu na HDP (%)	5,0	5,6	5,7	7,3	7,0	6,7	5,7	5,8	5,5	4,0	4,2	3,9
Ekvivalent příjmy z turismu / příjmy z exportu zboží (%)	11,0	14,0	13,4	18,8	16,2	14,1	11,3	9,9	9,3	7,6	7,4	6,3
Ekvivalent příjmy z turismu / příjmy z exportu služeb celkem (%)	33,0	43,3	42,8	51,0	51,0	49,6	43,8	39,6	43,7	40,8	46,2	43,1

Zdroji: ČSÚ, ČNB, MMR.

* Počet turistů (1) zahrnuje turisty registrované ČSÚ v hromadných ubytovacích zařízeních (součást mezinárodních statistik WTO), počet turistů (2) jsou odhady CzechTourism (dopočet turistů v individuálních ubytovacích zařízeních a u známých a příbuzných k údajům ČSÚ).

- Turismus představuje pro Českou republiku významnou ekonomickou aktivitu z hlediska příjmů platební bilance (bilance služeb), podílu na hrubém domácím produktu, z hlediska investiční činnosti i z hlediska zaměstnanosti. **Agregátní poptávka po destinaci Česká republika však od roku 1996 vykazuje kolísající trend** z hlediska celkového počtu návštěvníků i turistů, což se odráží v kolísání devizových příjmů a v poklesu ekonomické váhy turismu (viz tabulka 4.3). Rok 2004 představuje výraznější oživení, a to nejen v počtu příjezdů, ale i v nárůstu devizových příjmů.
- **Podíl ekonomiky cestovního ruchu** (přímý i nepřímý vliv) na tvorbě HDP představuje podle odhadů WTTC pro rok 2005 13,8 % (24,7 mld. USD), na zaměstnanosti 12,9 % (611 000 pracovních míst) a 11,5 % celkových kapitálových investic (4,7 mld. USD). **Podíl průmyslu cestovního ruchu** (přímý vliv) na HDP odhaduje WTTC pro rok 2005 na 2,5 % a na zaměstnanosti na 2,6 % [172].
- V roce 2004 bylo v hromadných ubytovacích zařízeních České republiky registrováno **12,2 mil. turistů, z toho 6,2 mil. domácích (50 %)**. Počet přenocování činil 40,8 mil., z toho přenocování domácích klientů 21,8 mil. (53 %) [142].

Domácí poptávka:

- Domácí turismus je od druhé poloviny devadesátých let na základě údajů ČSÚ [142] charakteristický svým **nejednoznačným, kolísajícím trendem** co do počtu cest (1997: 5,5 mil. delších cest, 2004: 5,5 mil. delších cest), rok 2004 znamená dokonce pokles (index 2003/2004 činí 0,93). Pro delší domácí cesty (cesty s minimálně čtyřmi přenocováními) je typický zejména **počet přenocování mezi čtyřmi až sedmi** (asi 73 % v roce 2004). Tradičním informačním zdrojem je doporučení známých (asi 14 % v roce 2002), nicméně nejvýrazněji se u delších domácích cest projevují **vlastní nápady a zkušenosti** (84 % v roce 2002), zcela stranou zůstávají reklamní kampaně, média, cestovní kanceláře.
- Z hlediska regionálního rozptylu návštěvnosti bylo i v roce 2004 typické soustředění poptávky domácích klientů v **kraji Jihočeském** (14 % delších cest), **Královéhradeckém** (12 % delších cest) a **Libereckém** (10,5 % delších cest) [142].
- Pokud se týká způsobu organizování delších domácích cest, je na první pohled patrný **trend poklesu počtu cest organizovaných cestovní kanceláří** při současném nárůstu průměrné délky pobytu. V roce 1995 byl počet domácích klientů přes cestovní kancelář 605 000, v roce 2001 již pouze 278 000, zatímco průměrná délka pobytu se prodloužila ze 4,5 dne (1995) na 6,4 dne (2001) [142].
- Sezonní rozložení domácí poptávky po delších cestách bylo i v roce 2004 charakteristické **koncentrací poptávky do prázdninových měsíců** červenec (24,5 %

delších cest) a srpen (27,5 % delších cest). Asi 70 % delších cest se uskutečnilo v roce 2004 **motorovým vozidlem**, asi 12 % po železnici a 15 % autobusem. Volba ubytovacího zařízení ukazuje v roce 2004 jasně na **převahu ubytování u příbuzných a známých** (asi 35 %) následované ubytováním ve vlastním rekreačním zařízení (asi 17 %), v hotelovém zařízení (asi 15 %). Více než polovina domácích klientů preferovala v roce 2004 **delší cesty za účelem rekreace a sportu**, asi čtvrtina za účelem **návštěvy příbuzných a známých** a asi 11 % za účelem pobytu na vlastní chatě a chalupě. Ve výrazné menšině byli v roce 2004 domácí klienti podnikající delší cestu za účelem zdravotního pobytu, poznávací cesty nebo návštěvy kulturní či sportovní akce [142].

- Domácí turismus se i v roce 2004 vyznačoval **výrazně nižším průměrným výdajem než na zahraniční delší cestu** (12 885 Kč na zahraniční a 3365 Kč na domácí delší cestu). Výše průměrných výdajů oproti roku 2002 poklesla ze 4800 Kč na 3400 Kč (index 71,0). Nejvyšší průměrné výdaje na domácí cesty delší než čtyři přenocování jsou typické pro osoby v produktivním věku, zejména pro skupiny 35–44 let a 25–34 let. Zajímavý je údaj o **intenzitě cestování** (delší cesty v roce 2004), vztažené k vybraným charakteristikám domácích klientů. Nejvyšší intenzitu vykazují obyvatelé Prahy, městské obce, věkové skupiny do 24 let, 25–34 let a 35–44 let [142].
- Podle výzkumu agentury STEM je **typickým představitelem domácího klienta** člověk mladšího nebo staršího věku, vzdělaný, s nadprůměrnými příjmy. Nevyužívá služeb hotelových zařízení, a to ne z důvodu vyšší ceny, ale z důvodu preference životního stylu, pro nějž je charakteristické ubytování v kempech nebo penzionech [139].

Zahraníční poptávka:

- V roce 2004 bylo v České republice v hromadných ubytovacích zařízeních registrováno **6,061 mil. zahraničních turistů**, počet přenocování dosáhl 18,980 mil., průměrná délka pobytu činila 4,1 dne [142]. **Relativně krátká délka pobytu vyplývá z charakteru produktu**, který Česká republika nabízí (městský turismus – Praha), a ze skutečnosti, že Česká republika není destinací první dovolené. Celkový počet turistů (hromadná + individuální ubytovací zařízení + ubytování u známých a příbuzných) odhadovaný agenturou Czech Tourism činí 7,915 mil. turistů [134].
- **Hlavním cílem zahraničních turistů je stále Praha**, přestože vývoj návštěvnosti a počtu přenocování v letech 1996–1999 vykazoval podle dat ČSÚ [142] **klesající koncentraci turistů v Praze a jejich větší rozptýlení v regionech České republiky**. Proporce Prahy na regionálním rozložení poptávky (měřeno počtem turistů)

v průběhu let 1997–1999 poklesla o 10,5 procentního bodu, ale v roce 2000 vykázala opět mírně rostoucí tendenci o 2,3 procentního bodu. Od roku 2001 však došlo k zásadnímu obratu a podíl destinace Praha na počtu přenocování zahraničních hostů v hromadných ubytovacích zařízeních se zvýšil ze 34 % (2000) na téměř 46 % (2003) a 52 % (2004). Geografickými segmenty, které zaujímají významnější místo v návštěvě regionů (podle počtu přenocování) jsou Německo, Polsko, Nizozemí, Rakousko, Slovensko a Rusko [142]. **Regionální rozložení poptávky**, měřené počtem přenocování v regionech, vykazuje nižší podíl Prahy než při měření podle počtu turistů, což je důsledek kratší délky pobytu v Praze než v celé České republice. Vyšší podíl podle počtu přenocování než podle počtu turistů naopak vykazují kraje Karlovarský a Královéhradecký (lázeňský turismus, pobyty na horách).

- Z hlediska **regionálního rozložení poptávky** dosáhly v roce 2004 nejvýznamnějších podílů (měřeno počtem turistů) kraje Karlovarský (6,4 %), Jihomoravský (5,7 %), Jihočeský (5,2 %) a Královéhradecký (4,9 %). Měřeno počtem přenocování největšího podílu dosáhl kraj Karlovarský (13,4 %), Královéhradecký (6,1 %), Liberecký (5,3 %) a Jihočeský (4,4 %) [142]. Podle jedné z podmínek průniku na globální a mezinárodní trh pouze Praha a tři regiony (kraje) splňují kritérium 1 mil. přenocování (kraj Karlovarský, Královéhradecký a Liberecký). Středočeský, Jihomoravský, Jihočeský a Ústecký kraj splňují kritéria pro průnik na mezinárodní trh (600 000 přenocování ročně). Ostatní kraje kritéria nespĺňují. Vývoj **nejvýznamnějších zdrojových trhů** od roku 1996 ukazuje tabulka 4.4.
- **Sezonní rozložení poptávky**, ať už měřeno počtem turistů nebo počtem přenocování (ČSÚ), se od sebe nijak výrazně neliší a nejinak je tomu i při srovnání průběhu sezonnosti v letech 1996 a 2003. V roce 2004 představovala letní sezona (květen–říjen) 60% podíl na počtu příjezdů, zimní sezona (listopad–duben) dosáhla 40 %, v roce 1996 vykázala letní sezona 65 % a zimní 35 % [142]. Sezonnost se v průběhu posledních osmi let příliš nezměnila, zaznamenala však mírné pozitivní posun k rovnoměrnějšímu rozložení návštěvnosti.
- Z hlediska **volby ubytovacího zařízení** klesal podle údajů ČSÚ v letech 1996–2001 podíl ubytování u známých a příbuzných a stejně tak podíl penzionů, naopak rostoucí tendenci vykázalo ubytování v hotelech **** a ***** [142]. Většina turistů preferuje hromadná ubytovací zařízení, zejména hotelového typu (81 % v roce 2001) s orientací na hotely **** a ***. Turisté ubytovaní v hotelech *** vykázali v roce 2001 nejdělsí průměrnou délku pobytu (5,2 dne), takže počet přenocování v hotelech *** představoval téměř 47 % na celkovém počtu hotelových přenocování. V Praze byl v roce 2001 podíl hotelového ubytování vyšší (93 %) při zájmu zejména o hotely *** až *****. Od roku 2002 dochází ke změně metodiky sledování hromadných ubytovacích zařízení a vypuštění in-

dividuálních zařízení, takže není možné provést podrobnější analýzu na základě srovnatelných dat. Podle údajů ČSÚ 2003 směřovalo v České republice 92 % zahraniční poptávky měřeno počtem turistů a 86 % měřeno počtem přenocování do hotelů a parahotelerie, v roce 2004 se tento podíl snížil na 88 %, resp. 84 %. V Praze se uvedený podíl snížil z 96 % (2003) na 93 % (2004). Do hotelů ***** směřovalo v roce 2004 v České republice necelých 10 % příjezdů (v Praze 16 %), do hotelů **** 26 % příjezdů (v Praze 32 %), do ostatních hotelů a penzionů 52 % příjezdů (v Praze 45 %) [142].

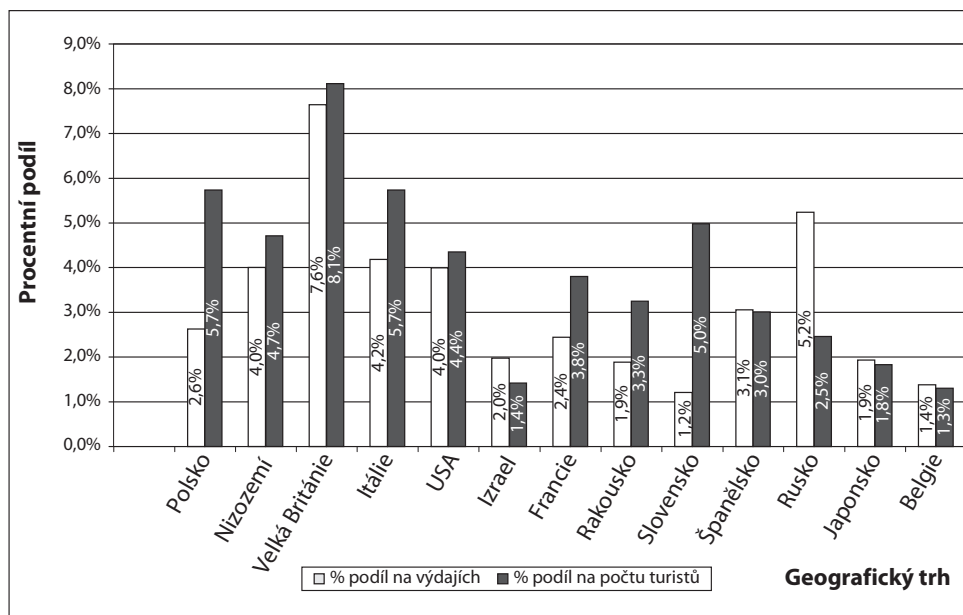
Tab. 4.4 Zabraněniční turisté v hromadných ubytovacích zařízeních Česká republika (1996, 2004)

ČR CELKEM (tisíce příjezdů)	Počet příjezdů 1996	% podíl 1996	Průměrná délka pobytu 1996	Počet příjezdů 2004	% podíl 2004	Průměrná délka pobytu 2004	Změna 1996/2004	Počet turistů CELKEM 2004*
CELKEM	4 558	100,0	4,1	6 061	100,0	4,1	1,3	7 915
Německo	1 669	36,6	4,3	1 569	25,9	4,8	0,9	1 987
Velká Británie	188	4,1	3,7	651	10,7	3,8	3,5	784
Itálie	250	5,5	3,9	391	6,5	3,9	1,6	404
USA	186	4,1	3,7	293	4,8	3,9	1,6	357
Nizozemí	312	6,8	4,7	274	4,5	4,5	0,9	326
Slovensko	208	4,6	4,3	267	4,4	4,0	1,3	785
Francie	149	3,3	3,7	256	4,2	3,6	1,7	282
Polsko	214	4,7	4,0	253	4,2	3,1	1,2	373
Španělsko	135	3,0	4,0	201	3,3	4,1	1,5	203
Rakousko	199	4,4	3,2	184	3,0	3,1	0,9	297
Rusko	149	3,3	6,2	164	2,7	6,7	1,1	234
Dánsko	95	2,1	4,2	128	2,1	4,1	1,3	142
Japonsko	60	1,3	3,2	123	2,0	3,4	2,1	136
Švédsko	668	1,5	3,8	89	1,5	3,7	1,3	-
Belgie	81	1,8	4,0	77	1,3	3,9	1,0	97
Švýcarsko	65	1,4	3,7	66	1,1	3,7	1,0	94
Izrael	52	1,1	3,9	64	1,1	5,0	1,2	76

Zdroj: ČSÚ, CzechTourism a vlastní propočty. *Turisté v hromadných ubytovacích zařízeních (ČSÚ) + v individuálních zařízeních + u známých a příbuzných (podle agentury CzechTourism). Výběr trhů s tržním podílem více než 1 % podle počtu příjezdů v hromadných ubytovacích zařízeních v roce 2004.

- Z hlediska **organizace cesty** je v posledních deseti letech asi 20–25 % poptávky realizováno přes cestovní kanceláře. Vysokou míru organizovaných cest vykazují Japonsko, Izrael, Španělsko, Velká Británie, Itálie, Belgie, USA. Vysoký podíl individuálních cest je charakteristický pro Polsko, Slovensko, Rakousko, Německo, Francii. Přes 80 % organizovaného turismu směřuje do Prahy [142], [94], [95], [101], [104], [105], [106], [107].
- Nejvýznamnějším **informačním zdrojem** rozhodujícím o uskutečnění cesty do České republiky bylo v letech 1997–2001 doporučení známých a příbuzných nebo vlastní zkušenost. Významné je rovněž rozhodnutí zaměstnavatele (obchodní, incentivní cesty). Patrný je nárůst významu internetu a naopak omezená síla masmédií. Výsledky průzkumu informačního zdroje 2003 v některých parametrech poněkud vybočují z dlouhodobé řady [94], [95], [101], [104], [105], [106], [107].
- **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 pobytová 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 [94], [95], [101], [104], [105], [106], [107].
- **Úroveň plné spokojenosti turistů** s pobytem v destinaci Česká republika se pohybovala v letech 1996–2003 kolem 85–80 %, podíl částečně spokojených kolem 10–15 %. **Nejčastějším důvodem nespokojenosti** byla úroveň komunikací, kvalita informačního servisu, „český“ přístup k zahraničním hostům, taxislužba, čistota a hygiena. Vyšší než průměrnou míru spokojenosti zaznamenaly v roce 2003 možnost kulturního vyžití, ceny a kvalita ubytovacích a stravovacích služeb [94], [95], [101], [104], [105], [106], [107].
- **Výdaje zahraničních turistů** v destinaci Česká republika zaznamenaly v letech 1996–2003 stoupající tendenci, a to jak výdaje placené přímo v destinaci, tak i výdaje placené předem ve zdrojové zemi. Největší podíl výdajů před cestou na celkových výdajích vykazovalo Španělsko, Japonsko, USA, Izrael, Velká Británie a Dánsko. Největší podíl výdajů přímo v destinaci je charakteristický pro Polsko, Slovensko, Rakousko, Německo, Nizozemí. Z hlediska **struktury výdajů** představují dlouhodobě největší část výdaje za ubytování (v roce 2003 32 %), nákupy (v roce 2003 28 %), méně za stravování (v roce 2003 23 %), dopravu (v roce 2003 6 %) a další služby (např. vstupné 5 %). Nejvyšší výdaje vykázali v České

republiky v roce 2003 Japonci (147 USD/osoba/den), Rusové, Izraelci, Dánové, Belgičané, Britové, Španělé a Američané, nejnižší naopak Slováci (28 USD/osoba/den) a Poláci. Rozdílná výše výdajů jednotlivých geografických segmentů vede i k **přehodnocení jejich významu** co do objemu devizových příjmů destinace Česká republika (viz obrázek 4.1). Největší rozdíly ve významu trhu, orientačně měřené pomocí počtu turistů registrovaných ČSÚ a pomocí objemu výdajů, vykazují na jedné straně Rusko, Švýcarsko a Japonsko (větší podíl na objemu výdajů než na počtu turistů) a na straně druhé Německo (23 % podíl na výdajích a 28 % podíl na počtu turistů), Slovensko, Polsko, Itálie, Francie a Rakousko (nižší podíl na objemu výdajů než na počtu turistů) [94], [95], [101], [104], [105], [106], [107].



Obr. 4.1 Srovnání významu geografických segmentů podle výdajů a počtu turistů (kromě Německa) – Česká republika 2003

Zdroj: vlastní schéma dle dat ČSÚ a agentury CzechTourism.

Domácí i zahraniční poptávka po destinaci Česká republika jako celku dosáhla v posledních letech při daném stavu nabídky produktů své saturace, měřeno počtem turistů, počtem přenocování i sumou devizového inkasa. Teprve období roku 2003 a 2004 přinesly výrazné oživení týkající se zejména vícedenní zahraniční poptávky. Kvalitativně dochází ke změně podílu geografických segmentů na tržním portfoliu

destinace Česká republika a kolísání podílu Prahy jako hlavního cíle směrem k menšímu regionálnímu rozptylu poptávky. Z hlediska vybraných znaků **spotřebního chování** (volba ubytovacích kapacit, organizace cesty, informační zdroj, důvody a motivy cesty, spokojenost, výše výdajů) je možné vysledovat v průběhu druhé poloviny devadesátých let určitý posun a zároveň rozdíly v rámci geografických segmentů.

Zatímco nabídka kapacit (zejména ubytovacích) ve druhé polovině devadesátých let rostla, poptávka po destinaci Česká republika stagnovala a v některých letech zaznamenala dokonce významný pokles. Způsobila pokles poptávky po destinaci Česká republika nevhodná volba produktového mixu, silnější mezinárodní konkurence, mezinárodní trendy, kterým se destinace nedokázala přizpůsobit, či jiné okolnosti? A jak je možné využít nastupujícího pozitivního trendu nárůstu počtu turistů, přenocování i devizového inkasa?

4.3.4 ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI DESTINACE ČESKÁ REPUBLIKA

Vymezení konkurenčních destinací k destinaci Česká republika lze provést různými způsoby (viz dále), obecně konkurenceschopnost závisí na několika faktorech:

- Podmínky poptávky, zejména velikost, vzdálenost a charakter zdrojového trhu (pojetí destinace) – např. na francouzském trhu bude konkurenční destinací Rakousko (Vídeň), ale na zámořských trzích bude prodáván produkt „Střední Evropa“. Pro přesné určení přímých a nepřímých konkurenčních destinací by bylo potřeba provést průzkum a monitorování poptávky v každém geografickém segmentu, zaměřený na tržní podíl, velikost a strukturu trhu...). Poptávka některých trhů se orientuje stále více na „nové“ destinace (Estonsko, Bulharsko, Malajsie, Thajsko...).
- Charakter produktu a jeho cena – např. na německém trhu nebude čtrnáctidenní dovolená na pláži ve Španělsku přímým konkurentem prodlouženému víkendů v Praze. Z hlediska produktu městský a kulturně poznávací turismus, incentívni a kongresový turismus lze obecně vymezit substituční destinace – Rakousko (Vídeň), Maďarsko (Budapešť).
- Související a podpůrná odvětví, možnosti zábavy, kultury, nákupu, parkování, zdravotní služby, bezpečnost...
- Kombinace strategie destinace s důrazem na image a umístění destinace v myslích klientů.

Prvním možným přístupem hodnocení konkurenceschopnosti může být porovnání zvolených parametrů mezi destinacemi. WTTC provedlo srovnání osmi souhrnných parametrů u 212 destinací s cílem porovnat konkurenční rámec destinací pro rozvoj turismu (viz tabulka 4.5). Pro posouzení konkurenceschopnosti destinace Česká republika pro příjezdový a domácí turismus se dají z osmi indexů využít zejména index cenové konkurenceschopnosti, index technologického rozvoje, index životního prostředí a index vÍzové povinnosti (v indexu otevřenosti).

Tab. 4.5 Monitor konkurenceschopnosti vybraných destinací 2004 (bodové hodnocení)

Bodové hodnocení: 0 – nejhorší, 100 – nejlepší Hodnota indexu pod 50,0 bodu znamená nutnost řešit situaci	ČR – bodové hodnocení a celkové pořadí		Rakousko	Maďarsko	Slovensko	Polsko	Estonsko	Čína	Dominikánská republika
Index cenové konkurenceschopnosti	48,7	69.	29,3	50,0	47,1	49,1	63,1	80,2	58,0
Index lidského rozvoje s ohledem na zapojení do turismu	72,7	18.	69,6	92,9	38,1	43,5	82,2	22,2	80,0
Index infrastruktury	×	×	77,0	77,3	73,3	×	×	31,2	54,3
Index životního prostředí	75,2	29.	64,1	76,1	70,8	72,0	43,4	42,2	42,0
Index technologického rozvoje	94,2	36.	98,0	92,3	78,7	77,4	93,8	67,5	42,3
Index rozvoje lidských zdrojů v destinaci	74,7	41.	88,3	84,7	71,6	88,3	95,9	50,7	48,5
Index otevřenosti pro mezinárodní turismus	79,3	15.	67,3	79,4	65,7	70,8	66,9	55,4	63,5
Index sociálního prostředí destinace	76,6	21.	80,4	74,8	57,5	61,1	72,5	58,9	42,2

Zdroj: World Travel & Tourism Council – Monitoring konkurenceschopnosti [172].

Tabulka 4.5 srovnává konkurenceschopnost destinace Česká republika s vybranými destinacemi střední a východní Evropy a mimoevropskými dynamickými destinacemi (Čína, Dominikánská republika) v osmi indexech co do absolutního bodového hodnocení a celkového pořadí v rámci 212 hodnocených destinací (vyšší bodové hodnocení znamená větší konkurenceschopnost, z hlediska pořadí nejvyšší konkurenceschopnost = 1, nejnižší konkurenceschopnost = 212). Z tabulky jedno-

značně vyplývá **srovnatelná cenová konkurenceschopnost České republiky s Polskem, Maďarskem a Slovenskem** a nižší oproti ostatním destinacím (s výjimkou Rakouska). Překvapivě **příznivý je výsledek hodnocení indexu životního prostředí i technologického rozvoje**. V hodnocení parametrů indexu lidského rozvoje, sociálního prostředí i otevřenosti je destinace Česká republika ze 212 hodnocených destinací v první dvacíctce.

Dalším přístupem k hodnocení konkurenceschopnosti může být **primární průzkum mezi zahraničními návštěvníky destinace**, na jehož základě jsou identifikovány konkurenční destinace. Na základě průzkumu vnímání destinace Česká republika (faktor kombinace strategie destinace) bylo jako hlavní konkurent stanoveno Rakousko, s odstupem Francie a Itálie [98], a to z důvodu velmi podobné cílové skupiny obou destinací (projevený zájem o návštěvu obou destinací, vyjádření sympatií k oběma destinacím, zkušenost s oběma destinacemi). Podle výzkumu nepředstavují Slovensko ani Maďarsko významnějšího konkurenta. Výzkum byl prováděn u zahraničních respondentů v destinaci Česká republika (150 respondentů z každé země). Jak by se lišily výsledky podobného průzkumu provedeného přímo ve zdrojovém trhu? Při stanovení konkurenčních destinací by měly být zkoumány nejenom cílové skupiny, které destinaci navštívily, ale i ty, které by ji mohly potenciálně navštívit (blíže viz oddíl 5.4.2).

Identifikace konkurenčních destinací byla provedena v rámci uvedeného výzkumu [98] u turistů z dvanácti (skupin) zemí na základě porovnání silných a slabých motivačních faktorů pro návštěvu destinací a na základě porovnání „osobnosti“ (značek) destinací, a to v členění na zimní a letní sezonu. Z výsledků výzkumu vplynulo následující:

- osobnost destinace Česká republika je vnímána jako přátelská (vyspělá země s příjemnými obyvateli), extrovertní a femininní;
- jako vynikající jsou vnímány historické památky a architektura, krásná města (zejména Praha), galerie a muzea, dále jako velmi dobré pohodlí a nákupy;
- jako průměrné jsou vnímány odpočinek a regenerace, turistika a cykloturistika, poznávání lidí a přírody;
- jako slabé jsou vnímány letní sporty a zábava, příroda, dobrodružství a zimní sporty.

Stanovení konkurenčních destinací by mělo být výsledkem kombinace průzkumu kvantitativního (kdo, kam, kdy... cestuje) i kvalitativního (motivace...) přímo ve zdrojových trzích. Za konkurenční (substituční) destinace lze považovat středoevropské (substituční) destinace, zejména Rakousko a Maďarsko.

4.3.5 SWOT ANALÝZA DESTINACE ČESKÁ REPUBLIKA

Silné stránky:

- **Praha jako hlavní cíl v destinaci Česká republika.** Praha je těžištěm nabídky destinace. Prahu je možné označit jako „USP“ (*unique selling proposition*) destinace Česká republika, jelikož znamená silnou a dlouhodobě diferenciativní charakteristiku destinace. Praha představuje jakousi „destinaci v destinaci“ a podle typologie destinací znamená hlavní (jedinou) destinaci sama o sobě.
- **Unikátní kulturní dědictví destinace Česká republika.** K 31. 7. 2005 je to dvanáct památek zapsaných na seznamu UNESCO: Praha, Český Krumlov, Kutná Hora, Telč, Zelená Hora u Žďáru nad Sázavou – Kostel Sv. Jana Nepomuckého, Holašovice, Litomyšl, Kroměříž, Lednicko-valtický areál, Olomouc – Sloup Nejsvětější trojice, Brno – Vila Tugendhat, Třebíč s bazilikou sv. Prokopa a židovskou čtvrtí zvanou Zámostí. Kulturní dědictví lze považovat za „USP“.
- **Tisíce památkových objektů** (hrady, zámky, tvrze, věže, církevní památky a další). Podle IPOS MK ([151]) v roce 2003 bylo 245 památek zpřístupněno veřejnosti (památkové objekty zřizované Národním památkovým ústavem, obcemi, městy, podnikatelskými subjekty, dots), činnost vykazovalo 325 muzeí (s 261 pobočkami), 84 galerií a 70 samostatných památníků.
- **Jedinečné přírodní bohatství destinace Česká republika.** Nejde jen o přírodu jako takovou (národní parky, přírodní rezervace), ale i o přírodní zdroje, vhodné zejména pro rozvoj lázeňství. Lázeňské zdroje lze považovat za „USP“ destinace Česká republika.
- **Dobrá dopravní dostupnost zvenčí.**
- **Gastronomie destinace Česká republika** – vazba destinace a zde produkovaného piva využitelná v komunikační strategii.
- **Destinace Česká republika** – spojnice mezi Východem a Západem – centrální polohu lze považovat za „SEP“ (*strategische Erfolgsposition*).
- **Sousedství destinace Česká republika s Německem.** Sousedství se silným zdrojovým trhem je možné považovat za „SEP“.
- **Těžiště produktu v městském turismu.** Hlavním důvodem návštěvy destinace Česká republika je poznávání historických měst a památek nepodléhajících tak silně sezonním výkyvům.
- Vynikající předpoklady pro **rozvíjení produktu MICE.**
- **Relativně rychlý vývoj infrastruktury cestovního ruchu v některých regionech.**
- **Dostatečná šíře a hloubka produktového mixu** – omezení sezonních výkyvů poptávky a víceméně celoroční prodej produktů odpovídajících konkrétní sezoně.

- Relativně příznivý poměr cena/kvalita.
- A další.

Příležitosti:

- **Rostoucí trend počtu příjezdů do destinace (střední) Evropa.** Počet mezinárodních příjezdů do destinace Evropa v roce 2004 dosáhl 416 mil. (54,5% podíl na celosvětových mezinárodních příjezdech), je to tedy mírný nárůst (4 %) oproti roku 2003 [127]. Zvýšení počtu evropských příjezdů bylo taženo zejména 8% meziročním nárůstem příjezdů do subregionu střední a východní Evropa.
- **Česká republika – nová destinace?** Další vlna objevování destinace Česká republika ze vzdálených trhů (Latinská Amerika, jižní a východní Asie, Austrálie).
- **Vysoký stupeň opakovanosti návštěv z Německa, Rakouska, Polska** – uvedení nových, detailnějších produktů na tyto trhy.
- **Důraz na tvorbu produktu pro domácí klienty** – významný prorůstový faktor i v oblastech doposud zahraničními klienty neobjevených.
- **Důraz na tvorbu produktu pro segment seniorů** – problém mimosezonního využívání služeb cestovního ruchu.
- **Koncentrace na evropské zdrojové trhy** – využívání silniční a železniční dopravy.
- **Gastronomie destinace Česká republika** – využití znalosti českého piva pro uvedení nových produktů.
- **Členství v Evropské unii** – nárůst segmentu obchodního i rekreačního turismu, financování projektů cestovního ruchu z fondů EU...
- **Podíl na tvorbě středoevropského produktu.**
- **Užší kooperace veřejného a privátního sektoru.**
- **Efektivnější destinační marketing.**
- **Podpora rozvoje regionálních a lokálních marketingových organizací** – koordinace aktivit, přehlednost regionálních produktů pro klienta.
- **Zjednodušení celních formalit** – zrušení vízové povinnosti s Ruskem, Japonskem, Čínou.
- **Rozvoj informačních technologií** – tvorba národního informačního systému.
- **Podmínky pro rozvíjení produktů pro segment rodin s dětmi a segment seniorů.**
- A další.

Slabé stránky:

- **Nedostatečný vývoj infrastruktury v turisticky neobjevených regionech** – rozdílná úroveň služeb, nedostatečný zájem o životní prostředí (čistota), jazyková neznalost, neochota pracovníků.

- **Méně přátelský přístup domácího obyvatelstva v některých regionech.**
- **První dojem při příjezdu a poslední dojmy při odjezdu** po silnici (prostitute, tržiště...), vlakem (stav nádraží) i letecky (předražená taxislužba).
- **Absence fungujícího informačního zázemí v regionech** (informační centra, turistické značení...).
- **Absence národního informačního systému cestovního ruchu.**
- **Nadměrná koncentrace návštěvnosti v některých místech / regionech** – vnímání destinace jako přelidněné a masové, poškozování památek a životního prostředí.
- **Kriminalita, problém dvojích cen, jazyková nevybavenost, nezdvouřilý přístup pracovníků veřejné dopravy, policie a dalších složek.**
- **Rostoucí konkurence destinací a objevování „nových“ destinací.**
- **Vízová povinnost s řadou významných zdrojových trhů.**
- **Nepřipravenost destinace Česká republika na rozvoj informačních technologií.** Na rozdíl od konkurenčních destinací (Rakousko) není stále v provozu národní systém prodeje destinace Česká republika přes internet.
- **Nejisté počasí, které nezaručuje v létě dobré počasí pro aktivní turismus a v zimě snůh pro zimní sporty.** Kvůli velkým výkyvům mezi letním a zimním obdobím není možné např. celoroční zpřístupnění památek.
- **Nedostatečné fondy pro rekonstrukci a údržbu památek, nevyhovující otevírací doba památek.**
- **Problémy spojené se systémem řízení turismu v destinaci Česká republika** – roztržité propagační aktivity v zahraničí, nejasný systém řízení v destinaci (včetně nedostatečné spolupráce veřejné a privátní sféry i privátní sféry mezi sebou navzájem), častá bezohlednost k životnímu prostředí (příroda, památky...), posuzování odvětví turismu jako „okrajového“ bez uznání váhy, kterou má (souvisí i s absencí satelitního účtu pro turismus a problémy se statistickým podchycením odvětví) a z toho plynoucí nedostatek zdrojů na financování marketingu destinace Česká republika na národní, regionální i místní úrovni.
- A další.

