

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra rekreologie a cestovního ruchu

Destinační marketing
Bakalářská práce

Autor: Kateřina Suková
Studijní obor: Management cestovního ruchu

Vedoucí práce: prof. RNDr. Josef Zelenka, CSc.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 14.4.2018

Kateřina Suková

Poděkování:

V první řadě bych ráda poděkovala vedoucímu práce RNDr. Josefu Zelenkovi, CSc. za metodické vedené práce a za jeho cenné rady, které mi při zpracování práce velice pomohly. Dále bych chtěla poděkovat vedoucí destinačního managementu v Kutné Hoře Ing. Elišce Tivodorové za poskytnuté informace a za ochotu spolupracovat.

Anotace

Název: Destinační marketing

Bakalářská práce se zabývá marketingem destinace Kutná Hora. Cílem bylo na základě teoretických poznatků zhodnotit formální zpracování marketingové strategie této destinace, způsoby a přínosy její realizace. Analýza strategie byla provedena na základě teoretické části, která je syntézou informací z různých odborných zdrojů pojednávajících o dané problematice. V rámci praktické části byl také uskutečněn rozhovor s vedoucí destinačního managementu v Kutné Hoře. V první části rozhovoru byly zkoumány přístupy k naplňování strategických cílů. Druhá část rozhovoru přímo navazuje na analýzu strategie. Je zde sledováno, jak se marketing destinace posunul v oblastech či činnostech, které byly při analýze identifikovány jako nedostatečné. V závěru práce jsou formulována doporučení, která by měla posloužit jako jeden z podkladů pro zpracování nové strategie a mohou být také vodítkem k celkovému zefektivnění marketingu destinace v budoucnu.

Klíčová slova: marketingová strategie, cestovní ruch, destinace, marketing

Annotation

Title: Destination marketing

This bachelor theses focuses on marketing of the tourism destination in the town of Kutná Hora. The main part of the work deals with management and marketing of the tourism destination, which are the bases for the practical analysis. Following the theoretical bases the content of the marketing strategy of the Kutná Hora destination is critically evaluated. Method of personal interview was used for an evaluation of further marketing activities. In the conclusion there are identified some deficiencies and formulated recommendations for a next marketing strategy. These recommendations should also lead to a more efficient marketing of the destination in the future.

Keywords: marketing strategy, tourism, tourism destination, marketing

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Cíl práce a metodika zpracování	2
2.1	Cíl práce.....	2
2.2	Metodika zpracování.....	2
3	Teoretická východiska	4
3.1	Marketing a jeho specifika v cestovním ruchu	4
3.1.1	Obecná definice pojmu marketing.....	4
3.1.2	Pilíře marketingu.....	4
3.1.3	Specifika marketingu v cestovním ruchu	5
3.2	Kulturní destinace cestovního ruchu	8
3.3	Destinační management.....	9
3.3.1	Organizace destinačního managementu.....	11
3.3.1	Koncept udržitelného rozvoje destinace.....	13
3.4	Destinační marketing.....	14
3.4.1	Cíle marketingové činnosti	16
3.4.2	Strategický marketing destinace	17
3.4.2.1	Poslání, vize a cíl destinace	18
3.4.2.2	Analýza současné marketingové situace	19
3.4.2.3	Segmentace.....	21
3.4.2.4	Image destinace a strategie značky	22
3.4.2.5	Tvorba destinačního produktu.....	23
3.4.2.6	Volba obecné marketingové strategie	24
3.4.2.7	Komunikační strategie.....	25
3.4.2.8	Kontrola.....	28
4	Praktická část.....	29

4.1	Základní informace o Kutné Hoře	29
4.1.1	Destinační management v Kutné Hoře.....	30
4.1.2	Aktéři cestovního ruchu v Kutné Hoře.....	31
4.2	Marketingová strategie destinace Kutná Hora.....	32
4.2.1	Analytická část.....	33
4.2.1.1	Shrnutí obsahu analytické části	33
4.2.1.2	Zhodnocení analytické části.....	35
4.2.1.3	Doporučení pro analytickou část.....	39
4.2.2	Návrhová část.....	39
4.2.2.1	Shrnutí obsahu návrhové části	39
4.2.2.2	Zhodnocení návrhové části	40
4.2.2.3	Doporučení pro návrhovou část.....	47
4.2.3	Realizace marketingové strategie a současná marketingová činnost.....	47
4.2.3.1	Realizace strategie.....	48
4.2.3.2	Současná marketingová činnost.....	49
5	Shrnutí výsledků.....	56
5.1	Shrnutí analýzy marketingové strategie.....	56
5.2	Shrnutí informací získaných z rozhovoru s vedoucí ODCRM	56
5.3	Odpovědi na výzkumné otázky	57
6	Závěr.....	59
7	Seznam použité literatury.....	61
7.1	Seznam použitých zkratk	64

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Produkt kulturní destinace CR, vlastní interpretace podle HORNER-SWARBROOKE (2003:156).....	7
Obrázek 3 - Příklad destinačního loga, zdroj: BIGMAN (2013)	23
Obrázek 4 - Mapa turistických oblastí Středočeského kraje, zdroj: Marketingová koncepce rozvoje cestovního ruchu ve městě Kutná Hora (2010)	29
Obrázek 5 - Shrnutí analytické části, vlastní zpracování.....	38
Obrázek 7 - Shrnutí návrhové části, vlastní zpracování	46
Obrázek 8 - Ukázka příspěvků na Instagramu Kutné Hory, zdroj: Instagram: #visitkutnahora (2017).....	53
Obrázek 9 - Ukázky příspěvků na Facebooku (vlevo) a Instagramu (vpravo), zdroj pro obrázek vlevo: Facebook: Kutná hora: město stříbra a katedrál (2018) , zdroj obrázku vpravo: Instagram: #visitkutnahora (2017)	55

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Informační matice koncového klienta, zdroj: PALATKOVÁ (2006).....	27
Tabulka 2 - Ukázka zpracování, zdroj: Marketingová koncepce rozvoje cestovního ruchu ve městě Kutná Hora (2010).....	43
Tabulka 3 - Porovnání obsahu dotazníků z let 2016–2017, zdroj: Kutnahora.cz (2018).....	50

1 Úvod

Organizované řízení vývoje cestovního ruchu v turistické destinaci se během druhé poloviny dvacátého století stalo velmi aktuálním tématem. Trh cestovního ruchu v té době prošel obrovskými změnami. Poptávka rapidně vzrostla a na poptávku reagovala i nabídka. Možnost cestovat se během posledních desetiletí otevřela téměř pro všechny vrstvy společnosti a cestování se pro mnoho lidí stalo nezbytnou potřebou. V současnosti má zákazník při výběru destinace na výběr z velkého množství variant. Ty se neliší pouze v ceně, velkou roli zde hrají také unikátnost, originalita, poměr cena/kvalita a mnoho dalších faktorů. Schopnost zaujmout jedince a přilákat ho k návštěvě již nezáleží pouze na přirozených atraktivitách, které se v daném místě nachází. Významnou roli zde hrají také další faktory, jako jsou schopnost oslovit zákazníka lépe než konkurence, přizpůsobení nabídky jeho specifickým potřebám, rychlost reakce na stále se měnící podmínky na trhu či přizpůsobení se tržním trendům.

Obor, který se výše zmíněnými faktory zabývá, je marketing. V moderním pojetí je již destinace cestovního ruchu považována za produkt a za zcela běžnou konkurenční jednotku. Zákazníka je tedy třeba přesvědčit o jeho koupi. Marketing destinace se částečně řídí stejnými pravidly jako marketing jakéhokoli jiného produktu či služby, má však také mnoho specifík. To dokazuje už jenom definice samotného produktu destinace, všech faktorů, které na něj mohou působit, a množství samostatných subjektů, které celkový produkt dotváří.

Naprostým základem marketingu destinace je stanovení marketingové strategie, která je určitou „směrnicí“ pro všechny další aktivity. Práce je proto primárně zaměřena právě na její typický obsah. Pro praktické zkoumání byla vybrána destinace Kutná Hora. Jedná se o jedno z nejznámějších historických měst v České republice, a to nejen pro domácí návštěvníky, ale i návštěvníky zahraniční. Ty láká především svojí snadnou dostupností z hlavního města Prahy, které je typicky primárním cílem příjezdového cestovního ruchu v České republice. Dalším důvodem k výběru této destinace je skutečnost, že autorka této práce splnila svou povinnou praxi právě v turistickém informačním centru Kutné Hory. Během letní sezony 2016 a 2017 několikrát realizovala dotazníkové šetření pro potřeby destinačního managementu. Některé pasáže v praktické části tak může doplnit o vlastní znalosti a praktické postřehy.

2 Cíl práce a metodika zpracování

2.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je na základě teoretických poznatků kriticky zhodnotit formální zpracování marketingové strategie města Kutná Hora a způsoby a přínosy její realizace.

Formulaci efektivní marketingové strategie by měla předcházet řada analýz a výzkum, proto se praktická část zabývá také doporučením pro marketingový výzkum a dalšími činnostmi s touto problematikou souvisejícími.

2.2 Metodika zpracování

Na základě cílů bakalářské práce byly stanoveny tyto výzkumné otázky:

- Má destinace Kutná Hora aktuální marketingovou strategii?
- Je formální zpracování této strategie v souladu s teoretickými východisky?
- Jsou podnikány kroky, potřebné k naplnění této strategie?
- Jaký marketingový výzkum a analýzy jsou v rámci společnosti destinačního managementu uskutečňovány?
- Poskytují tyto výzkumy a analýzy všechny informace, které jsou potřebné k návrhu efektivní marketingové strategie (popřípadě taktického a operativního plánu)?

Marketing destinace cestovního ruchu je jednou z nejkomplicovanějších forem marketingu vůbec. V teoretické části je tedy pro lepší pochopení postupováno od obecných záležitostí ke specifické problematice. Jsou popsány obecné principy marketingu a specifika marketingu pro cestovní ruch, definována kulturní destinace cestovního ruchu a některé novodobé trendy na trhu kulturního turismu. Dále se práce zaměřuje také na téma řízení destinace cestovního ruchu. Stěžejní část se soustředí na destinační marketing. V souladu s cíli je zachycena pouze problematika související se strategickým marketingem destinace.

Informace jsou čerpány především z knižních zdrojů. U některých částí, které jsou poměrně aktuální a nejsou tedy v literatuře dost podrobně popsány, byly použity i zdroje elektronické. Nejdůležitějšími knižními zdroji jsou především publikace Moniky

Palatkové a to Marketingový management destinací [24] a Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: jak získat více příjmů z cestovního ruchu [23], které se přímo zabývají problematikou destinačního marketingu. Důležitými podklady jsou také Marketingová koncepce cestovního ruchu 2013-2020 pro Českou republiku [22] nebo Rozvojový koncept udržitelného cestovního ruchu pro oblast Šumavy [27], které poskytují dobrý příklad využití teorie v praxi.

V praktické části je na základě teoretických poznatků analyzováno zpracování marketingové strategie Kutné Hory. V rámci této analýzy je využito také porovnání s Rozvojovým konceptem udržitelného cestovního ruchu pro oblast Šumavy. Závěrem části je identifikace nedostatků a formulace doporučení pro strategii budoucí.

Na analýzu navazuje rozhovor s vedoucí destinačního managementu v Kutné Hoře, který je rozdělen na dvě části. V první části je zkoumáno, jak bylo přistupováno k naplňování marketingové strategie. Druhá část přímo navazuje na nedostatky identifikované ve strategii a je řešeno, jak se marketing destinace v těchto oblastech od doby zpracování strategie posunul. Zaznamenané odpovědi z druhé části rozhovoru jsou doplněny o komentář autora práce, který je formulován na základě dalšího zkoumání tématu a případně i vlastních znalostí týkajících se dané problematiky. Celkové výsledky práce jsou zhodnoceny ve shrnutí jednotlivých částí a v závěru.

3 Teoretická východiska

3.1 Marketing a jeho specifika v cestovním ruchu

3.1.1 Obecná definice pojmu marketing

Jak uvádí KOTLER (2007), pod slovem marketing si většina lidí vybaví pouze reklamu a prodej, což je ale velmi nepřesná představa. Jedná se o poměrně komplikovaný pojem zahrnující širokou škálu činností, které mají zásadní roli pro fungování organizací.

Různí odborníci nahlíží na podstatu marketingu odlišným způsobem. KOTLER (2007:73) ho definuje jako „*společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.*“ Klíčovým vztahem, kterým se zabývá, je vztah mezi kupujícími a prodávajícími. Proávající subjekty se snaží nepřetržitě zjišťovat, jaké jsou požadavky zákazníka v současnosti a jaké budou v budoucnu. Přizpůsobují své výrobky a služby tak, aby uspokojovaly jeho potřeby lépe než konkurence. Zároveň musí být marketingové cíle v souladu se strategií a zájmy organizace. Marketingová činnost by měla začínat již před vytvořením určitého produktu a dále ho provázet po celou dobu jeho existence.

ZELENKA (2015) pohled na marketing rozšiřuje. Nejedná se pouze o vztah mezi zákazníkem a firmou, ale také jejími dodavateli a dalšími aktéry či zájmovými skupinami. Ti mají velký vliv na prosperitu firmy. Autor dále zmiňuje stále se zvětšující význam společenské odpovědnosti. Marketingová činnost by tedy neměla být v souladu pouze se zájmy firmy, ale je třeba brát v potaz také zájmy místní komunity a společnosti jako celku. Současně je nutné minimalizovat environmentální dopady.

3.1.2 Pilíře marketingu

Jak už bylo řečeno, pojem marketing v sobě zahrnuje celou řadu činností, které by měly provázet produkt či službu po celou dobu jeho existence. ZELENKA (2015) je nazývá jako tzv. pilíře marketingu – marketingové plánování, marketingová strategie, segmentace zákazníků, marketingový mix a marketingová komunikace.