Hrozby:

- **Pokračující riziková situace a politická nejistota v mezinárodním prostředí.**
- **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*).
- **Kriminalita a obavy klientů o vlastní bezpečnost** – poškozování image destinace.

- **Problematická dopravní dostupnost některých míst a regionů** bránící jejich využití pro turismus.
- **Vysoká úroveň destinačního marketingu substitučních destinací.**
- **Úroveň cen bývá často velmi vysoká** s ohledem na kvalitu nabízené služby. Poměr cena/výkon zejména ve službách využívaných **domácími klienty** nebývá příznivý (např. lyžování v Krkonoších vs. lyžování v Alpách). Ve vztahu k nově nastupujícím konkurenčním destinacím se stává destinace Česká republika pro domácí i zahraniční klienty při současné kvalitě služeb spíše dražší.
- **Nízké finanční zdroje na podporu rozvoje veřejné a privátní infrastruktury v regionech** – investice do ubytovacích zařízení jsou hodnoceny bankami jako jedny z nejrizikovějších.
- **Nárůst DPH pro ubytovací služby.**
- A další.

Po provedení situační analýzy pomocí zmapování trendů a megatrendů mezinárodního trhu turismu a SWOT analýzy destinace Česká republika s využitím zejména analýzy nabídky poptávky lze přistoupit k definování cílů destinace Česká republika pro střednědobé období 2006–2010.

4.3.6 SITUAČNÍ ANALÝZA – SHRUTÍ

- K provedení situační analýzy a pro navazující kroky je třeba realizovat **marketingový výzkum** a získat kvantitativní (statistické) a kvalitativní informace z **primárních zdrojů** (vlastní průzkumy a informace získané přímo organizací Czech-Tourism nebo agenturou jím pověřenou), **sekundárních zdrojů** (ČSÚ, ČNB, WTO, WTTC, OECD, ETC, ETM, zahraniční statistické úřady a turistické organizace...) a rovněž prognózy trendů a průzkum v souvisejících oblastech.
- Trh cestovního ruchu je v poslední dekádě ovlivněn **globalizací, rozvojem technologií, procesem deregulace a privatizace**. Kromě těchto „megatrendů“ je možné vysledovat další trendy trhu a volně je rozdělit na **poptávkové** a **nabídkové**. **Poptávkové trendy** se odrážejí v charakteru i kvantitě poptávky po destinaci Česká republika a jejich dopad je patrný zejména v přizpůsobování nabídky. Nelze jednoznačně stanovit, které trendy jsou pro turismus České republiky rozhodující a které méně významné (trendy jsou často na první pohled protichůdné), nicméně do skupiny trendů se širším dopadem lze jistě řadit trendy demografické, trendy společenského prostředí (bezpečnost, kvalita), trend rostoucího vzdělání i mobility spotřebitele, význam „čistých“ produktů a v neposlední řadě trendy technologického prostředí. K nejvýznamnějším **nabídkovým trendům** náležejí

trendy konkurenčního prostředí (cenová konkurence, nové destinace...), trendy společenského prostředí (kratší a častější dovolené, programování...), zákaznického prostředí (dodatečné výhody...), trendy technického a technologického prostředí (zejména internet), ekonomického prostředí (např. tlak na snižování ceny) i ekologického prostředí (zdravý životní styl...).

- **Analýza nabídky** destinace Česká republika upozorňuje na některé problémy rozvoje turismu. I přes uvedené problémy má destinace Česká republika jako celek i některé z regionů předpoklady uspět na mezinárodním (globálním) trhu turismu:
 - **Bohatý potenciál** pro využití v turismu (z mezinárodního i globálního pohledu), avšak často **nedostatečně využíváný** (výrazné regionální rozdíly).
 - Regionální rozdíly v kvantitativním i kvalitativním rozložení ubytovací kapacity.
 - Dostupnost některých regionů pozemní cestou např. pro individuální cestování.
 - Určitá setrvačnost nabídky českých i zahraničních touroperátorů (minimalizace ceny).
 - Úroveň stravovacích zařízení neodpovídá často požadavkům mezinárodní a globální poptávky. Nerozvinutost či nízká úroveň zábavní, kulturní a sportovní infrastruktury v regionech rovněž brání rozvoji turismu.
 - Nerozvinutost řízení destinace Česká republika na regionální a místní úrovni.
- **Agregátní poptávka** po destinaci Česká republika však **od roku 1996 vykazuje kolísající trend** z hlediska počtu návštěvníků i turistů, což se odráží v kolísání devizových příjmů a poklesu ekonomické váhy turismu. Rok 2004 představuje výraznější oživení, a to nejen v počtu příjezdů, ale i v nárůstu devizových příjmů. V roce 2004 bylo v hromadných ubytovacích zařízeních České republiky registrováno **12,2 mil. turistů, z toho 6,2 mil. domácích (50 %)**. Počet přenocování činil 40,8 mil., z toho přenocování domácích klientů 21,8 mil. (53 %) [142].
- **Domácí poptávka** je od druhé poloviny devadesátých let na základě údajů ČSÚ [142] charakteristická svým **nejednoznačným, kolísajícím trendem** (2004 – 5500 delších cest). Nejvýznamnějším informačním zdrojem jsou vlastní nápady, nejnavštěvovanějšími destinacemi byly kraje Jihočeský, Královéhradecký a Liberecký. Klesá podíl domácích klientů rezervujících si cestu v cestovní kanceláři. Charakteristická je koncentrace poptávky do prázdninových měsíců červenec a srpen (přes 50 % delších cest) a cestování motorovým vozidlem. Převažuje ubytování u příbuzných a známých (asi 35 %) a podniknutí delší cesty za účelem rekreace a sportu. Domácí turismus se i v roce 2004 vyznačoval výrazně nižším průměrným výdajem než na zahraniční delší cestu (12 885 Kč na zahraniční a 3365 Kč na domácí delší cestu).

- V roce 2004 bylo v České republice v hromadných ubytovacích zařízeních registrováno **6,061 mil. zahraničních turistů**, počet přenocování dosáhl 18,980 mil., průměrná délka pobytu činila 4,1 dne [142]. Celkový počet turistů (hromadná + individuální ubytovací zařízení + ubytování u známých a příbuzných) odhadovaný agenturou CzechTourism činí 7,915 mil. turistů [134]. K nejvýznamnějším **zdrojovým trhům** náleží Německo, Velká Británie, Itálie, USA, Nizozemí, Slovensko, Francie, Polsko, Španělsko, Rakousko, Rusko, Dánsko, Japonsko, Švédsko, Belgie.
- Hlavním cílem zahraničních turistů je stále **Praha** (52 % přenocování v roce 2004). Geografickými segmenty, které zauímají významnější místo v návštěvě regionů (podle počtu přenocování), jsou Německo, Polsko, Nizozemí, Rakousko, Slovensko a Rusko. Měřeno počtem přenocování největšího podílu dosáhl kraj Karlovarský (13,4 %), Královéhradecký (6,1 %), Liberecký (5,3 %) a Jihočeský (4,4 %) [142]. Podle jedné z podmínek průniku na globální a mezinárodní trh pouze **Praha a tři regiony (kraje) splňují kritérium 1 mil. přenocování** – Karlovarský, Královéhradecký a Liberecký. Středočeský, Jihomoravský, Jihočeský a Ústecký splňují kritéria pro průnik na mezinárodní trh (600 000 přenocování ročně). Ostatní kraje kritéria nespĺňují.
- **Sezonní rozložení poptávky** vykazuje dlouhodobě stabilitu v poměru přibližně 60 % příjezdů v letní a 40 % příjezdů v zimní sezoně. Z hlediska **volby ubytovacího zařízení** klesal v letech 1996–2001 podíl ubytování u známých a příbuzných a stejně tak podíl penzionů, naopak rostoucí tendenci vykazovalo ubytování v hotelech **** a ***** [142]. Podle údajů ČSÚ 2004 směřovalo v České republice 88 % zahraniční poptávky, měřeno počtem turistů, a 84 %, měřeno počtem přenocování do hotelů a parahotellerie.
- Z hlediska **organizace cesty** je v posledních deseti letech asi 20–25 % poptávky realizováno přes cestovní kanceláře. Nejvýznamnějším **informačním zdrojem** rozhodujícím o uskutečnění cesty do České republiky bylo v letech 1997–2001 doporučení známých a příbuzných nebo vlastní zkušenost. **Hlavním důvodem návštěvy České republiky** byla v letech 1996–2001 u 40–60 % respondentů dovolená (poznávací nebo pobytová), v roce 2003 dokonce u 77 % (poznávací nebo pobytová a aktivní turismus). **Úroveň plné spokojenosti turistů s pobytem** v destinaci Česká republika se pohybovala v letech 1996–2003 kolem 80–85 %, podíl částečně spokojených kolem 10–15 %.
- **Výdaje zahraničních turistů** v destinaci Česká republika zaznamenaly v letech 1996–2003 stoupající tendenci, a to jak výdaje placené přímo v destinaci, tak i výdaje placené předem ve zdrojové zemi. Největší podíl výdajů před cestou na celkových výdajích vykazovalo Španělsko, Japonsko, USA, Izrael, Velká Británie a Dánsko. Rozdílná výše výdajů jednotlivých geografických segmentů vede

i k **přehodnocení jejich významu** co do objemu devizových příjmů destinace Česká republika. Z hlediska **struktury výdajů** představují dlouhodobě největší část výdaje za ubytování (v roce 2003 32 %), nákupy (v roce 2003 28 %), méně za stravování (v roce 2003 23 %), dopravu (v roce 2003 6 %) a další služby (např. vstupné 5 %).

Domácí i zahraniční poptávka po destinaci Česká republika jako celku dosáhla v posledních letech při daném stavu nabídky produktů své saturace, měřeno počtem turistů, počtem přenocování i sumou devizového inkasa. Teprve období roku 2003 a 2004 přinesly výrazné oživení týkající se však pouze vícedenní zahraniční poptávky. Kvalitativně dochází ke změně podílu geografických segmentů na tržním portfoliu destinace Česká republika a kolísání podílu Prahy jako hlavního cíle směrem k menšímu regionálnímu rozptylu poptávky. Z hlediska vybraných znaků **spotřebního chování** (volba ubytovacích kapacit, organizace cesty, informační zdroj, důvody a motivy cesty, spokojenost, výše výdajů) je možné vysledovat v průběhu druhé poloviny devadesátých let určitý posun a zároveň rozdíly v rámci geografických segmentů:

- Zatímco **nabídka kapacit (zejména ubytovacích) ve druhé polovině devadesátých let rostla, poptávka po destinaci Česká republika stagnovala** a v některých letech zaznamenala dokonce významný pokles. Jak je možné využít nastupujícího pozitivního trendu nárůstu počtu turistů, přenocování i devizového inkasa?
- **Konkurenceschopnost destinace Česká republika** je možné posuzovat v zásadě dvěma způsoby. Obecně je konkurenceschopnost destinace závislá na podmínkách poptávky (velikost, vzdálenost a charakter zdrojového trhu), na charakteru produktu a jeho ceně, na charakteru souvisejících a podpůrných odvětví a na kombinaci strategií destinace (zejména image a umístění destinace). Podle prvního přístupu podle WTTC (srovnání osmi vybraných indexů) vykazuje destinace Česká republika **poměrně příznivou cenovou úroveň (cenová konkurenceschopnost), příznivě je hodnocen index životního prostředí, lidského rozvoje, sociálního prostředí i otevřenosti**. Podle druhého přístupu (průzkum vnímání destinace Česká republika) na základě porovnání silných a slabých motivačních faktorů pro návštěvu destinace a na základě porovnání „osobností“ (značek) destinací bylo jako hlavní konkurent stanoveno **Rakousko**, s odstupem Francie a Itálie. Stanovení konkurenčních destinací by mělo být **výsledkem kombinace průzkumu kvantitativního** (kdo, kam, kdy... cestuje) i kvalitativního (motivace...) přímo ve zdrojových trzích.
- Provedená **SWOT analýza** vymezila silné a slabé stránky, příležitosti i hrozby destinace Česká republika. K nejvýznamnějším **silným stránkám** náleží Praha jako hlavní cíl v destinaci Česká republika, unikátní kulturní dědictví, jedinečné

přírodní bohatství, dobrá vnější dopravní dostupnost, produkt městského turismu, relativně příznivý poměr cena/kvalita a další. **Slabé stránky** představuje nedostatečný vývoj infrastruktury v turisticky neobjevených regionech, méně přátelský přístup domácího obyvatelstva v některých regionech, první dojem při příjezdu a poslední dojmy při odjezdu, absence fungujícího informačního zázemí v regionech i na národní úrovni, nadměrná koncentrace návštěvnosti v některých místech/regionech, nejistota počasí, vízová povinnost, problémy spojené se systémem řízení turismu v destinaci a řada dalších. K **příležitostem** destinace Česká republika náleží rostoucí trend počtu příjezdů do destinace (střední) Evropa, odkrytí nových zdrojových trhů, vysoký stupeň opakovanosti návštěv z Německa, Rakouska, Polska, důraz na tvorbu produktu pro domácí klienty a vybrané segmenty (senioři, rodiny s dětmi), členství v Evropské unii, užší kooperace veřejného a privátního sektoru, tvorba národního informačního systému, efektivnější destinační marketing a řada dalších. Hlavní **hrozby** rozvoje turismu v destinaci Česká republika představují pokračující riziková situace a politická nejistota, kriminalita a obavy klientů o vlastní bezpečnost, problematická dopravní dostupnost některých míst a regionů, vysoká úroveň destinačního marketingu substitučních destinací, nízké finanční zdroje na podporu rozvoje veřejné a privátní infrastruktury v regionech a další.

> 4.4 Formulace vize a cílů marketingu destinace Česká republika pro období 2006–2010

Na rozdíl od vize, která má dlouhodobý charakter, budou stanoveny cíle destinace Česká republika na trhu turismu jako **střednědobé na období pěti let (2006–2010)**, protože situace na mezinárodním trhu je velmi proměnlivá a stanovení dlouhodobějšího časového horizontu znamená riziko zásadních změn marketingové strategie.

Vize destinace Česká republika

Česká republika je vysoce atraktivní a oblíbená destinace typu „musí se vidět“, nabízející přiměřeně široký a hluboký produktový mix pro daný cílový trh, a to s dobrým poměrem cena/kvalita. Řešení problémů návštěvníků destinace Česká republika, zážitky, nezapomenutelné zkušenosti, emoce, vřelé přijetí a zapojení návštěvníka

destinace do běhu událostí by se mělo odrazit ve vytváření pozitivního vztahu k destinaci na bázi důvěry a ve vysokém stupni spokojenosti návštěvníků v destinaci. Destinace Česká republika je pohostinná, bezpečná, radostná, srdečná, zábavná, poklidná a sympatická.

Stanovení střednědobých cílů destinace Česká republika

Stanovení střednědobých cílů je otázkou širokého konsenzu zainteresovaných subjektů pod vedením národní turistické organizace. Stanovení cílů destinace může být formulováno obecně nebo kvantitativně, ať už v absolutním vyjádření nebo relativně (např. postavení destinace Česká republika vzhledem ke konkurenčním destinacím). Přestože je **kvantitativní stanovení cílů** objektivnější, mohou do jejich plnění vstoupit nepředvídatelné faktory a nesplnění cílů může být pak posuzováno jako selhání.

Obecný cíl

Zajištění optimálního uspokojování potřeb zahraničních i domácích hostů v destinaci Česká republika pomocí lepšího využívání zdrojů destinace (efektivnost) a nenarušeného životního, sociálního i kulturního prostředí.

Základní – kvantitativní cíle

1. **Konstantní nárůst devizových příjmů z turismu do roku 2010.**
2. **Růst počtu zahraničních i domácích turistů při rovnoměrnějším časovém a prostorovém rozložení poptávky stejně jako při zachování udržitelného rozvoje destinace Česká republika a jejích regionů.**

Druhotné – kvalitativní a kvantitativní cíle

Druhotné kvantitativní i kvalitativní cíle jsou cíli samy o sobě, avšak slouží rovněž k dosažení cílů základních (kvantitativních) i cíle obecného:

1. **Budování a posilování značky destinace Česká republika**, zahrnující tvorbu image destinace v zahraničí (i doma) prezentováním významných atributů

a hodnoty destinace a **diferenciaci jejího umístění na trhu** vůči konkurenčním destinacím.

2. **Podpora cestování domácích klientů** s cílem rozvoje turismu v regionech doposud neobjevených zahraničními klienty. Tvorba národní strategie pro domácí klienty není příliš smysluplná vzhledem k tomu, že domácího klienta není potřeba přesvědčovat na „obecné“ úrovni. Těžiště podpory domácího turismu je tedy zejména na **regionální a lokální úrovni destinací s konkrétní nabídkou** připravenou ve spolupráci s poskytovateli služeb. Domácí turisté „umějí“ trávit doma lyžařskou dovolenou, pobyty u vody či na horách, ale rezervy jsou zejména v kulturně-poznávacím a zejména městském turismu (vyšší cena).
3. **Udržení stávajících a získání nových hostů destinace Česká republika** pomocí marketingu orientovaného přímo na klienta a vytvořením pevnější a loajálnější vazby klienta k destinaci.
4. **Lepším využitím partnerství s touroperátory a regionálními (lokálními) turistickými organizacemi**, tvorbou programu podpory subjektů orientovaných na nabídku neobjevených regionů, sestavením nového marketingového mixu s důrazem na identifikaci **klíčových produktů (konkurenčních výhod)**, na **kvalitu a systém jejího řízení a kontroly**, pomocí tvorby systému znalostí a využívání „technologických“ distribučních sítí:
 - **podpořit regionální rozptyl návštěvnosti** (snížení podílu Prahy na celkovém počtu přenocování zahraničních hostů pod 40 %);
 - **snížovat sezonní výkyvy poptávky** a dosáhnout podílu zimní sezony na počtu turistů (listopad–duben) ve výši nejméně 40 %;
 - **zvyšovat průměrnou délku pobytu** v destinaci;
 - **zvyšovat průměrné výdaje** na pobyt v destinaci;
 - **dosáhnout posunu od kvantity ke kvalitě** ve formě více „kvalitnějších“ a udržitelných produktů, resp. získání „kvalitnějších“ klientů namísto masy průměrných turistů.

Jak by měla vypadat marketingová strategie zvolená k dosažení cílů a sledování dlouhodobé vize destinace Česká republika? V dalších kapitolách bude ukázána strategická a taktická rovina marketingu destinace Česká republika.

> 4.5 Volba strategie destinace Česká republika

Volba strategie destinace Česká republika znamená návrh a přijetí rozhodnutí o strategickém a následně taktickém marketingu destinace, založeném zejména na analýze nabídky, poptávky, konkurenceschopnosti i SWOT analýze destinace. Pro **domácí trh** by mohl být analogicky proveden návrh strategického a taktického marketingu, avšak **pro konkrétní regiony nebo místa**, ne pro Českou republiku jako celek. Podle postupu tvorby uvedené „národní“ strategie lze postupovat při tvorbě strategie pro **destinaci na regionální nebo lokální úrovni**.

4.5.1 MODEL TALC DESTINACE ČESKÁ REPUBLIKA

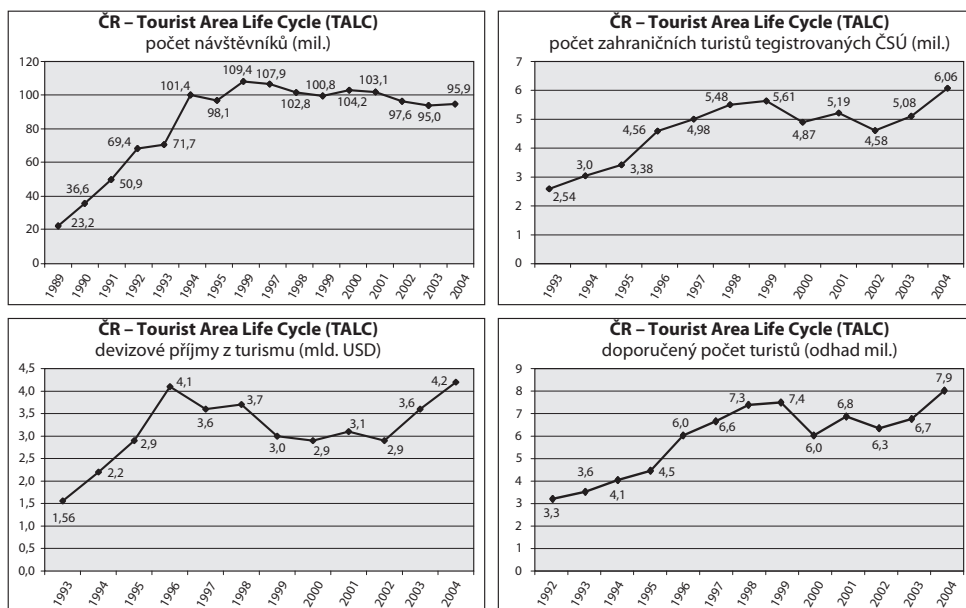
Model TALC (*tourism area life cycle*) destinace Česká republika zkonstruovaný na základě čtyř ukazatelů – počtu zahraničních turistů registrovaných v hromadných ubytovacích zařízeních (ČSÚ), odhadu počtu turistů v hromadných i individuálních ubytovacích zařízeních (CzechTourism), počtu návštěvníků (ČSÚ) a devizových příjmů z turismu – je ukázán na obrázku 4.2. I přes určité nedostatky plynoucí zejména z povahy sběru dat, na jejichž základě jsou modely sestaveny, lze konstatovat, že po fázi rozkolísané poptávky i výše devizových příjmů ve druhé polovině devadesátých let bylo patrné oživení v letech 2003 i 2004, s výjimkou jednodenní návštěvnosti.

Model životního cyklu destinace poskytuje **souhrnný pohled na vývoj destinace jako celku**, avšak při podrobnějším pohledu na **jednotlivé geografické segmenty** existují rozdíly ve stanovení fáze jejich vývoje, jak ukazuje oddíl 4.5.2. Některé segmenty (trhy) se nacházejí již ve stadiu poklesu, jiné ve stadiu zralosti (saturace), některé v růstové fázi a na některé trhy nebyla destinace Česká republika uvedena vůbec.

4.5.2 ANALÝZA TRŽNÍHO PORTFOLIA DESTINACE ČESKÁ REPUBLIKA

Primárním nástrojem strategického marketingu je **geografická analýza tržního portfolia**, která ukazuje **podíl jednotlivých trhů v portfoliu, jejich velikost a dynamiku** a je východiskem pro plánování marketingových aktivit a zejména jejich financování. Následně musí být každý **geograficky či jinak určený trh (i trh domácí) analyzován zvlášť**, a to z hlediska kvantifikovatelných veličin (počet příjezdů, devizové příjmy, segmentační kritéria, míra spokojenosti, počty přenocování v členění podle

ubytovacích zařízení a dalších charakteristik spotřebního chování) a z hlediska kvalitativního (zejména motivační a psychografické faktory). Analýza jednotlivých trhů není však s ohledem na rozsah součástí této publikace, základní informace o trzích lze najít na stránkách agentury CzechTourism [134].



Obr. 4.2 Česká republika – Tourist Area Life Cycle (TALC)

Zdroj: vlastní schéma dle dat ČSÚ a ČNB.

Graf na obrázku 4.3 (Tržní portfolio destinace Česká republika 2000–2004) ukazuje vývoj tržního portfolio mezi lety 2000–2004 a je zkonstruován na základě znalosti tržních podílů, absolutních počtů a dynamiky trhu v letech 2000–2004 podle počtu přenocování (ČSÚ). Dominantní postavení má Německo, segmenty vpravo představují rostoucí trhy (Velká Británie, Slovensko, Francie, Itálie, Španělsko, Japonsko), segmenty vlevo trhy ve stadiu poklesu (Izrael, Polsko, Dánsko, Švédsko...), shluk okolo průsečíku os znamená trhy ve stadiu stagnace (USA, Nizozemí, Belgie...).

- Denní výdaj jednoho turistu v destinaci Česká republika (2003).
- Podíl návštěvnosti turistů v regionech podle počtu přenocování (2003).
- Průměrná délka pobytu v destinaci Česká republika (2003).

Shluková analýza bude provedena s údaji roku 2003 vzhledem k tomu, že poslední údaj o výdajích turistů je k dispozici za rok 2003 (CzechTourism neprováděl v roce 2004 šetření spotřebního chování zahraničních návštěvníků). Po výběru kritérií následuje volba počtu shluků a výběr výchozích středů shluků, prováděný náhodně. Výpočet byl opakován mnohonásobně (pro každý počet shluků přibližně stokrát), výsledkem počítačového zpracování dat jsou číselné hodnoty vyjadřující pravděpodobnost, s jakou by byly dvě země (průsečík) zařazeny do stejného shluku během zadaného počtu simulací. Za optimální bylo proto přijato třídění do pěti shluků.

Tab. 4.6 Hodnoty kritérií shlukové analýzy (2003)

Geografický segment (2003)	Počet přenocování v HUZ ** v ČR (tis.)	Počet cestujících osob (mil.) – vydatnost trhu (2001)	Průměrná změna dynamiky počtu přenocování 01/03 a 99/01 (%)	Výdaj za den v ČR / 1 turista (USD)	Podíl návštěvnosti v regionech podle počtu přenocování (%)	Průměrná délka pobytu (dny)
Německo	5 662	76,4	95,2	76	81,0	4,9
Polsko	655	7,1	86,0	66	77,7	3,2
Nizozemí	866	14,2	100,3	85	78,3	4,6
Velká Británie	1167	58,3	126,9	114	11,5	3,8
Itálie	816	21,5	96,1	86	19,0	3,9
USA	691	58,0	100,2	103	21,4	4,1
Izrael	279	3,6	104,2	131	32,6	4,9
Dánsko	334	4,9	88,5	125	33,2	4,2
Francie	520	19,3	111,5	80	31,5	3,7
Rakousko	352	4,2	92,6	86	60,5	3,1
Slovensko	766	0,4	108,0	28	82,2	4,0
Španělsko	489	4,1	99,4	111	7,2	4,2
Rusko	721	18,4	93,4	144	63,2	6,8
Švédsko*	230	10,5	95,0	195	25,7	3,9
Japonsko	216	16,2	106,9	147	27,8	3,3

Zdroj: ČSÚ, CzechTourism, WTO a vlastní propočty.

*Údaj o výši výdajů švédských turistů je za rok 2000. ** Metodická poznámka: pro počet přenocování jsou využity údaje o přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních (HUZ) podle ČSÚ.

Výsledky shlukové analýzy

Na základě výsledků shlukové analýzy lze vymezit pět shluků zdrojových trhů. Návrh strategie pro jednotlivé skupiny vychází z fáze životního cyklu destinace na daném trhu (skupině trhů), specifické charakteristiky jednotlivých skupin se pak musí odrazit i v tvorbě marketingového mixu:

1. Německo.
2. Polsko, Rakousko, Slovensko, Nizozemí.
3. Itálie, Francie, Španělsko + Izrael, Japonsko + Švédsko, Dánsko.
4. Velká Británie, USA.
5. Rusko.

V tabulce 4.7 jsou podrobněji popsány vybrané charakteristiky jednotlivých shluků, dále je uvedena navržená strategie a produktový mix. Každý shluk (trh) musí být dále zpracován zvlášť (není předmětem této publikace).

Analýza tržního portfolia potvrdila, že vymezení (produktu) destinace je dáno kromě jiného i vzdáleností a velikostí zdrojového trhu. Výsledky analýzy tržního portfolia metodou shlukové analýzy lze zaznamenat do schématu vytváření poptávky po destinaci Česká republika (viz tabulka 4.8). **Tvorba nové poptávky** se může odehrávat buď modifikací, či vytvořením nové nabídky/produktů (řádky), nebo průnikem na nové trhy či do nových segmentů geograficky určených trhů (sloupce). Kombinací trhů a produktů v různé fázi vývoje je pak konkrétní způsob vytvoření poptávky (strategie) destinace Česká republika. Obecně platí, že čím starší je trh, tím by měl být produkt modifikovanější, a naopak, čím tradičnější produkt, tím vzdálenějšímu trhu (segmentu) by měl být nabídnut. Průnik na nové trhy stejně jako modifikace či tvorba nových produktů jsou však riskantní a nákladné, takže kombinaci existující produkt–starý trh lze označit za „nejbezpečnější“, ale rovněž nejméně udržitelnou, naopak kombinace nový produkt–nový segment se jeví jako perspektivní, ovšem riziková a nákladná.