Marketingové plánování je jednou ze základních činností každé organizace. Probíhá v několika etapách na strategické, taktické i operativní úrovni. Jeho hlavním výsledkem je, jak zmiňuje KOTLER (2007), stanovení **marketingové strategie**, která obsahuje mimo jiné poslání, vizi, dlouhodobé cíle organizace a postupy, jak těchto cílů

dosáhnout. Podle MORRISONA (1995) je marketingová strategie kombinací cílových trhů a vhodných prvků marketingového mixu. Na dalších úrovních je výsledkem marketingového plánování stanovení operativního a taktického plánu. Tyto plány jsou v podstatě dílčím zpracováním jednotlivých kroků, které povedou k dosažení strategických cílů.

Třetím pilířem marketingu je **segmentace zákazníků**. Lidé jsou různí, liší se svými možnostmi, preferencemi a přáními. Navrhnout konkurenceschopný produkt, který by odpovídal potřebám a přáním všech, by bylo velmi komplikované. Proto je již na začátku, v rámci tvorby marketingové strategie, potřeba si ujasnit, na jaký okruh neboli segment zákazníků se organizace zaměří a přesně ho definovat. Všeobecně platí, že zvolený cílový trh by měl být dobře měřitelný, dostatečně velký, pro organizaci přístupný a dlouhodobě udržitelný, jak zmiňuje například KOTLER (2007). Dále dodává, že je nutné se ujistit, že jsou produkty na tomto trhu konkurenceschopné.

Dalším pilířem je stanovení tzv. **marketingového mixu**, který KOTLER (2007:70) definuje jako „*soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů*“. Manažeři ho mohou efektivně stanovit pouze na základě velmi dobré znalosti trhu a konkurence. Tyto základní marketingové nástroje jsou označovány jako 4P – Product, Price, Place and Promotion, což v překladu znamená stanovení produktu, ceny, místa a propagace.

Marketingová komunikace je součástí marketingového mixu. Jejím smyslem je podle KOTLERA (2007) nejen přesvědčit zákazníka ke koupi produktu, ale také dotvářet image značky, spojit produkt či značku s určitou společností, s lidmi, místy, pocity a zážitky. Může také ukazovat, pro koho je daný produkt vhodný, jak a proč se využívá apod.

3.1.3 Specifika marketingu v cestovním ruchu

První odlišností marketingu v cestovním ruchu (dále také „CR“) od marketingu v jiných sektorech je, že běžný obsah marketingového mixu zde není dostatečný. MORRISON (1995) proto uvádí vhodné rozšíření obecného marketingového mixu (4P) pro CR na 8P: Partnership (partnersví), Product (produkt), People (lidé), Packaging (sestavování balíčků služeb), Programming (programování nabídky služeb), Place

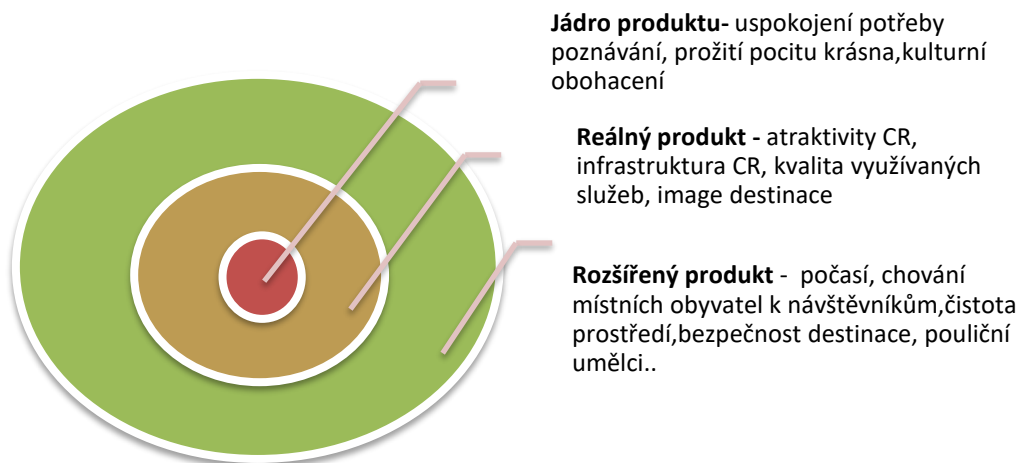
(způsob distribuce), Promotion (propagace), Price (cena). Vzhledem k narůstajícímu vlivu informačních technologií rozšířil ZELENKA (2015) tento mix na 8P+ICT.

Další specifika marketingu vychází ze specifík produktu a trhu CR, které přímo souvisí s marketingovým mixem. ZELENKA (2015:94) definuje produkt CR jako „*souhrn veškeré nabídky soukromého či veřejného subjektu, podnikajícího v cestovním ruchu nebo cestovní ruch koordinujícího.*“ Jedná se tedy o provázaný komplex různých služeb a dalších ovlivnitelných a neovlivnitelných faktorů.

Tuto komplexnost produktu se snažil zachytit například NEJDL (2011), který uvádí dvě součásti produktu CR, a to fyzickou a emocionální. Fyzická část produktu je ta, kterou návštěvník skutečně fyzicky „konzumuje“ (např. jídlo, spánek, prohlídky, chůze po horách). Emocionální a symbolická část je spojena s pocity návštěvníka při konzumaci těchto služeb. Vzniká na základě syntézy různých faktorů, které na zákazníka před i během spotřeby produktu působí (například zda zážitek splňuje jeho očekávání, odpovídá-li vysněným představám).

HORNER a SWARBROOKE (2003) již pracují se třemi rovinami. První rovinou neboli jádrem produktu, je to, co si zákazník skutečně kupuje. V případě služby CR je to vyjádření potřeb, které zákazník při spotřebě dané služby uspokojí nebo také očekávaný zážitek. Druhou rovinou je produkt reálný, který zahrnuje všechny služby, které zákazník využije, tedy i ty, které nejsou přímou součástí zakoupeného produktu. Příkladem služby, která není přímou součástí zakoupeného produktu, jsou například informační služby v destinaci CR, za které zákazník přímo neplatí, nicméně jsou součástí celkového produktu destinace. Reálný produkt zahrnuje také kvalitu těchto služeb a image produktu jako celku. Třetí rovinou jsou pak často další ovlivnitelné i neovlivnitelné faktory, které dotváří zákazníkům celkový dojem a prožitek. Při tvorbě tohoto produktu, jeho propagaci a dalších marketingových aktivitách je nutné brát ohled na to, že celková spokojenost zákazníka je ovlivňována všemi těmito faktory.

Na následujícím Obrázku 1 je zachycena možná aplikace této teorie na příkladu kulturní destinace cestovního ruchu.



Obrázek 1 - Produkt kulturní destinace CR, vlastní interpretace podle HORNER-SWARBROOKE (2003:156)

Dalším specifíkem je podle ZELENKY (2015) fakt, že návštěvníci prožívají spotřebu produktu velmi subjektivně a vzhledem k obrovské konkurenci na trhu CR ho mohou snadno nahradit produktem jiným. Je také snadno kopírovatelný. V praxi je proto častým jevem porovnávání vlastních produktů s produkty, které nabízejí blízcí konkurenti.

Obrovský význam má také sledování nových technologických trendů. V souvislosti s tím je nutné, aby organizace byly připraveny na neustálé inovace a byly schopny přizpůsobovat svou nabídku rychle se měnícím potřebám zákazníka. Na tom, jaký produkt si zákazník vybere, má podle MORRISONA (1995) velký vliv především psychika a emoce. Jelikož se jedná o sektor služeb, ovlivňuje ho při výběru, prožívání a následném hodnocení z velké části také lidský faktor. Jediný zaměstnanec může ovlivnit, zda se zákazník rozhodne službu využít znovu nebo ji doporučit dál.

Z hlediska propagace MORRISON (1995) zdůrazňuje velký význam ústní reklamy, tedy doporučení. S tím souvisí pojem „Word of Mouth Marketing“ (zkráceně WoM), který je založen na myšlence propagace produktu prostřednictvím verbálního nebo psaného doporučení mezi zákazníky. V současné době hrají v tomto směru velkou roli sociální sítě.

Dalšími specifiky produktu CR, které uvádí RYGLOVÁ a kol. (2011), jsou například:

- produkt cestovního ruchu má nehmotný charakter (nelze jej vyrábět na sklad),
- vysoká závislost nabídky na přírodních a historických atraktivitách,
- místní a časová vázanost tvorby realizace a spotřeby služeb,
- místní a časové oddělení nabídky, poptávky a spotřeby,
- velký důraz na image,
- podmíněnost politicko-správními podmínkami,
- složitější a proměnlivější distribuční cesty,
- sezonnost,
- nedostatek údajů o výkonnosti konkurence.

3.2 Kulturní destinace cestovního ruchu

Vymezení pojmu kulturní destinace přímo vychází z významu slova kulturní turismus. BONNETI a kol. (2014) definují kulturní turismus jako cestu do specifické destinace, mimo místo běžného pobytu, která nabízí kulturní atraktivity. Těmi jsou historické památky, umělecké a kulturní zajímavosti. Jako motiv k návštěvě kulturní destinace uvádí nové zážitky a získání informací, které naplňují intelektuální potřeby jednotlivce a vedou k jeho osobnímu růstu.

HUETE-ALCOCER a kol. (2018) zmiňují, že rozvoj kulturního CR motivuje komunitu k udržování místních tradic a přispívá k zachování kulturní autenticity. Návštěva kulturní destinace také může vést k vzájemnému kulturnímu obohacení, což znamená, že může být přínosem nejen pro návštěvníky, ale i pro místní obyvatele. ALCOBA a kol. (2017) dodávají, že kulturní CR je cestou, jak zažít kouzlo daného místa, poznat život a hodnoty místní komunity, tradice a folklor.

V současné době prožívá sektor kulturního turismu obrovský vzestup. Podle United Nations World Tourism Organization (také „UNWTO“) (2014), citované CBI (2016) je 40% globálního cestovního ruchu motivováno poznáním cizích kultur. CBI (2016) dále zmiňuje, že kulturní turismus je v rámci Evropy nejběžnější formou cestovního ruchu a konkurence je zde proto obrovská. Prosadit se na tak rozvinutém trhu je složité a efektivní management destinací je proto naprostým základem úspěchu.

RICHARDS (2014) identifikoval tyto trendy trhu kulturního turismu:

- narůstající zájem o poznání běžného života v destinaci, vyhledávání autentických zážitků, soužití s místní kulturou, využití místní infrastruktury, ubytování u rezidentů, využití místních průvodců, pohled na destinaci z různých perspektiv (PŘ. projekt Pragulic – Praha očima lidí bez domova)
- přechod od pouhého předávání informací k umění vyprávění příběhů (tvorba různých příběhů pro rozdílné segmenty zákazníků),
- důraz na kreativitu a interaktivitu (návštěvníci již nejsou pouze konzumenti turistické destinace, ale také dotváří její charakter), propojení cestovního ruchu s kreativitou, vznik tzv. kreativního turismu,
- vzrůstající role nehmotného kulturního dědictví-zájem o gastronomické zážitky, hudební představení, divadlo apod.,
- nárůst množství uměle vytvořených atrakcí,
- narůstající popularita tematických produktů,
- úspěšné destinační produkty upozorňují na rozdíly mezi životem v místě, odkud návštěvník pochází a místní kulturou,
- vzrůstající role spirituality,
- rozvoj eventů, jako důvodů, proč návštěvníci přijedou znovu či zůstanou déle,
- rozvoj nových technologií, virtuálního cestovního ruchu, rychlá dostupnost informací.

3.3 Destinační management

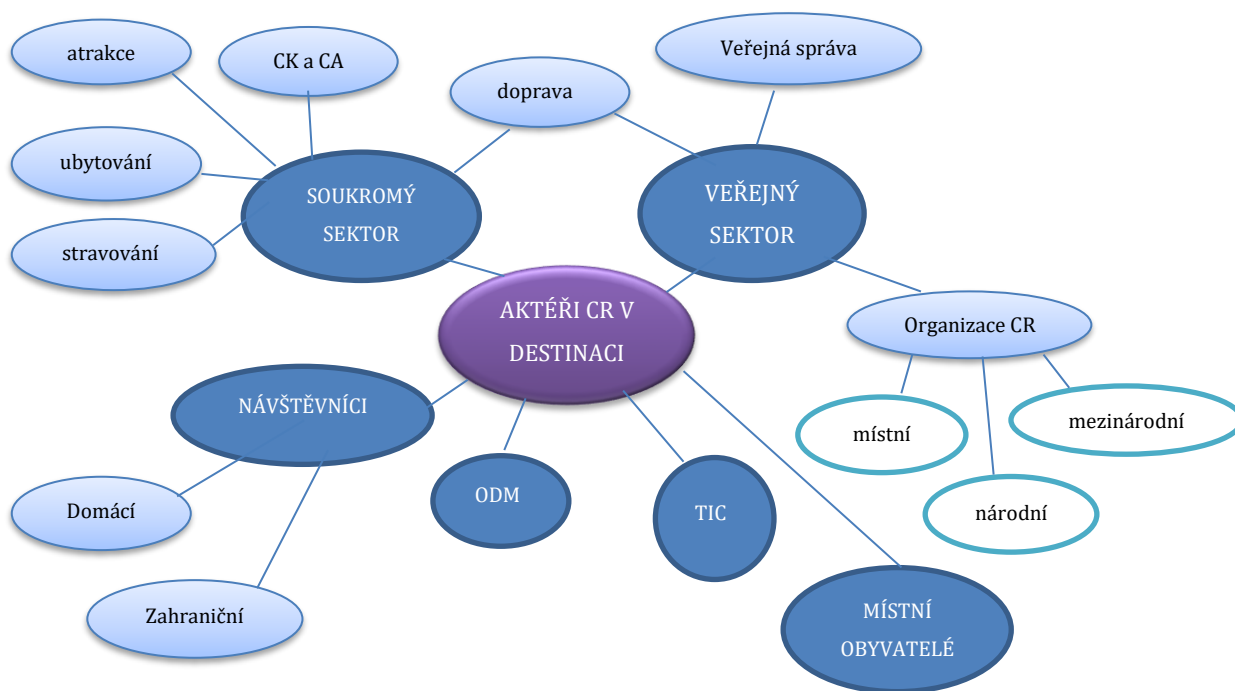
PÁSKOVÁ a ZELENKA (2012:105) definují destinační management (dále jen DM) jako „soubor technik, nástrojů a opatření používaných při koordinovaném plánování, organizaci, komunikaci, rozhodovacím procesu a regulaci cestovního ruchu v dané destinaci“. Jak uvádí HOLEŠINSKÁ (2012), jedná se o způsob řízení destinace, založený na tzv. principu 3K – kooperaci, koordinaci a komunikaci mezi všemi aktéry cestovního ruchu. Mezi ty patří místní obyvatelé a subjekty, které jsou součástí veřejného, soukromého, dobrovolného sektoru. Tyto subjekty se snaží alespoň rámcově zachytit mentální mapa zpracovaná na konci této kapitoly (Obrázek 2).