Tab. 4.7 Výsledky shlukové analýzy

	Volba možných strategií (vztah mezi strategiemi a/nebo) „statu quo“	Klíčové produkty	Vedlejší produkty
<p>1. NĚMECKO</p> <p>Charakteristika shluku</p> <ul style="list-style-type: none"> největší podíl na počtu přenocování největší vydatnost trhu vyšoká četnost návštěv (i jednodenních) v letech 1999–2003 pokles počtu přenocování o 10 % relativně vysoký stupeň znalosti destinace Česká republika zájem o detailnější tematické i regionální produkty pozemní doprava, zejména silniční (osobní automobily) 	<p>STRATEGIE ZAKONZERVOVÁNÍ „statu quo“</p> <ul style="list-style-type: none"> zamezení dalšímu propadu <p>STRATEGIE RENOVACE</p> <ul style="list-style-type: none"> nasyčený trh v současné době očekává inovaci produktu nebo jeho nabídnutí novým způsobem nabídka zacíleného a detailněji zpracovaného produktu pro individuální i skupinový turismus při současném širším využití segmentačních a motivačních kritérií příležitost pro získání lukrativnějších klientů (nárůst cen v ČR způsobil částečný odliv ekonomicky motivovaných turistů) poptávka německého trhu po kvalitních produktech by se měla odrazit v tvorbě tzv. šetrných produktů <p>STRATEGIE „FOCUS“</p> <ul style="list-style-type: none"> zacílení nikových trhů se specifickými produkty 	<ul style="list-style-type: none"> kulturně-poznávací a městský turismus aktivní turismus v přírodě wellness – fitness – kongresový a incentivní turismus 	<ul style="list-style-type: none"> česká gastronomie agroturismus český folklor nákupní turismus cesta po kasínech památky UNESCO golf s ohledem na velikost trhu možnost umístění dalších produktů
<p>2. POLSKO, SLOVENSKO, RAKOUSKO, NIZOZEMÍ</p> <p>Charakteristika shluku</p> <ul style="list-style-type: none"> vyšoký podíl na návštěvnosti regionů (60–80 % počtu přenocování) s výjimkou Slovenska (+13,5 %) pokles počtu přenocování v letech 1999–2003 (Polsko o 30 %, Rakousko o 15 %, Nizozemí o 0,5 %) nejnižší výdajová kategorie (odpovídající charakter čerpaných služeb) sousední evropské geografické segmenty s vysokou četností návštěv (s výjimkou Nizozemí) relativně vysoký stupeň znalosti destinace Česká republika zájem o detailnější tematické i regionální produkty využívání pozemní dopravy, zejména silniční (osobní automobily) 	<p>STRATEGIE ZAKONZERVOVÁNÍ „statu quo“</p> <ul style="list-style-type: none"> přechod do fáze oživení + udržení růstové fáze (Slovensko) trhy nasyčené nedostatečně zacíleným produktem, nutné změny v produktu nebo ve způsobu jeho nabídky <p>STRATEGIE RENOVACE + STRATEGIE „FOCUS“</p> <ul style="list-style-type: none"> pomocí rozšíření a inovace existujících produktů, investice do atributů produktů a zlepšení jejich kvality využití segmentačních a motivačních kritérií s cílem objevení nových trhů („subsegmentů“) v rámci doposud plošně pojatých geografických segmentů vyvolání úmyslné poptávky ze strany těchto „subsegmentů“ i tematického produktu sestavení nabídky detailněji zpracovaného a zacíleného regionálního a tematického produktu zdržení služeb – příležitost k oslovení vyšších příjmových skupin (při současném zachování stávající cenové úrovně poptávký, ekonomické motivy levnějších služeb, např. levnější ubytování pro rodiny s dětmi, budou stále významné) posun nabídky (i poptávky) od kvantitativní ke kvalitativní, tedy větší výběr od levnějších k dražším produktům (např. šetrné aktivní produkty v přírodě) 	<p>KLÍČOVÉ PRODUKTY</p> <ul style="list-style-type: none"> SLOVENSKO A POLSKO aktivní turismus kulturně-poznávací a městský turismus <p>RAKOUSKO</p> <ul style="list-style-type: none"> kulturně-poznávací a městský turismus aktivní turismus kongresový a incentivní turismus <p>NIZOZEMÍ</p> <ul style="list-style-type: none"> kulturně-poznávací a městský turismus aktivní turismus v přírodě v letní i zimní sezóně 	<p>Vedlejší produkty</p> <p>Rakousko, Polsko, Slovensko, Nizozemí</p> <ul style="list-style-type: none"> česká gastronomie agroturismus památky lidové architektury nákupní turismus <p>Polsko</p> <ul style="list-style-type: none"> poutní místa a sakrální památky památky lidové architektury nákupní turismus

Pokračování

3	Charakteristika shluku (platná obecně pro všechny trhy shluku)	Volba možných strategií (vztah mezi strategiemi a/nebo)	Klíčové produkty	Vedlejší produkty
3. ITALIE, FRANCIE, ŠPANEĽSKO	<ul style="list-style-type: none"> • fáze poklesu 1999/2003 Izrael (24 %), Dánsko (23 %), Švédsko (10 %), Itálie (9 %), Španělsko (1 %) • fáze růstu 1999/2003 Japonsko (+1,4 %), Francie (+23 %) • nížší než průměrná délka pobytu • nizká návštěvnost regionů (do 35 % na celkovém počtu přenocování) • průměrně vysoký až vyšší denní výdaj v destinaci Česká republika • vzdálenější evropské nebo zámožské geografické segmenty s nižší četností návštěv • průměrný až nižší stupeň znalosti destinace Česká republika • poptávka orientovaná zejména na Prahu • potenciální zájem o detailnější tematické a regionální produkty pouze u vybraných „subsegmentů“ geograficky určeného trhu, ne u trhu jako celku • využívání letecké dopravy nebo kombinace pozemní (zejména silniční) dopravy s dopravou leteckou 	<p>1. TRHY VE FÁZI POKLESU/STAGNACE (Izrael, Dánsko, Švédsko, Itálie, Španělsko)</p> <p>STRATEGIE ZAKONZERVOVÁNÍ „statu quo“</p> <ul style="list-style-type: none"> • zamezení přechodu z fáze stagnace do fáze poklesu – vliv mezinárodní situace <p>STRATEGIE RENOVACE</p> <ul style="list-style-type: none"> • inovace a rozšíření stávajících produktů, investice do atributů produktů, zkvalitnění produktů • segmentace trhů a odkrytí nových trhů • zpracování regionálního produktu pro vybrané „subsegmenty“ • tvorba středoevropského produktu pro individuální i skupinovou klientelu s důrazem na kvalitu <p>DIFERENČIAČNÍ STRATEGIE</p> <ul style="list-style-type: none"> • diferenční strategie exkluzivity – tvorba dodatečné hodnoty implikující zvyšování kvality produktu (zejména pro skandinávský a izraelský trh) <p>2. TRHY VE FÁZI RŮSTU (Japonsko, Francie)</p> <p>STRATEGIE ZAKONZERVOVÁNÍ „statu quo“</p> <ul style="list-style-type: none"> • udržení podílu na trhu, umístování stávajících (a příprava nových) produktů <p>DIFERENČIAČNÍ STRATEGIE</p> <ul style="list-style-type: none"> • diferenční strategie exkluzivity – tvorba dodatečné hodnoty implikující zvyšování kvality produktu <p>STRATEGIE VEDOUČÍHO POSTAVENÍ V NÁKLADECH (CENÁCH)</p> <ul style="list-style-type: none"> • zkvalitnění produktů při zachování únosného poměru cena/výkon 	<ul style="list-style-type: none"> • kulturně-poznávací a městský turismus • „lázně – fitness – wellness“ pro vybrané subsegmenty trhu (senioři) • kongresový a incentivní turismus 	<p>Itálie, Španělsko</p> <ul style="list-style-type: none"> • poutní místa • české sklářství • památky UNESCO • poutní místa a sakrální památky <p>Francie</p> <ul style="list-style-type: none"> • česká architektura • česká hudba • bydlení na zámku • památky UNESCO
3. ŠVÉDSKO, DÁNSKO			<ul style="list-style-type: none"> • kulturně-poznávací a městský turismus • „lázně – fitness – wellness“ pro vybrané subsegmenty trhu (senioři) • kongresový a incentivní turismus • „aktivní turismus v přírodě pro vybrané subsegmenty trhu (rodiny s dětmi) 	<p>Švédsko, Dánsko</p> <ul style="list-style-type: none"> • česká gastronomie (pivní a vinné stezky) • bydlení na zámku • české sklářství • památky UNESCO
3. ŠPANEĽSKO				<ul style="list-style-type: none"> • česká architektura • česká hudba • bydlení na zámku • český folklór • české sklářství • památky UNESCO
3. IZRAEL			<ul style="list-style-type: none"> • kulturně-poznávací a městský turismus • „lázně – fitness – wellness“ 	<ul style="list-style-type: none"> • židovské památky • cesta po kasinech • české sklářství • památky UNESCO

4	<p>4. VELKÁ BRITÁNIE, USA</p> <p>Charakteristika shluku</p> <ul style="list-style-type: none"> • vysoký podíl v tržním portfoliu Prahy (přes 80 %) • nižší než průměrná délka pobytu • průměrné až vyšší denní výdaje na jednoho turistu • vysoká vydatnost trhu • vysoká dynamika počtu přenocování (Velká Británie) a stagnace (USA) • mimoevropské, resp. evropské „mekontinentální“, geografické segmenty • nižší četnost návštěv destinace • Česká republika • nižší stupeň znalosti destinace • Česká republika • zájem o všeobecné produkty a kombinace se (středoevropskými destinacemi) • využívání zejména letecké, v případě Velké Británie i pozemní dopravy (autobusy) 	<p>Volba strategie</p> <p>STRATEGIE ZAKONZERVOVÁNÍ „statu quo“</p> <ul style="list-style-type: none"> • využití vzestupného trendu (Velká Británie) a zvětšení tržního podílu na britském trhu • snaha o oživení stagnujícího trhu (USA) a zabránění poklesu detailnější segmentace trhu • zacílené (i kvalitnější) produkty <p>DIFERENCIAČNÍ STRATEGIE</p> <ul style="list-style-type: none"> • diferenciální strategie exkluzivity – tvorba dodatečné hodnoty implikující zvyšování kvality produktu • propojení nabídky stredoevropských destinací • prosazování momentu „bezpečnosti“ napříč celým marketingovým mixem <p>STRATEGIE VEDOUČÍHO POSTAVENÍ V NÁKLADECH (CENÁCH)</p> <ul style="list-style-type: none"> • zkvalitnění produktů s určitou mírou diferenciace a exkluzivity při zachování únosného poměru cena/výkon <p>STRATEGIE „FOCUS“</p> <ul style="list-style-type: none"> • zacílení nikových trhů se specifickými produkty – Velká Británie 	<p>Klíčové produkty</p> <ul style="list-style-type: none"> • kulturně-poznávací a městský turismus • „lázně – fitness – wellness“ • kongresový • incentivní turismus 	<p>Vedlejší produkty</p> <ul style="list-style-type: none"> • česká gastronomie • (pivní a vinné stezky) • bydlení na zámku • české sklářství • český folklor • nákupní turismus • památky UNESCO
5	<p>5. RUSKO</p> <p>Charakteristika shluku</p> <ul style="list-style-type: none"> • pokles počtu přenocování v ČR • nárůst vydatnosti trhu s předpokladem dalšího růstu • heterogenní trh • vzdálenější euroasijský geografický segment s nižší četností návštěv (větší geografická vzdálenost, vizová povinnost) • předpokládány nižší stupeň znalosti ČR • destinace Česká republika spojována zejména s lázeňským turismem a Prahou • využívání zejména letecké nebo železniční dopravy 	<p>Volba strategie</p> <p>STRATEGIE ZAKONZERVOVÁNÍ „statu quo“</p> <ul style="list-style-type: none"> • snaha o oživení a zabránění dalšímu poklesu a návrat do fáze oživení <p>STRATEGIE RENOVAČE</p> <ul style="list-style-type: none"> • nabídka zacíleného a detailněji zpracovaného produktu pro individuální i skupinový turismus při současném širším využití segmentačních a motivačních kritérií • rozšíření, diferenciace a inovace existujících produktů, zlepšení jejich kvality a s investice do jejich atributů • problémem zůstává politické opatření (vizová povinnost) kombinace produktu s ostatními stredoevropskými destinacemi (opět problém vizové povinnosti) <p>STRATEGIE „FOCUS“ + DIFERENCIAČNÍ STRATEGIE</p> <ul style="list-style-type: none"> • zacílení nikových trhů se specifickými exkluzivními produkty 	<p>Klíčové produkty</p> <ul style="list-style-type: none"> • kulturně-poznávací a městský turismus • „lázně – fitness – wellness“ • aktivní turismus • v přírodě (zimní sezona) pro vybrané segmenty • kongresový • incentivní turismus 	<p>Vedlejší produkty</p> <ul style="list-style-type: none"> • Česká gastronomie • (pivní a vinné stezky) • bydlení na zámku • české sklářství • nákupní turismus • cesta po kasínech

Tab. 4.8 Devět způsobů vytváření poptávky podle Ansoffa pro destinaci Česká republika

	PRODUKTY DESTINACE		
	Existující	Modifikované	Nové
staré trhy	Shluk 3: Japonsko Shluk 3: Švédsko, Dánsko Shluk 3: Izrael	Shluk 1: Německo Shluk 2: Polsko, Slovensko, Nizozemí, Rakousko Shluk 3: Itálie, Francie, Španělsko Shluk 3: Švédsko, Dánsko Shluk 3: Japonsko Shluk 4: Velká Británie, USA Shluk 5: Rusko	Shluk 2: Polsko, Slovensko, Nizozemí, Rakousko Shluk 4: Velká Británie, USA Shluk 5: Rusko
nové trhy	Jihoafrická republika, Čína, Indie	Mexiko, Argentina, Brazílie Čína, Indie, východní Asie, jihovýchodní Asie	Mexiko, Blízký Východ, Austrálie
nové segmenty	invaze do „nových“ segmentů – senioři, rodiny s dětmi, mladí lidé – s nabídkou <i>stávajících klíčových produktů destinace Česká republika</i>	nabídka a prodej modifikovaných klíčových produktů destinace Česká republika na nových trzích (senioři, rodiny s dětmi, mladí lidé) v rámci vydatných geograficky určených segmentů	diverzifikace produktu <i>destinace Česká republika</i> – sestavování nových produktů a jejich nabízení novým cílovým skupinám, dostatečně početným v rámci vydatných geograficky určených segmentů

Zdroj: vlastní schéma podle [15, s. 63].

4.5.3 SEGMENTACE A MOTIVACE K CESTĚ DO DESTINACE ČESKÁ REPUBLIKA

Segmentaci a průzkum motivačních faktorů je třeba provádět na dvou úrovních tak, abychom zjistili, **kdo jsou klienti destinace** a proč se rozhodují právě pro destinaci Česká republika. Významné je sledování změn segmentů i motivačních faktorů v čase a přizpůsobování nabídky novým trendům na straně poptávky:

1. V rámci portfolia všech zdrojových trhů (provádí centrální kancelář CzechTourism v Praze):
 - Geografická segmentace (viz oddíl 4.5.2).
 - Segmentace podle zvolených kritérií (zejména psychografická a motivační kritéria). Výzkum provedený pro CzechTourism [98] na úrovni všech vý-

znamných geografických segmentů vymezil **pět hlavních, celoročně relevantních segmentů (typů)** destinace Česká republika:

- a) „**Průměrný turista**“ s nevyhraněnou kombinací aktivit (od sportování až po poznávání a relaxaci), vyhledávající rozumné ceny, trochu dobrodružství, změnu, diferenciaci a únik od všednosti. Segment jde napříč věkovou strukturou a je charakteristický spíše pro muže.
 - b) Segment „**památky a historie**“ preferuje návštěvy galerií, muzeí, hradů a zámků, církevních památek i historických měst. V destinaci Česká republika oceňuje uvedený segment zejména přívětivé podnebí a kvalitní zdravotní péči, v oblasti sportovních aktivit se více zaměřuje na turismus na horách a vodácký sport. Příslušníci druhého segmentu razí poklidný životní styl, vyznačují se hédonismem a starostlivostí, náležitějším k mírně starší věkové kategorii.
 - c) „**Rekreační sportovec**“ si vybral destinaci Česká republika kvůli možnosti (zimního) sportu, pěší turistiky a turistiky na horách spojené se slušnou úrovní služeb, ale i kulturně-historickým potenciálem. Pro příslušníka třetího segmentu (více muži a starší lidé) je typická zodpovědnost, spolehlivost, extroverze a vstřícnost.
 - d) „**Pohodlný návštěvník měst**“ vyhledává nákupní možnosti, rozmanitost kulturního prostředí, dobrou zdravotní péči a úroveň služeb, je dynamický, zvědavý a dominantnější (spíše ženy a mladší lidé).
 - e) Segment „**zábava a noční život**“ je motivován k návštěvě destinace Česká republika pestrostí nočního života, možnostmi rekreačního sportování, poznáváním místního obyvatelstva. Příslušníci pátého segmentu jsou dobrodružněji založeni (spíše ženy napříč věkovou strukturou).
2. Segmentace každého geografického zdrojového trhu (mělo by provádět zahraniční zastoupení):
- Podle informačního zdroje.
 - Podle motivačních faktorů.
 - Podle psychologických kritérií a životního stylu.
 - A další v závislosti na velikosti a struktuře trhu.

Uvedené segmenty jsou vymezeny skutečně velmi plošně na základě šetření celého tržního portfolia destinace Česká republika a pouze u návštěvníků, kteří navštívili destinaci Česká republika (průzkum se uskutečnil na území České republiky). Podrobnější analýzou na jednotlivých trzích by se měla zabývat zahraniční zastoupení agentury CzechTourism, a to nejen v segmentech klientů, kteří destinaci Česká republika navštívili, ale i v segmentech potenciální návštěvnosti. Jen s úplnými informacemi o trzích lze pak identifikovat skutečně seriózně tržní příležitosti.

4.5.4 IDENTIFIKACE TRŽNÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ DESTINACE ČESKÁ REPUBLIKA

Tržní příležitost existuje tam, kde je něčeho nedostatek, kde je možné nabídnout „starou“ destinaci novým způsobem, anebo při nabídnutí destinace na bázi zcela nových produktů, vytvořených ne na základě přímého přání klientů (tzv. poptávka tlačena nabídkou):

1. Poptávka převyšující nabídku:

- **Zásadní nebo dlouhodobé tržní příležitosti není možné identifikovat** (neexistuje dlouhodobý nedostatek) vzhledem k nárůstu ubytovací, stravovací, dopravní... kapacity, stupni saturace poptávky po destinaci Česká republika (Praze), silné konkurenci ostatních středoevropských destinací...
- Existuje řada výjimek – **krátkodobé tržní příležitosti**, např. vysoká sezona v Praze či v lyžařských oblastech nebo špičkové termíny (festivaly, kongresy, svátky...).

2. Nabídka destinace Česká republika novým nebo vylepšeným způsobem.

Nové či inovované způsoby nabídky se nehledají snadno, avšak existuje několik metod, jak identifikovat tržní příležitosti:

1. **Metoda detekce problémů a metoda spotřebního řetězce** jsou klíčové. Výzkumem je třeba rozpoznat **problémy a potřeby klientů v předprodejní fázi, ve fázi pobytu v destinaci a po návratu z destinace** a výsledky promítnout ve spolupráci s poskytovateli a zprostředkovateli služeb do marketingového mixu. **Metoda spotřebního řetězce** zkoumá průběh celého řetězce služeb, od poskytnutí informací o destinaci přes nákup produktu až po návrat klienta domů. Pokud je péče o klienta v celém řetězci dobrá, zvýší se loajalita klienta k destinaci. Klient musí mít příjemné zážitky a čerpat kvalitní služby, o kterých je přesvědčen, že se za ně vyplátí utratit peníze.

Propojme metodu detekce problémů a metodu spotřebního řetězce a pokusme se identifikovat hlavní problémy, resp. příležitosti destinace Česká republika v jednotlivých fázích spotřebního řetězce – bez nároku na úplnost výčtu (viz tabulka 4.9). Přestože jsou v tabulce uvedeny instituce, které mají možnost daný problém řešit, je třeba vždy počítat s účastí privátní sféry (profesní sdružení).

Otázkou je, **kdo ze subjektů a jak může vzhledem k malé síle lobby ovlivnit** např. zlepšení komunikací, přístupu pracovníků veřejných organizací k zahraničnímu i domácímu klientovi⁴ nebo zjednodušení celních formalit. Snazší je např. **řešení kvality informačního servisu** formou již zahájené účasti agentury CzechTourism v certifikaci ubytovacích služeb a zařízení.⁵

Tab. 4.9 Identifikace tržních příležitostí destinace Česká republika metodou detekce problémů a metodou spotřebního řetězce

PROBLÉM	ŘEŠENÍ	PŘÍLEŽITOST
Přístup do destinace z některých trhů – náročnost celních formalit a vízová povinnost.	Zjednodušení celních formalit a zrušení vízové povinnosti s vybranými zeměmi ze strany MZV, MV, MMR...	Získání nových trhů a silný nárůst poptávky.
Absence národního informačního a rezervačního systému – internetová podoba. Nemožnost rezervovat služby v destinaci on-line, centrálně a s možností výběru z kompletní nabídky.	V návaznosti na fyzickou podobu je třeba vytvořit národní informační a rezervační systém zejména ze strany CzechTourism, MMR, LTO, RTO...	Možnost centrální on-line rezervace destinace, možnost prodávat na poslední moment, prosazení méně známých míst...
Nemožnost výběru ze široké nabídky destinace vzhledem ke stále se opakujícím programům cestovních kanceláří (zařazovány stále dobře prodejné evergreeny).	Podpora zařazení programů „off the beaten track“ ze strany MMR, agentury CzechTourism a profesních sdružení.	Časové i prostorové rozložení poptávky. Zařazení dalších atraktivních míst zejména pro trhy shluku 1 (Německo) a shluku 2 (sousední trhy + Nizozemí) a vybrané segmenty ostatních shluků.
Stále nedostatečné využití gastronomie.	Spolupráce organizací destinačního marketingu zejména s pivovary, vinařskými závody...	Znalost českého piva by měla usnadnit komunikaci a např. uvedení nových produktů na trh.

Pokračování

⁴ Varující je pokles plně spokojených turistů v roce 2000, který se snížil z 86 % (1999) na 74 % (2002). Přestože se procento plně spokojených turistů zvýšilo v roce 2003 na 90 %, dlouhodobě převládá **nespokojenost s úrovní komunikací** [134].

⁵ Např. irská národní turistická organizace se aktivně účastní **klasifikace poskytovatelů služeb**, takže má velmi dobrý přehled o kvalitě nabídky, zároveň pořádá školicí programy a vydává doporučení pro poskytovatele služeb, čímž získává alespoň částečně šanci ovlivnit stranu nabídky.

PROBLÉM	ŘEŠENÍ	PŘÍLEŽITOST
<p>„Šok“ při příjezdu do destinace po silnici (tržiště, veřejné domy, pouliční prostituce...), vlakem (stav nádraží). Po přiletu letadlem může být dobrý dojem zkažen předraženým taxi do hotelu. Absence přivítání klientů v destinaci.</p>	<p>Místní a krajské úřady ve spolupráci s dalšími složkami snažící se o „vyčištění“ příhraničí od uvedených patologických jevů – otázkou je, mají-li obce zájem (stávající „činnost“ plní obecní pokladny). Problém nádraží je snad řešitelný v rámci ČD, ale ne vždy (např. pražské Hlavní nádraží má několik vlastníků). Předražená taxislužba je v rukou pražského magistrátu.</p>	<p>První dojem je nejdůležitější a „táhne“ se pak celým pobytům v destinaci. Stejně tak dojem poslední při odjezdu z destinace. Pokud jsou oba dojmy příznivé, může dojít k opakované návštěvě destinace, k doporučení destinace, což šetří státní prostředky na získávání a udržování klientů.</p>
<p>Absence národního informačního systému – „fyzická“ podoba. Problém do značné míry vyplývá z problémů marketingového managementu destinace Česká republika a z nevyjasněných vztahů národní, regionální a místní úrovně řízení.</p>	<p>Zpřehlednění nabídky destinace, podpora rozvoje regionálních a lokálních marketingových organizací, podpora fungování informačních center, turistického značení (i cizojazyčného), obecně snaha o překonání jazykové bariéry (cizojazyčné nápisy, návody, upozornění...) ze strany agentury Czech Tourism, regionálních a místních organizací destinačního marketingu (managementu) a dalších.</p>	<p>Usnadnění orientace klienta v nabídce destinace a čerpání dalších služeb i v turisticky méně frekventovaných oblastech a místech (klient sám nebude aktivně vyhledávat regionální produkty – ty mu musí být nabídnuty s možností snadné rezervace). Zanechání dobrého dojmu, pocitu zájmu a péče o zahraniční i domácí hosty („v České republice se s hosty počítá“, vylepšující image destinace Česká republika.</p>
<p>Nedostatečný rozvoj infrastruktury v turisticky neobjevených regionech – rozdílná úroveň služeb, nedostatečný zájem o životní prostředí (čistota), nedostatek sociálních zařízení, nedostatek nekuřáckých prostor v restauracích, nedostatek možnosti sportovního a kulturního využití...</p>	<p>Podpora investic do infrastruktury a sladění úrovně zejména ubytovacích služeb pomocí certifikace ze strany agentury CzechTourism, MMR a dalších (např. ČMZRB). Čistota životního prostředí (včetně čistoty infrastruktury) je zejména záležitostí LTO a RTO ve spolupráci s veřejnou a privátní sférou.</p>	<p>Zlepšení kvality služeb a jejich přehlednost pro klienta. Vyšší míra spokojenosti.</p>

Pokračování

PROBLÉM	ŘEŠENÍ	PŘÍLEŽITOST
Nízká kvalita některých služeb často za vysokou cenu je příčinou nejistoty klienta a pocitu, že ho v destinaci ošídili. Svě negativní dojmy si klient nenechá pro sebe.	Oficiální certifikace služeb, školení pracovníků ve službách, investice do infrastruktury, neustálé porovnávání kvality služeb (<i>benchmarking</i>), stanovení standardů kvality nejen pro ubytování, stravování, ale i pro informační servis...	Klient má vodítko, za co utratit své peníze, takže se snižuje riziko špatného rozhodnutí a ztráty vedoucí k vyšší míře spokojenosti klienta.
Jazyková neznalost, neochota pracovníků služeb a veřejných organizací, méně přátelský přístup domácího obyvatelstva...	„Osvětlové“ kampaně k potlačení xenofobních nálad místního obyvatelstva, školení pracovníků atd. koordinované ze strany agentury CzechTourism, MMR, LTO, RTO...	Opakovanost návštěv destinace a její doporučení dalším (přátelé a příbuzní), vedoucí ke zvýšení devizového inkasa. „Ušetření“ rozpočtu na získání nových klientů.
Nadměrná koncentrace turismu v některých místech/regionech (poškození životního prostředí) a vnímání destinace jako přelidněné a masové (poškození image).	Snaha o prostorové i časové rozložení návštěvnosti, popř. administrativní opatření regulující nadměrnou poptávku ze strany MMR, MŽP, agentury CzechTourism a dalších subjektů.	Oslovení segmentů náročných na kvalitu a jedinečnost destinace a potlačení masového nárůstu počtu turistů-konzumentů. Uchránění jedinečnosti destinace a jejího přirozeného prostředí.
Kriminalita, obavy o vlastní bezpečnost, taxislužba, problém dvojích cen, jazyková nevybavenost a nezdvořilý přístup pracovníků veřejné dopravy, policie a dalších složek (poškození image).	Proškolení, zvýšení jazykové vybavenosti a působení na pracovníky přicházející do kontaktu se zahraničními (i domácími) klienty ze strany odpovědných orgánů na státní, regionální a místní úrovni (bezpečnostní složky, dopravní podniky, magistráty velkých měst...).	Opakovanost návštěv destinace a její doporučení dalším (přátelé a příbuzní), vedoucí ke zvýšení devizového inkasa. „Ušetření“ rozpočtu na získání nových klientů.

Pokračování

PROBLÉM	ŘEŠENÍ	PŘÍLEŽITOST
<p>Problematická dopravní dostupnost některých míst a regionů veřejnou dopravou, vypůjčeným autem (nevyhovující kvalita komunikací, přístup dopravní policie, jazyková bariéra...).</p> <p>Špatná úroveň autobusových i vlakových nádraží (špina, neochota, nedostatečný informační servis...).</p>	<p>Řešení je závislé především na dopravní politice státu. Výstavba silničních tahů poskytujících dosažitelnost míst a regionů v „rozumném“ čase a s odpovídajícím komfortem. Větší důraz by měl být kladen na využití železniční dopravy.</p>	<p>Možnost nabídnutí paketů nezávislého cestování po České republice veřejnou dopravou nebo oblíbených paketů „fly and drive“.</p>
<p>Nevyhovující otevírací doba památek a jejich provoz pouze sedm měsíců v roce.</p> <p>Nízká úroveň obnovy a udržování památkového fondu.</p>	<p>Poněvadž památky jsou většinou primárním důvodem návštěvy destinace, je nedostatečné financování jejich údržby skutečně více než zarážející. Centrální roli hraje MK ve spolupráci s dalšími subjekty (MMR, místní a krajské úřady, Czech Tourism...).</p>	<p>Celoroční rozvíjení produktu kulturně-poznávacího a městského ve vybraných místech a s rozšířenou provozní dobou. Zprovoznění památek a přizpůsobení expozic „stravitelnou“ formou klientovi na rozdíl od mentorského přístupu zdůrazňování často příliš podrobných informací, pro běžného klienta nezapamatovatelných a nezajímavých. Jazykové verze prohlídek s průvodcem nebo alespoň pomocí např. sluchátek, brožur...</p>
<p>Neschopnost sdělit klientovi, že si jeho návštěvy destinace (lidé v destinaci) váží, že doufají, že se mu pobyt líbil, a že se těší brzy na viděnou.</p>	<p>Umístění tabulí s texty poděkování za návštěvu a pozvání k další návštěvě destinace na pozemních komunikacích a na letištích. V případě přímého marketingu např. na regionální, místní, snad časem i na národní úrovni poděkování za návštěvu, např. elektronicky.</p>	<p>Pokud bude poslední dojem z destinace dobrý, je šance, že se klient vrátí a zůstane k destinaci Česká republika loajální.</p>

Zdroj: vlastní schéma.

2. **Metoda ideálu** je vhodná pro řešení určitého specifického problému a aplikovatelná zejména v rovině komerčních subjektů. Na národní úrovni je využitelná v kvalitativních průzkumech, např. při zkoumání image destinace Česká republika, očekávání a představ, které s destinací spojují klienti, kteří již destinaci navštívili, nebo ti, kteří ji ještě nenavštívili.

3. **Nabídka nových produktů destinace**, které nejsou vytvořeny na základě přímého přání klientů – tzv. **poptávka tažená nabídkou**. Prodej nových produktů může zvrátit negativní nebo nulovou dynamiku trhů. V roce 2003 vykázala řada významných geografických segmentů zápornou dynamiku (Německo, Nizozemí, Polsko, Itálie, Izrael, Dánsko, Švédsko), nebo stagnaci (Francie, Rakousko, Španělsko), což je signálem k modifikaci či zavedení nových produktů.
- Vysoký stupeň opakovosti návštěv z Německa, Rakouska, Polska, Slovenska přímo vyzývá k uvedení nových, **detailnějších produktů** na tyto trhy.
 - **Koncentrace na tvorbu produktu pro evropské zdrojové trhy** s využitím silniční a železniční dopravy.
 - Důraz na tvorbu **produktu pro domácí klienty** (zejména na regionální a místní úrovni) – významný prorůstový faktor i v oblastech doposud zahraničními klienty neobjevených.
 - **Produkty individuálního cestování** po destinaci Česká republika (veřejná doprava) a **produkty „fly and drive“**⁶ (předpokládá však zlepšení dopravní infrastruktury).
 - **Produkt pro rodiny s dětmi** (dětské prohlídky památek, hřiště, kluby, herny, stravování, ubytování, hlídání dětí...).
 - Tvorba **kvalitního udržitelného produktu aktivních pobytů v přírodě** pro rodiny s dětmi a mladé do 26 let.
 - Rozvíjení produktu **kongresového, incentivního turismu a událostí (MICE)**.
 - **Tvorba tranzitních produktů** s přenocováním či bez přenocování (např. jednodenní program pro polské návštěvníky cestující přes Moravu).
 - **Produkt pro seniory** (přizpůsobení ubytovacích kapacit, stravování, aktivit...).
 - „Tradiční“ produkty lze odpovídajícím způsobem nabídnout na **nových trzích** – Latinská Amerika, jižní a východní Asie, Austrálie, Čína a další.
 - **Středoevropský produkt** zaměřený na kulturně-poznávací a městský turismus formou itinerářů.
 - **Produkty připravované pro určitou příležitost** (např. výročí, festivaly...).
 - A další.

Lze tedy shrnout, že tržní příležitosti destinace Česká republika spočívají vzhledem k fázi životního cyklu destinace především v **nabídce produktů novým nebo inovovaným způsobem na základě metody detekce problémů a metody spotřebního řešení** a v **nabídce nových destinačních produktů** (poptávka tažená nabídkou). **Jaké produkty a jakým způsobem však musí destinace Česká republika nabídnout?**

⁶ Produkt individuálního cestování do destinace letecky a uvnitř destinace zapůjčeným automobilem. Pakety *fly and drive* zahrnují cenu zpáteční letenky a poplatek za půjčení auta v destinaci.

Přestože je tvorba produktu víceméně taktickou záležitostí, rozhodnutí o produkto-
vém mixu může být v určitém ohledu považováno za vysloveně strategické rozhod-
nutí ve smyslu šíře a hloubky produktového mixu umisťovaného na vybrané trhy.

Strategické rozhodnutí o klíčových produktech a klíčových trzích

Strategie destinace Česká republika musí být založena na výběru klíčových pro-
duktů (konkurenčních výhod) a jejich umístění na klíčových trzích (kapitola 2).
Destinace, na jejíž marketing jsou značně omezené zdroje, nemůže být úspěšná ani
ve všech produktech, ani na všech trzích. Podle pravidla „80 : 20“ platí, že 20 %
klientů (trhů) přináší 80 % obchodů, a obdobně, že do těchto 20 % se vyplatí investo-
vat 80 % rozpočtu. I když procentní poměr nemusí platit doslovně, přesto pravidlo
naznačuje, že úspěšná strategie se řídí heslem „ne všem málo, ale málu všechno“ – to
je základ úspěchu⁷.

Výběr trhů, na které jsou umisťovány produkty destinace, závisí nejen na veli-
kosti trhu, ale rovněž na jeho dynamice. Tabulka 4.10 ukazuje hlavní geografické
segmenty destinace Česká republika.

Tab. 4.10 Hlavní zdrojové trhy destinace Česká republika

Německo	Francie	Japonsko
Velká Británie	Polsko	Švédsko
Itálie	Španělsko	Belgie
USA	Rakousko	Švýcarsko
Nizozemí	Rusko	Izrael
Slovensko	Dánsko	(Kanada)

Zdroj: Vlastní propočty dle dat ČSÚ vycházející z analýzy tržního portfolia (trhy, jejichž podíl v trž-
ním portfoliu dosáhl v roce 2004 z hlediska příjezdů i počtu přenocování min. 1 %).

Identifikace skupiny klíčových produktů musí vycházet z výše provedené
SWOT a ze situační analýzy (trendy na trhu cestovního ruchu). Poněvadž klíčové
konkurenční výhody („USP“) destinace Česká republika zahrnují **Prahu jako**

⁷ Pro srovnání, např. Österreich Werbung (s rozpočtem asi cca 46 mil. EUR v roce 2002 a s více než pat-
nácti sty marketingovými aktivitami) razí heslo „ne všechno pro každého, ale pro každého to správně“,
tedy totální marketingovou strategii destinace.

hlavní cíl, unikátní kulturní dědictví mezinárodního významu a jedinečné přírodní bohatství (lázně), mělo by být 80 % rozpočtu a úsilí věnováno skupinám produktů uvedeným v tabulce 4.11. Rozhodnutí o klíčových produktech může být dále podpořeno nejen výzkumy agentury CzechTourism, sledováním nabídky cestovních kanceláří, ale i přes určité nedostatky např. statistickým sledováním návštěvnosti tzv. zón⁸ (blíže [118]).

Tab. 4.11 Klíčové produkty destinace Česká republika

80 %	<p>Kulturně-poznávací a městský turismus (těžištěm destinace Praha a památky UNESCO včetně zábavy, nákupů...)</p> <p>Produkt „aktivní turismus v přírodě“ (letní i zimní sezona, udržitelný turismus)</p> <p>Produkt „lázně – fitness – wellness“ (s orientací na přírodu, ale i zábavu a relaxaci)</p> <p>Produkt „meetingy, incentive, konference, události, výstavy“ (MICE)</p>
-------------	--

Zdroj: vlastní schéma.

Tab. 4.12 Vedlejší produkty destinace Česká republika

20 %	<p>Gastronomie Nákupní turismus Židovské památky Česká architektura České sklářství Česká hudba Český folklor Bydlení na zámku Cesta po kasinech Agroturismus Poutní místa a sakrální památky Památky lidové architektury Jízda na koni Golf Myslivost Po stopách předků Produkty připravované pro určitou příležitost (<i>event marketing</i>) Produkty připravované operativně nezávisle na příležitosti</p>
-------------	--

Zdroj: vlastní schéma.

⁸ Od roku 2002 upustil ČSÚ od sledování zón, takže údaje o jejich návštěvnosti jsou k dispozici pouze do roku 2001.