V rámci spolupráce by podle PALATKOVÉ (2006) měli aktéři CR vystupovat nikoli jako konkurenti, ale jako partneři, což je hlavní podmínkou fungování celého konceptu. Vzhledem k rozdílným zájmům jednotlivých subjektů je uplatňování této myšlenky poměrně složité a je velmi důležité, aby chápaly užitek, který jim spolupráce přinese. Organizací, která by v ideálním případě v rámci destinace měla zastávat úlohu „koordinátora“ jednotlivých aktivit, je tzv. společnost destinačního managementu.

PALATKOVÁ (2006) dále dodává, že díky spolupráci je možné nabídnout návštěvníkovi velmi dobře zorganizovaný komplex služeb, který bude odpovídat jeho potřebám a očekáváním. Společné úsilí dopomůže také k vyzdvižení hlavních konkurenčních výhod.

BIEGER (1996) citovaný HOLEŠINSKOU (2012) stanovil čtyři hlavní funkce destinačního managementu.

- **Plánovací funkce** - jedná se o plánování vývoje cestovního ruchu v destinaci, a to především stanovení cílů vývoje cestovního ruchu, analýzu konkurence, stanovení a realizaci strategie destinace.
- **Funkce nabídky** – v rámci funkce nabídky společnost destinačního managementu zajišťuje veřejné služby, jako je informační systém. Dále sem patří koordinace jednotlivých služeb, případné sestavování balíčků a také tvorba zcela nových produktů.
- **Zastupování zájmů** – při řízení destinace musí být brány v potaz zájmy všech aktérů cestovního ruchu. Rozvoj by měl probíhat v souladu s níže popsáním konceptem dlouhodobé udržitelnosti cestovního ruchu.
- **Marketingová funkce** – viz kapitola 3.4.



Obrázek 2 - Aktéři CR v destinaci, vlastní zpracování

3.3.1 Organizace destinačního managementu

Organizací zastávající výše zmíněné funkce organizace a řízení CR, je podle PALATKOVÉ (2006) tzv. společnost destinačního managementu. PÁSKOVÁ a ZELENKA (2002) ji nazývají také destinační agentura nebo organizace destinačního managementu. Často se používají také zkratky DMC nebo DMO, které vychází z anglického Destination Management Organization a Destination Management Company.

BIEGER (1996) citovaný HOLEŠINSKOU (2012) dále stanovil tři geografické úrovně fungování organizace destinačního managementu (dále také „ODM“):

- **Lokální organizace** – na této úrovni by měly mít tuto funkci na starosti takzvané lokální destinační společnosti. Ty mají největší možnost řídit konkrétní procesy v daném místě a mohou přímo spolupracovat se všemi místními aktéry cestovního ruchu. Příkladem je Destinační management města Český Krumlov.
- **Regionální organizace** – region může být vytvořen přímo pro potřeby cestovního ruchu, nebo politicky. Mezi regionální organizace u nás patří například Jihočeská centrála cestovního ruchu.

- **Národní organizace** - v případě České republiky se jedná o Agenturu Czech Tourism.

Společnost destinačního managementu by, jak zmiňuje PALATKOVÁ (2006), měla být za ideálních podmínek buď přímo vytvořena, nebo alespoň podporována hlavními poskytovateli služeb v destinaci. METELKOVÁ (2005:14-15) zmiňuje pět možných forem založení destinační společnosti v podmínkách České republiky, kterými jsou „*sdužení právnických osob, příspěvková organizace, řídicí subjekt jako integrální součást dobrovolného svazku obcí, obecně prospěšná společnost a společnost s ručením omezeným.*“ Nejčastější formou u nás je podle ní sdužení právnických osob.

METELKOVÁ (2005:14) dále říká, že při volbě právní formy by se měly zvážit všechny výhody i nevýhody jednotlivých možností. Definuje také požadavky, které by zvolená právní forma měla splňovat:

- nezávislost na politických vlivech,
- pružné rozhodovací procesy, dostatečná pravomoc vedení,
- financování podle principu užitku z fungování turistické organizace a transparence ve finanční oblasti,
- zapojení do celého systému turistických organizací na různých geografických úrovních,
- propojení s obcemi, vztahy k obyvatelstvu, spolupůsobení obyvatelstva, soulad s lokální politikou ČR.

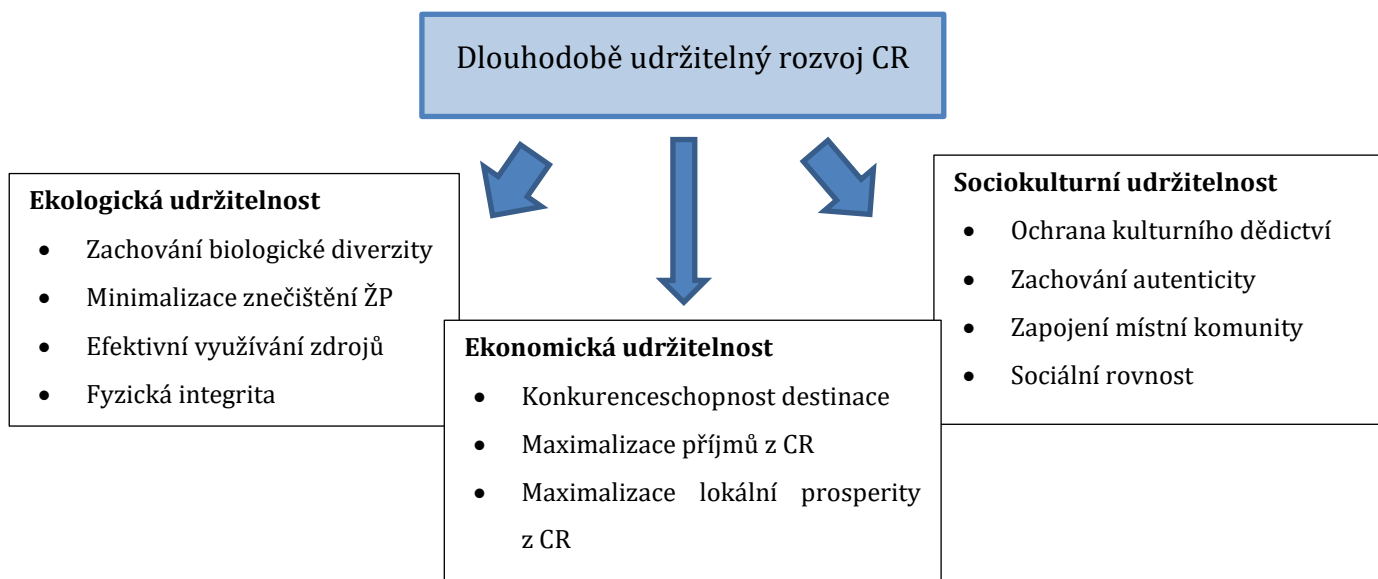
Činnost organizace destinačního managementu může být podle PALATKOVÉ (2006) financována z veřejných a soukromých zdrojů, přičemž v České republice značně převažuje financování z veřejných rozpočtů. Mezi speciální zdroje financování pak autorka řadí příjmy od návštěvníků destinace a speciální granty. Významným zdrojem financí však byly v posledních letech především fondy Evropské unie. Dále zmiňuje fondy a programy se státní podporou, krajskou podporou a příspěvky obcí. METELKOVÁ (2005) doplňuje další možnosti financování, kterými jsou například příspěvky podnikatelských subjektů, kteří profitují z činnosti ODM, sponzoring, individuální dárcovství a další.

3.3.1 Koncept udržitelného rozvoje destinace

Rozvoj CR v určité oblasti má jak dopady pozitivní, tak i dopady negativní. Mezi dopady negativní patří mimo jiné znečištění životního prostředí, přelidnění oblasti, ohrožení kulturní diverzity, ztráta autenticity, či ignorace potřeb místní komunity. ODM by měla usilovat o minimalizaci těchto negativních dopadů při současné maximalizaci pozitivních přínosů CR.

Z tohoto důvodu by měl rozvoj CR v destinaci probíhat v souladu s principem udržitelného rozvoje. Podle World Commission on Environment and Development (WCED), kterou citují GOELDNER a RITCHIE (2014:415), se jedná o „*proces, jak naplnit potřeby současnosti, aniž by byla ohrožena možnost budoucích generací naplnit jejich budoucí potřeby.*“ PÁSKOVÁ (2014:168) se zabývá souvisejícím pojmem tzv. únosnou kapacitou území, kterou vymezuje jako „*maximální míru zatížení daného území aktivitami souvisejícími s cestovním ruchem, při níž ještě nedochází k nevratnému snížení kvality přírodních ani sociálních aspektů prostředí destinace.*“

Při managementu destinace je nutné brát v úvahu tři dimenze udržitelnosti. Jsou jimi ekonomická udržitelnost, sociokulturní udržitelnost a enviromentální udržitelnost. Z těchto dimenzí vyplývají také dlouhodobé principy činnosti destinačního managementu či cíle, kterých chtějí dosáhnout. Tyto cíle si však často odporují a je úkolem ODM nastolit mezi nimi rovnováhu. Následující schéma (Obrázek 3) nastiňuje cíle v jednotlivých oblastech. Informace pro jeho zpracování jsou obsaženy v knize GOELDNER-RITCHIE (2014).



Obrázek 3 - Dlouhodobě udržitelný rozvoj CR, vlastní zpracování

3.4 Destinační marketing

Definice marketingového řízení destinace podle PALATKOVÉ (2006:20):

„Marketingové řízení destinace je procesem analýzy, plánování, stanovení cílů destinace, tvorby a prosazování komunikačních a dalších strategií, marketingového mixu, realizace a kontroly s cílem propojit nabídku destinace s poptávkou po destinaci tak, aby byly uspokojeny potřeby návštěvníků destinace, „akcionářů“, zvýšena kvalita života rezidentů v destinaci.“

Destinační marketing je stejně jako destinační management poměrně novým pojmem. Podle WANGA a PIZAMA (2011) se potřeba organizovaně řídit destinaci objevila zhruba po roce 1980, kdy začala být destinace vnímána jako běžná konkurenční jednotka. Od té doby se tento koncept značně rozvinul a přizpůsobil podmínkám fungování moderní společnosti.

Podle PALATKOVÉ (2006) je úspěšný marketing destinace jako celku podmíněn úzkou spoluprací soukromého, veřejného i neziskového sektoru. Tato

spolupráce je často velmi problematická vzhledem k rozdílným zájmům jednotlivých aktérů a atmosféře konkurenčního boje mezi podnikatelskými subjekty v destinaci. Je také závislá na mnoha externích neovlivnitelných faktorech, jako je například legislativa a bezpečnostní situace v zemi.

Jak zmiňují WANG a PIZAM (2011), v současném globalizovaném světě má zákazník na výběr nespočet možností, jak a kde svou dovolenou strávit. Na jaké úrovni je marketing destinace předurčuje čím dál víc to, zda je destinace schopna se na tak rozvinutém trhu prosadit. Je založen především na vybudování dobré image, kterou by zákazníci měli mít spojenou s kvalitním, a především zajímavým produktem. Tento produkt by měl být vytvořen na základě přání a potřeb cílového segmentu. Vzhledem k rychlému rozvoji dnešní společnosti se musí neustále přizpůsobovat novým trendům. Potřeby a přání návštěvníků jsou zjištěny na základě pravidelných marketingových výzkumů, které jsou základem úspěšného marketingu destinace.

MORRISON (2013) stanovil tyto prvky, které předurčují úspěch destinace na trhu CR:

- ✓ Awareness (povědomí) – obecné povědomí veřejnosti o destinaci a atributy, které jsou s danou destinací obecně spojené (také tzv. image destinace),
- ✓ Attractiveness (atraktivita) – nabízí-li dostatečně zajímavé atraktivity (množství/unikátnost),
- ✓ Availability (dostupnost) – z hlediska množství poskytovaných služeb, složitosti jejich rezervace, mentální dostupnost apod.,
- ✓ Access (dopravní dostupnost),
- ✓ Appearance (vzhled, dojem) – návštěvníkův celkový dojem z destinace,
- ✓ Activities (aktivity) – množství dostupných doplňkových aktivit,
- ✓ Assurance (bezpečnost) – bezpečnostní situace,
- ✓ Appreciation (atmosféra) – schopnost vytvořit atmosféru, ve které se návštěvník cítí vítaně,
- ✓ Action (management a marketing) – je-li cestovní ruch v destinaci dlouhodobě plánován, existence kvalitního marketingového plánu,
- ✓ Accountability (měřitelnost) – existence systému měření efektivity marketingových aktivit.

PALATKOVÁ (2006) pracuje také s pojmem marketingový management destinace. Upozorňuje tak na propojenost managementu a marketingu. Management je obecně považován za nadřazený pojem, nicméně vzhledem k potřebě řídit všechny procesy v destinaci v souladu s marketingovými cíli, jsou všechny činnosti obsažené pod těmito dvěma pojmy úzce propojené.

3.4.1 Cíle marketingové činnosti

Cíle marketingu destinace by v ideálním případě měly být v souladu s konceptem udržitelného rozvoje CR, nelze tedy za jediný cíl považovat pouze dosažení zisku.

ZELENKA (2015), HORNER a SWARBROOKE (2003) uvádí obecné dlouhodobé marketingové cíle či činnosti, které by měly vést k nalezení rovnováhy mezi jednotlivými dimenzemi udržitelnosti a tím vytvářet podmínky pro dlouhodobou návštěvnost destinace.

Prvním cílem marketingu destinace je podle nich nejen **zvýšení poptávky po destinaci**, ale také **regulace návštěvnosti v prostoru a v čase**. ZELENKA (2015:183) označuje činnost vedoucí k této regulaci jako tzv. demarketing neboli marketing „*podporující návštěvnický management se změnou distribuce návštěvníků v prostoru a v čase.*“ Výsledkem dlouhodobé regulace návštěvnosti v čase by mělo být **snížení sezonnosti**. Žádoucí je regulace návštěvnosti v hlavní sezoně tak, aby nebyla překročena únosná kapacita území, a vytvoření dostatečně atraktivní nabídky v obdobích mimo hlavní sezonu. Dalším bodem je **rovnoměrnější distribuce návštěvníků v prostoru**, tedy zvýšení návštěvnosti oblastí či míst v destinaci, které návštěvníci prvotně nevyhledávají.

Jako další obecné cíle uvádí **vybudování silné image destinace, vytvoření kvalitního a dobře identifikovatelného produktu a formulaci dlouhodobé strategie**. ODM by se měla snažit zlepšovat image destinace nejen v očích návštěvníků destinace, ale také potencionálních investorů. Součástí této činnosti je také snaha vzbudit v místních občanech hrdost na svou oblast.

Posledním cílem je **získání financí pro rozvoj oblasti**. Návštěvníci, ale také investoři, přinesou do destinace finanční prostředky, které pomohou k celkovému rozvoji. Díky příjmům z CR se mohou v destinaci udržet i podniky, které by jinak neměly dostatek

zákazníků a zbankrotovaly. Autoři zmiňují také získání příspěvků z veřejných financí na zlepšení životního prostředí, rekonstrukci památek apod.

Výše zmíněné cíle jsou spíše obecného charakteru, nicméně ODM si v rámci své činnosti stanovuje konkrétní marketingové cíle, které mohou být i krátkodobého charakteru. Měly by reagovat na současnou situaci, ve které se trh CR či destinace nachází. HORNER a SWARBROOKE (2003) uvádějí tyto příklady: dosáhnout vedoucího postavení na trhu, směřovat ke vstupu na další evropské trhy, vstoupit do nových tržních segmentů, udržet vynikající image výrazným odlišením od ostatních destinací, jednat sociálně odpovědným způsobem apod.

ODM při své činnosti navíc nikdy nesleduje pouze jeden cíl, ale má jich více. PALATKOVÁ a kol. (2012) použili v Marketingové koncepci cestovního ruchu 2013-2020 tzv. metodu vyvážených cílů (neboli metoda BSC), která sleduje cíle v pěti oblastech neboli perspektivách a to finanční, partnerů, návštěvníků destinace / rezidentů, interních procesů v destinaci, učení a růstu. V jednotlivých oblastech stanovuje nejenom cíle, ale také jakou cestou jich může být dosaženo a metody měření pokroku.

3.4.2 Strategický marketing destinace

Strategický marketing destinace pracuje s marketingovou vizí a zahrnuje činnosti spojené s identifikací tržních příležitostí, definováním silných stránek neboli konkurenčních výhod, nalezením vhodného tržního segmentu a umístování produktů na zvolený cílový trh. Jednou z činností strategického marketingu destinace je marketingové plánování. Podle JAKUBÍKOVÉ (2013) se jedná o dynamický proces, jehož úkolem je na základě vlastních znalostí a informací získaných z marketingových výzkumů a analýz stanovit marketingovou strategii a formulovat jednotlivé kroky vedoucí k jejímu naplnění.

KOTLER (2007: 89 doplněno) stanovil tyto etapy procesu strategického plánování podnikatelské jednotky, které lze aplikovat také na oblast destinačního marketingu: analýza současné marketingové situace -> stanovení vize a poslání -> formulace cíle -> formulace nebo modifikace strategie -> formulace marketingových programů -> implementace neboli realizace plánu -> zpětná vazba a kontrola plnění plánu. Jednotlivé body jsou dále specifikovány v následujících kapitolách.

Marketingová strategie destinace CR je stanovena na delší časové období, nicméně vzhledem k rychlému vývoji trhu musí být schopna reagovat na časté změny v poptávce i nabídce. Na jejím základě jsou zpracovány taktické a operativní plány.

Formální obsah marketingové strategie, tak jak ho stanovili PALATKOVÁ a kol. (2012) pro Marketingovou koncepci cestovního ruchu 2013-2020 pro Českou republiku, by měl být následující (bod deset je spíše součástí taktických a operativních plánů):

1. Formulace vize a poslání marketingové činnosti.
2. Stanovení marketingových cílů.
3. Situační analýza.
4. Současné trendy nabídky a poptávky relevantní pro danou destinaci.
5. Produkty, které budou v daném období komunikovány návštěvníkům.
6. Identifikace cílového segmentu.
7. Strategie umístování a strategie značky.
8. Komunikační strategie.
9. Časový plán a rozpočet na marketingové aktivity.
10. Akční plán pro jednotlivé oblasti, rozpracování konkrétních taktických cílů, určení priorit, návrh časového plánu a stručná formulace metod dosažení těchto cílů.
11. Systém kontroly naplňování marketingových cílů.

3.4.2.1 Poslání, vize a cíl destinace

Prvním bodem při přípravě marketingové strategie destinace je formulace poslání, vize a cílů. Ty by měly odrážet zájmy všech aktérů cestovního ruchu v destinaci, kteří by se s nimi měli v ideálním případě ztotožňovat.

- Poslání – podle PALATKOVÉ (2006) se jedná o formulaci obecného smyslu existence destinace či samotného smyslu marketingové činnosti v dané destinaci.

Příklad: poslání podle PALATKOVÉ a kol. (2012:10):

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

- Vize – vizi PALATKOVÁ (2006) popisuje jako formulaci ideálního obrazu destinace za určitou dobu.

Příklad: marketingová vize podle PALATKOVÉ a kol. (2012:10):

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

- Cíl – stanovení konkrétních výsledků, kterých je podle JAKUBÍKOVÉ (2013) potřeba dosáhnout za období tří až pět let.

3.4.2.2 Analýza současné marketingové situace

Jedním z hlavních předpokladů pro kvalitní destinační marketing je podle HORNER a SWARBROOKE (2003) znalost destinace a jejího vývoje z hlediska cestovního ruchu v minulosti a současnosti. Na základě toho pak můžou subjekty cestovního ruchu předpokládat vývoj budoucí, stavět své aktivity na reálných podnětech a efektivněji se rozhodovat.

Základní analýzou pro formulaci marketingové strategie je podle JAKUBÍKOVÉ (2013) tzv. situační analýza. Její obsah autorka shrnuje pod zkratkou 5C:

- company (analýza vnitřního prostředí a analýza nabídky),
- collaborators (analýza spolupracujících subjektů),
- customers (analýza poptávky),
- competitors (analýza konkurence),
- climate/context (analýza makroekonomických faktorů).

Pod prvními dvěma C – *company*, *collaborators* se skrývá mimo jiné analýza celkové nabídky v rámci destinace neboli destinačního produktu. Ta může obsahovat zhodnocení potenciálu území pro cestovní ruch na základě historických, kulturních a přírodních a jiných zajímavostí, dostupné infrastruktury CR, kvality poskytovaných

služeb a analýzu využití tohoto potenciálu v rámci destinačního produktu. Zjišťuje se také informovanost návštěvníků o destinaci a hodnocení image destinace. Další součástí je analýza organizace cestovního ruchu a hodnocení úrovně spolupráce mezi jednotlivými subjekty CR, analýza samotné marketingové činnosti a kritické zhodnocení nedostatků.

Pod pojmem *customers* je možné si představit analýzu poptávky. Zjišťuje se celá řada informací o potenciálních i stávajících návštěvnících. Běžnými dotazy, na které je potřeba během výzkumu či analýzy najít odpověď, jsou, podle HOLEŠINSKÉ (2012), odkud návštěvníci pocházejí, v jakém ročním období je pro ně destinace nejatraktivnější, motiv návštěvy, vyhledávané služby, věk a úroveň vzdělání, kolik utratí, co je motivovalo k návštěvě destinace a s čím danou destinaci spojují. Na základě těchto informací je možné vytvořit profil návštěvníků dané destinace a uzpůsobovat jednotlivé prvky marketingového mixu.

Základem analýzy konkurence (*competitors*) je, jak zmiňují autoři HORNER a SWARBROOKE (2003), stanovení přímých i nepřímých konkurentů na místní, regionální, státní a mezinárodní úrovni a analýza jejich nabídky.

Pro analýzu makroekonomických faktorů se, podle JAKUBÍKOVÉ (2013), běžně používá tzv. metoda PEST, které analyzuje politicko-právní, ekonomické, socio-kulturní a technologické faktory.

Informace získané při situační analýze jsou podle JAKUBÍKOVÉ (2013) východiskem pro další marketingové aktivity, a to především pro stanovení marketingové strategie.

3.4.2.2.1 SWOT analýza

Nejběžněji využívanou metodou situační analýzy v rámci destinace CR je tzv. analýza SWOT. Jak zmiňuje JAKUBÍKOVÁ (2013) jedná se o analýzu vnitřního a vnějšího prostředí. V rámci vnitřního prostředí vyhodnocuje silné a slabé stránky a v rámci vnějšího prostředí formuluje příležitosti a hrozby z makroekonomického i mikroekonomického hlediska.

SWOT analýza pro destinaci CR může být rozdělena do několika tematických oblastí. Příklad SWOT analýzy je obsažen v Rozvojovém konceptu udržitelného cestovního ruchu na Šumavě. PICEK a kol. (2007) zde stanovili několik tematických okruhů, u kterých hodnotí silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby odděleně. Těmito

okruhy jsou Památky, Vzhled obcí a kulturní a společenské akce, Sport a volný čas, Ubytování, stravování a jiné služby, Doprava, Organizace a politika CR a Marketing. Úkolem ODM je maximálně využít silné stránky a příležitosti v jednotlivých oblastech, a naopak redukovat slabé stránky a minimalizovat hrozby. Informace získané ze SWOT analýzy jsou pak dále využity při formulaci marketingové strategie destinace.

3.4.2.3 Segmentace

Proces výběru vhodného segmentu probíhá podle PALATKOVÉ (2011) v několika etapách. Těmi jsou segmentace poptávky, zacílení (targeting) a umístování (positioning).

Pro stanovení vhodného segmentu neboli cílového trhu destinace se používá klasifikace populace podle různých hledisek, které MORISSON (1995) označuje jako segmentační základny. Segmentace může být jednoúrovňová, dvouúrovňová nebo víceúrovňová (podle počtu použitých základen).

SMITH (1995), kterého cituje PALATKOVÁ (2006: 93-95, upraveno) stanovil tyto segmentační základny:

- **Segmentace podle druhu cest** – rekreační cesty, obchodní cesty a návštěvy příbuzných a známých.
- **Segmentace podle geodemografického sledování** – segmentace podle určitého geografického území. Ta předpokládá, že lidé žijící v určité oblasti mají podobné spotřební vzorce chování.
- **Sociodemografická segmentace** – podkategorií je segmentace podle životního cyklu rodiny (mladé páry, rodiny s dětmi, ...). Ta je v cestovním ruchu velmi často využívaná, a to proto, že jednotlivé segmenty jsou charakteristické poměrně specifickým spotřebním chováním. Dále sem patří segmentace podle pohlaví, věku, vzdělání, sociálního postavení apod.
- **Segmentace podle psychografického sledování a analýzy životního stylu** člení populaci na základě rozdílného životního stylu (podle typických činností, zájmů a názorů). Existuje více modelů psychografické segmentace, nicméně v literatuře týkající se cestovního ruchu je nejčastěji zmiňovaný model Stanleyho C. Ploga. Ten podle GOELDNER-RITCHIE (2014) vytvořil škálu, na jejíž jedné straně stojí psychocentrické a na druhé alocentrické osoby. Alocentrik je člověk společenský a

sebevědomí. Při svých cestách vyhledává dobrodružství, nebojí se experimentovat a riskovat. Na druhé straně je člověk psychocentrický dobrodružství příliš nevyhledává. Drží se svých osvědčených standardů, používá pouze zavedené značky a je poměrně málo aktivní.

- **Segmentace podle geografické analýzy** je založena na průzkumu toku návštěvníků ze zdrojových do cílových destinací/zemí v určitém čase. Na základě této analýzy je hodnocen potenciál jednotlivých cílových trhů.
- **Další** – segmentace založená na analýze přínosů a četnosti cest, segmentace podle načasování.

Dalším krokem je zacílení neboli targeting, kdy je v souladu s marketingovými cíli vybrán vhodný segment či více segmentů, zjištěny jejich potřeby a přání a v souladu s nimi upraven či navržen produkt. Existuje několik strategií targetingu, které jsou blíže popsány v kapitole 3.4.2.6.

Součástí umístování je, jak zmiňuje JAKUBÍKOVÁ (2013), působení na vnímání. Management destinace definuje, jaké místo chce v mysli zákazníka zaujmout a pomocí různých nástrojů komunikačního mixu se ho snaží ovlivnit. Důležitým nástrojem positioningu je tzv. strategie značky.

3.4.2.4 Image destinace a strategie značky

Image destinace definují PÁSKOVÁ a ZELENKA (2012:226) jako „*obraz daný souhrnem vztahů, pocitů, obrazů, hodnocení, který je cíleně vytvářen o destinaci cestovního ruchu*“, anebo individuální představu danou souhrnem vztahů, pocitů, obrazů, hodnocení, kterou sdílí o destinaci většina návštěvníků. Informace, na základě kterých zákazník image destinace posuzuje, jsou získané z různých více či méně důvěryhodných zdrojů. Proto často bývá představa o destinaci stereotypní a nepravdivá. Zákazník ji také může posuzovat na základě vlastních zkušeností. V tom případě hraje důležitou roli v rozhodnutí, zda destinaci navštíví znovu či ji doporučí dál. ODM se snaží zjišťovat, jaké místo v mysli zákazníka destinace zaujímá a pomocí různých nástrojů destinačního marketingu se jí snaží ovlivnit pozitivním směrem.