Co se týká „zbylých“ 20 %, mohou být vynaloženy na produkty uvedené v tabulce 4.12, pro jejichž rozvíjení má sice destinace Česká republika dobré předpoklady, ne však ty nejlepší, a na produkty připravované pro speciální příležitosti nebo časový horizont a trh nezávisle na příležitosti. Dále jde o **velmi specializované produkty**, resp. produkty zpracované do hloubky s ohledem na úzce vymezený okruh klientů, kterým jsou určeny. „Doplňkové“ produkty se stávají součástí pro destinaci stěžejních produktů, kdy např. židovské památky, architektura, folklor atd. vstupují do produktu „kulturně-poznávacího a městského turismu“, avšak pouze jako jedna ze součástí pro „běžného“ („masového“) klienta. Naproti tomu např. produkt „židovské památky“ nebo „český folklor“ představují skutečně specializované produkty určené cílovým skupinám s hlubším zájmem. Významným momentem volby (tvorby) produktů je jejich **šetrnost k životnímu prostředí a dlouhodobá udržitelnost**. Návrhy produktů pro zdrojové trhy (shluky) jsou prezentovány v tabulce 4.7.

Z hlediska **načasování** je strategie 80 : 20 spíše středně- až dlouhodobá, avšak každý rok se může marketing destinace Česká republika zaměřit na určitý jeden produkt nebo více produktů/trhů, kterým bude věnována maximální pozornost a větší část rozpočtu.

Dalším významným aspektem strategie destinace je **umístění konkrétního produktu na správný trh**, popřípadě jeho přizpůsobení podle hesla „Mysli globálně, jednej lokálně!“. Strategie destinace Česká republika by se měla blížit **koncentrované marketingové strategii**, která znamená výběr několika cílových segmentů a koncentrace na tyto segmenty s jedním produktem. Destinace Česká republika vzhledem k velké šíři a hloubce produktového mixu a různorodému tržnímu portfoliu (evropské a mimoevropské zdrojové země) nemůže uplatňovat koncentrovanou marketingovou strategii v „čisté“ podobě, takže je v některých případech nutná diferenciací produktu s ohledem na geografický segment. V tomto směru by se blížila strategie spíše totální marketingové strategii, která nabízí individuální produkt pro každý ze všech tržních segmentů. Ve výsledku by šlo o **kombinaci strategie koncentrované a totální marketingové strategie**, spočívající ve výběru geografických segmentů (koncentrovaná strategie) a určité diferenciací produktu (totální strategie). Strategie z hlediska jednotlivých trhů (shluků) jsou podrobněji rozebrány v tabulce 4.7.

Volba strategických produktů destinace Česká republika je v určitém ohledu „jednodušší“ než volba strategických trhů, a to z důvodu relativní neměnnosti základních, významných zdrojů destinace. Výběr strategicky významných trhů s ohledem na vývoj a změny v mezinárodním tržním prostředí je však složitější. Významným nástrojem výběru (kategorizace) strategických trhů je **analýza tržního portfolia**.

Pokud má destinace Česká republika jasno ve **volbě prioritních produktů a strategických trhů**, musí přikročit ke druhé části strategického marketingu, tedy

k umístování těchto strategických produktů na strategicky významné trhy a k vytváření image destinace na těchto trzích pomocí strategie značky (brandingu).

4.5.5 STĚŽEJNÍ PREZENTACE DESTINACE ČESKÁ REPUBLIKA

Stěžejní prezentace destinace Česká republika, která je záležitostí národní turistické organizace ve spolupráci s komerční sférou, s regionálními turistickými organizacemi s a dalšími subjekty, v sobě spojuje tři základní prvky:

1. Umístování (positioning) destinace.
2. Tvorba a monitorování image destinace.
3. Strategie značky (branding) destinace.

Umístování destinace Česká republika

Destinace Česká republika může být na zdrojových trzích umístěna:

- **na základě specifických rysů**, kdy bude razit **diferenční strategii** a mezi diferenčními znaky v závislosti na zdrojovém trhu komunikovat:
 - „USP“ jedinečnost hlavního magnetu – Prahy,
 - kulturně-historický potenciál,
 - zábavní potenciál,
 - přírodní potenciál (zejména lázeňský),
 - další ze silných stránek (např. nižší cenovou úroveň, možnosti nákupního turismu);
- **vzhledem k jiné destinaci**, na základě odlišení od konkurenčních destinací v jednotlivých zdrojových trzích;
- **pomocí umístění konkrétních produktů** jako umístění s ohledem na kategorii uživatele (produkt pro rodiny s dětmi, studenty...) nebo umístění pomocí vyčlenění vybraných produktů (produkt městský turismus, produkt Krkonoše...).

Pro efektivní umístění destinace Česká republika v jednotlivých zdrojových trzích je potřeba znát tři okruhy informací:

1. **Informace o potřebách klientů** ve zdrojových trzích, které lze zjistit:

- z marketingových průzkumů přímo **ve zdrojových trzích** (sekundární informace, spotřební chování, informace od pracovníků zahraničních zastoupení, zahraničních zprostředkovatelů služeb...);
 - z výzkumů **spotřebního chování v destinaci** (šetření zadávaná agenturou CzechTourism, informace od domácích zprostředkovatelů a poskytovatelů služeb...).
2. **Identifikace konkurenčních destinací** a jejich SWOT analýza. Vymezení konkurenčních destinací není jednoznačné, mělo by být provedeno pro každý zdrojový trh zvlášť (viz oddíl 4.3.4). SWOT analýzu lze provést obdobně jako v oddílu 4.3.5 (není součástí této publikace).
3. **Informace o způsobu vnímání** destinace Česká republika v porovnání s konkurenčními destinacemi, které lze získat **kvalitativním průzkumem** následujících cílových skupin:
- **koncoví klienti:**
 - nemající žádné informace ani představu o destinaci,
 - mající informace a představu o destinaci,
 - bez zkušenosti s destinací,
 - se zkušeností s destinací (zprostředkovanou, vlastní, pozitivní, negativní) – viz výsledky šetření organizace CzechTourism „Vnímání destinace ČR a motivace turistů při výběru destinace“ [98] (oddíl 4.3.4);
 - **touperátoři a agenti:**
 - nabízející destinaci Česká republika,
 - nabízející konkurenční destinace (přímo či nepřímo konkurenční).

Tvorba a monitorování image destinace Česká republika

Cílem tvorby a monitorování image destinace je **objasnění image destinace ve vazbě na její umístění**. K objasnění vazby je často používáno průzkumů hodnoty značky destinace vycházející z předpokladu, že faktorem úspěchu destinace ovlivňujícím image destinace jsou [122, s. 1]:

- povědomí o atraktivitách a výhodách destinace Česká republika;
- vysoká kvalita služeb poskytovaných v destinaci;
- optimální volba strategie tvorby image k oslovení cílového trhu;
- vysoká míra spokojenosti předchozích návštěvníků destinace (jedině tímto způsobem jsou schopny destinace udržet si stávající a získat nové klienty).

Z kvalitativního průzkumu srovnávajícího hodnoty značek destinací by měly být získány informace k **objasnění následujících otázek**, což při správné aplikaci umožní zefektivnit marketingový mix (zejména propagaci) a zvýšit poptávku po destinaci:

- Srovnání konkurenčních destinací podle toho, jak jsou známé a co o nich (potenciální) klienti vědí.
- Jak vysoko jsou destinace v žebříčku preferencí zařazeny.
- Jaký image (potenciální) klienti s destinací spojují (co od destinace očekávají) a na základě čeho si (potenciální) klienti tvoří obraz destinace ve své mysli. S jakými obrazy spojují klienti destinaci Česká republika (Praha) – podobně jako např. Pisa „je“ šikmá věž, Paříž „je“ Eiffelova věž, co tedy „je“ destinace Česká republika (Praha)?
- Kam podle různých kritérií (cena, bezpečnost, kvalita, vzdálenost) destinaci Česká republika řadí.
- A další.

Průzkum by měl být prováděn v **pravidelných časových intervalech**, aby zjistil:

- umístění destinace Česká republika v určitém časovém okamžiku a sledování jeho vývoje v čase;
- umístění destinace vzhledem k ostatním destinacím;
- porovnání odpovědí klientů před návštěvou destinace Česká republika a po návštěvě destinace, tzn. porovnávání očekávání klienta s reálným zážitkem a vnímáním destinace.

Na základě takto zjištěných dat vzhledem k ostatním destinacím by měly být sestrojeny pro jednotlivé zdrojové trhy:

- **srovnávací mapy tržního potenciálu destinací;**
- **mapy image konkurenčních destinací.**

Tvorbu image destinace Česká republika lze zhodnotit (a zároveň částečně ovlivnit) i z **výstupů zahraničních médií** (např. studie „Analýza obrazu České republiky v zahraničních médiích duben–červen 2003 pro CzechTourism“) [81]. Podle průzkumu je Česká republika nejvíce sledována v Itálii (list *La Stampa*). Z českých organizací se věnovala zahraniční média nejvíce sportovní reprezentaci a vládě ČR, z osobností pak Pavlu Nedvědovi (politika měla menší pozornost než sportovci a umělci). Z míst byla nejčastěji zmiňována Praha, a to zejména v souvislosti s možnostmi turismu. Ve vyváženém a zpravidla neutrálním hodnocení ČR zaujímala pozici nejhůře

hodnoceného subjektu vláda ČR a osoby Václav Klaus, naopak nejlépe hodnocen byl fotbalista Pavel Nedvěd a sportovní reprezentace ČR. Bezpečnost a vztah k EU byla nejkritizovanějšími tématy, kultura a sport byly naopak pozitivně hodnoceny. Nejkritičtějšími novináři byli Francouzi a Němci.

Branding destinace Česká republika

Branding destinace je založen na **identifikaci produktu (destinace), jejích přínosů a klíčových atributů a aktiv, na její diferenciaci od konkurence s využitím slovních nástrojů, obchodního známkování, designu a propagace**. Cílem je tvorba silné a jasně značky umožňující privátní sféře konzistentní přístup na trh turismu.

Vraťme se proto k výše zmíněnému výzkumu „Vnímání České republiky a motivace turistů při výběru destinace“ [98]. Podle výsledků průzkumu je destinace Česká republika vnímána jako vyspělá, přátelská, extrovertní a femininní, spíše pasivnější, a to zejména pro klienty navštěvující destinaci v letní sezoně (v zimě je vyšší podíl sportovně založených klientů). Hlavními motivačními faktory jsou Praha, hrady a zámky, historické a kulturní památky, ale i nakupování. Ve výsledku je *„...obraz ČR pozitivní, ale poměrně konzervativní, ČR je zemí minulosti, památek a kultury, zaostává či zcela postrádá aspekty odvozené od přírody a intenzivněji prožívaných aktivnějších a ‚dobrodružnějších‘ činností. Ve vztahu ke sledovaným konkurenčním zemím zaostává i z hlediska vhodnosti pro (zimní) sport.“* [98, s. 12].

Strategie značky destinace Česká republika je proces složený ze dvou kroků – ze zpracování hodnotové proklamace značky a z budování značky destinace:

1. Zpracování hodnotové proklamace značky destinace:

- **Stanovení klíčových produktů (konkurenčních výhod)**. Vymezení klíčových produktů vychází z provedené situační analýzy (viz oddíl 4.3), resp. z tabulky 4.11:
 - produkt 1: kulturně-poznávací a městský turismus (v kombinaci s nákupy, zábavou...);
 - produkt 2: destinace Praha;
 - produkt 3: aktivní turismus v přírodě (udržitelný turismus);
 - produkt 4: „lázně – fitness – wellness“ (s orientací na přírodu, relaxaci, zábavu);
 - produkt 5: meetingy, incentivní cesty, konference, události („MICE“).
- **Sestavení konkrétní prezentace klíčových produktů**. Klíčovou a na všech trzích komunikovatelnou konkurenční výhodou destinace Česká republika je historická a kulturní tradice (produkt 1) nebo z regionálního pohledu Praha

(produkt 2). Konkrétní prezentace destinace Česká republika může být založena:

- na attributech a přínosech produktu 1 (kulturně-poznávací a městský) pro klienty:
 - ◆ atributy – autenticita zachovaného kulturního dědictví, moment určité nostalgie umožňující únik ze všedního života, vědomí kolektivní nebo kulturní identity ve smyslu nalezení historických kořenů a posílení lokální kultury i v době postupující globalizace...
 - ◆ přínosy – poučení, spojení s historií a zábava, získání společenské prestiže...
- na attributech a přínosech produktu 2 (Praha) pro klienty:
 - ◆ atributy – historie, kultura, kultivovanost, zábava, noční život, nákupní možnosti...
 - ◆ přínosy – zábava, poučení, obohacení osobnosti, společenská prestiž...
- na **kategorizační prezentaci** produktu 1, kdy by se destinace Česká republika prohlásila za historicky nejbohatší destinaci ve střední Evropě (srovnejme novou vizi destinace Rakousko „Rakousko – nejšarmantnější země světa“),
- na **prezentaci cenové úrovně** destinace založené na příznivém poměru cena/kvalita (podrobněji v oddíle 5.2).

Přestože je destinace Česká republika vnímána na mezinárodním trhu jako průměrná až slabá (zejména v letní sezoně) pro aktivní turismus, lázeňský turismus (ve smyslu odpočinku a regenerace, ne ve smyslu zábavy, pohodlí, nákupů a utrácení peněz) a agroturismus [98, s. 12], představují právě tyto produkty **významné produkty pro domácí klienty** a je potřeba věnovat jim určitou pozornost. Jejich současné využití pro domácí klienty může znamenat vytváření předpokladů pro jejich budoucí umístění na mezinárodním trhu. Pokud by měly být v rámci mezisegmentové komunikace komunikovány další produkty, šlo by zřejmě o produkt 3 „**aktivní turismus v přírodě**“:

- ◆ atributy – relativní nedotčenost přírody, přírodní krásy, návrat k přírodě, ticho, klid...
- ◆ přínosy – aktivní odpočinek, relaxace, zlepšení fyzické i duševní kondice, únik z civilizace, společenská prestiž (golf)...

Levné služby, příležitosti k nákupu zboží mohou být považovány za klíčovou konkurenční výhodu, avšak jejich ztvárnění do přijatelné podoby je problematické stejně jako jejich dlouhodobé udržení. Logo (značka) destinace je záležitostí dlouhodobá, která sice může doznávat s časem dílčích variací, avšak její podstata by se měnit určitě neměla.

- **Hodnotová prezentace** destinace Česká republika. Hlavními hodnotami destinace Česká republika jsou podle výzkumu vnímání [98]:
 - v **letní sezoně**:
 - ◆ „silné“ hodnoty – přátelský, starostlivý, žena, ohleduplný, vzdělaný, inteligentní,
 - ◆ „slabé“ hodnoty – odvážný (nebojácný), odlišuje se (vybočuje z řady), rád riskuje, spolehlivý, přemýšlivý (hloubavý);
 - v **zimní sezoně**:
 - ◆ „silné“ hodnoty – žena, působí mladistvým dojmem, povídavý (sdílný), přátelský, ohleduplný,
 - ◆ „slabé“ hodnoty – odlišuje se (vybočuje z řady), individualistický (zaměřený na sebe), rád riskuje, vůdčí typ, tichý (mlčenlivý).

Hodnotová prezentace značky znamená hodnotu destinace pro klienta nejen jako abstraktní pojem, ale i jako **cenovou úroveň služeb** vzhledem ke konkurenčním destinacím. Promítnutí hodnoty destinace v peněžním vyjádření do její značky je však problematické, protože značka představuje množství produktů různých poskytovatelů služeb a protože česká národní turistická organizace nepracuje s cenou stejným způsobem jako komerční subjekt.

2. **Budování značky destinace.** Budování značky znamená sestavení jména značky, rozpracování asociací, příslibů a řízení veškerých kontaktů značky:
 - **Sestavení jména a rozpracování asociací a příslibů značky.** Současné **logo destinace Česká republika** v sobě nese jméno značky „Česká republika“ („Střední Evropa“) v jazykových mutacích, je vyhotoveno v národních barvách a symbolizuje tvar České republiky propojený s českou vlajkou (viz obrázek 4.4). Je otázkou, nakolik (kromě oficiálních národních symbolů) vypovídá o destinaci jako o produktu, o jejích attributech, přínosech a hodnotách. Pokud má být strategie značky založena právě na nich a má zahrnovat asociace a přísliby značky, je třeba je promítnout do vizuální prezentace (komunikační kampaně).⁹
 - **Řízení veškerých kontaktů značky** s cílovými skupinami s cílem minimální odlišnosti jejich očekávání, spojených se značkou destinace, od reality je na národní úrovni více než složité. Součástí řízení je i zpracování **manuálu značky** s vymezením pravidel, kdo, jak a za jakých podmínek smí značku po-

⁹ Pro srovnání, logo destinace Rakousko je rovněž jednoduše provedeno v národních barvách, ale komunikační kampaň sděluje specifickým způsobem hodnoty destinace Rakousko – intenzitu zážitku (tlukot srdce), nefalšovanost (ryzost) a kultivovanost (samozřejmost kvality), to vše spojeno ve vizi Rakouska jako nejšarmantnější destinace světa (viz oddíl 3.6.10) [133].

užít, např. v rámci **partnerství** domácí poskytovatelé a zprostředkovatelé služeb, zahraniční zprostředkovatelé...



Obr. 4.4 Logo destinace Česká republika – příklady jazykových mutací

(Se svolením CzechTourism.)

4.5.6 MARKETINGOVÝ MIX DESTINACE ČESKÁ REPUBLIKA

Marketingový mix zahrnuje čtyři základní složky, **produkt, cenu, distribuci a propagaci**, avšak s možností rozšíření mixu o další komponenty – **politika a veřejné mínění, paktování, programování, lidé a partnerství**. CzechTourism může ovlivňovat tvorbu produktu, propagaci, tvorbu paketů, programování a partnerství, avšak obtížněji politiku, veřejné mínění, lidský faktor obecně, distribuční cesty a zejména cenu:

1. Politická opatření vykazují na příjezdový turismus:

- pozitivní dopad – vstup ČR do EU a usnadnění formalit, dohoda mezi EU a Čínou umožňující čínským touroperátorům vysílat klienty do ČR, povinnost školních výletů (Itálie)...;
- negativní dopad – zavedení víz s Ruskem, trvající vízová povinnost s Čínou, zákon o DPH...

Otázkou však zůstává, která organizace (skupina) má takovou politickou nebo ekonomickou sílu, aby prosadila v domácím prostředí další opatření podporující rozvoj příjezdového a domácího turismu.

2. **Veřejné mínění** má úzkou vazbu na image, vnímání a umístění destinace a vykazuje:
 - pozitivní dopad – nárůst poptávky v první polovině devadesátých let, kdy byla Praha považována za módní destinaci (byla „in“) a Česká republika za neobjevenou, tajemnou nebo kuriózní...;
 - negativní dopad – povodně v roce 1997 a 2002 se kvůli senzacechtivosti zahraničních médií odrazily v poklesu poptávky...
3. **Kooperace (partnerství) veřejné a privátní sféry** by se měla promítnout do celého marketingového mixu. Jde o kooperaci následujících subjektů:
 - domácí poskytovatelé a zprostředkovatelé služeb;
 - zahraniční zprostředkovatelé služeb (distribuční cesty);
 - firmy z „neturistických“ oborů,¹⁰
 - NTO střední Evropy (Rakousko, Maďarsko, Slovensko, Polsko);
 - a další.

Partnerství národních, regionálních či lokálních turistických organizací s partnery z jiných odvětví, zejména typicky českých – pivovary, výroba destilátů, sklárny, národní dopravci České dráhy a České aerolinie, Škoda Auto,¹¹ ale i např. s knižními průvodci představují významný nástroj zvyšování loajality klienta k destinaci Česká republika.

4. **Lidský faktor** hraje v turismu velmi důležitou a nezastupitelnou úlohu a měl by mít v marketingovém mixu destinace významnější pozici, a to jak v návaznosti na tvorbu systému řízení kvality, tak i na systém řízení znalostí a učení. Práce ve službách klade vysoké nároky na vyškolené pracovníky, poněvadž se jedná o kontakt lidí s lidmi. Žádoucí je vzdělávání a „osvěta“ pracovníků destinace formou přednášek, školení nebo umožnění přístupu k informacím.

¹⁰ Plně využívá synergií partnerství např. Swiss Tourism, jehož oficiálními „turistickými“ partnery jsou Švýcarské dráhy, Swisscom, Swiss AirLines, Švýcarská pošta, Schweizer Hotelier-Verein, Europcar, ale i organizace vyrábějící pro Švýcarsko typické produkty jako Wenger (švýcarský nůž) nebo Swiss Dairy Food (čokoláda).

¹¹ Modely Škoda jsou velmi populární a získávají řadu ocenění na mezinárodní scéně. Jedním z posledních bylo ocenění architektů, kritiků a umělců udělené v Miláně v listopadu 2004 modelu Škoda Octavia, který získal titul „nejkrásnější automobil světa“ v kategorii tříprostorových vozů.

Příklad

Význam lidských zdrojů jako jedné ze složek marketingového mixu – destinace Olomoucký kraj

Rozvojem lidských zdrojů se zabývá poměrně rozsáhle Program rozvoje cestovního ruchu v Olomouckém kraji [120]. Financování všech projektů je zajišťováno zejména z prostředků krajského úřadu a SROP, do projektů týkající se informačních služeb by měli být rovněž vtaženi provozovatelé informačních center (obce, soukromé subjekty). **Program rozvoje lidských zdrojů** Olomouckého kraje 2004–2005 je postaven na realizaci několika projektů začínajících **zmapováním aktuální nabídky vzdělávacích a výcvikových programů a kurzů orientovaných na turismus** v Olomouckém kraji s cílem vytvoření pracovní skupiny schopné řídit rozvoj vzdělávacích aktivit v turismu a propojit potřeby vzdělávání a privátní sféry. Program se soustředí rovněž na **analýzu vzdělávacích a rozvojových potřeb pracovníků veřejného sektoru turismu a na přípravu jejich dalšího vzdělávání** (odborná školení pracovníků veřejné správy a volených zastupitelů, rekvalifikační programy cestovního ruchu a lázeňství). Třetím bodem programu je **příprava a dodávka vzdělávacích programů pro pracovníky informačních center, pracovníky městských úřadů a mikroregionů** (svazků obcí) v oblasti cestovního ruchu s cílem jednotného přístupu ke vzdělávání uvedených pracovníků a tvorby jednotného systému sběru, zpracování, sdílení a prezentace dat návštěvníkům Olomouckého kraje.

Zvláštní, čtvrtý projekt představuje **sestavení nabídky základních rekvalifikačních a poradenských kapacit pro zájemce o podnikání a začínající podnikatele v turismu**, spolufinancovaný mimo jiné i z prostředků úřadů práce a prostředků regionálních poradenských a informačních center v Přerově a Olomouci. Návazným programem je pak **tvorba systému informovanosti o programech rozvoje turismu podnikatelským subjektům, zájmovým a dalším organizacím** Olomouckého kraje.

Stěžejní čtyři složky marketingového mixu destinace (produkt, cena, distribuce, propagace) budou podrobněji popsány v kapitole 5. V dalším oddíle bude podán stručný přehled plánu konkrétních opatření ke splnění cílů, jejich kontrole a hodnocení, vycházející z krátkého pohledu na provoz české národní turistické organizace CzechTourism.

4.5.7 VOLBA STRATEGIE DESTINACE ČESKÁ REPUBLIKA – SHRNUÍ

Volba strategie destinace Česká republika znamená návrh a přijetí rozhodnutí o strategickém a následně taktickém marketingu destinace, založené zejména na analýze nabídky, poptávky, konkurenceschopnosti i SWOT analýze destinace:

- Na základě **modelu TALC** lze i přes jeho určité nedostatky konstatovat, že po fázi rozkolísané poptávky i výše devizových příjmů v druhé polovině devadesátých let bylo patrné oživení v letech 2003 i 2004 (s výjimkou jednodenní návštěvnosti). Při podrobnějším pohledu na **jednotlivé geografické segmenty** signalizuje rozdíly ve stanovení fáze jejich vývoje.
- **Geografická analýza tržního portfolia** ukazuje podíl jednotlivých trhů v portfoliu, jejich velikost a dynamiku a je východiskem pro plánování marketingových aktivit a zejména jejich financování. Provedená analýza 2000–2004 ukazuje dominantní postavení Německa, rostoucí trhy britský, slovenský, francouzský, italský a další, trhy ve stadiu poklesu (např. Izrael, Polsko) a trhy stagnující (USA, Nizozemí, Belgie).
- Podrobnějším nástrojem analýzy tržního portfolia může být **metoda shlukové analýzy** s cílem rozdělit trhy na základě zvolených kritérií do homogenních skupin a stanovit pro ně **strategii, klíčové a vedlejší produkty**. Provedená shluková analýza vychází z kritéria počtu přenocování, vydatnosti trhu, průměrné změny dynamiky počtu přenocování, denního výdaje turisty v destinaci Česká republika, podílu návštěvnosti turistů v regionech podle počtu přenocování a průměrné délky pobytu. Výsledkem je **vymezení pěti shluků** rámci zdrojových trhů vykazujících v rámci shluku podobné charakteristiky:
 1. Německo;
 2. Polsko, Rakousko, Slovensko, Nizozemí;
 3. Itálie, Francie, Španělsko + Izrael, Japonsko + Švédsko, Dánsko;
 4. Velká Británie, USA;
 5. Rusko.
- Navazujícím nástrojem analýzy tržního portfolia je **rozdělení trhů do schématu** na obrázku 4.8, ukazujícího **vytváření poptávky po destinaci Česká republika** (aplikace schématu 3.5 Devět způsobů vytváření poptávky podle Ansoffa) a jejich vyhodnocení z hlediska zachování, modifikace nebo tvorby nového produktu.
- **Segmentace a průzkum motivačních faktorů** dává informace o cílových skupinách a o důvodu rozhodnutí právě pro destinaci Česká republika. Primární geografická segmentace musí být doplněna segmentací podle zvolených kritérií, na jejichž základě bylo vymezeno pět segmentů (typů) – průměrný turista, seg-

ment „památky a historie“, rekreační sportovec, pohodlný návštěvník měst a segment „zábava a noční život“.

- **Hlavní tržní příležitosti destinace Česká republika** je třeba hledat tam, kde poptávka převyšuje nabídku, destinaci Česká republika lze nabídnout novým nebo vylepšeným způsobem při využití zejména metody detekce problémů a metody spotřebního řetězce. Zvláštní skupinu představuje nabídka nových produktů destinace vytvořených ne na základě přímého přání klientů.
- **Hlavní zdrojové trhy** představují trhy s největším, resp. s významným podílem v tržním portfoliu, tedy Německo, Velká Británie, Polsko, Nizozemí, Itálie a další.
- Za **klíčové produkty** destinace Česká republika lze označit produkt kulturně-poznávací a městský turismus (těžištěm destinace Praha, včetně zábavy, nákupů...), produkt aktivní turismus v přírodě (letní i zimní sezona, udržitelný turismus), produkt lázně – fitness – wellness (s orientací na přírodu, ale i zábavu a relaxaci) a produkt meetingy, incentivy, konference, události, výstavy (MICE). Do skupiny **vedlejších produktů** lze zařadit např. produkt gastronomie, český folklor, české sklářství a řadu dalších. Uplatňovaná strategie destinace Česká republika by zřejmě představovala **kombinaci strategie koncentrované a totální marketingové strategie**, spočívající ve výběru geografických segmentů (koncentrovaná strategie) a určité diferenciaci produktu (totální strategie).
- V oblasti **stěžejní prezentace** musí najít národní turistická organizace odpovídající umístění destinace Česká republika, vytvářet a monitorovat její image a provádět branding destinace. **Umísťování** destinace Česká republika lze provést na základě diferenciacních znaků či vzhledem k jiné destinaci na základě znalosti potřeb klientů, konkurenčních destinací a informací o způsobu vnímání destinace. **Tvorba a monitorování image** destinace ve vazbě na její umístění by mělo být použito pravidelných průzkumů hodnoty značky. **Strategie značky** destinace Česká republika by měla být založena na zpracování hodnotové proklamace značky destinace (identifikace klíčových produktů a sestavení jejich konkrétní prezentace založené na konkrétních atributech a přínosech produktu a v neposlední řadě hodnotová prezentace destinace Česká republika) a na budování značky destinace.
- Marketingový mix zahrnuje čtyři základní složky, **produkt, cenu, distribuci a propagaci** a několik dalších složek – **politika a veřejné mínění, paktování, programování, lidé a partnerství**. CzechTourism může ovlivňovat tvorbu produktu, propagaci, tvorbu paketů, programování a partnerství, avšak obtížněji politiku, veřejné mínění, lidský faktor obecně, distribuční cesty a zejména cenu.

> 4.6 Administrativní marketing destinace Česká republika – plán opatření, kontrola, hodnocení a měření marketingového plánu

K tomu, aby mohl být uskutečněn tzv. principiální marketingový plán destinace, musí být přijata určitá opatření, většinou organizačně-technického charakteru, vedoucí k dosažení cílů. Principiální (základní) marketingový plán znamená určení současného stavu (situační analýza), formulaci vize a cílů destinace Česká republika a výběr marketingových strategií a taktického marketingového mixu, jak bylo ukázáno v předchozích kapitolách. V souvislosti s uplatňováním administrativního marketingu je třeba zdůraznit **potřebu důkladného statistického sledování reálných procesů**. Bez potřebných dat (např. devizové inkaso z konkrétních geografických trhů, údaje o tržních podílech) není možné provést seriózní zhodnocení marketingových aktivit.

Administrativní marketing znamená sestavení tzv. **realizačního marketingového plánu destinace** zahrnujícího kroky potřebné k uskutečnění plánu základního včetně odpovědnosti, časového plánu, nákladů, kontrolních a hodnotících mechanismů, jehož součástími jsou [21, s. 219]:

1. **Plán aktivit** („Jak se tam dostaneme?“) znamená výčet činností pro marketingový mix každého zdrojového trhu podle jednotlivých „P“ a následně je chronologicky upravuje:
 - aktivity pro zdrojové trhy a každý komponent mixu;
 - odpovědnosti za činnosti;
 - časový a pracovní harmonogram.
2. **Marketingový rozpočet** („Za kolik se tam dostaneme?“):
 - rozpočet podle cílového trhu: cílem by měla být alokace prostředků do trhů, které generují nejen vysoký počet turistů (přenocování), ale zejména devizových příjmů (viz obrázek 4.1 a tabulka 4.13);
 - rozpočet jednotlivých komponent marketingového mixu: sledování alokace podle „P“ je základem měření efektivity sestavených mixů;
 - rezervní fondy: rezervy cca 10–15 % v rozpočtu jsou nezbytné – vždy se stane něco nepředvídatelného.
3. **Kontrola činnosti** („Jak zajistíme, že se tam dostaneme?“) zahrnuje periodickou finanční kontrolu čerpání rozpočtu, kontrolu stanovených cílů měřitelných

(např. údaje o počtu přenocování) nebo kvalitativních (např. pomocí speciálních výzkumů):

- očekávané výsledky každé činnosti;
- hodnocení a měření dosaženého pokroku pomocí dílčích výsledků v čase.

4. Ocenění činnosti („Jak poznáme, že jsme se tam dostali?“) znamená závěrečné zhodnocení stupně dosažení marketingových cílů obsahující:

- nástroje a způsob měření;
- standardy činnosti stanovující, jak velké odchylky mezi plánovanými a plněnými cíli jsou akceptovatelné;
- stanovení termínů hodnocení, např. v závislosti na plánovacím, zúčtovacím období.

Realizační plán pro celé tržní portfolio destinace Česká republika by měl být následně rozpracován do **plánů pro jednotlivé zdrojové trhy** z hlediska umístění produktů, cílů a marketingového mixu pro daný trh. Vedle plánů pro zdrojové trhy je vhodné sestavit plán jednotlivých produktů a negeograficky určených tržních segmentů a stejně tak rozpracovat plány strategické (pět až deset let) do plánů taktických (jeden až dva roky).

4.6.1 HODNOCENÍ A MĚŘENÍ ÚSPĚŠNOSTI MARKETINGOVÉHO PLÁNU DESTINACE ČESKÁ REPUBLIKA

K **hodnocení a měření** lze na národní úrovni používat následující metody:

- analýza prodeje (počtu klientů, přenocování, objem devizových příjmů);
- analýza tržního podílu, analýza nákladů a rentability marketingu podle geografických segmentů;
- koeficient public relations a publicity;
- marketingové náklady na jednoho turistu nebo na jedno přenocování;
- hodnocení úspěšnosti kampaní pomocí speciálních výzkumů;
- a další.

Nejspolehlivějším analytickým nástrojem hodnocení by bylo použití **marketingového auditu**, který je velmi komplexní, avšak finančně náročný.

Při hodnocení efektivnosti plánu na národní (regionální, lokální) úrovni existují **tři významné problémy**:

- obtížně prokazatelná příčinná souvislost (např. zda navýšení počtu turistů bylo způsobeno propagační kampaní);
- sběr takových dat, aby hodnocení bylo vůbec proveditelné;
- časové rozpětí od realizace marketingového plánu k získání dat pro jeho zhodnocení.