Činností, které napomáhají budování pozitivní image destinace, je strategie značky neboli branding. Podle NEJDLA (2011: 161) se jedná o „*proces tvorby značky a jejím prostřednictvím navazování kontaktů s vnitřním a vnějším prostředím destinace*“.

Jako cíl uvádí vytvoření silné, dobře rozpoznatelné a zapamatovatelné značky destinace, která zachycuje její hlavní specifika a dobře ji odlišuje od konkurence.

Značka destinace má, jak zmiňuje NEJDL (2011), dvě součásti, a to grafický výraz a slovní část. Často bývá také doplněna sloganem, který se může měnit v čase jako reakce na vývoj trhu. Může být také různý pro jednotlivé cílové trhy, kde je značka komunikována. PALATKOVÁ (2011) pracuje s výrazem „portfolio značky“, které se skládá z logotypu, reklamy a dalších součástí propagačního mixu, přičemž všechny ostatní části propagačního mixu slouží k prosazování logotypu a vytváření pozitivních asociací. Dále říká, že značka je vyjádřením hodnoty a kvality produktu. ODM pomocí značky komunikuje hlavní specifika produktu destinace, měla by vyjadřovat podstatu samotného produktu a diferenciovat ho od konkurence.



Obrázek 2 – Příklad destinačního loga, zdroj: BIGMAN (2013)

3.4.2.5 Tvorba destinačního produktu

Jak uvádí NEJDL, úkolem destinačního managementu je na základě vlastních znalostí a analýz vytvořit systém klíčových produktů destinace, pod kterými se bude prezentovat na trhu. NEJDL (2011:145) definuje klíčový produkt destinace jako „*cíleně vytvořený řetězec služeb tvořící nosné a rozhodující produkty destinace.*“ Při jeho tvorbě musí ODM pracovat s dostupnými zdroji a identifikovat hlavní konkurenční výhody. Jednotlivé produkty destinace CR se mohou lišit v závislosti na charakteristikách zvolených cílových segmentů.

Celkový produkt destinace je souborem ovlivnitelných i neovlivnitelných faktorů komplexně působících na zákazníka (viz kapitola 3.1.3). Jelikož je většina služeb, které jsou součástí celkového produktu destinace, zajišťována soukromými subjekty,

HORNER a SWARBROOKE (2003) upozorňují, že ODM má nad jejich obsahem a cenou pouze omezenou či žádnou kontrolu. Jedině při navázání partnerství se soukromými subjekty CR v destinaci může vzniknout produkt, který bude efektivně využívat potenciál destinace pro CR a odlišit se od konkurence.

HORNER a SWARBROOKE (2003) dále zmiňují, že některé ODM se snaží nemožnost kontroly nad celkovým produktem nahradit tvorbou balíčků neboli package. Package definují PÁSKOVÁ a ZELENKA (2012) jako dvě nebo více služeb rezervovaných nebo zakoupených podle přání zákazníka za jednu cenu. V rámci destinačního managementu se tedy může jednat o sestavování balíčků služeb (ubytování, stravování, vstupné do atraktivit apod.), které jsou návštěvníkovi prodány za jednotnou, často zvýhodněnou cenu, a mohou být v závislosti na zvolené marketingové strategii více či méně specializované na potřeby a přání určitého segmentu zákazníků.

Souvisejícím pojmem je také programování, které PÁSKOVÁ a ZELENKA (2012) popisují jako vytváření navazující nabídky služeb. Součástí je především koordinování nabídky destinace v čase. Pozitivním dopadem programování může být mimo jiné snížení sezonnosti.

3.4.2.6 Volba obecné marketingové strategie

V marketingové strategii destinace jsou podle HORNER a SWARBROOKE (2003) definovány prostředky, jakými bude marketingových cílů destinace dosaženo. Existuje mnoho možností, jakou cestou se v tomto ohledu může marketing destinace ubírat. Z neznámějších teoretických konceptů uvádí PALATKOVÁ (2006) a JAKUBÍKOVÁ (2011) Strategii podle rozsahu trhu a Porterovi generické strategie.

Strategie podle rozsahu trhu přímo navazují na segmentaci a je součástí targetingu. V podstatě uvádí, na jak velkou oblast trhu se chce destinace zaměřit. PALATKOVÁ (2006) popisuje jednotlivé možnosti následovně:

1. **Strategie jednoho cílového trhu** se zaměřuje na úzkou skupinu zákazníků neboli na tržní nik. Tržní nik představuje jeden konkrétně definovaný tržní segment, který má velmi specifická přání a potřeby. Produkt musí být v tomto případě silně specializovaný tak, aby mohl tento segment uspokojit.
2. **Koncentrovaná marketingová strategie** zahrnuje několik tržních segmentů, kterým může nabízet stejný, případně mírně diferenciovaný produkt.

3. **Totální marketingová strategie** nabízí individuální produkt pro jednotlivé tržní segmenty.
4. **Nerozlišovací marketingová strategie** nebere ohled na tržní segmenty a nabízí jednotný produkt pro celý trh.

PORTER (1994) podle JAKUBÍKOVÉ (2011:139) rozlišuje tři možnosti strategie:

1. **Strategie nákladového vůdcovství** – je založena na dosažení co nejnižších nákladů a na stanovení cen na nízké úrovni.
2. **Strategie diferenciac** – pracuje s konkurenčními výhodami a specifiky destinace. ODM se při volbě této strategie snaží vytvořit produkt, který je silně diferenciovaný od konkurence.
3. **Strategie koncentrace** – souvisí s koncentrovanou či totální marketingovou strategií. ODM se soustředí na jeden nebo několik velmi specifických tržních segmentů, zjišťuje jejich konkrétní potřeby a snaží se je uspokojit lépe než konkurence. Mohou vznikat i tzv. produkty na míru.

3.4.2.7 Komunikační strategie

Podle HORNER a SWARBROOKE (2003) je marketingová komunikace část marketingového mixu, na kterou se ODM soustředí nejvíce. Jaké informace zákazník získává a jakým způsobem tyto informace ODM komunikuje předurčuje, zda se jedinec rozhodne destinaci navštívit.

Ne všechny informace jsou přímo ovlivnitelné. BENNETT a SEATON (1996) citovaní PALATKOVOU (2011) uvádí tzv. informační matici koncového klienta. Informace jsou zde rozděleny podle toho, jestli je návštěvník získal osobní/neosobní cestou a s pomocí komerční/nekomerční komunikace. (viz. Tabulka 1).

V souvislosti s brandingem by se měla komunikační strategie destinace CR zaměřit na specifika a hlavní konkurenční výhody destinace způsobem, kterým nejlépe osloví cílový segment. K tomu slouží mimo jiné výběr vhodných informačních médií, mezi které HORNER a SWARBROOKE (2003) řadí reklamu, public relations, podporu prodeje, přímý prodej a účast na veletrzích a výstavách.

Reklamu definuje KOTLER (2007) jako neosobní formu propagace poskytovanou za úplatu konkrétním subjektem. Má různé formy, z nichž GOELDNER-

RITCHIE (2014:476) zmiňují reklamu pomocí „*internetu, novin, časopisů, reklamních zásilek, televize, venkovních reklam a pomocí rádia*“. Každé z reklamních médií má své výhody a nevýhody. Vhodný výběr reklamního média závisí především na cílovém segmentu, který chceme oslovit. V současné době je neúčinnější formou reklamy především reklama na internetu, která podle GOELDNER-RITCHIE (2014), může využívat například sociální média, blogy, fora apod.

Další součástí jsou **public relations**. ZELENKA (2015:117) popisuje pojem public relations jako „*plánované i neplánované kontinuální působení na veřejnost*.“ Na rozdíl od reklamy se jedná o neplacenou formu prezentace a obsah sdělení často nejde kontrolovat. GOELDNER-RITCHIE (2014) dále zmiňují, že řízení vztahů s veřejností významně ovlivňuje image destinace. Nejedná se však pouze o působení na potenciální návštěvníky. Významnou součástí je také vytváření pozitivních vztahů se všemi aktéry CR v destinaci, jejichž zájmy by měli být vždy respektovány, jelikož i oni vytváří produkt destinace a podílí se na tom, jaký celkový dojem si návštěvník vytvoří.

Jak uvádí ZELENKA (2015), v rámci destinačního marketingu je častou formou řízení vztahů s veřejností pořádání tzv. promočních zájezdů, kdy jsou novinářům nabízeny neplacené zájezdy. Ti následně destinaci ve svých článcích hodnotí. Náklady na tento způsob propagace jsou poměrně malé, nicméně většinou není možná přímá kontrola sdělení a hodnocení může být samozřejmě i negativní.

HORNER-SWARBROOKE (2003) dále zmiňují společnou **účast na veletrzích a výstavách** cestovního ruchu a také **podporu prodeje a přímý prodej**. Poslední dvě možnosti se však používají relativně málo, vzhledem k malé kontrole nad celkovým produktem a cenami.

Všeobecně by podle ZELENKY (2015) při propagaci destinace měly být využívány **přirozené symboly destinace a logo destinace**. Dále dodává, že v souvislosti s hlavní podstatou marketingu probíhá marketingová komunikace nejen mezi firmou a potenciálním zákazníkem, ale mezi všemi aktéry CR v destinaci.

Zdroje informací	Osobní	Neosobní (masmédia)
Komerční	Touroperátor, agent, průvodce, turistická informační centra, telefonní prodej, organizační pracovníci a další.	Reklama, katalogy, letáky, video + další nahrávky, teletext a další.
Nekomerční	Příbuzní a známý, učitelé ve škole, skupiny stejného zaměření, reklama „ústá- ucho“ a další sociální média	Programy o cestování, noviny, webové stránky, průvodci (knihy), filmy, zprávy a další.

Tabulka 1 : Informační matice koncového klienta, zdroj: PALATKOVÁ (2006)

3.4.2.7.1 Sociální média jako prostředek marketingové komunikace

Obrovský potenciál v propagaci destinace mají v současné době především sociální média. HORŇÁK a JURÁŠKOVÁ (2012:210) je definují jako „*služby určené pro komunity lidí, kteří v online prostředí sdílejí data, názory, komentáře. Sociální sítě jsou nástrojem public relations nastolování témat, ovlivňování specifických cílových skupin, budování image.*“ Mezi nejznámější patří Facebook, Instagram, Pinterest anebo Twitter.

Podle dat zveřejněných na webových stránkách The Statistics portal (2018), měla nejznámější sociální síť Facebook v lednu 2018 kolem 2,2 miliard aktivních uživatelů. Velkou výhodou sociálních médií je tedy především jejich potenciál oslovit velké množství zákazníků, a to při poměrně malých nákladech.

HORŇÁK a JURÁŠKOVÁ (2012) dále zmiňují, že sociální média jsou významným zdrojem informací pro analýzu názorů cílových skupin. Slouží také jako prostředek pro navazování diskuze s veřejností o specifických tématech.

Pokud není ODM na sociálních sítích aktivní, může to být obrovskou konkurenční nevýhodou. Destinace by, v ideálním případě, měla mít vytvořený samostatný profil a pravidelně vkládat zajímavé příspěvky, které čtenáře zaujmou a podnítky ho k návštěvě destinace. Ty mohou mít formu textových příspěvků, nicméně CALOGIURI (2017) upozorňuje, že daleko větší vliv mají především zajímavé fotografie či video. Dále říká,

že lidé se při výběru destinace zpočátku zaměřují spíše na fotografie, nicméně pro získání většího množství informací využívají videa (především na Youtube).

Při rozhodování zákazníka hrají velkou roli emoce a také doporučení, kterému je přikládán velký význam. Při hledání informací či inspirace na sociálních sítích dají proto uživatelé přednost především příspěvkům ostatních uživatelů. Těmi mohou být zážitky z cest, recenze, komentáře, fotografie či videa. Uživatelé se často shlukují do veřejných zájmových skupin (příkladem je například *Cestování, spolucestování, cestovatelská seznamka* na sociální síti Facebook).

Současným fenoménem jsou, podle CALOGIURI (2017), tzv. influenceři nebo blogeři, což jsou uživatelé, které mají na sociálních sítích poměrně velkou sledovanost. V oblasti ČR jsou významní především ti, kteří sdílejí zážitky z cest, ať už formou článků, fotografií či videí. Může se jednat nejen o úplné amatéry v oblasti, ale také o profesionály či poloprofesionály. Novodobým fenoménem je pořádání promočních zájezdů nejen pro novináře, ale také pro blogery, kteří mají potenciál destinaci značně zviditelnit.

3.4.2.8 Kontrola

Zpětná vazba a kontrola jsou poslední a velmi důležitou fází marketingového plánování. Její součástí jsou aktivity, které zjišťují, do jaké míry se dosavadní výsledky liší od těch očekávaných, což zmiňuje například JAKUBÍKOVÁ (2013).