4.6.2 MARKETINGOVÝ ROZPOČET DESTINACE ČESKÁ REPUBLIKA

Financování aktivit spojených s přípravou a realizací marketingového plánu destinace Česká republika je s ohledem na výši rozpočtu značně složitě a opět se potvrzuje rčení, že „peníze/financování jsou až na prvním místě“. CzechTourism pracoval v roce 2003 s celkovým ročním rozpočtem asi 208 mil. Kč (asi 7,4 mil. USD), z toho příspěvek ze státního rozpočtu činil asi 198 mil. Kč (asi 7 mil. USD) [134].

Jak v situaci nedostatečných zdrojů **rozdělit marketingový rozpočet co nejefektivněji**? Rozdělení marketingového rozpočtu by mělo být provedeno na základě:

- toho, co si může CzechTourism dovolit;
- metody porovnání nákladů a výnosů jednotlivých geografických segmentů;
- rozpočtů konkurenčních destinací.¹²

Úvahy o **financování rozvoje turismu v České republice** by však měly směřovat pravděpodobně nejen ke zvyšování částky věnované z veřejných rozpočtů, ale zabývat se zejména možnostmi změny financování celého systému. Podstatné je účelové využívání prostředků odvedených do státního rozpočtu či do místních rozpočtů opět v oblasti turismu (obnova památkového fondu, podpora turismu ve vybraných regionech...). Klíčovým momentem v nastavení systému financování turismu je **úroveň hranice spolupráce veřejné a privátní sféry**, tedy rozdělení kompetencí mezi obě sféry v rámci řetězce služeb destinace poskytovaných návštěvníkovi (viz ta-

¹² Porovnání výdajů na marketing podle konkurenčních destinací (zejména Rakousko) je sice možné, ale objem jejich rozpočtu je výrazně vyšší. Roční rozpočty národních turistických organizací konkurenčních destinací se pohybují řádově v desítkách milionů USD, např. Irsko (1995) 38 mil. USD, Rakousko (1995) 47 mil. USD, Velká Británie (1995) 79 mil. USD, a u řady z nich tvoří příspěvky z veřejných rozpočtů pouze část celkového rozpočtu věnovaného na marketing destinace.

bulka 1.3). Znamená to jednoznačné vyřešení otázky, v jaké fázi řetězce má působit veřejná či privátní sféra, popř. obě, a za jakých (finančních) podmínek, ovšem tak, aby celý řetězec služeb destinace působil navenek vůči návštěvníkovi jednotně.

Příklad

Financování systému marketingu destinace (DMS)¹³

Problémem systémů destinačního marketingu je jejich efektivní fungování a financování. Efektivní **informační systémy bývají velmi často financovány z veřejných zdrojů** (např. Tyrolský informační systém, Rakousko), zatímco efektivní **rezervační systémy obvykle ze zdrojů privátních**. Následující příklady ukazují některé z příčin krachu vybraných systémů destinačního marketingu vyplývajících právě z nevyjasněné role privátní a veřejné sféry v řetězci služeb, a tedy z problémů při financování systému. Často jde o konflikt mezi přímým prodejem klientovi veřejnou sférou (organizací destinačního marketingu) a prodejem klientovi komerčním poskytovatelem či zprostředkovatelem služeb [57]:

- HiLine DMS (Skotsko, Velká Británie) se jevil jako provozně úspěšný, avšak po škrtu financování z veřejného sektoru systém zanikl.
- Swisline DMS (Švýcarsko) představoval ambiciózní projekt pro celou destinaci Švýcarsko, avšak zanikl již ve fázi plánování, kdy švýcarská vláda neschválila jeho financování.
- Reservations Quebec DMS (Kanada) fungoval úspěšně, avšak pouze do okamžiku, kdy začali velmi silně protestovat zprostředkovatelé služeb (touroperátoři a agenti), kteří prosadili jeho zrušení.
- Bravo DMS (Velká Británie) byl iniciován British Tourist Authority (BTA) s cílem propojit stranu nabídky a poptávky, avšak soukromý sektor se odmítl finančně podílet na projektu, který byl dlouhodobý a s nejistým výsledkem, aniž by neměl nad celým systémem určitou míru kontroly. Nedostatek veřejných prostředků k financování systému vedl k jeho převzetí skupinou soukromých firem, došlo ke změně jeho zaměření a nakonec i k zániku.

K zamezení či řešení již vzniklých konfliktů je třeba přesného vymezení kompetencí privátní a veřejné sféry, a to několika způsoby, vždy však za přesně určených finančních podmínek [57]:

¹³ Jednu z podob systému marketingu destinace (DMS) si lze představit jako integrovaný systém informací s možností rezervace v destinaci. Systémy jsou navštěvovány koncovými klienty, touroperátory i agenty a jsou napojeny na call centra, návštěvnická či informační centra destinace, GDS, internet, popř. další distribuční cesty. O systémech destinačního marketingu podrobněji v oddíle 4.8.

- předáním rezervačních služeb soukromému subjektu (např. po fázi informování ze strany organizace destinačního managementu/marketingu);
- společným operováním informačního a rezervačního systému (joint venture);
- systémem spolupráce mezi asociacemi a soukromými firmami s komplementárními zájmy (např. telekomunikační společnosti, finanční společnosti).

Pro alokaci rozpočtu je dále důležité zhodnotit segmenty nejen podle počtu příjezdů a přenocování, ale i podle výše devizového inkasa v porovnání výdajů zahraničních turistů, zjištěných v průzkumu prováděného agenturou CzechTourism, a podle příjmů platební bilance 2003 (viz tabulka 4.13).

Tab. 4.13 Devizové příjmy z nejvýznamnějších geografických segmentů podle platební bilance 2003

Geografický segment	Počet turistů v mil. osob (hromadná + individuální zařízení)	Pořadí podle počtu turistů	Příjmy z trhu podle denní výdaj × průměrná délka pobytu (dny) × počet turistů v mlrd. Kč *	Pořadí podle výdajů podle propočtu *	Příjmy z aktivního turismu v PB v mlrd. Kč **	Pořadí podle příjmů (PB) **
Německo	1439	1.	19,1	1.	32,9	1.
Velká Británie	412	2.	6,1	2.	5,2	4.
Polsko	291	3.	2,5	7.	5,3	3.
Itálie	291	4.	2,7	6.	4,8	5.
Slovensko	253	5.	2,3	8.	8,0	2.
Nizozemí	239	6.	3,1	5.	3,2	9.
USA	221	7.	3,2	4.	3,7	7.
Francie	193	8.	1,8	11.	2,9	11.
Rakousko	165	9.	2,0	9.	3,3	8.
Španělsko	153	10.	2,0	10.	3,0	10.
Rusko	125	11.	4,9	3.	3,8	6.
Dánsko	105	12.	1,7	12.	1,5	14.
Japonsko	93	13.	1,4	14.	1,9	13.
Izrael	72	14.	1,5	13.	2,5	12.
Švýcarsko	58	15.	0,6	15.	0,9	15.

Zdroj: ČNB, ČSÚ, CzechTourism a vlastní propočty.

* Orientační propočet devizového inkasa na základě počtu turistů v hromadných i individuálních ubytovacích zařízeních, průměrné délky pobytu a výše denního výdaje v ČR. ** Položka „turismus“ v platební bilanci zahrnuje dvě složky: a) služební cesty = sezonní a přeshraniční pracovníci + ostatní služební cesty; b) soukromé cesty = léčebné pobyty + vzdělávací cesty a studijní pobyty + ostatní cesty.

Vzhledem k tomu, že agentura CzechTourism neprováděla v roce 2004 šetření spotřebního chování zahraničních návštěvníků, jsou k dispozici údaje o výši průměrného denního výdaje zahraničních návštěvníků pouze za rok 2003. Tabulka 4.13 ukazuje rozdílnou váhu (viz sloupce „pořadí“) geografických segmentů podle tří ukazatelů – počtu turistů v hromadných a individuálních ubytovacích zařízeních, podle příjmů z trhu počítaného orientačně jako součin průměrného denního výdaje, průměrné délky pobytu a počtu turistů a podle příjmů z aktivního turismu vykázaného v platební bilanci. **Váha jednotlivých segmentů se při sledování podle uvedených ukazatelů liší, někdy poměrně výrazně (např. Slovensko, Nizozemí, Rusko).** Problémem samozřejmě zůstává metodika sestavování položky „turismus“ v platební bilanci.

4.6.3 OPATŘENÍ KE SPLNĚNÍ MARKETINGOVÝCH CÍLŮ DESTINACE ČESKÁ REPUBLIKA

Ze stručné organizačně-provozní SWOT analýzy agentury CzechTourism (podrobněji [22]) a z její aktualizace jednoznačně vyplývá, že k **hlavním opatřením, nutným ke splnění marketingových cílů**, patří zejména vytvoření **jasně vymezených řídicích struktur a vazeb na národní, regionální a místní úrovni** (institucionální, právní a finanční zázemí) a **posílení finanční pozice**, resp. navýšení marketingového rozpočtu a další opatření:

- Snaha o **jednotnou a ucelenou prezentaci** destinace Česká republika a maximální úsilí při ustavování regionálních marketingových organizací. Zakládání (transformace) organizací marketingového řízení destinací a jejich propojení elektronickými cestami.
- Posílení **finančních zdrojů organizace CzechTourism**, a to zejména úpravou způsobu financování.
- Důraz na práci **zahraničních zastoupení** a jejich další personální a finanční posílení.
- Užší **spolupráce s poskytovateli a zprostředkovateli služeb** při přípravě produktu, při jeho propagaci i distribuci a zejména v oblasti cenové politiky.
- Pokračující spolupráce s ostatními, zejména **středoevropskými národními turistickými organizacemi** při přípravě společného produktu, při jeho propagaci i distribuci na vybraných mimoevropských trzích.
- **Tvorba produktů ve vyšších cenových kategoriích** při udržování konkurenceschopného poměru cena/výkon a prezentace České republiky jako destinace s vynikajícím poměrem cena/kvalita.

- Využití **informačních technologií**, zejména internetu, k flexibilní distribuci zajištěním oficiálního národního informačního systému cestovního ruchu. Kvalitní internetové stránky agentury CzechTourism propojující veřejnou a privátní sféru (partnerství). Zabezpečení informací prostřednictvím **tzv. středisek marketingových informací (SMI)**.
- Silné zázemí v **marketingovém výzkumu** a zaměření na detailnější kvantitativní a kvalitativní výzkumy přímo ve zdrojových trzích destinace Česká republika.
- Participace agentury CzechTourism na **řízení kvality** v destinaci Česká republika (*total quality management*).
- A další.

4.6.4 ADMINISTRATIVNÍ MARKETING DESTINACE ČESKÁ REPUBLIKA – SHRNUTÍ

- **Principiální marketingový plán destinace Česká republika** by měl zahrnovat popis současného stavu (situační analýza), formulaci vize a cílů destinace Česká republika a výběr marketingových strategií a taktického marketingového mixu. **Realizační marketingový plán** by měl obsahovat aktivity potřebné k uskutečnění základního plánu včetně odpovědnosti, časového plánu, nákladů, kontrolních a hodnotících mechanismů, a to pro jednotlivé zdrojové trhy. K sestavení obou plánů je třeba zajistit řadu číselných podkladů.
- **Hodnocení a měření úspěšnosti marketingu** destinace Česká republika (analýza prodeje, tržního podílu...) není možné zpracovat bez podrobnějších číselných podkladů, které nejsou v současné době k dispozici. Nejpodrobnějším nástrojem hodnocení se jeví **marketingový audit**, jehož provedení je vzhledem k absenci řady údajů nemožné.
- **Plánování marketingového rozpočtu** destinace Česká republika lze provádět několika způsoby (např. metoda porovnání nákladů a výnosů geografických segmentů podle rozpočtu konkurenčních destinací). Významnou otázkou představuje financování celého systému.
- K hlavním **opatřením ke splnění marketingových cílů destinace Česká republika** patří zejména vytvoření jasně vymezených řídicích struktur a vazeb na národní, regionální a místní úrovni (institucionální, právní a finanční zázemí) a **posílení finanční pozice**, resp. navýšení marketingového rozpočtu a další.

> 4.7 Marketingová strategie destinace Česká republika – shrnutí

- Základem marketingového plánování destinace Česká republika jsou **kvantitativní a kvalitativní informace**, zjišťované kontinuálně pomocí marketingového výzkumu.
- Destinace Česká republika se musí přizpůsobovat **poptávkovým i nabídkovým trendům** mezinárodního i domácího prostředí.
- Analýza silných stránek vymezila **tři základní neopakovatelné podmínky prodeje (USP) destinace Česká republika**, a to **Prahu jako hlavní cíl, unikátní kulturní dědictví mezinárodního významu a jedinečné přírodní bohatství, lázeňské zdroje** a strategické faktory (např. stále příznivý poměr cena/kvalita).
- K hlavním **příležitostem destinace Česká republika** náleží průnik na nové zdrojové trhy, využití demografických změn (nárůst populace seniorů), vstup do EU, efektivnější destinační marketing a další.
- K **slabým stránkám** náleží zejména nedostatečný rozvoj infrastruktury, informačního servisu v některých oblastech, rezervy ve využití informačních technologií a další.
- Hlavní **hrozbou** jsou zejména nestabilní mezinárodní situace, **nedostatečná úroveň destinačního marketingu** ve srovnání s konkurenčními destinacemi, malé finanční zdroje pro podporu rozvoje veřejné a privátní infrastruktury v regionech.
- **Vize destinace Česká republika** vychází z vysoké atraktivnosti a oblíbenosti destinace nabízející „příjemné“ produkty s dobrým poměrem cena/kvalita.
- **Střednědobým kvantitativním cílem** na období pěti let (2006–2010) destinace Česká republika je konstantní zvyšování devizového inkasa a nárůst počtu zahraničních i domácích turistů při rovnoměrnějším časovém a prostorovém rozložení poptávky. **Kvalitativním cílem** je pak zejména budování a posilování značky destinace Česká republika.
- Z hlediska **volby střednědobé strategie** musí jít o kombinaci dvou typů strategií spočívající ve výběru geografických segmentů (koncentrovaná strategie) a určité diferenciaci produktu (totální strategie). **Klíčovými produkty** destinace Česká republika musí být produkt kulturně-poznávací a městský turismus, produkt „aktivní turismus v přírodě“, produkt „lázně – fitness – wellness“ a produkt „kongresový a incentivní turismus“.
- Z **modelu TALC** lze vyvodit, že destinace Česká republika se nachází ve fázi upevnění a nárůstu dosud rozkolísané poptávky.

- S využitím **shlukové analýzy** bylo vymezeno na základě kritérií pět shluků. Pro každou skupinu trhů zjištěnou ze shlukové analýzy je třeba uplatnit odlišnou strategii. S využitím **segmentace trhu** je třeba detailněji zpracovat každý významný geografický zdrojový trh.
- V oblasti **stěžejní prezentace destinace Česká republika** na mezinárodním trhu lze z kvalitativního průzkumu zjistit vnímání destinace Česká republika jako vyspělé, přátelské destinace, extrovertní a femininní, spíše pasivnější, a to zejména pro klienty navštěvující destinaci v letní sezoně (v zimě je vyšší podíl sportovně založených klientů) [98].
- Pokud jde o **strategii značky destinace Česká republika**, měla by být hodnotová proklamace značky založena na historické a kulturní tradici, z regionálního pohledu by byla klíčovým produktem Praha.
- **Plán konkrétních opatření ke splnění marketingových cílů** vychází ze sestavení realizačního marketingového plánu a z provozní analýzy agentury CzechTourism.
- **Kontrola, měření a hodnocení** je proces, který je možné provádět až během realizace marketingového plánu nebo po jeho realizaci. Oproti jednoduchým metodám měření účinnosti marketingových opatření je žádoucí sofistikovanější forma posouzení úspěšnosti formou marketingového auditu.

Tvorba marketingového mixu destinace Česká republika

Kapitola pátá se zaměřuje na marketingový mix destinace Česká republika:

- Jak sestavit marketingový mix destinace Česká republika.
 - Které produkty destinace Česká republika lze považovat za klíčové.
 - Jak vypadá cenová úroveň destinace Česká republika a její cenová konkurenceschopnost.
 - Co si lze představit pod vnitřními a vnějšími distribučními cestami destinace Česká republika.
 - Jak lze například sestavit komunikační mix a stanovit obsah a cílové skupiny vybraných kampaní.
-

V předchozí kapitole byla popsána rovina strategického marketingu destinace Česká republika tak, jak to umožňují dostupná statistická data a informace. V této kapitole bude rozebrána rovina taktická, a sice jako čtyři „P“ složky marketingového mixu (tvorba produktu, volba distribučních cest, cenová politika a propagační mix). Destinace Česká republika by se měla snažit o **zapojení všech prvků marketingového mixu** a neomezovat marketing pouze na propagační aktivity.

> 5.1 Produktový mix destinace Česká republika

Tvorba produktu destinace Česká republika vychází z dvou skupin faktorů:

- **Faktory nabídky** (SWOT analýza destinace, analýza nabídky, analýza konkurenceschopnosti...).
- **Faktory poptávky** (analýza poptávky, trendy a megatrendy, analýza tržního portfolia...).

Z vyhodnocení požadavků poptávky a možností nabídky lze sestavit **tzv. produktový mix destinace Česká republika**, a to dvěma způsoby:

1. Regionálně vymezený produkt:

- produkt destinace Česká republika jako celku na národní úrovni – převážně na bázi značky destinace nebo s velmi obecně formulovanými produkty (např. jednoduché brožury se základní informací o destinaci), anebo jako součást např. střeoevropského produktu;
- produkt destinace Česká republika jako jednotlivé regiony a jednotlivá místa.

2. Tematicky vymezený produkt – hlavní a vedlejší produkty. Ať už je produkt destinace Česká republika sestaven primárně jako tematický nebo regionální, **jaké „strategické“ zásady by měly být dodrženy:**

- Využití **výsledků marketingového výzkumu** a SWOT analýzy produktu stejně jako stanovení atributů, přínosů a hodnoty produktu.
- Oddělení **roviny fyzické** (fyzické vlastnosti a předpoklady) od roviny **symbolické** (zážitek, inscenace). Zážitek je vlastně skutečným splněním klientových očekávání od destinace, takže musí odpovídat očekáváním klienta a být zajímavě prezentován.
- Koncentrace na **klíčové produkty** a jejich kombinace s produkty vedlejšími (viz oddíl 4.5.4).

- **Formulace cílového trhu a jeho potřeb.** Kromě geografického segmentačního kritéria je třeba využít další – věk, fázi rodinného cyklu a zejména **motivační aspekty k cestě do destinace.**
- Cílovými skupinami představujícími největší tržní potenciál jsou **mladí do pětadvaceti let, senioři a rodiny s dětmi.**
- Respektování **specifik jednotlivých cílových trhů** (nejen ve smyslu jazykové verze) a diferenciací produktu v závislosti na vzdálenosti zdrojového trhu (vymezení destinace) podle četnosti návštěv, cíle cesty (Praha nebo regiony), způsobu organizace cesty a dalších charakteristik.
- **Plánování produktu jako multiproduktového mixu** (působení na několika trzích s nabídkou několika produktů na každém z nich). Hloubka a šíře produktového mixu musí být průběžně revidována pro každý z trhů.

„Strategické“ zásady by měly být následně doplněny **zásadami praktického (technického) charakteru:**

- **Sestavení itinerářů a zahrnutí praktických informací** – různé kategorie ubytování (včetně orientačních cen), doporučení ubytování a cestovních kanceláří (s ohledem na charakter produktu), možnosti stravování, kontakty na dopravní společnosti, na společnosti prodávající výlety a okružní jízdy, mapky, aktivity (sportovní, kulturní), příjezd do destinace včetně vzdáleností v kilometrech (v hodinách) a další. Důraz na **programování a tvorbu paketů.**
- **Zařazení vybraných míst do programů** tak, aby **klient v místě přenocoval** a došlo tak k většímu regionálnímu rozptylu návštěvnosti, z něhož musí těžit regiony a místa mimo Prahu. Při jednodenní návštěvnosti dosáhnou regiony pouze na malou část profitu (vstupné, stravování, nákupní výdaje) bez profitu z ubytování.
- **Jednoduše zformulovaná nabídka založená na klíčových konkurenčních výhodách** destinace a **jednoduše a rychle komunikovatelné zkušenosti.** Klienti (zejména ze vzdálenějších trhů) obvykle vnímají destinaci ve spojení s jedním nebo několika málo obrazy (např. Egypt „jsou“ pyramidy, Athény „jsou“ Akropolis) [10, s. 166]. Výsledkem konfliktu zájmů národních a regionálních cílů, které vznikají při snaze prezentovat mnoho „regionálních“ obrazů, může být špatně sestavený produkt.
- Pravidelná aktualizace „běžných“ propagačních brožur pro **koncové klienty** a manuálu destinace Česká republika pro zahraniční **touroperátory (agenty).**
- Respektování **zájmů poskytovatelů a zprostředkovatelů služeb (profesních sdružení) v destinaci** a rozvíjení koncepce tzv. *joint promotion* (společná účast různých subjektů na propagačním mixu). (Spolu)vydávání katalogů ubytování, stravování, konferenčních zařízení a mapek pro celou destinaci nebo její část

(Praha). Spolupráce s **regionálními turistickými organizacemi** a **příslušnými profesními asociacemi**.

- Tvorba produktu v závislosti na **míře standardizace produktu**. Tvorba standardizovaných produktů je významná stejně jako nabídka **možnosti sestavení produktu vlastního**, a to zejména s využitím tzv. plánovačů tras, sestavení individuálních itinerářů, nabídky zvýhodněných podmínek pro individuální klienty.
- Zohlednění **časového hlediska**. Střídání sezon vyžaduje modifikaci letního produktu pro zimní sezonu (např. historické město musí z důvodu zimního uzavření některých památek připravit pro hosty náhradní program) a naopak (např. lyžařská střediska musí připravit sportovní aktivity i pro letní hosty). Je třeba zohlednit termíny, kdy buď poptávka daleko převyšuje nabídku (např. Silvestr, Velikonoce), nebo naopak nabídka převyšuje poptávku (např. mimosezona, Vánoce).
- **Koordinace a využití fondu volného času klientů** (prodloužené víkendy, státní svátky ve zdrojových trzích, školní prázdniny, dovolené) v souladu s plánovanými speciálními akcemi, využití významných výročí a akcí.
- Snaha **ovlivnit alespoň částečně poskytnutí služby**, např. již započatou účastí na certifikaci ubytovacích zařízení nebo zpracování podmínek a provádění odborného školení poskytovatelů služeb.

Vzhledem k tomu, že od devadesátých let minulého století se prosazuje **přírodně aktivita, teprve následně destinace** (klient si klade otázku „co budu dělat a kde?“), vyjděme při návrhu produktového mixu zejména z tematicky určených produktů, k nimž přiřadíme následně destinaci.

5.1.1 TEMATICKÝ PRODUKTOVÝ MIX DESTINACE ČESKÁ REPUBLIKA

Tematicky vymezené produkty destinace Česká republika jsou zákonitě kombinovány nejen s regionálně vymezenými produkty (vázaný na destinaci), ale i mezi sebou navzájem. Tematický produktový mix vychází z rozdělení produktů na „klíčové“ a „vedlejší“ (viz oddíl 4.5.4).

Produkt „kulturně-poznávací“ a „městský“ turismus

Historické artefakty a vazby byly odjakživa jednou z nejprodávanějších atraktivit. Historické „*grand tours*“ (motiv vzdělání, poznání) společně s poutními cestami (spirituální motiv) představují nejstarší motivaci k cestování. **Definice produktu**

v **historické destinaci** je podle Ashwortha v rukou místních úřadů a veřejného sektoru (legislativní úprava, ochrana památek...) a turistické organizace, touroperátoři a agenti se pak pohybují ve vymezených mantinelech [10, s. 170].

Kulturní a poznávací turismus představuje **nosný produkt** destinace Česká republika, zahrnující historická města a památky (zejména hrady, zámky, církevní památky, muzea, galerie, památníky), destinaci Praha a veškeré kulturní akce včetně festivalů, divadelních představení, klubů atd., to vše v kombinaci s některými vedlejšími produkty (gastronomie, nákupní turismus, zábava, architektura...):

- **Základními atributy** produktu kulturně-poznávací a městský turismus jsou historická hodnota památek, autenticita a krása památek, nostalgie, nedotčenost kulturních památek, návrat do dávných časů a k tradicím, hledání vlastních historických kořenů...
- **Přínosem** pro klienta je vzdělání, podpora estetického citění, poznání a poučení spojené se zábavou, nezdídky i společenská prestiž...
- **Hodnotu** pro klienta představuje určité sebepoznání, uvědomění si sebe sama...

Tab. 5.1 SWOT analýza produktu „kulturně-poznávací a městský turismus“

SILNÉ STRÁNKY	PŘÍLEŽITOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • výjimečná koncentrace památek mezinárodního významu • řada památek v relativně dobrém technickém stavu • dvanáct památek zapsaných na seznamu UNESCO (k 31. 8. 2005) • bohatá kulturní nabídka zejména v Praze • produkt destinace Praha k dispozici s malými sezonními výkyvy celoročně • krátké vzdálenosti mezi atraktivními místy • konkurenceschopná cenová úroveň oproti západoevropským destinacím 	<ul style="list-style-type: none"> • kombinace s „vedlejšími“ produkty • využití památek pro „bydlení na zámku“, incentivní a společenské akce • nové produkty (Cesta po hradech a zámčích) • tvorba nových středoevropských produktů • využití speciálních akcí (hradní slavnosti, festivaly...) – programování • zacílení vyšších příjmových skupin s odpovídajícím produktem • nabídky pro individuální a skupinové (včetně firemních) domácí klienty (produkty marketingových regionů)
SLABÉ STRÁNKY	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • až na výjimky slabé folklorní tradice • nedostatečná informovanost o nabídce muzeí a galerií • nedostatečná kulturní nabídka mimo Prahu • otevírací doba velké části památek omezená většinou na sedm měsíců v roce (klimatické podmínky léto–zima) 	<ul style="list-style-type: none"> • silná konkurence • pokles návštěvnosti ze zámoří • nadměrná koncentrace turistů v atraktivních místech (Český Krumlov...) • vysoký podíl turistů střední až nižší třídy a méně skutečně lukrativních klientů

Zdroj: vlastní schéma.

Příklad

Tematický kulturně-poznávací produkt Česká inspirace

Jedním z mnoha příkladů regionálně a lokálně zaměřených tematických produktů může být projekt „Česká inspirace“ [143], který vznikl v roce 1995 a zahrnoval tehdy pět historických měst (Český Krumlov, Kutná Hora, Litomyšl, Polička, Telč) s cílem rozptýlu poptávky po kulturním produktu ven z Prahy. V současné době se na projektu podílí osm měst – Cheb, Jindřichův Hradec, Hradec Králové, Kutná Hora, Litomyšl, Polička, Telč, Třeboň. Sdružení Česká inspirace se v rámci taktického marketingu soustředí zejména na tvorbu produktu a jeho propagaci. Sdružení vydává propagační materiály jako brožury nebo seznamy kulturních akcí, ale kombinuje kulturní produkt i s produktem aktivního turismu – s cykloturistikou („Na kole s Českou inspirací“) nebo s produktem „MICE“ („Na kongres i za poznáním do měst České inspirace“). Produkt je prezentován na veletrzích cestovního ruchu v České republice i v zahraničí (např. Nizozemí, Německo, Polsko, Rakousko, Rusko). Partneři projektu jsou cestovní kancelář Čedok, Agentura Jitro, Český rozhlas, organizace CzechTourism a další.

Produkt kulturně-poznávacího a městského turismu je možné sestavit a na trhu umístit třemi způsoby:

1. Jako **kulturně-poznávací okruhy podle „standardního“ itineráře** pro skupinové i individuální klienty (např. „Česká republika za sedm dnů“, „Česká republika za dva týdny“) poskytující výhody:
 - klientovi: dostane oficiální doporučení toho, co by mělo být kvalitní (nebude tak aktivní, aby si itinerář sám sestavoval) a za co se vyplatí utratit peníze (snížení rizika výdajů za nekvalitní služby);
 - destinaci: možnost nasměrovat klienta tam, kam je potřeba (při udržení úrovně kvality produktu).
2. Jako **krátkodobé pobyty ve městech** (*city breaks*), kde jde o „jednoduchý“ produkt (např. dvě až tři přenocování v Praze, jedna okružní jízda po Praze a jeden výlet mimo Prahu), který lze nabízet dobře např. přes internet přímo koncovému klientovi. Krátkodobé městské pobyty se mohou orientovat nejen na Prahu, ale pro sousední trhy lze využít i nabídky jiných měst (Brno, Jindřichův Hradec, Liberec, Olomouc a další).
3. Jako **polodenní či celodenní výlety bez přenocování** pro domácí i zahraniční klienty.

Nabídka kulturně-poznávacího a městského turismu může být na základě poptávkových trendů sestavena způsobem ukázaným v tabulce 5.2. Přestože kulturně-pozná-

vací a městský turismus nejsou prioritní pro **domácí trh**, kde dominuje jednoznačně aktivní turismus v přírodě, mohly by být na regionální úrovni oba produkty formou „kombinovaných itinerářů“ propojeny tak, aby se i kulturně-poznávací i městský turismus na domácím trhu více prosadily.

Tab. 5.2 Návrh produktu „kulturně-poznávací a městský turismus“

PRODUKT/OBLASTI (MÍSTA)	HLAVNÍ CÍLOVÝ TRH	CHARAKTERISTIKA
<p>„City breaks in Prague“ (Pobyty v Praze)*</p> <ul style="list-style-type: none"> • Praha a okolí 	<ul style="list-style-type: none"> • všechny geografické segmenty 	<p>Nabídka služeb včetně ubytovacích v členění podle kategorie ubytování:</p> <ul style="list-style-type: none"> • hotely **** a ***** • turistické hotely *** • budget hotely ** a * • ostatní (penziony, hostely...)
<p>„City breaks in Czechia“ (Pobyty v českých městech)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plzeň, Karlovy Vary, České Budějovice, Český Krumlov, Jindřichův Hradec, Brno, Olomouc, Ostrava, Hradec Králové, Liberec, Kutná Hora... 	<ul style="list-style-type: none"> • Německo • Polsko • Rakousko • Nizozemí 	<ul style="list-style-type: none"> • obdoba pobytů v Praze • pokud má dojít k většímu regionálnímu rozptylu návštěvnosti, měl by turista v daném místě přenocovat
<p>„Czechia in 7 days“ (Česká republika za sedm dnů) s možností rozšíření na „Czechia in 2 weeks“ (Česká republika za dva týdny)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Praha, západní Čechy, jižní Čechy, jižní Morava, střední Morava, příp. další 	<ul style="list-style-type: none"> • všechny geografické segmenty • určený klientům s větším zájmem o ČR 	<ul style="list-style-type: none"> • kulturně-poznávací produkt v kombinaci s ostatními (sklárný, pivovary...) • doporučené varianty itinerářů včetně kontaktů na půjčovny aut, dopravní společnosti, jízdní řády, cestování autem i veřejnou dopravou (segment mladí lidé) • pakety „fly and drive“
<p>„Central Europe in 7 days“ (Střední Evropa za sedm dnů) s možností rozšíření na „Central Europe in 2 weeks“ (Střední Evropa za dva týdny)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • evropské trhy (kromě sousedních zemí) • mimoevropské trhy 	<ul style="list-style-type: none"> • obdoba produktu „ČR za sedm dnů“ • kombinace tras Praha–Vídeň, Praha–Bratislava, Praha–Krákov... (sedm dnů) • kombinace tras Praha–Vídeň–Budapešť, Praha–Vídeň–Bratislava atd. (čtrnáct dnů)

Pokračování

PRODUKT/OBLASTI (MÍSTA)	HLAVNÍ CÍLOVÝ TRH	CHARAKTERISTIKA
<p>„Czech Castles“ (České hrady a zámky)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Karlštejn, Konopiště, Trosky, Kost, Sychrov, Mělník, Loket, Bečov, Zvíkov, Hluboká, Český Krumlov, Jindřichův Hradec, Telč a další dle délky itineráře 	<ul style="list-style-type: none"> • všechny geografické segmenty 	<ul style="list-style-type: none"> • návrhy různých itinerářů (okruhů) např. na tři, pět, sedm dnů • s možností případného rozšíření na středoevropské země
<p>„Czech Cultural Events 2005“ (Český kulturní kalendář 2005)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • evropské trhy s důrazem na sousední země 	<ul style="list-style-type: none"> • seznam vybraných akcí s uvedením ubytování a dalších praktických informací • kooperace s cestovními kancelářemi

Zdroj: vlastní schéma.

* Tvorba tohoto produktu by příslušela spíše Pražské informační službě ve spolupráci s agenturou CzechTourism. Dobře se dá rovněž využít komerčně vydávaných brožur specializovaných na Prahu (např. *Welcome to Prague*).

Názvy produktů jsou pouze pracovní (v češtině a pro ukázkou v angličtině) a vystihují racionální obsah navrženého produktu. Na trh umísťované produkty musejí být prodávány pod **názvy vystihujícími HODNOTU produktu, resp. jeho emocionální rovinu**, což je otázkou dalšího marketingového výzkumu a práce reklamních odborníků.

Produkt „aktivní turismus v přírodě“

Destinace Česká republika má **velmi dobré předpoklady pro rozvoj vybraných forem aktivního turismu v přírodě**, avšak ne špičkové v mezinárodním srovnání. Mezi hlavní produkty aktivního turismu v destinaci Česká republika náležejí **pěší vycházky a výlety, cykloturistika, zimní sporty (lyžování), vodní sporty**. Produkt „aktivní turismus“ je v současné době primárně určen zejména **domácím klientům**, popř. trhům shluku 1 a 2 (viz oddíl 4.5.2).