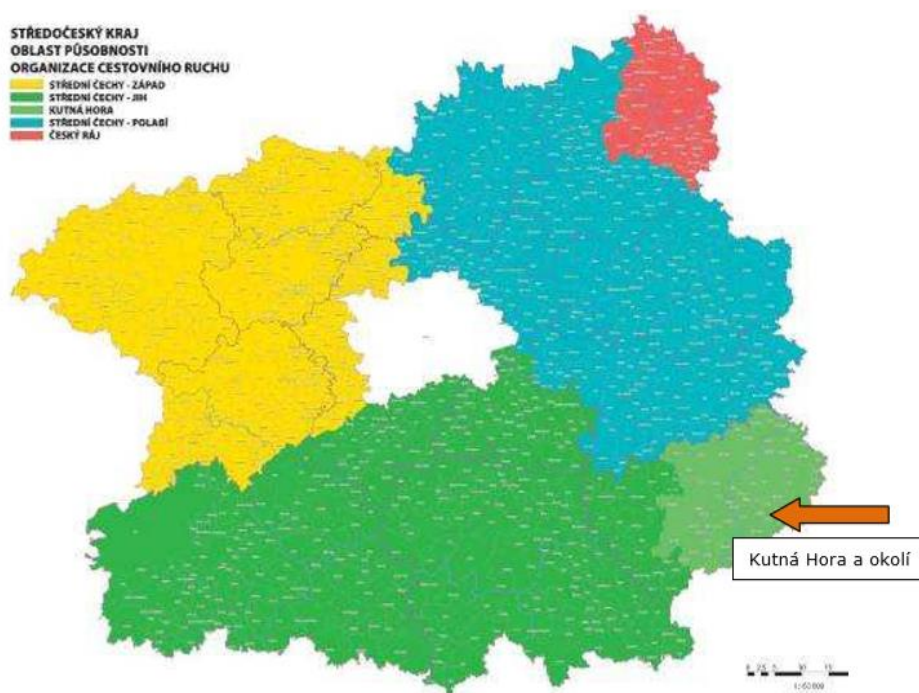
HORNER a SWARBROOKE (2003) uvádí několik fází kontroly. Kontrolní mechanismy neboli standarty výkonnosti by měly být stanoveny již v rámci formulování marketingové strategie destinace. Úkolem ODM je, dle stanoveného kontrolního plánu a za využití vybraných kontrolních mechanismů, dlouhodobě sledovat odchylky od marketingových cílů destinace. Další fází je identifikace konkrétních odchylek, zjištění jejich příčin a zahájení nápravných opatření. Pokud nejsou účinná, může dojít až k modifikaci marketingové strategie.

MORRISON (1995) a KOTLER (2000) citovaný PALATKOVOU (2006) mezi nástroje kontroly řadí analýzu prodeje, analýzu tržního podílu, revize efektivnosti marketingu a marketingový audit.

4 Praktická část

4.1 Základní informace o Kutné Hoře

Kutná Hora je jedním z nejznámějších historických měst České republiky. Z geografického hlediska je, podle mapy turistických regionů a oblastí zveřejněné na webových stránkách CzechTourism.cz, destinace Kutná Hora součástí turistické oblasti Střední Čechy Jih. V Marketingové koncepci rozvoje cestovního ruchu ve městě Kutná Hora (2010:6) je dále uvedeno, že v rámci projektu Organizace cestovního ruchu na území Středočeského kraje bylo zpřesněno členění turistického potenciálu Středočeského kraje a vznikla tak samostatná turistická oblast Kutná Hora a okolí, do které spadá i řada okolních obcí.



Obrázek 3 - Mapa turistických oblastí Středočeského kraje, zdroj: Marketingová koncepce rozvoje cestovního ruchu ve městě Kutná Hora (2010)

Město se proslavilo především díky bohaté historii spojené s těžbou stříbra a ražbou mincí. V současné době je známé především díky unikátním stavbám v různých architektonických slozích, jimž jednoznačně dominuje Chrám svatě Barbory, který je pomyslným symbolem města. V roce 1995 bylo historické jádro Kutné Hory společně s Chrámem Nanebevzetí Panny Marie v Sedlci zapsáno na Seznam světového kulturního a přírodního dědictví UNESCO. Do historického jádra města patří mimo jiné následující památky: Jezuitská kolej, Vlašský dvůr, Hrádek-české muzeum stříbra, Kamenný dům, Tylův dům, Kostel sv. Jakuba a další.

4.1.1 Destinační management v Kutné Hoře

Informace pro zpracování této a následující kapitoly byly získány konzultací tématu s vedoucí Oddělení cestovního ruchu a marketingu Ing. Eliškou Tivodorovou. Byly využity také informace obsažené v bakalářské práci „*Destinační management – spolupráce aktérů v Kutné Hoře*“, jejímž autorem je ZBRANĚK (2015).

Řízení cestovního ruchu ve městě Kutná Hora (dále také „KH“) nebylo dlouhou dobu zastřešeno žádnou organizací. Prvním impulzem ke změně byl vznik Průvodcovské služby v roce 1997, jejíž činností byly zpočátku pouze prohlídky po městě a ve Vlašském dvoře. V roce 2003 byla původně soukromá společnost převzata městem Kutná Hora a později v roce 2011 vznikla v rámci Průvodcovské služby, s.r.o. samostatná pozice destinačního manažera a asistenta destinačního manažera. V té době byly uskutečněny také první projekty zaměřené na celistvý marketing destinace. V rámci projektů „Propagace cestovního ruchu v turistické destinaci Kutná Hora a okolí“ a „Destinace Kutná Hora – jeden den nestačí“ vznikla také první marketingová strategie destinace.

V roce 2012 bylo na Městském úřadě Kutné Hory zřízeno samostatné Oddělení cestovního ruchu a kultury, které se později změnilo na Oddělení cestovního ruchu a marketingu (dále také „ODCRM“ či „organizace destinačního managementu“). To v současnosti kromě destinačního managementu, zastřešuje provoz dvou informačních center, a to IC Sankturinovský dům a IC Hlavní nádraží ČD. Na webových stránkách Kutnahora.cz jsou dále uvedeny následující činnosti, kterými se oddělení v rámci destinačního managementu Kutné Hory zabývá:

- sběr statistických dat, marketingové průzkumy,
- tvorba plánu propagace a koordinace zpracování koncepčních materiálů,
- tvorba a distribuce elektronických i tištěných propagačních materiálů po České republice i zahraničí, zajištění účasti na veletrzích CR,
- správa oficiálního webu KH (části věnované turistům), oficiálních sociálních sítí a aktualizace informací na portálech Czechtourism, UNESCO, CzeCot,
- organizace press tripů a fam tripů pro tuzemské i zahraniční novináře,
- spolupráce s veřejnoprávními i soukromými subjekty CR,
- koordinace sportovních, kulturních a společenských akcí + příprava měsíčních přehledů,
- aktualizace informačního systému města ve spolupráci s dalšími odbory Městského úřadu v Kutné Hoře,
- další: administrativní podpora Komise cestovního ruchu, zastoupení města ve Fondu cestovního ruchu města Kutná Hora, plnění úkolů, vyplývajících ze členství Města Kutná Hora v DSO Česká inspirace DSO České dědictví UNESCO, příprava podkladů pro Radu města a Zastupitelstvo města v oblasti cestovního ruchu a propagace, připomínkování změn Územního plánu z pohledu rozvoje cestovního ruchu v Kutné Hoře.

4.1.2 Aktéři cestovního ruchu v Kutné Hoře

Významným mezníkem v rozvoji spolupráce mezi aktéry CR v Kutné Hoře bylo zřízení Fondu cestovního ruchu v roce 2012. Jsou v něm zastoupeni klíčoví aktéři CR. Prvním aktérem je „*Město Kutná Hora*“, které je zde reprezentováno zástupci Rady města Kutná Hora, komise cestovního ruchu Rady města Kutná Hora, zástupcem Oddělení cestovního ruchu a marketingu města Kutná Hora a Průvodcovské služby s.r.o. Z hlediska vlastnických vztahů jsou v majetku města pouze tři památkové objekty, a to Vlašský dvůr, kostel sv. Jana Nepomuckého a kaple Božího těla.

Nejvíce památek v destinaci mají pod svojí správou *Římskokatolická farnost – arciděkanství Kutná Hora*, které vlastní mimo jiné Chrám svaté Barbory, a *Římskokatolická farnost Kutná Hora Sedlec*, která spravuje Hřbitovní kostel Všetech Svatých s kostnicí a Katedrálu Nanebevzetí Panny Marie a sv. Jana Křtitele. Dalšími subjekty jsou dvě příspěvkové organizace Středočeského kraje, a to *České muzeum*

stříbra (zřizuje expozice v Hrádku a v Kamenném domě + podílí se na akci Stříbření Kutné Hory) a *Galerie GASK* (druhá největší galerie v ČR). Na rozvoji cestovního ruchu v destinaci se aktivně podílí také nezisková organizace *Kutnohorsko o.p.s.*, která každoročně pořádá festival Kutnohorské léto. Členy Fondu jsou také provozovatelé ubytovacích zařízení a akční skupina *MAS Lípa pro venkov, z.s.*

4.2 Marketingová strategie destinace Kutná Hora

Poslední oficiální marketingová strategie rozvoje cestovního ruchu ve městě Kutná Hora byla zpracována v roce 2010. Pro potřeby destinačního managementu KH ji zpracovala agentura STEM/MARK. K nahlédnutí je dostupná na oficiálních webových stránkách Kutné Hory pod názvem *Marketingová koncepce rozvoje cestovního ruchu ve městě Kutná Hora*. Očekávané období k naplnění marketingové koncepce bylo stanoveno na období 5 let, nelze ji tedy již považovat za aktuální. V brzké době se však její aktualizace dá očekávat.

V následující kapitole je zkoumáno, zda marketingová strategie z roku 2010 zahrnuje všechna témata, tak jak je navrženo v části teoretické. Na základě zjištěných nedostatků jsou navržena doporučení pro strategii budoucí. Kromě teoretické části je pro formulaci doporučení použito také porovnání s obsahem Rozvojového konceptu udržitelného cestovního ruchu na Šumavě a je přihlédnuto také k obsahu Marketingové koncepce cestovního ruchu 2013-2020 pro Českou republiku (uváděna jako marketingové strategie ČR). Dále je na základě rozhovoru s vedoucí ODCMR zkoumáno, jak bylo přistupováno k naplnění marketingové strategie.

Dokument by měl navazovat na marketingovou strategii z roku 2004. Po konzultaci s vedoucí oddělení destinačního managementu v Kutné Hoře bylo zjištěno, že navazuje pouze na celkový strategický plán rozvoje města z roku 2004, který však nemá s marketingovou strategií rozvoje cestovního ruchu téměř nic společného. K obsahu tohoto dokumentu je při hodnocení přihlédnuto, nicméně vzhledem k tomu, že se nejedná o marketingovou strategii CR, je dokument z roku 2010 hodnocen jako komplexní celek, který by měl obsahovat všechny části tak, jak je navrženo v teoretické části.

Marketingová strategie destinace Kutná Hora z roku 2010 je rozdělena do dvou částí. Jsou jimi analytická část koncepce a návrhová část koncepce. Pro potřeby analýzy je využito shrnutí jejího obsahu (viz. kapitoly 4.2.1.1 a 4.2.2.1) Plná verze strategie je

dostupná na webové adrese: <http://mu.kutnahora.cz/mu/marketingova-koncepce-cestovniho-ruchu>.

V úvodu strategie je stanoven cíl zpracování, který představuje stanovení konkrétních kroků ke zlepšení rozvoje CR v destinace. Tyto kroky by měly být stanoveny na základě aktuálních dat a trendů a také na základě vyhodnocení dopadů opatření stanovených v minulém období. K získání dalších informací autoři využili tyto metody výzkumu: dotazování samospráv, dotazování turistických cílů, dotazování ubytovatelů, workshop na téma Marketingové koncepce rozvoje CR v Kutné Hoře a v okolí. Výstupy strategie jsou mimo jiné: vytipování možností pro rozšíření nabídky, nabídky pro nové cílové skupiny, doporučení pro rozvoj spolupráce a stanovení úlohy města v této spolupráci, návrh opatření pro snížení sezonnosti (prostřednictvím návrhu nových produktů a služeb) a aktualizace statistických údajů (návštěvnost památek, obsazenost ubytovacích kapacit, cenové relace).

4.2.1 Analytická část

4.2.1.1 Shrnutí obsahu analytické části

1) DEFINICE PŘEDMĚTNÉ OBLASTI

- a) *Vymezení území* – začlenění v rámci turistických regionů a oblastí
- b) *Celkové postavení města Kutná Hora v rámci regionu okolí Prahy* – velmi stručná podkapitola. Autoři pouze konstatují, že postavení KH z hlediska uplatnitelnosti jejího potenciálu v rámci České republiky se nemění a že v té době aktuální změny v organizaci CR by mohly mít dopad na marketing. Tyto změny nejsou blíže specifikovány.
- c) *Návštěvnost v hromadných ubytovacích zařízeních ve Středočeském kraji v roce 2008* – vývoj celkového počtu návštěvníků v hromadných ubytovacích zařízeních (od roku 2000 – 2008), vývoj počtu přenocování, poměr domácích a zahraničních návštěvníků v hromadných ubytovacích zařízeních, zastoupení dle národností.
- d) *Okolní turistické oblasti/regiony* – zahrnuje dvě informace 1. turistický potenciál okolních oblastí je začleňován do nabídky KH / 2. zmíněna současná spolupráce a partnerství (Střední Čechy severovýchod – Polabí – Zlatý Pruh Polabí o.p.s.,

Střední Čechy – jih – Posázaví o.p.s., České dědictví UNESCO a Česká inspirace).

2) TURISTICKÁ DESTINACE KUTNÁ HORA A OKOLÍ

- a) *Základní informace* – zajímavosti mimo město Kutná Hora, mezi nimiž je však zmíněn Kostel Sv. Jakuba, který se ve městě nachází. U jednotlivých míst jsou většinou zmíněny „klady a zápory“.
- b) *Ubytování v destinaci* – několik tabulek, které zahrnují porovnání ubytování z hlediska cen, celkových kapacit a kapacit v jednotlivých kategoriích v rámci kraje i destinace. Jsou přiloženy také počty ubytovaných zahraničních návštěvníků.
- c) *Analýza současného návštěvníka* – vývoj návštěvnosti, nejčastější zahraniční návštěvníci, navrženy cílové skupiny: („návštěvníci Prahy, zahraniční návštěvníci Česka pocházející zejména z Japonska, Ruska a velkých evropských zemí a jednodenní návštěvníci, kteří přicestovali s cestovní kanceláří“).
- d) *Cyklotrasy a cyklostezky* – návrh tří cyklotras, diskuze kladných a záporných stránek.
- e) *Dostupnost turistických cílů pro handicapované turisty* – analýza dostupnosti jednotlivých památek pro handicapované turisty.