Tab. 5.3 SWOT analýza produktu „aktivní turismus v přírodě“

SILNÉ STRÁNKY	PŘÍLEŽITOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • obecně dobré přírodní předpoklady (1,25 mil. ha chráněných území včetně čtyř národních parků a čtyřadvaceti národních přírodních rezervací) [111] • vodní plochy, značené turistické a cyklistické trasy, členitost terénu, vcelku zachovalá příroda, atraktivita, dostatečná nadmořská výška pro zimní sporty • značení turistických a cykloturistických tras (konkurenční výhoda) • dostatek turistických a cykloturistických mapek • dobře zpracovaný „vedlejší“ produkt „golf“ • konkurenceschopná cenová úroveň oproti západoevropským destinacím 	<ul style="list-style-type: none"> • produkt orientovaný na pěší vycházky a výlety • produkt „cykloturistika“ • napojení na evropské cyklotrasy (Eurovelo, Greenways) a cyklotrasy sousedních zemí (Rakousko) • finanční podpora cykloturistiky ze strany místních i regionálních organizací i úřadů • produkt orientovaný na zimní sporty • produkt orientovaný na vodní sporty
SLABÉ STRÁNKY	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • klimatické a sezonní výkyvy počasí • nedostatečná infrastruktura zejména u vodních ploch (kempy), ale i na horách • absence moře a velehor • přelidněnost některých míst a oblastí 	<ul style="list-style-type: none"> • silná konkurence (středo)evropských destinací, zejména Rakouska, Maďarska, Slovenska i Polska (lyžování, cykloturistika, jízda na koni) • pokles návštěvnosti z Nizozemí, Polska, Slovenska, Rakouska

Zdroj: vlastní schéma.

- **Základními atributy** produktu „aktivní turismus v přírodě“ jsou relativní nedotčenost přírody, přírodní krásy, návrat k přírodě, ticho a klid.
- **Přínosem** pro klienta je aktivní odpočinek, relaxace, zlepšení fyzické i duševní kondice, únik z civilizace, společenská prestiž (golf).
- **Hodnotu** pro klienta představuje překonání sebe sama a splynutí s přírodou.

Nabídka aktivního turismu může být na základě poptávkových trendů sestavena podle tabulky 5.4.

Tab. 5.4 Návrh produktu „aktivní turismus v přírodě“

PRODUKT	HLAVNÍ CÍLOVÝ TRH	CHARAKTERISTIKA
<p>„Hiking in Czechia“ (Vycházky v České republice)</p> <ul style="list-style-type: none"> Šumava, Krkonoše, Podyjí, České Švýcarsko, Český ráj, Moravský kras, Pálava, Třeboňsko, Adršpašsko-teplické skály a další 	<p>evropské zdrojové trhy s důrazem na:</p> <ul style="list-style-type: none"> Německo Rakousko Polsko Slovensko Nizozemí 	<ul style="list-style-type: none"> produkt zaměřený na výlety a procházky nejen na horách, ale i v přírodních parcích odkazy na možnosti ubytování a na místo, kde si mohou klienti objednat podrobnější mapky včetně kontaktů na cestovní kanceláře
<p>„Cycling in Czechia“ (Cyklistika v České republice)</p> <ul style="list-style-type: none"> Šumava, Podyjí, Třeboňsko, Žďárské vrchy, Český ráj a další 	<p>evropské zdrojové trhy s důrazem na:</p> <ul style="list-style-type: none"> Německo Rakousko Polsko Slovensko Nizozemí 	<ul style="list-style-type: none"> odkazy na možnosti ubytování, půjčoven, servisů, odpovídající stravování a na místo, kde si mohou klienti objednat podrobnější mapky včetně kontaktů na cestovní kanceláře rozšíření produktu na několikadenní trasy i v kombinaci se sousedními zeměmi (zejména Rakousko)
<p>„Skiing in Czechia“ (Zimní sporty v České republice)</p> <p>Krkonoše, Šumava, Krušné hory, Orlické hory, Jizerské hory, Vysočina, Jeseníky, Beskydy</p>	<ul style="list-style-type: none"> Německo, Polsko, Slovensko, Nizozemí, Belgie, Dánsko 	<ul style="list-style-type: none"> produkt zaměřený na zimní sporty zahrnující seznam lyžařských středisek (včetně mapek), kontakty na ubytovací kapacity, orientační ceny a kontakty na cestovní kanceláře
<p>„Water sports in Czechia“ (Vodní sporty v České republice)</p> <ul style="list-style-type: none"> Lipno, Slapská nádrž, Seč, Orlická přehrada, Novomlýnské nádrže, Máchovo jezero a další 	<ul style="list-style-type: none"> Německo, Polsko, Slovensko, Nizozemí, Belgie, Dánsko 	<ul style="list-style-type: none"> produkt zaměřený na vodní sporty zahrnující možnosti letní rekreace u vody, kontakty na ubytovací kapacity, orientační ceny a kontakty na cestovní kanceláře

Zdroj: vlastní schéma.

Názvy produktů jsou pouze pracovní (v češtině a pro ukázkou v angličtině) a vystihují racionální obsah navrženého produktu. Na trh umísťované produkty musejí být prodávány pod názvy vystihujícími HODNOTU produktu, resp. jeho **emocionální rovinu**, což je otázkou dalšího marketingového výzkumu a práce reklamních odborníků.

Produkt „lázně – fitness – wellness“¹

Lázeňský produkt představuje složitý a sofistikovaný produkt, jehož tvorba zohledňuje dvojí pojetí produktu:

- **Léčebné procedury a rehabilitace** (původní medicínální účel lázní), orientující se na množství specifických segmentů a nikových trhů.
- **Oblast prevence** – preventivní péče, oblast „wellness, fitness, beauty“ a dalších programů (rekreační turismus).

Tab. 5.5 SWOT analýza produktu „lázně – fitness – wellness“

SILNÉ STRÁNKY	PŘÍLEŽITOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • poptávkový trend udržení a zlepšení zdraví a fyzické i duševní kondice • jedinečné přírodní předpoklady a vysoká odborná úroveň lázeňské péče (v ČR je třicet lázní a další „lázeňská“ zařízení mimo místa původních přírodních předpokladů) • zlepšující se infrastruktura i méně známých lázní • atraktivita v lázeňském místě nebo okolí • konkurenceschopná cenová úroveň oproti západoevropským lázním, resp. vynikající poměr cena/kvalita 	<ul style="list-style-type: none"> • doplňkové programy „neléčebné“ zaměřené na udržení kondice (manažerské programy, programy pro seniory, programy pro ženy) • důraz na prevenci, krásu, aktivní odpočinek, zdraví a relaxaci těla i duše (<i>wellness</i>) • sestavení produktu „lázně – fitness – wellness“ za celou destinaci • průnik produktu na další evropské trhy s cílem větší diverzifikace tržního portfolia produktu • důraz na umístění produktu na jednotlivých trzích s přihlédnutím k jejich specifikům (na německém trhu je vnímání lázní jiné než na americkém) • nabídky šetřící čas (kratší pobyty)
SLABÉ STRÁNKY	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • nevhodné umístění produktu na některých trzích (nedůvěra klientů v serióznost produktu) • nedostatečný marketingový výzkum zaměřený na sledování návštěvnosti a motivaci lázeňských hostů • obtížná dopravní dostupnost některých lázeňských míst (Luhačovice, Jeseník) 	<ul style="list-style-type: none"> • silná konkurence (středo)evropských destinací – zejména Maďarsko (celkem je v Evropě asi 1200 lázeňských míst včetně lázeňských zařízení, hotelů atd.) [28, s. 50] • vysoká závislost na ruské a německé klientele

Zdroj: vlastní schéma.

¹ Produkt je zde pojat široce, nejen jako tradiční lázeňská péče, ale jako souhrn celkové péče „o tělo i duši“. Fitness produkty označují produkty spotřebovávané s cílem udržení či získání dobré fyzické kondice. Wellness produkty slouží nejen ke získání či udržení fyzické kondice, ale rovněž ke získání či udržení sociálních, emočních a duchovních aspektů zdraví.

Složitost lázeňského produktu a specifika poptávkových segmentů kladou **velké nároky na umístování produktu**, takže by měly být zdůrazněny nejen aspekty zdraví a vitality, ale i aspekt zážitků (požitků), vazeb na přírodu, harmonie těla a duše, sportu a aspekty společenské (komunikace, přátelství, animace, zábava):

- **Hlavními atributy** produktu „lázně – fitness – wellness“ je historicky ověřená důvěra v sílu a účinek českých lázní, vysoká medicínální úroveň produktu a orientace na nové trendy (fitness, wellness), spojení se zábavou, gastronomií, zážitky a požitky...
- **Přínosem** pro klienta je posílení zdraví, léčba nebo prevence.
- **Hodnotou** pro klienta je zlepšení fyzické i mentální kondice a udržení zdraví.

Lázeňský turismus destinace Česká republika zachycený ve statistikách 2004 vypadá následovně [142]:

- Celková lázeňská kapacita (hromadná) v destinaci Česká republika činila podle ČSÚ k 31. 12. 2004 **26 900 lůžek** (pouze 22 800 lůžek v roce 2002) a průměrná cena 827 Kč/osoba/noc (768 Kč/osoba/noc v roce 2002).
- Návštěvnost zahraničních hostů v roce 2004 činila asi 131 500 (126 000 v roce 2002) s průměrnou délkou pobytu 12,2 dne (12,8 dne v roce 2002). Počet **domácích klientů**, kteří představují asi dvě třetiny celkových lázeňských hostů, dosáhl v roce 2004 240 200 (221 000 v roce 2002) při průměrné délce pobytu 17,9 dne (18,4 dne).
- Západočeské lázně byly v první polovině devadesátých let navštěvovány asi z 50 % německými klienty, jejichž podíl se ve druhé polovině devadesátých let změnil ve prospěch ruských klientů (v roce 2002 asi 14 800 a v roce 2004 asi 23 800 lázeňských příjezdů).
- **Motiv německých hostů**² (v roce 2004 téměř 77 000 a v roce 2002 téměř 80 000 lázeňských příjezdů) je kromě léčebného především **finanční**, protože německé pojišťovny hradí klientům fixní denní částku, která sice není tak vysoká, jako kdyby zvolili německé lázně, avšak ve srovnání s celkovými náklady na pobyt je volba českých lázní pro německého klienta stále výhodnější. Lázeňská místa směrem do vnitrozemí jsou častěji navštěvována českými hosty. Moravské lázně

² **Německý trh** je a bude pro lázeňský produkt velmi významný, vždyť podle průzkumu Reiseanalyse 1999 považuje kolem 75 % Němců za důležité udělat o dovolené něco pro své zdraví. V předchozích třech letech podnikla 2 % Němců „wellness“ dovolenou (1,1 milionu), 3 % „fitness“ dovolenou (1,8 milionu), 6 % dovolenou orientovanou na zdraví (3,6 milionu) a 4 % lázeňskou léčbu (2,2 milionu), takže potenciál německého trhu pro lázeňský produkt Česká republika je velmi vysoký [30, s. 52].

(Luhačovice) přitahují rakouské a v menší míře rovněž nizozemské hosty, jejichž motiv je však více rekreační a relaxační.

I přes složitost produktu by jako produkt za destinaci postačovala jedna brožura s modifikací pro hlavní zdrojové trhy – Německo, Rusko, Rakousko, USA, Izrael, Skandinávie, země Blízkého východu a případně další. Ne však jako holý seznam lázeňských míst s popisem chorob, které se kde léčí. Produkt **Health and Beauty in Czechia** (Za zdravím a krásou do České republiky) by měl být zaměřen zejména na prezentaci specializovaných programů (manažerské programy, programy krásy...) jednotlivých lázeňských míst včetně kontaktů na ně a na cestovní kanceláře, u nichž si klient může pobyt rezervovat. V souvislosti s nároky, kladenými na umístování produktu, musejí být v brožuře použity snímky zdravých a krásných lidí, kteří si vylepšují svoji fyzickou i psychickou kondici. Zejména u volby názvu lázeňského produktu je třeba silně podtrhnout jeho **hodnotu a emocionální rovinu**.

Produkt „meetingy, incentivy, konference, události, výstavy“

Rozlišení jednotlivých součástí produktu „MICE“ – „meetingy, incentivy, konference/kongresy, události (výstavy)“ bývá v praxi značně složité. Cílovou skupinou produktu „MICE“ tvoří zejména:

- **touperátoři (agenti);**
- **skupinová koncoví klienti** (firmy, školy, zájmové organizace).

K typickým znakům segmentu „MICE“ patří:

- výhodné sezonní rozložení;
- vyšší průměrný výdaj;
- propagační efekt pro destinaci (region, místo) cestovního ruchu (povědomí o destinaci, tvorba image destinace);
- vyšší náročnost a míra nespokojenosti se službami;
- vazba na ekonomickou aktivitu (mix dobrovolnosti a nedobrovolnosti);
- rozhodování o cestě probíhá na úrovni zaměstnavatele (organizace), takže je těžké přesněji specifikovat atributy, přínosy a hodnoty tohoto produktu pro koncového individuálního klienta.

Speciální pozornost je potřeba věnovat **managementu událostí** (*event management*). Události (festivaly, kulturní a sportovní /mega/akce...) představují vynikající mar-

ketingovou příležitostí k prodeji destinace, kdy je nutné spolupracovat s organizátory akcí (událostí) a podchytit poptávku událostmi generovanou. Management (marketing) událostí je rovněž zařazen ve „vedlejších“ produktech v závislosti na významu pořádané akce (např. Pražské jaro vs. akce menšího významu pro užší okruh publika). Konference a akce konané v destinaci mají kromě přímého a nepřímého ekonomického dopadu obrovský význam pro vytváření povědomí o destinaci a image destinace.

Jak vypadá segment „MICE“ ve statistickém zachycení:

- V roce 2003 (údaj za rok 2004 agentura CzechTourism nešetřily) byla obchodní cesta hlavním důvodem návštěvy destinace Česká republika u 19 % turistů, účast na kongresu, semináři nebo veletrhu pak uvedlo 8 % dotázaných turistů, celkem tedy obchodní motiv převažoval u 27 % respondentů [107].
- I přes různou kategorizaci důvodů obchodních cest v letech 1999–2003 lze uvažovat **podíl kongresového turismu** v destinaci Česká republika v rozmezí 8–11 % na celkovém počtu turistů, největší podíl představovali Němci [91], [101], [105], [106], [134].
- V roce 2004 uvedlo **156 hromadných ubytovacích zařízení možnost pořádání kongresů** (asi 2 % z celkového počtu zařízení), v tom 14 hotelů *****, 48 hotelů **** a 92 ostatních hotelů. Celková **kongresová kapacita činila 66 800 míst** při více než 4000 uspořádaných kongresů. Největší podíl kongresových zařízení připadal podle ČSÚ na **Prahu** (38 kongresových zařízení s kapacitou 25 500 míst a 1700 kongresů za rok), **Jihomoravský kraj** (19 zařízení s kapacitou 7900 míst a 962 kongresy za rok) a **Středočeský kraj** (16 zařízení s kapacitou 5000 míst a 230 kongresy za rok) [142].
- Podle *UIA (Union of International Associations)* vykázal **mezinárodní kongresový turismus** (sledovaný podle specifických parametrů) v letech 2000–2004 pokles až o 12 % (o 1200 kongresových akcí méně), tedy 9160 mezinárodních kongresových akcí. Všechny světové regiony vykazují pokles (např. Evropa o 11 %), pouze počet kongresů v Asii roste (+15 %), nicméně Evropa si s podílem 57 % i v roce 2004 zachovala přední postavení v mezinárodním kongresovém turismu. **Česká republika** zaujímala z hlediska počtu pořádaných kongresů v roce 2003 až **23. místo** (podíl 1,07 %), **Praha 17. místo** (podíl 0,91 %), takže **rezervy pro další rozvoj jsou značné**. Hlavními evropskými konkurenty destinace Česká republika (Prahy) jsou i v roce 2004 Francie (podíl 6 %) – Paříž (podíl 2,4 %), Rakousko (podíl 3 %) – Vídeň (podíl 2,4 %), Německo (podíl 5,4 %) – Berlín (podíl 1,2) % a další [166].
- Role české národní turistické organizace v prosazování produktu „MICE“ by měla zahrnovat následující činnosti:

- Aktivity vedoucí ke získávání akcí (kongresů, událostí...) pro destinaci Česká republika. Volba destinace pro pořádání akcí je většinou výsledkem soupeření několika destinací (např. touroperatorů podpořených národními turistickými organizacemi).
- Zahrnutí **koncových skupinových klientů** (firmy, vzdělávací instituce, státní orgány...) do portfolia klientů (viz oddíl 5.4.2) a komunikace s nimi.
- Sestavení produktu *Meetings, Incentives, Congresses, Events in Czechia* (Kongresy, konference, incentivní akce a události v České republice) by měl zahrnovat kapacity v celé destinaci Česká republika, podávat základní údaje o kapacitách, cenách a další praktické informace včetně kontaktů na poskytovatele a zprostředkovatele služeb.
- Podpora lepšího **statistického podchycení** (srovnatelnosti) segmentu „MICE“.

Tab. 5.6 SWOT analýza produktu „MICE“

SILNÉ STRÁNKY	PŘÍLEŽITOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • zlepšující se konferenční infrastruktura v Praze (KCP) • PAKT – koordinace nabídky a společný marketing na mezinárodním trhu • vysoká atraktivita Prahy a některých dalších míst České republiky • možnost variabilních doprovodných programů (šíře a hloubka produktového mixu destinace Česká republika) • konkurenceschopná cenová úroveň oproti západoevropským destinacím • dobrá dostupnost leteckou dopravou 	<ul style="list-style-type: none"> • využití památkových objektů • sestavení produktu „MICE“ za celou destinaci Česká republika (nejen Praha) – větší zapojení kapacit mimo Prahu • podpora prodeje jednodušších kapacit odpovídajících trhu nárokcům nízkou cenu i při snížení kvality (poměr cena/kvalita však může být ve výsledku velmi dobrý) • umístění produktu na nových trzích (Rusko, mimoevropské trhy...) • vstup do mezinárodních organizací s cílem získání prestiže a kontaktů • aktivity směřované i na zahraniční koncové skupinové klienty (firmy, univerzity, výzkumné ústavy...) s cílem získat pořádání akcí pro destinaci Česká republika
SLABÉ STRÁNKY	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • omezená konferenční nabídka mimo Prahu (stále nízké zapojení měst Brno, Ostrava, Hradec Králové, Zlín, Český Krumlov, Ústí nad Labem, Karlovy Vary) • nedůvěra zahraničních hostů v dostatečně kvalitní produkt • nedostatečný marketingový výzkum a monitorování produktu (nekompletní a nesrovnatelné údaje) 	<ul style="list-style-type: none"> • silná konkurence (středoevropských destinací – zejména Vídeň a Budapešť a jihovýchodoasijských destinací) • pokles návštěvnosti ze zámoří

Zdroj: vlastní schéma.

Co se týká „vedlejších“ produktů, bude se publikace vzhledem k rozsahu dále věnovat jen vybraným z nich – produktům gastronomie, agroturismu, speciálním zájmům a produktům pro vybrané segmenty.

Produkt „gastronomie“

Produkt gastronomie není nosným produktem destinace Česká republika. Řada klientů typicky českou (nezdravou) kuchyni buď odmítá, nebo ji během pobytu ochutná jen jednou. **Proč se tedy gastronomickým produktem podrobněji zabývat:**

- Gastronomii je potřeba chápat jako **součást kultury destinace v širším rozměru** a jako taková bývá často podhodnocena a nedoceněna [41, s. 19].
- Gastronomie představuje výborný **nástroj „kulturního dialogu“** mezi rezidenty a turisty (exkurzionisty) v destinaci a moment setkání odlišných kultur, neboť odráží kulturu destinace, způsobu jejího života jako odpověď na specifika prostředí a zdrojů destinace. Hluboce zakořeněné gastronomické tradice mohou pomoci udržet kvalitu a autenticitu stejně jako umožnit diverzifikaci gastronomického produktu.
- Přestože je gastronomie v České republice podobně jako v jiných destinacích **jedním z hlavních zážitků turistů** (vždyť „láska prochází žaludkem“), nepředstavuje gastronomický produkt dominantní generátor rozhodnutí o cestě do destinace jako takové.
- Otázkou zůstává, **do jaké míry přizpůsobovat místní „originální“ gastronomii chutím a preferencím turistů**. Moulin upozorňuje na význam vzdělávání turistů v místní gastronomii formou vysvětlování, informování, důraznějších propagačních kampaní tak, aby nedošlo k dalšímu rozšíření „Mckultury“ a zůstala zachována autenticita, kvalita a diverzifikace i za cenu menšího „přizpůsobení“ místní gastronomie chutím turistů [41, s. 23].

Gastronomický produkt kombinovaný s „klíčovými“ produkty destinace by měl být postaven na třech prvcích:

- **Pivovarnictví** – české pivo je významným momentem komunikace.
- **Tradice** – zejména folklorní a lidové se vztahem ke gastronomii (posvícení, poutě, lidové slavnosti...).
- **Vinařské tradice** a výroba **tradičních lihových nápojů**, jako je becherovka (komunikace např. na německém trhu), slivovice a další.

Produkty spojené s českou gastronomií by měly být spojeny s pivní a vinařskou tradicí a určeny individuální i skupinové klientele.

- *Beer routes in Czechia* (Pivní stezky v České republice) – itinerář cesty po pivovarech (včetně praktických informací s důrazem na stravovací zařízení), spojený s kulinářskými požitky a folklorními tradicemi.
- *Wine trails in Czechia* (Vinné stezky v České republice) – itinerář cesty po významných vinařských oblastech s možnostmi exkurzí a ochutnávek včetně praktických informací s důrazem na stravovací zařízení.

Produkt „agroturismus“

S produktem „agroturismus“ souvisí i další okruh produktů jako zelený (venkovský) turismus, ekoturistika, ekoagroturistika, rodinné farmy, ale i pronájmy chat a chalup ve venkovském prostředí. Správnější je však rozdělení **agroturismu, založeného na využití zemědělské činnosti pro rozvoj turismu v regionu a venkovského turismu**, který nemusí mít se zemědělskou činností vůbec nic společného. Produkt je sice „vedlejší“, ale má perspektivu dalšího nárůstu. V destinaci Česká republika působí v oblasti agroturismu nezisková organizace ECEAT (Evropské centrum pro ekoagroturistiku) [145], jejímž cílem je přispět k setrvalému rozvoji venkova prostřednictvím šetrného turismu a k rozvoji produktů respektujících místní kulturu, zvyky, podporujících místní obyvatelstvo a přátelských k životnímu prostředí. Jde zejména o produkty „Prázdniny na venkově“, „Zelené prázdniny“ a „Stezky dědictví“.

Jaké **hlavní výhody** má rozvíjení a podpora agroturismu (a turismu spojeného s venkovem a přírodou vůbec):

- Produkt slouží k podpoře zachování venkovských tradic (kroje, zvyky, architektura, události) a je vhodný jak pro příjezdový, tak i pro domácí turismus.
- Rozvoj agroturismu může významně stimulovat ekonomickou aktivitu v malých sídlech a rovnoměrně po celém území, může podporovat navazující ekonomické aktivity (infrastruktura) a přispívat k rozvoji ekologického turismu šetrného životního prostředí.
- V kontextu evropských struktur je agroturismus chápán jako alternativa a doplňková činnost ekonomické aktivity zemědělského obyvatelstva států Evropské unie. Existuje možnost získání finanční podpory (např. ministerstvo zemědělství).

S jakými **hlavními problémy** je třeba počítat:

- V oblasti (eko)agroturismu jde většinou o velmi malá zařízení nehotelového typu, kdy vlastníci (provozovatelé) nemají dostatečné prostředky na koordinaci a společný marketing.
- Domácí ani zahraniční návštěvnost zařízení sloužících agroturistice není zatím vysoká. V roce 2000 bylo registrováno necelých 26 000 turistů, z toho asi 6000 zahraničních³ [118].
- Česká vesnice je příliš zdevastována fyzicky (architektura) i kulturně.
- České prostředí často (i přes určitý pokrok) postrádá romantiku a fundus, který klient při koupi agroturistického produktu hledá – zemědělská aktivita je soustředěna v zemědělských družstvech.
- Agroturismus nemá větší význam v příjmu místních úřadů.

Produkt „Agroturismus v České republice“ by měl vycházet (a vychází) jednoznačně ze spolupráce se specializovanými organizacemi (např. ECEAT). Zahrnutí zařízení vhodných pro jednotlivé cílové skupiny (zejména pro rodiny s dětmi) a kontaktů na cestovní kanceláře by mělo být samozřejmostí.

Ostatní „vedlejší“ produkty a produkty pro vybrané segmenty

Ostatní „vedlejší“ produkty lze víceméně zahrnout pod produkty „speciální zájmy“ obsahující témata (zájmy) jako česká architektura, folklor, sklářství, cesta po kasínech, bydlení na zámku, český porcelán, textilní továrny, poutní místa, po stopách předků, myslivost, golf, jízda na koni nebo produkty pro úzce vymezené skupiny (např. pro handicapované) a další. Pro produkt „speciální zájmy“ je typický zájem úzce vymezené skupiny klientů. Produkt by měl mít formu itineráře trasy po vybraných místech.

Příklad

Produkt pro handicapované – Český Krumlov

Úzce specializovaným produktem vytvořeným v Českém Krumlově je produkt „Českým Krumlovem i pro handicapované“ v tištěné i elektronické podobě určený pro návštěvníky

³ ČSÚ již nesleduje podrobnější údaje o kapacitách ubytovacích zařízení pro agroturismus ani o návštěvnosti těchto zařízení, takže poslední údaj je z roku 2000.

s omezenou schopností pohybu a orientace [136]. Produkt je velmi dobře zacílen, zohledňuje široké spektrum aspektů pohybu na vozíčku od parkování přes jízdu automobilem po pěší zóně a zahrnuje řadu praktických rad. Jako velmi přínosné lze zhodnotit zpracování sedmi konkrétních tras včetně popisu terénu a povrchu, nutnosti případné asistence, možnosti stravování či využití toalety a jiných velmi významných „detailů“. Další užitečnou součástí produktu je zpracování mapy města a zámku Český Krumlov pro handicapované a přehledu města a zámku pro handicapované – přístup do informačních center, kulturních památek, kulturních a sportovních zařízení a v neposlední řadě i do ubytovacích a stravovacích zařízení. V rámci produktu však byla zmapována i řada dalších míst s ohledem na pohyb handicapovaných návštěvníků města, jako jsou čerpací stanice, bankomaty, banky a pošty, lékárny, supermarkety, autoopravny, úřadovny policie a další.

Zvláštním produktem speciálních zájmů je rovněž **produkt „tranzitní trasy“**, který je velmi dobře využitelný u destinací s jednodenní návštěvností a u tranzitních destinací. Pro destinaci Česká republika by byl produkt tranzitních tras dobře využitelný zejména při hlavních silničních tazích s naplánováním itineráře odboček k atraktivním místům, např. polští klienti cestující Moravou ve směru sever–jih–sever.

5.1.2 REGIONÁLNÍ PRODUKTOVÝ MIX DESTINACE ČESKÁ REPUBLIKA

Tvorba **regionálního**⁴ produktu vychází ze čtyř úrovní:

- lokální;
- regionální;
- národní;
- (sub)kontinentální.

Výhodou tvorby a umístování lokálního a regionálního produktu destinace Česká republika oproti národnímu jsou:

- menší geografický rozměr;
- možnost budování **informačních a rezervačních center** schopných prodávat produkt regionu za provizi (trend na úrovni regionů vede k omezení veřejných

⁴ Regionálním produktem se zde rozumí produkt, který je tvořen primárně ve vazbě na geografický prostor (destinaci), takže ho nelze omezovat pouze na regionální pojetí ve smyslu např. kraje či menšího geografického prostoru.

a posílení privátních prostředků, potřebných na financování regionálních a místních turistických organizací) [12].

- možnost bližšího/přímého kontaktu s klientem (konkrétní produkty pro snáze identifikovatelné cílové skupiny, možnost zvláštních nabídek, nabídek na poslední chvíli, možnost přímého/databázového marketingu...);

Každý region (místo) v destinaci Česká republika by měl stavět svoji strategii na základě:

- **cenového odlišení** – krátkodobě udržitelné a nestabilní;
- **odlišení na základě produktů** a marketingového mixu.

V destinaci Česká republika existuje v současné době **patnáct marketingových regionů a čtyřicet čtyři oblastí** (viz obrázky 5.1 a 5.2), vymezených mimo jiné na základě rajonizace cestovního ruchu České republiky [123]. Regiony (oblasti) se liší svým využitím buď pro příjezdový, nebo pro domácí turismus. Každý region představuje „produkt“, který podléhá podobným zákonitostem životního cyklu. Některé regiony (místa) se nacházejí ve fázi silného vzestupu (západočeské lázně, Český Krumlov), či dokonce nasycení (Praha), avšak mnohé na svůj růst teprve čekají.

Rozdělení lze charakterizovat jako **uplatnění strategie dedukce** tak, že v destinaci nezůstávají žádná „bílá“ místa, což umožňuje tvorbu širokého a hlubokého produktového mixu a klade **nároky na komunikaci jednotlivých úrovní destinací (národní, regionální, lokální) stejně jako na systém řízení a financování**. Vymezení regionů by mělo vést k ucelenosti prezentace destinace Česká republika, k přehlednosti a lepší orientaci klienta. Jak dále naložit s marketingovým rozdělením destinace Česká republika:

- Realizovat **strategii značky každého regionu** – logo regionu + vizuální prezentace regionu (publikační činnost, internetová prezentace a prodej, koncepce stánků na veletrzích).
- Jednoznačně **umístit regiony** na „jejich“ cílových domácích či zahraničních trzích.
- Podpořit **tvorbu image regionu** na základě marketingového výzkumu (jaké obrazy návštěvníci s regionem spojují: např. Krkonoše – Sněžka...).
- **Statisticky podchytit** základní charakteristiky nabídky a poptávky v regionu.

Přestože je **koncepce marketingových regionů teoreticky jasná a logická**, její praktické prosazení naráží na **řadu problémů**, které jsou důsledkem neexistence jasného marketingového řízení destinace Česká republika na národní úrovni ve vazbě na úroveň regionální a místní (viz oddíl 4.2). Z uvedených problémů vyplývá nejasné

vymezení úlohy organizace CzechTourism při tvorbě regionálních produktů – např. má CzechTourism (podobně jako Swiss Tourism) vydávat jednotnou řadu regionálních prospektů, nebo se má soustředit víceméně na tematické produkty?

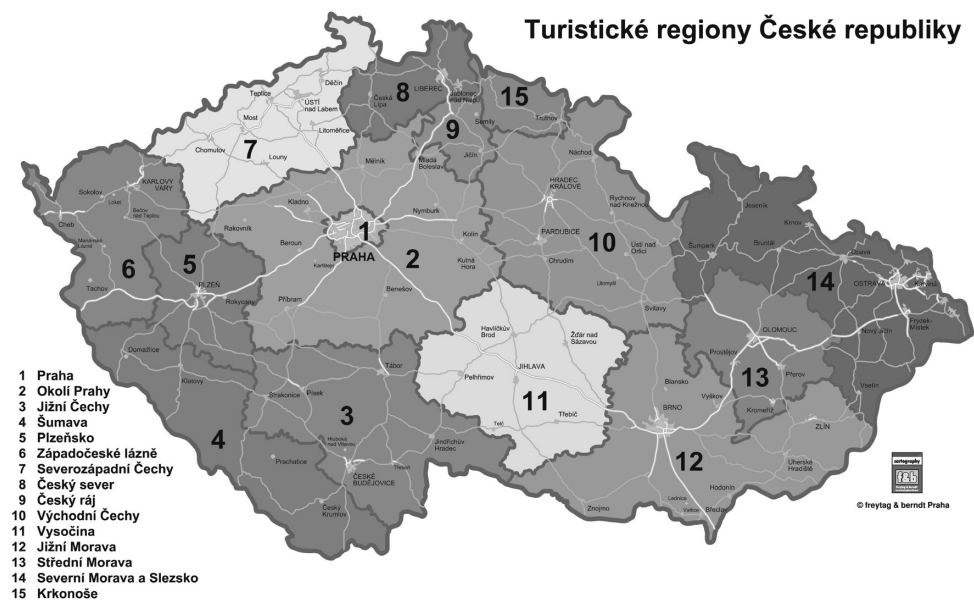
Pro posouzení možnosti prosazení destinace (regionu) na mezinárodním (globálním) trhu turismu byly použity ukazatele „kvalitní“ lůžkové kapacity a minimálního počtu přenocování (viz oddíl 1.1). Kromě těchto ryze kvantitativních ukazatelů by měly být regiony destinace Česká republika zhodnoceny na základě dalších kritérií předpokladů rozvoje turismu v regionu (místě) [2]:

- přírodní předpoklady – vlastní přírodní atraktivita – horské útvary, lesy, řeky, přírodní a národní parky, tvářnost terénu, vodní plochy, flóra, fauna, léčebné zdroje a další, dále průměrná teplota, srážky, délka slunečního svitu, sněhové podmínky...;
- dopravní napojení regionu (místa) na ostatní regiony (místa) – vzdálenost k nejbližšímu letišti, silniční spojení po dálnici, železniční spojení vlaky vyšší kvality...;⁵
- dopravní dostupnost míst uvnitř regionu – veřejná doprava, kvalitní komunikace a dopravní dostupnost atraktivit uvnitř místa (parkoviště, veřejná doprava);
- atraktivita mezinárodního (regionálního, místního) významu;
- infrastruktura pro sport a volný čas – tenisové kurty, bazén, bowling, minigolf, zoologická či botanická zahrada, zábavní park...;
- nabídka ubytování – struktura, množství, typ a kategorie;
- nabídka stravování – lokální kuchyně, gourmet-restauranty, restaurace například s folklorním programem...;
- zábava a noční život – diskotéky, tanec, kasina, kina, bary...;
- kongresové možnosti a možnosti výstav a veletrhů;
- nákupní možnosti;
- průmyslová vyspělost regionu/místa – továrny, nezaměstnanost, image...;
- marketingová koncepce regionu/místa – profilace regionu/místa pod určitou značkou nebo sloganem, nabídka produktů, informační a rezervační centra, nabídka okružních vyhlídkových jízd...;
- a další.

⁵ Vlaky vyšší kvality jsou podle Českých drah specifikovány jako vlaky s novými či modernizovanými vozy, vykazující vyšší rychlost jízdy (až 160km/h v České republice, až 200km/h v zahraničí) a gastronomickým servisem ve vlaku. K další službám náleží pravidelné poskytování informací o jízdě vlaku a o přípojích v češtině i v cizích jazycích, rezervace parkování osobního automobilu v ceně přepravy na vyhrazených parkovacích místech (pro vybrané spoje a ve vybraných městech). Do kategorie vlaků vyšší kvality spadají vlaky SuperCity (SC), InterCity (IC), EuroCity (EC), Expres (Ex), Pendolino [135].

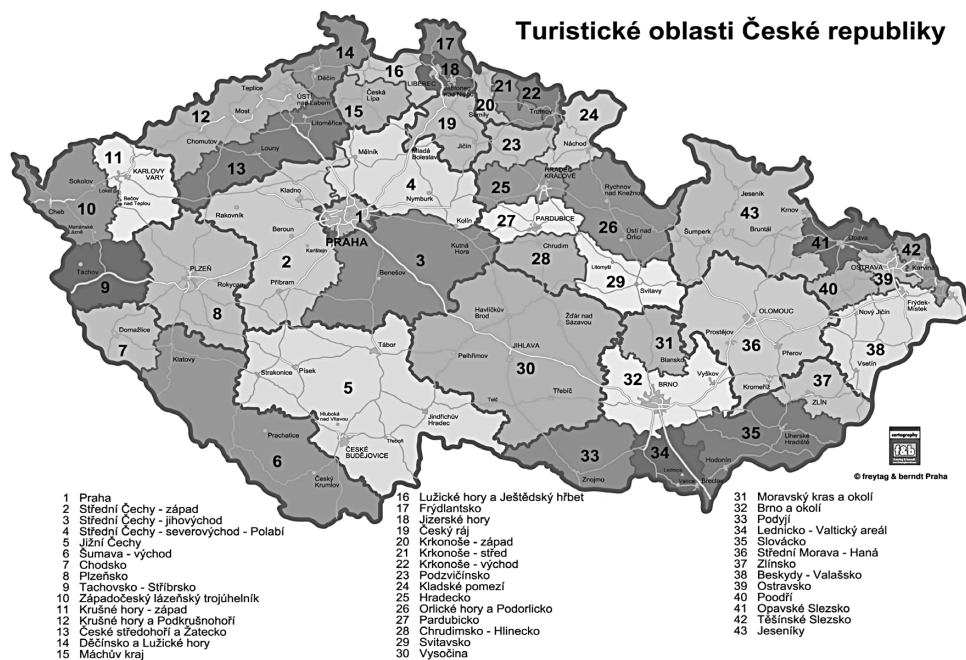
V roce 2001 začalo zpracovávání tzv. **Programů rozvoje regionů** s cílem zhodnocení nabídky regionu pro rozvoj turismu, analyzovat návštěvnost a stanovit další rozvoj regionů. V roce 2003 byly programy ukončeny, zkompletovány do jednoho dokumentu a distribuovány ministerstvům, poslancům, senátorům apod. V konečné fázi by měly sloužit nejen ke tvorbě produktů, k řešení společných aktivit v zahraničí nebo ke sdružování finančních prostředků a k vytváření podmínek pro rozvoj infrastruktury, ale v konečné fázi k prosazování managementu destinací na regionální úrovni [134].

Závěrem lze zhodnotit **velmi dobré předpoklady** pro tvorbu produktu destinace Česká republika, a to co do hloubky i šíře produktového mixu. Při tvorbě marketingového mixu je třeba se soustředit zejména na **klíčové produkty destinace**, ať už v tematickém či regionálním pojetí. Pro vedlejší tematické a regionální produkty musejí být nalezeny příslušné trhy. Vzhledem k širokému záběru produktového mixu by destinace Česká republika měla razit **kombinaci strategie koncentrované a totální marketingové strategie** a dodržovat „strategické zásady“ tvorby produktu (viz oddíl 5.1), což klade **značné nároky finanční, institucionálně-profesní i organizační na marketingové řízení destinace Česká republika na národní, regionální i místní úrovni**.



Obr. 5.1 Destinace Česká republika – turistické regiony

(Se svolením CzechTourism. ©Shocart.)



Obr. 5.2 Destinace Česká republika – turistické oblasti

(Se svolením CzechTourism. ©Shocart.)

> 5.2 Cenová analýza destinace Česká republika

Cenová politika destinace je velmi složitá záležitost. Významným faktem je to, že organizace destinačního marketingu na národní úrovni nestanovuje cenu a některé organizace s ní nepracují ani zprostředkovatelsky. Pro vytvoření konkurenceschopného produktu na národní (regionální i lokální) úrovni je však třeba:

- monitorovat vývoj cen v destinaci Česká republika a v konkurenčních destinacích;
- zahrnout cenu do marketingového mixu a počítat s ní při sestavování produktů;
- pasivně přenášet cenu od poskytovatelů a zprostředkovatelů služeb straně spotřebitele (např. v rámci reklamních kampaní, kdy je obsahem sdělení mimo jiné i nabídka konkrétních produktů);
- aktivně působit v oblasti kvality produktu (např. certifikace) a tak alespoň částečně ovlivňovat poměr ceny a kvality nabízeného produktu.

5.2.1 CENOVÁ ÚROVEŇ DESTINACE ČESKÁ REPUBLIKA

- **Cenová úroveň hromadného ubytování** se podle ČSÚ v letech 1996–2004 zvýšila o 48 % na 334 Kč/osoba/noc, patrné bylo zejména navýšení do roku 2000 následované mírným poklesem do roku 2003 a opětovným nárůstem v roce 2004 [142]. Úroveň plnění vyhlášených cen se v letech 1996–2001 nepatrně snížila (od roku 2002 ČSÚ šetření neprovádí). Zvýšení cenové hladiny ubytovacích (i jiných služeb) je spojeno s **růstem kvality služeb**. Příloha 6 „Vývoj cenové úrovně ubytovacích služeb destinací Česká republika a Praha“ srovnává cenovou hladinu v letech 1996, 2000 a 2004.
- Z hlediska úrovně cen ubytování 2004 v hromadných ubytovacích zařízeních v jednotlivých regionech vykazují podle ČSÚ **nadprůměrnou cenu ubytování/osoba/noc** regiony Praha (995 Kč), Karlovarský kraj (529 Kč) a Středočeský kraj (339 Kč), **nejnižší průměrná cena/osoba/noc** byla zaznamenána v Libereckém kraji (226 Kč), v Pardubickém kraji (234 Kč) a v kraji Vysočina (237 Kč) [142].
- **Ceny stravovacích služeb** zaznamenaly v posledních letech vzestupnou tendenci, např. index spotřebitelských cen veřejného stravování a ubytování se v roce 2002 zvýšil na 160 % úrovně roku 1994, v tom stravovací služby se zvýšily na 157 %, ubytovací pak na 231 % [114]. Ze srovnání let 2000 a 2004 však vyplývá **velmi nízký nárůst indexu tržeb s DPH ve stravování** (OKEČ 55.3–55.3)⁶ ve výši 101,5 bodu (ve stálých cenách roku 2000), meziročně (2004/2003) zaznamenal uvedený index dokonce pokles na 97,6 bodu [142].
- Tlak na cenu ze strany velkých touroperátorů (klientů) je silný, takže za určitých okolností (např. celosvětová recese turismu na přelomu let 2001/2002) může krátkodobě dojít ke stanovení skutečně „výprodejových“ cen služeb v destinaci.
- Destinace Česká republika je stále vnímána jako destinace nízkých výdajů s **image levnější destinace**.
- Zdražení služeb v devadesátých letech vedlo k částečnému odlivu ekonomicky motivovaných turistů velmi nízkých výdajových segmentů, avšak významným faktorem cest do destinace Česká republika však podle analýzy poptávky zůstává stále relativně nízká cena služeb (s výjimkou Prahy) a nákupy.
- Přestože jedním z hlavních důvodů cesty do destinace Česká republika jsou historické památky, cena za jejich návštěvu (vstupné) je až obecně poměrně nízká (měřeno k vstupnému v západní Evropě i vzhledem ke struktuře výdajů).

⁶ OKEČ je zkratka používaná ČSÚ pro odvětvovou klasifikaci ekonomických činností. OKEČ 55 zahrnuje Ubytování a stravování, OKEČ 55.3 Restaurace, 55.4 Výčepý a bary, 55.5 Stravování účelové a dodávky hotových jídel.

- K segmentům vykazujícím vysokou úroveň výdajů patřili Američané, Rusové, Skandinávci, Britové, Izraelci a Japonci [134], [107].
- **Hodnocení úrovně ceny má smysl ve vztahu ke kvalitě služeb.** Podle výsledků dotazování [105] prováděného mezi asi 3400 zahraničních turistů uvedlo 60,9 % dotázaných, že kvalita produktů odpovídala ceně, kterou zaplatili. U 27,9 % respondentů byla kvalita dokonce lepší a jen 4,5 % pokládalo cenu za neúměrně vysokou vzhledem ke kvalitě. Největší negativní rozpor mezi kvalitou a cenou uvedli Slováci, Poláci, Španělé, Američané a Švýcaři. S relací kvalita/cena byli velmi spokojeni Rusové, Britové, Izraelci, Japonci a Belgičané [107], [134].

5.2.2 CENOVÁ KONKURENCESCHOPNOST DESTINACE ČESKÁ REPUBLIKA

Cena má úzkou vazbu na kvalitu produktu a ovlivňuje tak konkurenceschopnost destinace. Neexistují komplexní studie, které by podrobně srovnávaly cenovou úroveň produktů cestovního ruchu v destinacích. Existují dva zdroje informací k důležitějšímu porovnání konkurenceschopnosti destinací:

- **Orientační úroveň výdajů pro samostatně cestující individuální klienty⁷** podle Lonely Planet [153] (příloha 7 „Porovnání denních nákladů na pobyt individuálních turistů v destinaci Česká republika a ve vybraných destinacích“). Ze střeoevropských destinací je podle tohoto srovnání **nejlevnější Slovensko a Maďarsko, naopak Polsko a Rakousko jsou dražší a Slovinsko je srovnatelné s destinací Česká republika**, ve srovnání s levnými mimoevropskými destinacemi se destinace Česká republika jeví většinou jako dražší. Při hrubém porovnání údaje o výdajích individuálních klientů v destinaci Česká republika podle Lonely Planet [153] a dat o výdajích z roku 2003 [134] vyplývá, že průměrná denní výše výdajů na ubytování a stravování v ČR činí 59 USD/osoba/den, což odpovídá podle Lonely Planet **střední/turistické třídě**.
- Druhým zdrojem je **monitor konkurenceschopnosti WTTC** zahrnující mimo jiné i **index cenové konkurenceschopnosti produktů cestovního ruchu** (*tourism price competitive index – TPCI*), kalkulovaný na základě indexu cen hotelového ubytování, indexu parity kupní síly a výše zdanění zboží a služeb v destinaci. **Destinace Česká republika v roce 2003 dosáhla 51 bodů, ale v roce 2004 již necelých 49 bodů z možných 100 bodů (průměrná cenová konkurenceschopnost).**

⁷ Pravdou je, že zejména velcí touroperátoři jsou schopni dosáhnout při sestavování paketů a jejich prodeji ve velkém objemu mnohem nižších cen, než jsou ceny pro individuální turisty.

Lepšího výsledku v roce 2004 dosáhly např. Čína (80 bodů), Indonésie (65,5 bodu), Malajsie (75 bodů), Dominikánská republika (58 bodů), z evropských destinací například Estonsko (63 bodů). Srovnatelného indexu cenové konkurenceschopnosti dosáhly destinace Maďarsko (50 bodů), Polsko (49 bodů) a Slovensko (47 bodů), horšího naopak Litva (44 bodů), Rakousko (29 bodů) a Německo (32 bodů) [172].

Destinace Česká republika jako celek představuje z **hlediska cenové úrovně destinaci průměrně drahou až levnější**, avšak s relativně dobrým poměrem cena/kvalita. Na druhé straně zde existují velmi výrazné rozdíly v rámci ubytovacích, stravovacích a dalších služeb. Tematická i regionální diverzifikace úrovně cen (a úrovně kvality produktu) je úzce svázána se strukturou návštěvnosti podle geografických segmentů stejně jako s regionálním rozptylem poptávky. Produkty pro klíčové geografické segmenty tržního portfolia musejí zohlednit poptávanou úroveň ceny.

Klienti mají sklon vytvářet si obrázek o destinaci, kde nikdy nebyli, mimo jiné i podle cenové úrovně, takže relativně nízká cena služeb v destinaci Česká republika může zejména u klientů, kteří destinaci ještě nenavštívili, implikovat image nízké kvality. Cenová úroveň se tak stává významným faktorem **umístování destinace**, které se musí zaměřit na **překonávání rozporů v očekávané a „skutečné“ kvalitě**.

V souladu s **cílem dosažení vyššího devizového inkasa při současném zvýšení kvality služeb** má destinace Česká republika šanci začít pracovat na novém umístění – již ne jako často zmiňovaný „*Billigland*“, ale jako destinace nabízející kvalitní služby s dobrým poměrem cena/kvalita.

Cílem destinace Česká republika by mělo být **posunutí od kvantity ke kvalitě** ve formě „kvalitnějších“ a udržitelných produktů, resp. získání „kvalitnějších“ klientů namísto masy průměrných turistů. Přestože česká národní turistická organizace nemá možnost přímého ovlivnění ceny, má možnost sestavit **produkty odpovídající novému umístění destinace Česká republika jako kvalitní a konkurenceschopné s rozumnou úrovní cen**.

> 5.3 Distribuční cesty destinace Česká republika

Distribuce produktu je vedle ceny dalším prvkem marketingového mixu, který nemá organizace destinačního marketingu plně pod svojí kontrolou. Ačkoliv nejde o přepravu zboží, vzdálenost zdrojového trhu a destinace hraje velmi významnou

roli (přítomnost na trhu, vytváření povědomí o destinaci, způsob prodeje...), a tak je nutné přihlídnout ke specifikům evropských a zámořských trhů.

5.3.1 VNĚJŠÍ DISTRIBUČNÍ SYSTÉM DESTINACE ČESKÁ REPUBLIKA

K nejvýznamnějším prvkům vnějšího distribučního systému agentury CzechTourism patří následující:

- **29 zahraničních zastoupení** (stav k 31. 8. 2005) v hlavních geograficky určených zdrojových trzích destinace Česká republika.⁸ **Geografická segmentace** je prvořadým kritériem zřizování a provozování zahraničních reprezentací. Informace ze všech zahraničních zastoupení by se měly scházet v pražské kanceláři CzechTourism, kde jsou vyhodnocovány a slouží jako podklad pro komplexní strategii destinace. V roce 2004 představoval procentní podíl turistů registrovaných v hromadných ubytovacích zařízeních ze zemí, kde má CzechTourism svá zastoupení (stav podle roku 2004), asi 85 % z celkového počtu turistů.
- **Síť touroperátorů a agentů.**
- **Členství v ETC**, která provádí marketing evropského produktu na mimoevropských trzích.

Jaké další kroky lze v oblasti vnějšího distribučního systému podniknout:

- Navýšení finančního a personálního zázemí zahraničních zastoupení.
- Neustálé udržování kontaktů s touroperátory, agenty, médii a dalšími partnery, přestože velkou část času a prostředků pohltí práce s konečnými klienty (informační činnost) a péče o každého jednotlivého klienta by měla být maximální.
- Aktivní marketingová činnosti – sběr dat, identifikace tržních příležitostí, analýza konkurenčních destinací, tvorba marketingového mixu (kontakty s médii, touroperátory, práce s médii, organizování výstav a veletrhů, workshopů, road-show atd.).
- Pokračující distribuce produktu destinace Česká republika.
- Rozšíření distribuční sítě např. o Švédsko či Dánsko a o další trhy na základě srovnání výnosů z trhu a nákladů na zpracování a působení na trhu.

⁸ Pro srovnání Maďarsko provozuje 24 zahraničních zastoupení, Rakousko 22 zastoupení s působností ve více než 40 zdrojových trzích, Švýcarsko asi 35 zastoupení (call center).

- Udržování kontaktů s mezinárodními turistickými organizacemi poskytovatelů či zprostředkovatelů služeb (např. *European Tour Operator Association – ETOA*).
- Vzhledem k tomu, že produkt destinace Česká republika je zejména produktem volnočasovým a rekreačním, je třeba vybudovat **národní informační a rezervační systém** fungující pro hlavní zdrojové trhy destinace Česká republika. Nelze se spoléhat na globální distribuční systémy, které mohou v oblasti distribuce rekreačního produktu selhávat.

Tab. 5.7 Zahraniční zastoupení agentury CzechTourism (stav k 31. 8. 2005)

EVROPA (18 zastoupení)	<ul style="list-style-type: none"> • Belgie • Finsko • Francie • Irsko • Itálie • Maďarsko • Německo – Berlín • Německo – Mnichov • Nizozemí 	<ul style="list-style-type: none"> • Polsko • Rakousko • Rusko • Řecko • Slovensko • Španělsko • Švýcarsko • Ukrajina • Velká Británie
ASIE (8 zastoupení)	<ul style="list-style-type: none"> • Čína • Indie • Izrael • Japonsko 	<ul style="list-style-type: none"> • Kazachstán • Jižní Korea • Saúdská Arábie • Uzbekistán
AMERIKA (3 zastoupení)	<ul style="list-style-type: none"> • Kanada • Argentina/Uruguay 	USA

Zdroj: vlastní tabulka dle dat CzechTourism.

5.3.2 VNITŘNÍ DISTRIBUČNÍ SYSTÉM DESTINACE ČESKÁ REPUBLIKA

Vnitřní distribuční systém destinace Česká republika je postaven na **partnerství agentury CzechTourism s regionálními (lokálními) turistickými organizacemi**. Problémy současného marketingového řízení a koordinace, které se odrážejí i ve vnitřním distribučním systému, byly stručně popsány v oddíle 4.2. Ideálním stavem by bylo vytvoření **systému regionálních a místních organizací destinačního marketingu** komunikujících mezi sebou navzájem a stejně tak s komerčními subjekty v destinaci.

Významným prvkem vnitřního distribučního systému jsou **informační centra** podávající návštěvníkovi destinace konkrétní detailní informace o místním (regionálním) produktu. V současné době je registrováno v destinaci Česká republika asi 350 informačních center, z nichž je asi 130 sdruženo v samostatném dobrovolném sdružení A.T.I.C. (Asociace turistických informačních center) [132]. Vývoj informačních center v destinaci Česká republika, podobně jako v dnes vyspělých destinacích, nebyl bezproblémový.

Dalším prvkem vnitřního (někdy i vnějšího) distribučního systému jsou v České republice zatím nepříliš rozšířená „**call centra**“ fungující s cílem zprostředkování nabídky straně poptávky. Stejně jako informační centra by měla mít i call centra přístup k databázím ubytovacích kapacit s možností rezervace. Další výhodou je i možnost paketování či individuálního návrhu produktu. Call centra jsou typická především pro **destinace s velkým počtem malých či středních poskytovatelů služeb** (např. Velká Británie, Irsko) spíše než pro destinace s menším počtem velkých hotelů (např. Hongkong), takže by byla využitelná i v destinaci Česká republika.

Významným prvkem propojujícím vnitřní a vnější distribuční systém představuje **tvorba, udržování a rozšiřování národního informačního systému cestovního ruchu**. Po několika pokusech zbudovat národní informační systém nedošlo doposud k realizaci tohoto prvku úspěšně fungujících distribučních systémů destinace.

Příklad

Regionální jednotný informační a rezervační systém cestovního ruchu – destinace olomoucký kraj

Jedním z plánovaných cílů Akčního plánu rozvoje cestovního ruchu v Olomouckém kraji je **i zbudování informačního a rezervačního systému Olomouckého kraje**, které je řešeno v aktuálním programu k 31. 12. 2004 na čtyřech úrovních [120]:

- 1. Řešení jednotného orientačního systému cestovního ruchu** (v rámci budování infrastruktury) včetně návrhu systému a zpracování projektu (s případnou studií proveditelnosti), výroby značení a jeho rozmístění v terénu. Plánované zdroje financování zahrnují SROP (Společný regionální operační program), rozpočet Olomouckého kraje a obcí s příspěvím soukromých zdrojů (vlastníci a provozovatelé atraktivit).
- 2. Program podpory rozvoje sítě turistických informačních center (TIC)** (v rámci zvyšování kvality služeb) s cílem zvýšení počtu turistických informačních center ve všech obcích a městech nad 3000 obyvatel. Program zahrnuje zpracování návrhu grantového programu, projednání se zástupci marketingových subregionů Hrubý Jeseník s podhů-

řím a Střední Morava – Haná s následným vyhlášením a realizací programu. Předpokládanými zdroji financování jsou krajský rozpočet, SROP, rozpočty obcí i soukromé zdroje.

- 3. Vytvoření koncepce komplexního informačního a rezervačního systému cestovního ruchu** (v rámci zvyšování kvality služeb) a začlenění systému do internetových stránek Olomouckého kraje. K zajišťujícím činnostem náleží příprava požadavků pro zadání projektu, projednání se zástupci subregionů, zadání a realizace výstupů při financování z krajského rozpočtu a SROP.
- 4. Zlepšení činnosti informačních center prostřednictvím síťové spolupráce a rozšířením základních standardů činnosti center Olomouckého kraje** (v rámci zvyšování kvality služeb) s cílem zajištění prezentace základní nabídky produktů cestovního ruchu a zvýšení kvality činnosti informačních center. Hlavní činnosti vedoucí k zajištění cílů představuje zmapování všech informačních středisek kraje, vypsání programu podporujícího zapojení středisek do regionální sítě, převzetí a rozšíření stávajících standardů ATIC a projednávání zásad se zástupci marketingových subregionů a poskytovateli informačních služeb s následným vypsáním programu a jeho realizací. Kromě krajského rozpočtu, rozpočtu obcí, SROP a soukromých zdrojů by se měli na financování podílet i provozovatelé informačních center.

Pro všechny součásti budování systému (i pro další projekty) je stanoven **garant, cíl projektu včetně vazby na obecnější cíle, časová náročnost i způsob financování**.

5.3.3 VLIV INFORMAČNÍCH TECHNOLOGIÍ NA DISTRIBUČNÍ SYSTÉM DESTINACE ČESKÁ REPUBLIKA

V oddíle 3.8 byl zhodnocen vliv rozvoje informačních technologií na distribuci produktu destinace. K **tradičním distribučním cestám** patří centrální rezervační a distribuční systémy, informační systémy, kontakty s touroperátory, agenty, koncovými klienty nebo i veletrhy a workshopy (viz oddíl 5.4). S rozvojem informačních technologií se však rozvíjejí **nové distribuční cesty**, zejména prodej přes internet. Vzniká řada centrálních informačních a rezervačních systémů využívajících výhod internetového prodeje, jako např. Priceline.com, MyOwnPrice.com a další.

Destinace Česká republika by měla maximálně využít **výhod distribuce produktů prostřednictvím internetu**, a to jak cílovému klientovi (B2C), tak i partnerům (B2B). Jde totiž v první řadě o místo prodeje řízené klientem, určujícím, kde a jak se prodává. Klient má neustále přímý a volný přístup ke „správným“ spotřebitelským

informacím o destinaci. Novou formou obchodu jsou dnes tzv. DCS (*demand collection system*), tedy obchody určované nákupčími, kdy kupující zadává do systému DCS poptávku se stanovením ceny, za niž je ochoten nakoupit produkt destinace, a dostává nabídky poskytovatelů služeb, kteří jsou mu ochotni za tuto cenu službu prodat.

Ačkoliv lze konstatovat, že internet zkracuje vzdálenosti a stírá rozdíly mezi geografickými segmenty, přece jen **hraje právě v oblasti distribuce přes internet geografická segmentace významnou roli**. Podle průzkumu v roce 2000 vykázali ve skupině zahraničních turistů destinace Česká republika nadprůměrné využití internetu jako zdroje informací, resp. distribučního zdroje, Japonci (35 %), Nizozemci (28,6 %), Izraelci (20,6 %), Američané (19,2 %), Britové (24,6 %) a Dánové (21,9 %) [105]. Velmi nízké využití internetu bylo naopak patrné u geografických segmentů Itálie (3,9 %), Polsko (2,5 %), Rakousko (6,1 %), Rusko (5,4 %) a Slovensko (4,5 %). Volba distribuční cesty stejně jako charakter produktu a cena je do značné míry determinována geografickou segmentací.

Co znamená **rozvoj informačních technologií** pro destinační marketing České republiky, zejména pro distribuci destinačních produktů:

- Internet přináší **změnu tradičních obchodních vazeb**, jejich zkracování, odbourávání mezičlánků, napřimování a svižnější tok informací, vedoucí k rychlejšímu uzavření obchodu.
- **Mnohem „vzdělanější“ spotřebitel** vyžaduje stále více a více výhod a dodatečných služeb. Klient má díky internetu hlas a úspěch nabízejícího je založen na schopnosti poslouchat a rychle reagovat.
- **Internet způsobuje změnu konkurenčního prostředí** ve smyslu: již ne Praha vs. Vídeň nebo Budapešť vs. Krakov, ale spíše Česká republika vs. Jižní Afrika nebo Praha vs. Tokio.
- **Internet přispívá ke změně náhledu na segmentaci spotřebitele** – posun k „multiopčnímu“ spotřebiteli.
- Internet by neměl být jen prostředkem propagace (prezentační stránky), ale **prostředkem akvizice klientů a prodeje**.

Jak musí být přizpůsobena nabídka na internetu trendům poptávky:

- Jednoduchá a zapamatovatelná URL⁹ adresa, napojení na hlavní vyhledávače, začlenění interaktivních prvků (kniha hostů, dotazník, anketa).

⁹ URL (*uniform resource locator*) označuje adresu/umístění internetové stránky na webu.

- Častá aktualizace a propojení na stránky partnerů (letecké společnosti, tourope-
rátoři, hotely).
- Internetová nabídka musí obsahovat kromě stručné a přehledné informace o te-
matických a regionálních produktech pro daný segment trhu (např. senioři,
mladí do šestadvaceti let, Němci atd.) ověření volné kapacity a cen a **možnost
knihování ubytování**, speciální cenové nabídky dopravy do destinace, v desti-
naci, ubytování a další.
- Významnou součástí stránek by měly být **itineráře a tzv. plánovače trasy** propo-
jené na informace o ubytování, atraktivitách, akcích v regionech.
- Důležitost **propojení stránek vyprofilovaných marketingových regionů** (z hle-
diska umístění regionu, charakteru produktu) ze stránek CzechTourism. Na re-
gionální úrovni je možnost knihovatelnosti nabídky většinou využita nebo jsou
alespoň sestaveny seznamy poskytovatelů služeb.
- Internet je prostředkem **podpory prodeje** (např. on-line soutěže, propojení
s partnerskými stránkami...), propagace, ale i výzkumu trhu.
- Cílem není fungování organizace CzechTourism jako cestovní kanceláře, ale
propojení nabídky a poptávky přes internet, tedy poskytnutí služby konco-
vému klientovi.
- Internet je prostředkem posunu ve směru od „transakce vytvářející informace“
k „informaci stimulující transakce“.

> 5.4 Propagační mix destinace Česká republika

Propagační (komunikační) strategie destinace Česká republika představuje prvek marketingu, který je ze strany organizace CzechTourism nejnadhěji ovlivnitelný. Účelný propagační mix destinace lze realizovat až po provedení předchozích kroků (strategický marketing, tvorba produktu a distribučních cest, analýza ceny), jinak nemá dostatečné zázemí a může vyvolávat falešné představy o destinaci.¹⁰ Posloup-
nost kroků propagačního mixu a jejich realizace je podobná pro **destinaci na ná-
rodní, regionální i lokální úrovni**.

¹⁰ Pokud by byl např. propagační mix realizován jako prvotní, mohlo by dojít při navýšení poptávky po destinaci např. k problémům s možnostmi knihování přes národní informační systém, k problémům s kvalitou produktu...

Propagační, resp. komunikační mix destinace Česká republika vychází z analýzy **informačních zdrojů**, které mají klienti o destinaci k dispozici a na jejichž základě se rozhodují o cestě do destinace. Klienti destinace Česká republika se rozhodují:

- na základě **doporučení svých známých a příbuzných** (40–50 % případů), tzv. reklama „ústa–ucho“ [134];
- na základě **vlastní zkušenosti** (17–26 % případů) [134].

Znamená to, že více než polovina klientů nebyla vystavena působení propagace. Problémem podobných průzkumů však zůstává:

- možnost uvést více odpovědí;
- schopnost klienta posoudit, co dalo hlavní impuls k rozhodnutí o cestě do České republiky – bylo to jen doporučení známých a příbuzných, nebo to bylo jejich doporučení podpořené přečtením článku o České republice, shlédnutím televizní reportáže nebo návštěvou české zahraniční reprezentace?

Jak lze na základě údajů o spotřebním chování zahraničních návštěvníků studií agentury CzechTourism charakterizovat **váhu jednotlivých informačních zdrojů** pro rozhodování o cestě do destinace Česká republika:

- Roste **význam internetu jako informačního zdroje** ze 3 % (1998) až na přibližně 10 % po roce 2000.
- Síla **masmédií** je omezená a jako hlavní zdroj informace se v letech 2000–2003 vyskytla pouze u 7 až 15 % klientů.
- **Informace z cestovní kanceláře, zahraničních zastoupení organizace Czech Tourism a propagační materiály** mají význam zejména v části propagačního mixu zaměřeného na touroperátory a agenty, pouze 9–21 % respondentů uvedlo v letech 1997–2003 jako hlavní informační zdroj **informace z cestovní kanceláře**. V geografických segmentech s vysokým podílem organizovaných příjezdů (Japonsko, Izrael, Španělsko, Velká Británie, Belgie, USA...) představují zprostředkovatelé služeb významnou cílovou skupinu propagačního působení organizace CzechTourism.

Velmi významný je **vliv propagace na snížení rizika během rozhodovacího procesu klienta**. Destinace Česká republika (Praha) je v myslích většiny klientů zařazena do subregionu „východní Evropa“ (na rozdíl od Vídně s image elegantní, vyspělé západoevropské metropole, přestože se nachází východněji než Praha), takže je ve stejné skupině zemí jako např. Rusko, Rumunsko (navíc si často zejména mimoevropští

klienti dlouho Česko pletli s Čečenskem). Tento nesprávný dojem je tím silnější, čím vzdálenější je zdrojový trh a pokud chybí vlastní nebo alespoň zprostředkovaná zkušenost. Komunikační programy destinace Česká republika by v těchto zdrojových trzích měly být orientovány na odpovídající umístění destinace Česká republika v myslích klientů, kteří mohou váhat při rozhodování o návštěvě České republiky právě z obav a nejistoty, kterou s ní mohou nesprávně a bezdůvodně spojovat.

Významným faktorem volby komunikační strategie je rovněž **charakter (typ), resp. úroveň poptávky** zdrojového trhu. Pro destinaci Česká republika jako celek je charakteristická „váhavá (ochabující) poptávka“. Bylo by možné identifikovat trhy, kde existuje „latentní poptávka“, avšak kvůli nedostatečné propagaci destinace Česká republika není poptávka realizována. „Plná“ nebo „nadměrná poptávka“ snad existuje pouze po destinaci Praha nebo po horských či lázeňských střediscích v jejich vysoké sezoně, avšak ne trvale, takže by bylo zřejmě vhodnější hovořit o „nepravidelné a sezonní poptávce“.

Základní stavební kameny komunikační strategie destinace Česká republika tvoří následující kroky:

1. Cíle komunikační kampaně.
2. Formulace cílové skupiny.
3. Obsah sdělení pro cílovou skupinu.
4. Forma a způsob sdělení cílové skupině.
5. Časový plán komunikační kampaně.
6. Měření, hodnocení a kontrola nákladů a přínosů kampaně.

Příloha 8 „Příklady úrovní možných propagačních kampaní destinace Česká republika“ obsahuje **příklady možných komunikačních kampaní destinace Česká republika** (od obecně formulované ke konkrétnější), členěných na jednotlivé kroky.