3) MĚSTO KUTNÁ HORA

- a) *Základní informace o městě Kutná Hora* – počet obyvatel, míra nezaměstnanosti, konstatován nedostatek parkovacích míst a proběhlá úprava značení, stravování (počet, zmíněna špatná kvalita), ubytování (počet v jednotlivých kategoriích, obsazenost).
- b) *Nová a obnovená nabídka turistických cílů* – výčet novinek v nabídce KH.
- c) *Návštěvnost vybraných památek* – Vývoj návštěvnosti od roku 2003-2009 v některých památkách, celková návštěvnost všech cílů po měsících, návštěvnost dalších objektů v letech 2007 – 2010.
- d) *Přehled a návštěvnost kulturních akcí v destinaci* – návštěvnost jednotlivých akcí v letech 2007 – 2009, zmíněny názory z workshopu na pořádání kulturních akcí.
- e) *Návštěvnost turistického informačního centra* – vývoj návštěvnosti TIC.

- f) *Návštěvnické okruhy* – popsány trasy a ceny současných návštěvnických okruhů a jejich využití.

4.2.1.2 Zhodnocení analytické části

Autoři do analytické části zahrnují velké množství tabulek, které jsou zpracovány na základě více či méně přesných informací. Sami zmiňují problém nepřesnosti dat a neochotu některých subjektů tyto data poskytovat. Problémem je rozporuplná přesnost dat, nejednotná metodika jejich sběru a neaktuálnost.

Jeden z hlavních nedostatků analytické části je její poměrně nelogické členění, a to nejen v rámci kapitol a podkapitol, ale také celkového obsahu. Problémem je také roztržitost informací, kdy například problematika ubytování v destinaci je zmiňována v různých částech nezávisle na sobě, a tak je poměrně komplikované orientovat se ve všech informacích a vyvodit si z nich využitelné závěry.

Do analytické části nejsou zahrnuty analýzy či výzkumy ve všech oblastech tak, jak je nastíněno v teoretické části. V porovnání s typickým obsahem situační analýzy 5C je obsah následující:

- ANALÝZA NABÍDKY A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ DESTINACE

Analýza nabídky destinace je pokryta pouze částečně. V kapitole dvě pod názvem *Základní informace* jsou překvapivě zahrnuty především atraktivita v okolí, mezi kterými je však zařazen kostel svatého Jakuba, který je součástí historického jádra Kutné Hory. Dále autoři hodnotí tři návrhy na cyklostezky a přístupnost jednotlivých objektů pro handicapované. V kapitole tři se zabývají novou nabídkou destinace a shrnují také využití návštěvnických okruhů. Autoři také zmiňují některé informace týkající se infrastruktury CR (konkrétně ubytování, stravování a zlepšení značení a nedostatek parkovacích míst). Neanalyzují tak celkový produkt destinace, ale spíše jen některé jeho části, a to v různých kapitolách odděleně. Nezabývají se destinační image a značkou a prvky rozšířeného produktu. Z kvalitativního hlediska hodnotí pouze cyklostezky, dostupnost pro handicapované a zajímavosti v okolí. Jinak jsou uváděna spíše data kvantitativní.

Ve strategii není zařazena analýza vnitřního prostředí, jejíž součástí by mohlo být zhodnocení dosavadní marketingové činnosti - například produktu, komunikační strategie

a finančního krytí marketingových aktivit, řízení CR a spolupráce aktérů CR v destinaci (mohlo by být zařazeno také v analýze spolupráce).

POROVNÁNÍ: analytická část Rozvojového konceptu udržitelného cestovního ruchu na Šumavě je v porovnání s marketingovou strategií Kutné Hory více komplexní. Prvním rozdílem je kompletní zhodnocení atraktivit území – přírodních atraktivit, kulturních a historických atraktivit a kulturních společenských a sportovních akcí. V kapitole zabývající se infrastrukturou je navíc zahrnuta část *Infrastruktura pro aktivní trávení volného času*. Je řešena kvantita i kvalita služeb.

V rámci hodnocení vnitřního prostředí je zařazen kompletní popis území. (nejen územní hledisko, ale také ekonomické, socio kulturní – viz makroekonomická analýza). Jako součást analýzy dosavadní činnosti je dále v samostatné kapitole shrnuta problematika marketingové komunikace a jsou identifikovány současné nedostatky (např. neexistence loga, nejednotný informační systém, komunikační strategie není uzpůsobena cílovému segmentu). Závěrem jsou výsledky výzkumu zaměřeného na využití informačních zdrojů návštěvníky, které jsou podkladem pro lepší zaměření komunikační strategie na konkrétní cílový segment v budoucnu. V kapitole Organizace cestovního ruchu je dále podrobně rozebrána problematika koordinace a řízení CR v destinaci.

- ANALÝZA POPTÁVKY (NÁVŠTĚVNOSTI)

Z hlediska hodnocení návštěvnosti se autoři zabývají vývojem počtu návštěvníků, odkud do destinace přijíždí, národnostním složením a dále vývojem celkového počtu návštěvníků a návštěvností v jednotlivých památkách a v turistickém informačním centru.

Oblastmi, které nejsou do výzkumu zařazeny jsou motiv návštěvy, vyhledávané služby, věk a úroveň vzdělání, průměrná útrata, motivace k návštěvě destinace, s čím návštěvníci danou destinaci spojují a celková spokojenost/spokojenost s jednotlivými službami. Na základě podaných informací tedy nelze vytvořit dostatečně specifický profil typického návštěvníka. Chybějící informace jsou také vodítkem ke stanovení současné destinační image, jejíž ovlivňování je typickou součástí strategického marketingu destinace.

POROVNÁNÍ: je zahrnuta kompletní analýza návštěvnosti (sezonnost, rozložení návštěvnosti v prostoru, hlavní formy CR, vývoj počtu návštěvníků, věk, národnost,

opakovanost návštěv, s kým návštěvníci do destinace přijíždí, počet přenocování, motivy/požadavky návštěvníků, spokojenost, využití distribuční cesty, vyhledávané ubytování, využití restauračních zařízení, hodnocení cena/výkon, asociace – image destinace). Na základě získaných dat je vytvořen profil cílové skupiny.

- ANALÝZA KONKURENCE

Analýza konkurence nebo spíše porovnání s konkurencí na základě kapacit a cen ubytování je použito v části analyzující ubytovací možnosti. Jako konkurenční destinace byla vybrána některá města ve Středočeském kraji (Poděbrady, Mělník, Příbram, Jindřichův Hradec, Uherské Hradiště) a také město Český Krumlov. Jsou uvedena pouze kvantitativní data a rozdíly v kvalitě či porovnání na základě jiných parametrů není použito.

POROVNÁNÍ: na základě stanovených konkurenčních výhod a hlavních charakteristik nabídky destinace Šumava je vybrána jedna konkurenční destinace a je podrobně porovnána nabídka i poptávka obou destinací.

- MAKROEKONOMICKÁ ANALÝZA

Z hlediska makroekonomických faktorů se autoři zabývají pouze geografickým začleněním v rámci turistických oblastí České republiky a dále analyzují vývoj využití ubytovacích kapacit ve Středočeském kraji. Není zařazena analýza právních, ekonomických, socio-kulturních a technologických vlivů, a především nejsou uvedeny současné trendy v nabídce a poptávce kulturní destinace.

POROVNÁNÍ: analytická část Rozvojového konceptu Šumavy zahrnuje kromě právních faktorů všechny tematické části analýzy PEST (socio-kulturní podmínky, obyvatelstvo, trh práce a lidské zdroje, ekonomická situace, technologické faktory).

- ANALÝZA SPOLUPRÁCE

Analýza spolupráce není zahrnuta. V první kapitole analytické části jsou pouze vyjmenovány současné spolupracující subjekty či organizace mimo destinaci. Hodnocení vnitřních vztahů, možností jejich zlepšení a nastínění další potencionální spolupráce není v analytické části zahrnuto.

POROVNÁNÍ: v kapitole Organizace cestovního ruchu je nastíněna problematika řízení CR v destinaci, spolupráce aktérů CR uvnitř destinace a jsou uvedena současná partnerství v rámci vnější spolupráce.

CELKOVÉ POROVNÁNÍ: Rozvojový koncept cestovního ruchu na Šumavě je oproti strategii Kutné Hory členěn do přehledných tematických celků. První velkou kapitolou je Popis území, kde je území charakterizováno nejen z geografického hlediska, ale jsou zahrnuty také kapitoly související s makroekonomickou analýzou. Následuje Analytická část, kde je nejprve řešena nabídka a následují kapitoly zaměřené na poptávku. Tři závěrečné části jsou analýzou ODM, současné marketingové činnosti a konkurence. V textu jsou téměř vždy hodnoceny kladné i záporné stránky a zhodnoceny hrozby a příležitosti rozvoje do budoucna. Závěrem a shrnutím analytické části je SWOT analýza.

Obrázek 4 - Shrnutí analytické části, vlastní zpracování

Produkt a vnitřní prostředí destinace	<ul style="list-style-type: none"> • ANO: atraktivita v okolí destinace, hodnocení návštěvnických okruhů, kvantitativní zhodnocení infrastruktury ubytovacích a stravovacích služeb • NE: celkové hodnocení nabídky destinace (atraktivita CR, možnosti trávení volného času, celková infrastruktura CR, image destinace, značka, čistota, bezpečnost, atmosféra...), analýza dosavadní činnosti
Zákazník	<ul style="list-style-type: none"> • ANO: počet návštěvníků, doba návštěvy, národnostní složení, využívané komunikační kanály (x nejednotná metodika sběru dat) • NE: věk, životní cyklus rodiny, motiv návštěvy, vyhledávané služby, spokojenost návštěvníků, image destinace, forma dopravy a další.
Konkurence	<ul style="list-style-type: none"> • ANO: identifikace konkurenčních subjektů, kvantitativní porovnání ubytovacích kapacit • NE: porovnání na základě dalších parametrů (produkt, infrastruktura CR, destinační management ...), stanovení konkurenčních výhod
Makroekonomické faktory	<ul style="list-style-type: none"> • ANO : územní vymezení • NE : analýza PEST, trendy nabídky a poptávky - identifikace tržních příležitostí
Spolupráce	<ul style="list-style-type: none"> • ANO - současná spolupráce mimo destinaci • NE - současná spolupráce uvnitř destinace a možnosti rozvoje vnitřní a vnější spolupráce do budoucna

4.2.1.3 Doporučení pro analytickou část

Na základě zhodnocení byla formulována následující doporučení.

- Zařadit analýzu celkové nabídky či produktu destinace – jelikož má, dle teoretické části, produkt destinace tři dimenze autoři by se mohli nebo spíše měli zabývat všemi jeho částmi, kterými jsou všechny atraktivity v destinaci a okolí, kulturní a další události, kompletní infrastruktura CR a především také značka a image destinace.
- Zhodnotit současnou komunikační strategii (využívané metody komunikace a propagace).
- Výzkum návštěvnosti doplnit o výše zmíněné otázky a na jejich základě sestavit profil typického návštěvníka destinace.
- Stanovit konkurenční výhody, hlavní konkurenty a porovnat destinace i v jiných oblastech, než je kapacita a cena ubytování.
- Analyzovat současnou a potenciální spolupráci vně i uvnitř destinace a formulovat překážky a příležitosti další spolupráce do budoucna.
- Členit text do logických úseků například podle typických částí 5C či prvků marketingového mixu 8P+ICT.
- U všech oblastí hodnotit silné/slabé stránky a příležitosti/hrozby. Na konci analytické části zařadit SWOT analýzu.
- Zabývat se současnými trendy nabídky i poptávky a na jejich základě formulovat další příležitosti.

4.2.2 Návrhová část

4.2.2.1 Shrnutí obsahu návrhové části

1. *Celková vize*: dlouhodobá vize rozvoje města, 11 hlavních tezí, které rozvíjí vizi z hledisek: vnímání destinace návštěvníky, spolupráce v destinaci, spokojenosti návštěvníků, rozvoje produktu, kvality služeb, regulace návštěvnosti, infrastruktury CR, vztahů místních obyvatel k CR, finančních zdrojů, technického stavu památek, vzdělávání v CR a rozvoje konferenčního a incentivního CR, časový horizont pro naplnění vize (5 let) a aktivit (2-3 roky), stanovení 5 hlavních

činností pro dané období, stanovení dalších 3 činností na které by měl být dán důraz.

2. *Hlavní strategické cíle*: stanovení motta (Kutná Hora – jeden den nestačí), tři hlavní strategické cíle (1. zvyšování ekonomické výtěžnosti z cestovního ruchu ve prospěch podnikatelských subjektů a turistických cílů, 2. Vytváření fungujícího systému řízení, koordinace a financování aktivit v oblasti cestovního ruchu, 3. Podpora managementu kvality), tabulka, kde jsou navržena opatření vedoucí k naplnění cílů s přiřazenými prioritami (priority přiděleny na základě počtu hlasů z workshopu), shrnutí – strategické cíle a vybraná opatření k jejich naplnění, dále jsou jednotlivé opatření samostatně zdůvodněna, jsou navrženy aktivity vedoucí k dosažení „opatření“ a jsou stanoveny tzv. realizační indikátory (možnosti sledování dosažení cílů).
3. *Přílohy* – Vytváření propagačních aktivit nad rámec dosud používaných standardních metod (propagační aktivity + časový plán), Realizace průběžného sledování návštěvnosti (diskutován problém monitorování návštěvnosti + navržena opatření), Možnosti nabídky turistického potenciálu novým cílovým skupinám turistů – senioři, handicapovaní, rodiny s dětmi a studenti (typické spotřební chování jednotlivých subjektů a návrh produktů pro jednotlivé subjekty), Využitelnost cyklotras v nabídce cestovního ruchu destinace a jejich rozvoj (zhodnocení situace a návrh aktivit pro rozvoj cykloturismu), Návrhy na vytváření nových atraktivit v destinaci s vytipováním zajímavých míst k jejich realizaci, Analýza současného spektra akcí v destinaci a návrh nových akcí i s cílem oživit mimosezónní období, Definování úlohy města Kutná Hora při rozvoji cestovního ruchu v turistické destinaci, Metody spolupráce subjektů cestovního ruchu v destinaci, Vytváření základního fondu cestovního ruchu pro financování vybraných aktivit v destinaci, Optimalizace sítě turistických informačních center.