5.4.1 CÍLE KOMUNIKAČNÍ KAMPANĚ DESTINACE ČESKÁ REPUBLIKA

Formulace cílů komunikační kampaně vychází logicky z vize a marketingových kvalitativních i kvantitativních cílů destinace Česká republika (viz oddíl 4.4). Cíle komunikační kampaně jsou do značné míry určeny rovněž podobou strategického marketingu (zejména identifikací tržních příležitostí, resp. typem poptávky) a zbývajícími složkami marketingového mixu. Cíle komunikační kampaně destinace Česká republika lze zformulovat na základě marketingových cílů následovně:

- **Budování a posilování značky** destinace Česká republika v návaznosti na umístění a image destinace.
- **Udržení stávajících (zvýšení loajality) a získání nových klientů**, tedy jednak udržení destinace Česká republika v obecném povědomí klientů a jednak získání povědomí o destinaci Česká republika (nebo snaha o změnu image destinace).
- **Zvýšení průměrného výdaje na pobyt** prodloužením délky pobytu a/nebo zvýšením denního průměrného výdaje při současném zvýšení nabídky kvalitnějších produktů a služeb, tedy cíl „kvalitnějšího“ **umístění destinace** na mezinárodním trhu v návaznosti na tvorbu kvalitnějších produktů.
- **Splnění „dílčích“ cílů**, zejména rovnoměrnější rozložení poptávky v prostoru a čase, zvýšení délky pobytu, orientace na klíčové produkty, podpora růstu jejich kvality a jejich udržitelných forem.
- **Podpora cestování domácích klientů** v destinaci Česká republika.
- **Cíle spojené s komunikací se specifickými skupinami** – např. budování zahraniční obchodní sítě k prodeji destinace Česká republika (přesvědčování zahraničních touroperátorů a agentů o zařazení destinace Česká republika do nabídky), vytvoření pozitivního vztahu domácího obyvatelstva k zahraničním hostům destinace a další.

První dvě skupiny cílů znamenají obecnější, plošnější kampaň bez konkrétní knihovatelné nabídky. Součástí kampaně zaměřené na splnění třetí, čtvrté i páté skupiny cílů může být i konkrétní knihovatelná nabídka. Pokud jde o poslední, šestou skupinu cílů, je spojena s kampaněmi zaměřenými ne na koncového klienta, ale např. na partnery, na domácí obyvatelstvo a na další specifické cílové skupiny.

5.4.2 FORMULACE CÍLOVÉ SKUPINY KOMUNIKAČNÍHO MIXU

Rozdělení do cílových skupin je podstatné pro jakékoliv další plánování propagačního mixu destinace Česká republika. Cílové skupiny lze rozdělit podle řady kritérií následovně:

1. **Koncoví klienti (široká veřejnost):**

- koncoví klienti individuální (koncoví spotřebitelé);
- koncoví klienti skupinová (firmy, školy, výzkumná pracoviště, univerzity, zájmové organizace...);
- koncoví klienti, kteří nemají žádné informace o destinaci Česká republika;
- koncoví klienti, kteří mají více či méně informací o destinaci Česká republika;

- koncoví klienti, kteří nemají žádnou vlastní ani zprostředkovanou zkušenost s destinací Česká republika;
 - koncoví klienti, kteří mají vlastní zkušenost (pozitivní či negativní);
 - koncoví klienti, kteří mají zprostředkovanou zkušenost (pozitivní či negativní).
2. **Touroperátoři a agenti:**
- touroperátoři a agenti nabízející destinaci Česká republika;
 - touroperátoři a agenti nabízející konkurenční destinace (přímo či nepřímo konkurenční).
3. **Geografické segmenty** podle analýzy tržního portfolia destinace Česká republika:
- Německo, USA, Maďarsko...;
 - shluky trhů;
 - další možná členění.
4. **Zahraniční trhy:**
- definované na základě segmentace („klasická“ nebo psychografická);
 - definované na základě aplikace motivačních kritérií.
5. **Specifické skupiny:**
- cizí státní příslušníci žijící v České republice;
 - pracovníci mezinárodních institucí a organizací, např. zahraniční národní turistické organizace;
 - názoroví vůdci doma i v zahraničí;
 - novináři a média obecně;
 - poskytovatelé a zprostředkovatelé služeb v destinaci Česká republika;
 - poskytovatelé a zprostředkovatelé služeb ve zdrojových trzích;
 - domácí obyvatelstvo jako potenciální účastník domácího turismu;
 - domácí obyvatelstvo jako „místní obyvatelstvo“ vůči příjezdovému turismu.

5.4.3 OBSAH SDĚLENÍ PRO CÍLOVOU SKUPINU

Obsah sdělení pro cílovou skupinu vyplývá z cíle, kterého má být v dané cílové skupině dosaženo. Pro „obecné“ cíle (budování a posilování značky destinace Česká republika, udržení stávajících a získání nových klientů) je destinace Česká republika prezentována jako celek (branding), nejčastěji pomocí loga, obecných atributů a hodnot destinace (např. Česká republika jako kulturní destinace), avšak bez podrobnější prezentace konkrétních produktů. Cílem bývá získání povědomí o destinaci, udržení destinace v obecném povědomí klientů, popř. změna image destinace, avšak většinou bez konkrétní knihovatelné nabídky.

Dosažení dalších, **konkrétněji stanovených cílů** (např. zvýšení regionálního rozptylu, tvorba kvalitnějších produktů) bývá spojeno s přesvědčením klienta o koupi konkrétních produktů destinace nebo s přesvědčením touroperátora o zařazení destinace do nabídky. Využití možnosti knihovat konkrétní nabídky v takto postavených kampaních je velmi časté a účelné.

Pokud bude cílovou skupinu představovat **koncový klient**, který již destinaci Česká republika navštívil, lze komunikační mix orientovat na poskytnutí informace o dalších detailnějších produktech destinace, poněvadž klient již má představu o tom, za co utratí své peníze. V opačném případě jsou náklady na komunikační mix vyšší, poněvadž je potřeba nejdříve klienta přesvědčit k první návštěvě destinace Česká republika, dlouhodobě ho udržet a posílit jeho loajalitu k destinaci. Klíčovou roli v tomto procesu hraje **kvalita služeb poskytnutých v destinaci Česká republika**, poněvadž po první návštěvě, kdy nebude klient se službami spokojen, se s největší pravděpodobností již do destinace nevrátí a náklady na jeho získání je možno považovat za ztracené.

Komunikační mix orientovaný na **zahraniční touroperátory a agenty** se vyznačuje zejména možnostmi interakce (vzájemné komunikace mezi organizací Czech Tourism a touroperátorem) a možnostmi přizpůsobit obsah sdělení potřebám touroperátora.

Specifickou cílovou skupinou propagačních kampaní je **obyvatelstvo destinace**. Destinace Česká republika může dobře využít zkušeností maďarské národní turistické organizace, která uskutečnila ve druhé polovině devadesátých let rozsáhlou osvětovou kampaň orientovanou na podpoření přátelského postoje maďarského obyvatelstva vůči zahraničním hostům (posílení atributu maďarské pohostinnosti a přátelského přístupu) a podporu domácího turismu. Kampaň se uskutečnila zejména v rovině reklamy a public relations a základními médii kampaně byl tisk a televize.

5.4.4 FORMA A ZPŮSOB SDĚLENÍ CÍLOVÉ SKUPINĚ

Forma a způsob sdělení cílové skupině mohou nabývat skutečně bezpočtu podob – zapojení masmédií, účast na workshopech a road-show, vyhlášení vědomostní soutěže o pobyt v destinaci Česká republika, organizování fam tripů a desítky dalších:

- Konkrétní realizaci formy sdělení (např. film, brožura, reklamní kampaň) je třeba zadat specializovaným agenturám – reklamním a public relations agenturám, a to buď v destinaci (např. nadnárodní firmy), nebo na zdrojovém trhu.
- Mediální agentury se starají o výběr způsobu sdělení prostřednictvím médií (zejména televize, tištěná média, billboardy a další nosiče).

- Volba formy a způsobu sdělení (volba nástrojů) závisí na cílové skupině a efektu, který má komunikační kampaň přinést.
- Z hlediska **složení nástrojů propagačního mixu pro koncové klienty**, a to zejména v trzích s vysokým podílem individuálních nebo neorganizovaných cest (Polsko, Slovensko, Rakousko, Německo, Francie...), by měla destinace Česká republika využít předností internetové komunikace, public relations (publicity), výstav a veletrhů určených koncovým klientům a přímého marketingu.
- Z hlediska **složení propagačního mixu pro zahraniční zprostředkovatele služeb**, a to zejména v geografických segmentech s vysokým podílem organizovaných cest (Japonsko, USA, Izrael, Španělsko, Belgie, Velká Británie, Itálie...), by měly být využity přednosti internetové komunikace zaměřené na odbornou veřejnost, podpory prodeje – tzv. **obchodní propagace**, zejména fam tripy, výstavy a veletrhy určené odborné veřejnosti, workshopy, výhody osobního prodeje a přímého marketingu zaměřeného na zahraniční zprostředkovatele (podrobněji o nástrojích propagačního mixu v oddíle 5.4.7).

Přestože by měla být komunikační strategie určována kanceláří organizace CzechTourism v Praze v závislosti na významu a stanovení cílů v jednotlivých geografických segmentech, rozhodující roli v oblasti komunikační strategie v rámci těchto geografických segmentů by měla hrát **zahraniční zastoupení organizace CzechTourism**. Komunikační strategie musí být velmi úzce navázána na produkt určený geografickému segmentu, cenu produktu i volbu distribuční cesty, a **dotvářet tak kompletní marketingový mix**.

5.4.5 ČASOVÝ PLÁN KOMUNIKAČNÍ KAMPANĚ

Načasování a trvání propagační kampaně je významné:

- pro koncového klienta v závislosti na tom, s jakým předstihem se rozhoduje o své dovolené – např. trhy jako Itálie či Španělsko na poslední chvíli, naopak Japonsko několik měsíců dopředu;
- pro touroperátory, kteří připravují produkty s časovým předstihem – cca 6–12 měsíců.

5.4.6 MĚŘENÍ, HODNOCENÍ A KONTROLA NÁKLADŮ A PŘÍNOSŮ KAMPANĚ

Porovnávání nákladů s očekávanými přínosy je základním kritériem hodnocení úspěšnosti kampaně. Hodnocení kampaně je součástí hodnocení úspěšnosti marketingových aktivit jako celku, takže lze využít marketingového auditu či jiných dílčích metod měření a hodnocení (viz oddíl 4.5.6).

5.4.7 NÁSTROJE KOMUNIKAČNÍHO MIXU

Public relations

Public relations představují jeden z nejvýznamnějších komunikačních nástrojů destinace Česká republika. Jsou univerzálním komunikačním nástrojem vhodným prakticky pro všechny cílové skupiny. Náklady na realizaci public relations (publicity) jsou nižší než na placenou reklamu, a míra důvěryhodnosti je při tom vyšší. Existují desítky forem public relations, z nichž by měly být uplatňovány následující:

- **Cesty pro novináře** (*press trip*). Nízkonákladová forma průniku do médií kombinovaná případně s placenou inzercí je výsledkem práce novinářů pozvaných do destinace Česká republika, kteří se zde seznámí s produkty „in natura“. Články v médiích mohou být doplněny soutěží, slosovatelem kuponem, popř. jinými formami podpory prodeje. Organizování cest pro novináře je velmi dobře použitelné při uvedení „nových“ tematických produktů a regionů na trh.
- **Tiskové zprávy** (*press release*) a **bulletiny**. Pravidelně (většinou měsíčně) vydávané tiskové zprávy (*newsletter*) a bulletiny určené zahraniční a domácí odborné veřejnosti jsou rozesílány nejčastěji elektronicky.
- **Tiskové konference a tiskové snídaně**. Organizace tiskových konferencí souvisí nejčastěji s příležitostmi, jako jsou např. veletrhy, workshopy, státní svátky, uvedení produktu na trh, ale rovněž i při krizových příležitostech (např. živelné katastrofy). Tiskové snídaně jsou typické méně formální atmosférou.
- **Interview a veřejné akce**. K hlavním veřejným akcím patří např. Český den, české výstavy, jichž se kromě subjektů cestovního ruchu účastní i subjekty z jiných oborů (např. výrobci skla).
- **Internet**. Výhoda internetu je v tom, že je možné umístit zde všechny tiskové zprávy a veškeré informace určené veřejnosti, k nimž má uživatel neomezený přístup. Navíc je možné vybírat cílové skupiny rozdělením informací podle cílo-

vých skupin „pro veřejnost“, „pro tisk“, „pro touroperátory a agenty“, dále členěné na zahraniční a domácí atd.

Organizování cest pro novináře a veřejné akce představují vynikající příležitost pro **kooperaci organizace CzechTourism a českých poskytovatelů a zprostředkovatelů služeb**. Jednak jsou komerční subjekty schopny pokrýt část nákladů na tyto cesty či akce a jednak by měl klient vždy dostat nejen informaci o destinaci a o produktu, ale zároveň o tom, kde a za jakých podmínek je možné daný produkt koupit, z čehož naopak může komerční subjekt profitovat.

Výše uvedené formy public relations se týkají zejména tzv. **vnější veřejnosti**, avšak významné je rovněž **působení na tzv. vnitřní veřejnost**, tedy zejména na zaměstnance organizace CzechTourism, jelikož lidský kapitál se stává dnes jednou z rozhodujících konkurenčních výhod destinací.

Reklama

Realizace reklamního mixu představuje na rozdíl od public relations placenou a velmi nákladnou službu. Nákladnost reklamních kampaní dokumentuje i to, že např. pro seznámení 1 % německého zdrojového trhu s novým produktem je potřeba rozpočet ve výši 500 000 euro, a dále fakt, že 95 % reklamních kampaní je neúspěšných ve zvýšení tržního podílu produktů, které jsou předmětem reklamy [67].

V reklamních kampaních existuje stále velký prostor pro **spolupráci organizace CzechTourism a poskytovatelů/zprostředkovatelů služeb a jasně vyprofilovaných destinací na úrovni regionů/míst**. CzechTourism může nabídnout část placeného reklamního prostoru uvedeným subjektům, pro něž takováto účast znamená zejména výhodu „zastřešení“ jejich nabídky oficiální institucí, velké objemy (počty kusů brožur), vysoká opakovanost, vysoký počet přístupů na internetové stránky, tematické zacílení, nižší finanční náklady a další. Pro destinaci Česká republika se jeví jako vhodné následující sestavení reklamního mixu:

- **Publikování brožur a katalogů.** V návaznosti na stanovení regionálních a tematických produktů pro jednotlivé zdrojové trhy musejí být i nadále vydávány propagační materiály. Kromě volby formy sdělení informace o produktu a jazykové mutace je potřeba navrhnout grafickou podobu a rozměr publikace (např. praktickým formátem brožury se základními informacemi vydávané v mnoha jazycích a hromadně distribuované je skládací letáček formátu 10 × 21 cm se dvěma přehyby). Z hlediska grafické úpravy je nutná **jednotnost a shodný design (zejména barevnost) publikací, internetových stránek** atd. Každá publikace by měla být

označena logem destinace, logem CzechTourism a v souhrnu by měla tvořit tato produktová řada ucelený soubor. Významným prvkem by se měla stát spolupráce s komerčními subjekty s možností prodeje reklamní plochy (max. však 20–30 %).

- **Internet a publicita – efektivní nástroje reklamního mixu.** Stránky organizace CzechTourism (nebo stále ještě neexistující národní turistický systém) by měly sloužit k prezentaci produktů destinace.
- **Placená reklama v médiích – televizní reklama.** Placená inzercie má odlišnou využitelnost zejména v závislosti na ceně. Finančně nejnáročnější jsou televizní reklamy použitelné zejména pro stěžejní prezentaci destinace. První televizní kampaní organizace CzechTourism byla **kampaň „Come To Slow Down“** v dubnu a květnu 2004 na televizních kanálech EuroSport, CHH, BBC, Discovery a National Geographic s náklady 30 mil. Kč. Kampaň byla hodnocena více méně pozitivně, podle průzkumu oslovila 40 milionů diváků, v průměru 3,9krát (řadu z nich až 10krát). Kvantitativním efektem kampaně by podle průzkumu měl být nárůst příjezdů do destinace Česká republika 2 až 3 % (ve srovnání s rokem 2003) [134]. Uvedená kampaň byla zaměřena plošně na osm zemí Evropské unie (Německo, Rakousko, Itálie, Francie, Velká Británie, Španělsko, Holandsko, Irsko) a Rusko. Další připravovaná **kampaň „Zastavte se u nás!“** v roce 2005 byla zaměřena na Polsko na třech televizních kanálech. Televizní kampaň byla kombinována s tištěnou inzercí v týdenících a přílohách významných polských periodik a se citylighty (reklamní osvětlené zasklené panely či vitríny umístěné nejčastěji na zastávkách hromadné dopravy, letištích, nádražích, ale i na jiných rušných místech ve městech) ve velkých městech (Varšava, Lodž, Katowice a řada dalších). Celkové náklady na kampaň činily 26 mil. Kč. Obě reklamní kampaně by měly být hrazeny ze strukturálních fondů EU [134].
- **Placená reklama v médiích – rozhlas, tiskoviny, billboardy...** Reklama v uvedených médiích je finančně dostupnější, avšak bez opakování nebo bez kombinace s více médii (vyšší cena) nemá příliš smysl. V dimenzi ročního rozpočtu organizace CzechTourism (cca 200 mil. Kč), z něhož musejí být pokryty veškeré další náklady na publikaci tiskovin, účast na výstavách a veletrzích, udržení zahraničních zastoupení atd., nelze provádět ve zdrojových trzích žádné komplexní reklamní kampaně vzhledem k jejich velké finanční náročnosti. Řešením by mohlo být čerpání fondů EU nebo zvláštní podpora MMR.
- **Filmy (videoklipy) o destinaci, diapositivy (CD-ROM), multimediální prezentace a reklamní předměty, billboardy, tzv. dopravní reklama a další.** Distribuce filmů (videoklipů) v televizních kanálech je drahá. Diapositivy (CD-ROM) či multimediální prezentace se záběry atraktivit destinace Česká republika jsou poskytovány hlavně novinářům a touroperátorům.

- **Tzv. vnitřní reklama.** Organizace CzechTourism by měla dbát na vše, co vidí klient, touroperátor nebo novinář při návštěvě např. zahraničního zastoupení ve zdrojovém trhu a co se řadí do místní propagace, jinými slovy, co mimo jiné tvoří *corporate image* organizace CzechTourism (vývěsní štíty, tabule...).

Podpora prodeje

Podpora prodeje jako komunikační nástroj nachází využití zejména u cílové skupiny **poskytovatelé a zprostředkovatelé služeb v destinaci Česká republika**. Stejně jako při realizaci reklamního mixu je v oblasti podpory prodeje stále velký prostor pro **spolupráci organizace CzechTourism a poskytovatelů/zprostředkovatelů služeb a jasně vyprofilovaných destinací na úrovni regionů/míst**. Nejčastějšími formami podpory prodeje jsou účast na veletrzích, workshopech a road-show, organizování fam tripů pro zahraniční zprostředkovatele, ale rovněž soutěže a hry, odměny a dárky, zábavní akce, kupony a rabaty, programy trvalých nákupů, vazbové prodeje a další:

- **Organizování fam tripů.** Výhodou organizování fam tripů je prezentace produktu přímo v destinaci Česká republika, kdy má partner možnost posoudit vhodnost produktu pro zařazení do své nabídky.
- **Veletrhy a výstavy.** Plán účasti na veletrzích by měl být sestavován centrálně s přihlédnutím k disponibilnímu rozpočtu, k charakteru a dynamice zdrojového trhu a k preferencím domácích poskytovatelů a zprostředkovatelů služeb. Konkrétní zajištění účasti však většinou připravují přímo ve zdrojovém trhu zahraniční zastoupení. Veletrhy jako propagační nástroj jsou vhodné zejména pro komunikaci s koncovým klientem a s touroperátory a agenty. Veletrhy však mohou být považovány rovněž za významnou distribuční cestu. Podle **cílové skupiny** lze veletrhy rozdělit na čtyři typy:
 1. Veletrhy pro odbornou veřejnost blížící se svým charakterem workshopům jsou vhodné zejména pro prezentaci cestovních kanceláří a poskytovatelů služeb (EIBTM Ženeva, RDA Kolín, TIME Chicago, TTW Montreux, WTM Londýn, MADI Travel Market).
 2. Veletrhy určené pro odborníky (touroperátory a agenty) i koncového klienta (FITUR Madrid, CBR Mnichov, ITB Berlín, BIT Milán, MITT Moskva, Holiday World Praha).
 3. Veletrhy pro koncového klienta (veřejnost), kde nejsou vymezeny dny pro odbornou veřejnost (Vacantie Utrecht, CMT Stuttgart, Vacances Brusel).
 4. Cílenější akce jako workshopy zaměřené na zahraniční touroperátory a agenty.

Účast na veletrzích se uskutečňuje formou **národního stánku**, kde působí organizace CzechTourism jako kontaktní místo. Kromě ní zde vystavují čeští poskytovatelé a zprostředkovatelé služeb. Významnou součástí účasti bývají tiskové konference, prezentace, Český den, Český večer nebo jiné upoutávky, avšak pouze na vybraných akcích, jelikož tento typ doprovodných akcí je velmi nákladný. **Podle typu veletrhu a charakteru zdrojového trhu**, resp. produktu, který na trhu destinace Česká republika nabízí, by měl být každý stánek proveden v určitém tematickém zaměření. Neznamena to, že na každém veletrhu bude stánek vypadat jinak, ale ideální jsou dva až čtyři typy stánků vycházející z atributů „kulturně-poznávacího“, „aktivního“, popř. „lázeňského“ produktu nebo regionálního produktu „Praha“. Architektonické a grafické zpracování stánku by mělo zohledňovat i téma roku. Poněvadž každý veletrh turismu představuje jakýsi zmenšený a koncentrovaný odraz skutečného dění na trhu turismu v dané zdrojové zemi, kde se veletrh koná, zaslouží si zpracování stánku zvláštní pozornost, poněvadž by mělo odrážet umístění destinace Česká republika na „skutečném“ trhu:

- Stánek zdůrazňující atributy aktivního turismu v přírodě je vhodný pro veletrhy jako Vacantie Utrecht (Nizozemí), Tour Salon Poznaň, RDA Kolín, CBR Mnichov, CMT Stuttgart, Reise Camping Essen a další.
- Stánek založený na attributech kulturně-poznávacího turismu nebo na attributech produktu Praha by byl naopak velmi vhodný na veletrzích jako BIT Milán, Fitur Madrid, SMT Paříž, WTM Londýn a další.
- Pro veletrhy typu Reiseliv Oslo, Matka Helsinky, Ferie Kodaň, TUR Göteborg, ATM Dubaj nebo MITT Moskva by bylo možné volit architekturu a grafiku stánku vycházející z atributů lázeňského produktu.
- Stánek postavený jednoznačně na attributech Prahy je jediný možný na mimoevropských veletrzích, jako jsou např. IT&ME Chicago, JATA Travel Trade Show Tokio.
- **Workshopy a road-show.** Workshopům a road-show musí být dána maximální podpora, poněvadž se jedná o velmi účinné propagační nástroje – jsou velmi přesně zacíleny na touroperátory a agenty, mají „pracovní“ charakter a bývají levnější než veletrhy.
- **Soutěž o nejlepšího prodejce destinace Česká republika.** Soutěž o nejlepšího touroperátora (agenta) prodávajícího destinaci Česká republika může být vyhlášena pouze v některých zdrojových trzích, koncipována nejrůznějšími způsoby a hodnocena kvantitativními (ale i kvalitativními) kritérii. Vyhlášení podobných soutěží probíhá na opravdu významných mezinárodních akcích, např. ITB Berlín, společně s tiskovými konferencemi a dalšími akcemi směřujícími ke zvýšení prodeje destinace Česká republika.

- **Zveřejňování zvláštních (cenových) nabídek na stránkách destinace Česká republika.** Lze za předpokladu existence webových stránek s konkrétními komerčními nabídkami.

Příklad

Regionální propagační aktivity – Severní Morava a Slezsko

Silná orientace na produktový a zejména propagační mix je typická pro všechny organizace destinačního managementu/marketingu. V regionu Severní Morava a Slezsko je propagace rozdělena do několika oblastí zahrnujících strategickou i taktickou úroveň [164]. První (strategickou) rovinou je zpracování loga turistického regionu a loga pro organizaci destinačního managementu včetně grafického manuálu regionu. Druhou rovinu (taktickou) představuje sestavení internetové prezentace s cílem prezentace konkrétních paketů včetně cen v českém jazyce a dále v angličtině, němčině, polštině a ruštině. Třetí úroveň propagace představuje inzertní činnost a pátou pak účast na českých veletrzích cestovního ruchu a podobné akce.

Internetová prezentace zahrnuje kromě obecných informací o regionu vyhledávač ubytování, kontakty na vybrané cestovní kanceláře, brožury v elektronické podobě, kalendář událostí a akcí a výběr aktualit. Vzhledem k celoročnímu využití regionu pro turismus je stránka rozdělena na období léta a zimy. Jako velmi užitečnou lze hodnotit nabídku konkrétních produktů (poznávací turismus, lázeňský a wellness turismus, aktivní turismus, golf a další) zaměřených na konkrétní cílové skupiny, jako jsou např. rodiny s dětmi, senioři, skupinový turismus. Nabídky zahrnují přesný popis produktu včetně jeho ceny a kontaktního místa pro rezervaci (nejčastěji přímo ubytovací zařízení).

Osobní prodej

Přestože je osobní prodej zejména záležitostí komerční sféry, měla by organizace CzechTourism využít možnosti osobního prodeje a prezentovat destinaci Česká republika detailněji, než dokáže např. reklama. Osobní prodej nabízí pro CzechTourism rovněž výhodu interaktivní komunikace a možnosti odpovědět na dotazy při prezentaci zahraničním zprostředkovatelům služeb.

Ve vztahu k **zahraničním poskytovatelům a zprostředkovatelům služeb** by měla organizace CzechTourism plnit ve zvýšené míře **dvě z funkcí osobního prodeje**:

1. Funkci podpory a propagace domácích podnikatelských subjektů.
2. Funkci **řízení a udržování osobních vztahů s klíčovými klienty** (*key account management*), tedy kontakty mezi zahraničními zastoupeními a zprostředkovateli ve zdrojovém trhu (např. formou prezentací malému okruhu zprostředkovatelů nebo jednotlivým klíčovým zprostředkovatelům).

Ve vztahu ke **koncovému klientovi** by se pak měla organizace CzechTourism soustředit na první funkci, tedy na identifikaci vůdčí osobnosti v rozhodování o nákupu a na identifikaci stadií rozhodovacího procesu. Velmi významnou součástí osobního prodeje je školení zaměstnanců organizace CzechTourism i zaměstnanců domácích poskytovatelů a zprostředkovatelů služeb.

Přímý marketing

Přímý marketing v sobě skrývá **příležitosti, ale zároveň i nebezpečí**. V současné době se jeví jako nejsnáze použitelná forma přímého marketingu elektronický přímý marketing orientovaný na koncového klienta i odbornou veřejnost, a to zejména díky nízkým nákladům, i když udržování clientské databáze je velmi náročné. Pro přímý marketing je třeba využít **marketingových příležitostí**, jako je např. konání kulinářských akcí, hudebních festivalů, sportovních akcí. Přímý marketing poskytuje opět prostor pro kooperaci partnerů, kdy k oficiální nabídce mohou připojit svoji aktuální nabídku. Nabídky nebo upoutávky mohou být pro lepší efekt mailingu doplněny krátkou (slosovatelnou) anketou s cílem získat podrobnější informace o klientech destinace Česká republika. Rozesílání je možné poštou nebo elektronicky s ohledem na právní úpravu v oblasti nevyžádané korespondence a ochrany osobních údajů.

Přímý marketing představuje nejvýznamnější nástroj **programů zvyšování loajality klienta** (koncového klienta, touroperátora...) k destinaci. Neustálý kontakt s klientem, zaslání informací o destinaci Česká republika a zajímavých cenových nabídek jsou pouze jednodušší formou udržení kontaktu s klientem.

Jako přínosné se jeví zavedení **karty (karet) destinace Česká republika**. Karta s omezenou časovou platností a se slevami či s volným vstupem do vybraných památek, s volným využíváním hromadné dopravy, se slevami v restauracích, v hotelech nebo při nákupech suvenýrů představuje jednodušší variantu. Podobným způsobem funguje např. Prague Card nebo Olomouc Card. Pravdou je, že karty zahrnující

volné čerpání nebo slevy na služby odlišného charakteru lze nejlépe zavádět v destinacích na úrovních regionů. Pro celorepublikovou kartu by bylo vhodnější rozsah karty omezit a zahrnout jen slevy či volné vstupy např. do historických památek, muzeí a galerií. Kromě zvýšení loajality klienta k destinaci mají karty tu výhodu, že pro jejich získání je třeba často poskytnout data týkající se cesty do destinace. Vlastnictví karty však může být i časově neomezené v případě, že by šlo o kartu „klubovou“, opravňující klienta k přístupu k informacím např. o nejvýhodnějších nabídkách destinace, k čerpání služeb např. o kategorii vyšší než uhrazených a dalších výhod tak, aby se vlastník karty cítil v destinaci Česká republika jako významný klient, který se vždy rád vrací. S vlastnictvím karty může být spojen i přístup do určitých modulů internetových stránek přes heslo.

> 5.5 Tvorba marketingového mixu destinace Česká republika – shrnutí

Tvorba produktu:

- Tvorba regionálního produktu a její praktické prosazení naráží na řadu problémů, které jsou důsledkem **neexistence jasného marketingového řízení** destinace Česká republika na národní úrovni i na úrovních regionálních a místních.
- Z hlediska **cílové skupiny** je třeba rozlišit koncového klienta a touroperátory (agenty), dále **seniory, rodiny s dětmi, mladé lidi do šestadvaceti let** a pět zjištěných typů – **průměrný turista, turista zajímavící se o památky a historii, rekreační sportovec, pohodlný návštěvník měst, turista vyhledávající zábavu a noční život.**
- **Prioritními tematickými produkty** jsou kulturně-poznávací a městský turismus, aktivní turismus v přírodě, lázeňský turismus s důrazem na wellness a fitness programy a kongresový a incentivní turismus. Stežejním regionálním produktem je destinace Praha. Pro stežejní produkty musí být provedena SWOT analýza a stanovení atributů, přínosů a hodnoty produktu pro klienta.

Cena:

- Destinace Česká republika má image **průměrně levné až levnější destinace.**
- Při porovnání **nákladů na cestu individuálních turistů a cenové konkurenceschopnosti** je destinace Česká republika levnější než Litva, Německo a Rakousko, srovnatelná s Maďarskem, Polskem i Slovenskem a naopak dražší než

např. Estonsko a řada „levných“ mimoevropských destinací, což však vypovídá pouze o cenové úrovni, ne o poměru kvalita/cena.

- Existují zde však **výrazné rozdíly v ceně služeb čerpaných jednotlivými segmenty klientů**. Produkty pro klíčové geografické segmenty je třeba sestavovat nejen podle typu poptávky po tematických a regionálních produktech, ale i s ohledem na poptávanou úroveň ceny.

Distribuce:

- **Základem vnějšího distribučního systému** marketingu destinace Česká republika je 29 zahraničních zastoupení organizace CzechTourism (stav k 31. 8. 2005).
- **Vnitřní distribuční systém destinace Česká republika** není rozhodně ideální, a to z důvodu problematického marketingového řízení destinace (institucionální a finanční zázemí). Významnou roli ve vnitřním distribučním systému hrají informační centra.
- Naprosto nezbytná je **tvorba, udržování a rozšiřování národního informačního systému**.

Propagace:

- **Propagace destinace je ze strany organizace CzechTourism nejsilněji ovlivnitelnou složkou marketingového mixu**. Tvorba (cíle) propagačního mixu vychází z formulované strategie a cílů destinace Česká republika na mezinárodním a domácím trhu.
- Z hlediska **cílových skupin** je třeba rozlišit **potenciálního klienta nebo klienta**, který již destinaci Česká republika navštívil, dále **touroperátory a agenty a domácí obyvatelstvo**.
- Pro **úspěšnou komunikační strategii** destinace Česká republika musejí být zodpovězeny otázky formulace cílové skupiny, obsahu a formy sdělení, cílů propagační kampaně (v návaznosti na cíle destinace), načasování sdělení a rovněž otázka porovnání přínosů a nákladů kampaně. Důležitým faktorem volby komunikační strategie je **úroveň (typ) poptávky daného zdrojového trhu**.
- **Významným nástrojem komunikačního mixu** vhodným pro všechny cílové skupiny jsou **public relations a zejména publicita**.
- **Reklama**, resp. publikování brožur a katalogů v návaznosti na stanovení regionálních a tematických produktů, je stěžejním reklamním nástrojem organizace CzechTourism. Významným reklamním médiem se stává internet.

- V oblasti **podpory prodeje** hraje rozhodující roli organizování veletrhů, workshopů, výstav, road-show určených pro odbornou i laickou veřejnost a rovněž fam tripů pro zahraniční zprostředkovatele služeb.
- **Osobní prodej** představuje relativně levnou formu propagace destinace Česká republika vyžadující velmi dobře vyškolený personál. Řízení vztahů se zákazníky slouží ke zvyšování jejich loajality k destinaci Česká republika.
- Význam **přímého marketingu** stoupá především s rostoucím využitím internetové komunikace, kdy je možné zaměřit cílový trh s relativně nízkými náklady a s efektem zvýšení jeho loajality k destinaci.