4.2.2.2 Zhodnocení návrhové části

V teoretické části byla stanovena tato klíčová témata, kterými by se autoři v rámci návrhové části marketingové strategie měli zabývat:

- formulace poslání a vize,
- marketingové strategické cíle,

- systém klíčových produktů,
- definice cílového segmentu – volba konkrétní strategie,
- strategie umístování – image destinace a strategie značky,
- komunikační strategie,
- akční plán,
- kontrolní mechanismy plnění cílů.

Vzhledem k tomu, že ani Rozvojový koncept cestovního ruchu na Šumavě nezahrnuje všechna tato témata, je porovnání uvedeno až na konci analýzy. Cílem tohoto porovnání je poukázat alespoň na některé prvky zpracování, které by mohly posloužit jako vzor.

- VIZE A POSLÁNÍ

Vize destinace Kutná Hora je ve strategii zahrnuta a je hned prvním prvkem návrhové části strategie (viz str. 47):

„Kutná Hora a okolí staví na svém historickém dědictví, které rozvíjí tak, aby zachovávalo jeho významné postavení na trhu cestovního ruchu. Návštěvníci a turisté přijíždějí za poznáním, inspirací a odpočinkem, protože zde mají k dispozici odpovídající atraktivní zázemí. Harmonicky se vyvíjí vztahy mezi místními obyvateli, podnikateli, církví a turisty, s cílem maximalizovat ekonomickou výtěžnost z cestovního ruchu.“

Tato vize logicky staví do popředí historické dědictví města, které tvoří hlavní předpoklad úspěchu destinace na trhu cestovního ruchu. Nesrozumitelná se může zdát formulace druhé a třetí věty, kdy autoři spojují dvě informace, které nemají logickou návaznost. (viz. třetí teze: cílem pozitivního vývoje vztahů mezi aktéry cestovního ruchu v destinaci je maximalizovat ekonomickou výtěžnost z CR – budování pozitivních vztahů a celkové pozitivní atmosféry je jedním z předpokladů k udržení konkurenceschopnosti destinace, nicméně ne jediným. Více než budování pozitivních vztahů zde hraje roli kooperace jednotlivých subjektů při tvorbě celkového produktu destinace. Harmonické vztahy jsou tedy spíše předpokladem toho, že aktéři CR budou chtít na tvorbě celkového produktu spolupracovat. Harmonické vztahy jsou také základem vybudování atmosféry,

kde se návštěvník cítí vítaně, což je pouze jedna část destinačního produktu. Tuto část je možné přeformulovat: *Harmonicky se vyvíjí vztahy mezi místními obyvateli, podnikateli, církví a turisty, což je jedním z předpokladů pro maximalizaci ekonomické výtežnosti z CR).*

Po vizi následuje jedenáct hlavních tezí, které ji dále rozvíjí v různých tematických oblastech. Na základě hlavních tezí si jde vytvořit velmi dobrý obraz o tom, kam by se destinace v příštím období měla posunout a jak by za pět let měla vypadat. Autoři se zde zabývají všemi prvky produktu a na rozdíl od analytické části zmiňují i image destinace, důležitost budování značky, atmosféru v destinace a kvalitu služeb a specifikaci produktu pro jednotlivé cílové skupiny.

Autoři do strategie nezařadili poslání. Poslání by mohlo formulovat obecný smysl marketingové činnosti/strategie a celkový přínos, jak pro město jako takové, tak i pro jednotlivé subjekty. Jelikož je neochota spolupráce subjektů CR obecnou překážkou úspěšného komplexního marketingu destinace, bylo by vhodné poslání do strategie zařadit. Jednotlivé subjekty by si na základě poslání mohly vytvořit obraz o tom, proč je pro ně přínosné se na tvorbě a realizaci strategie podílet.

V kapitole Celková vize jsou dále v bodech formulovány čtyři hlavní činnosti na dané období: (1. *koordinace aktivit a řízení cestovního ruchu v destinaci*, 2. *rozvoj cestovního ruchu s cílem přispívat ke zvýšení ekonomické výtežnosti podnikatelů z oblasti cestovního ruchu a to i mimo hlavní turistickou sezónu*, 2. *kladný a aktivní postoj k turistům obyvateli, podnikateli a samosprávou, včetně vytvoření pracoviště s gescí za cestovní ruch na radnici města*, 3. *zvýšení kvality pracovních sil a služeb, včetně opatření vedoucí k omezení odlivu kvalitní pracovní síly do Prahy a jiných míst* 4. *rozložení návštěvnosti během roku*, 5. *technický stav památek*, 6. *rozvoj konferenčního a incentívního CR).*

Tyto hlavní činnosti však souvisí spíše se strategickými cíli. Některé aktivity jsou shodné se strategickými cíli a jiné odpovídají na otázku, jak stanovených cílů dosáhnout. Pro zpřehlednění by bylo vhodné zařadit tyto aktivity až do kapitoly následující.

- STRATEGICKÉ CÍLE

Ve druhé kapitole jsou formulovány strategické cíle a je také vhodně zvoleno motto „*Kutná Hora – jeden den nestačí*“, které v návaznosti na jeden ze strategických cílů – „*zvvyšování ekonomické výtežnosti z cestovního ruchu ve prospěch*

podnikatelských subjektů a turistů“ poukazuje na to, že velkou část návštěvníků KH tvoří tzv. jednodenní návštěvníci, kteří přijíždějí pouze na pár hodin. Infrastruktura CR tak není plně využita (nemusejí totiž využít například zdejší ubytovací a stravovací zařízení) a příjmy z CR nejsou takové, jaké by mohly být, pokud by se v Kutné Hoře alespoň na jeden den ubytovali. Tyto příjmy pak mohou mimo jiné sloužit k celkovému zkvalitnění všech služeb v destinaci, což souvisí také s třetím strategickým cílem „Podpora managementu kvality“. Vzhledem k tomu, že do Kutné Hory přijíždějí také zahraniční návštěvníci, zůstává otázkou, zda bylo motto využito také v různých jazykových modifikacích v závislosti na hlavních cílových skupinách.

- AKČNÍ PLÁN

Na strategické cíle navazuje tabulka vybraných opatření k jejich naplnění. O těch bylo hlasováno na workshopu, kterých se zúčastnili zástupci podnikatelů, turistů a samosprávy. Jednotlivá opatření jsou číslována počínaje od A.2 – E.4 a některé mají další „podbody“ (např. A.2.1) a na základě počtu získaných hlasů jsou jim přiřazeny priority následovně.

Opatření	Počet hlasů	z toho		
		podnikatelé	turistické	samospráva
A.2 Koordinace činností subjektů v oblasti cestovního ruchu z toho	11	4	3	4
A.2.1. Analýza činností klubů a spolků	1	1		
B.1 Plán propagace z toho	9	4	3	2
B.1.1. Vytvoření rámcového plánu propagace	2	1	1	
B.1.2. Koordinace marketingu UNESCO	2		2	
B.1.3. Registrace ochr. známky města	2			2
B.2 Prezentace kamerou z toho	2	1	1	
B.2.1. Analýza možností umístit kamery	1	1		

Tabulka 2-Ukázka zpracování, zdroj: Marketingová koncepce rozvoje cestovního ruchu ve městě Kutná Hora (2010)

Tabulka není nijak blíže okomentována a pro někoho, kdo se na workshopu přímo nepodílel, může být velmi nesrozumitelná. Jak se dá předpokládat ze skutečnosti, výčet opatření nezačíná bodem A.1, tabulka nejspíš nezahrnuje všechna opatření, o kterých se na workshopu hlasovalo. Opatření nejsou seřazena podle priorit. O tom, jak se hlasovalo, nebo jaký význam mají přidělené hlasy u „podbodů“, se dá pouze spekulovat. Logické by bylo seřadit jednotlivé body tak, jak souvisí se třemi strategickými cíli, tedy například cíl A – opatření, cíl B – opatření, cíl C – opatření a dále podle přidělených priorit.

Následuje shrnutí, které by se dalo do určité míry považovat za akční plán. Zde jsou již k jednotlivým cílům připojena korespondující opatření. Jsou však zahrnuta i jiná opatření než ta, o kterých bylo hlasováno na workshopu. Opatření, o kterých hlasováno bylo, zde nejsou formulována stejně, což ještě víc znesnadňuje orientaci v problematice. Otázka priorit zde není zohledněna vůbec a chybí tedy také časový plán a zhodnocení možných zdrojů financování. Pro lepší orientaci a pochopení této části by bylo vhodné zpracovat pouze jednu tabulku, kde by byly zohledněny i přidělené priority z workshopu.

Na dalších několika stránkách jsou vybraná opatření blíže specifikována. Ke každému je napsán popis, definováno několik aktivit (dále operativních cílů), naplňujících dané opatření a jsou přiřazeny realizační indikátory. Některé operativní cíle jsou dále konkrétněji řešeny v přílohách návrhové části, jiné nejsou.

- STANOVENÍ CÍLOVÝCH SEGMENTŮ

Jednou ze stěžejních částí by měla být definice cílového segmentu či segmentů pro dané období. Tato problematika je do strategie zahrnuta jako jeden z operativních cílů. Stanovení cílového segmentu je však jednou z hlavních činností strategického marketingu a měl by tedy být jednou ze stěžejních kapitol marketingové strategie tak, jak je tomu například v marketingové strategii ČR. Autoři nejprve definují primární a sekundární dominantní tematické oblasti (primární: poznávací turistika, relaxace. Sekundární: společenský život a zábava, včetně návštěvy kulturních akcí a další). Dále uvádí, že v příštím období není racionální zaměřovat se na nové cílové segmenty a zmiňují současné typické segmenty (podle životního cyklu rodiny) a stanovují hlavní cílové trhy (domácí i zahraniční). V přílohách strategie jsou popsány možnosti rozvoje nabídky pro nové cílové segmenty, což si s předchozím výrokem odporuje. Tyto nové segmenty jsou charakterizovány z hlediska spotřebního chování. Dále jsou zvoleny

vhodné parametry produktů pro možné nové cílové skupiny. Charakteristika spotřebního chování u cílových segmentů, na které se v daném období budou soustředit, není uvedena.

- PRODUKT

Autoři se celkovým produktem destinace v návrhové ani v analytické části nezabývají, nicméně v přílohách jsou zpracované možnosti rozšíření nabídky v budoucím období. Ve strategickém plánu rozvoje města Kutné Hory z roku 2004 jsou však produkty zmíněny: Historie dobývání stříbra, Jak se stavěla katedrála, Kongresy a Historie Kutnohorského vína, přičemž první dva produkty jsou zmíněny spíše v souvislosti s možností rozšíření nabídky. Je uveden také, v té době ještě nerealizovaný, regionální produkt *Putování po Kutnohorsku* a iniciována možnost vytvoření turistického pasu. Programování nabídky destinace je ve strategii z roku 2010 zahrnuto poměrně podrobně, a to formou analýzy současného spektra akcí a vytvořením návrhu pro oživení mimosezonních období. Jedním z taktických cílů je také „*vytvořit jednotný sdílený kalendář a určit jeho správce tak, aby akce mohly být plánovány nekonfliktně*“.

- STRATEGIE UMISŤOVÁNÍ, BUDOVÁNÍ ZNAČKY A KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE

Autoři do strategie vůbec nezahrnuli image destinace, umístování či strategii značky. Komunikační strategie je stanovena v přílohách jako výčet komunikačních prostředků či médií, které budou v příštím období využívány s datem od kdy by měly být zavedené. V porovnání s marketingovou strategií ČR zde není zohledněna otázka možnosti využití odlišných komunikačních médií pro různé cílové segmenty. Není také stanoveno „co“ by mělo být pomocí nástrojů komunikačního mixu sdělováno (souvisí s tím, že nejsou stanoveny konkurenční výhody, strategie umístování).

- SYSTÉM KONTROLY NAPLŇOVÁNÍ MARKETINGOVÝCH CÍLŮ

U jednotlivých operativních cílů jsou zvoleny tzv. realizační indikátory. Ty by měly být určitým kontrolním mechanismem, zda je dosaženo nějakého pokroku či jestli jsou cíle naplněny. Jsou formulovány poměrně obecně (např. počet návštěvníků a turistů,

počet marketingových aktivit, počet zkvalitněných ubytovacích zařízení, počet ubytování).

CELKOVÉ POROVNÁNÍ

Rozvojový koncept CR na Šumavě nabízí, z hlediska přehlednosti stanovených cílů, lepší řešení, nicméně části jako jsou strategie umístování či budování značky také chybí (jsou však stanoveny jako jeden z cílů do budoucna). Na začátku návrhové části jsou stanovena hlavní východiska, která jsou v podstatě charakteristikou destinace, ze které vyplývají konkurenční výhody. Následně je stanoven jeden hlavní cíl a od něj odvozené rozvojové cíle v několika tematických oblastech. Všechny cíle jsou podrobně odůvodněny. U každého z rozvojových cílů je dále stanoveno, jak jich bude dosaženo, tedy v podstatě cíle operativní. Shrnutím je akční plán. Ten je rozdělen do stanovených tematických okruhů. Ke každému strategickému cíli jsou přiřazeny operativní cíle s očekávaným časem realizace, přiřazenou prioritou a zodpovědnými subjekty. Dále jsou zhodnoceny možnosti financování. Poslední částí je kompletní plán monitoringu.

Obrázek 5 - Shrnutí návrhové části, vlastní zpracování

Vize a poslání	<ul style="list-style-type: none"> stanovena vize a hlavní teze, které vizi rozvíjí x není formulováno poslání
Cíle	<ul style="list-style-type: none"> formulovány strategické cíle, taktické cíle a operativní cíle X pouze některým taktickým cílům jsou přiděleny priority
Cílové segmenty	<ul style="list-style-type: none"> definovány cílové segmenty
Umístování a image	<ul style="list-style-type: none"> není zahrnuto (uvedeno pouze motto)
Produkt	<ul style="list-style-type: none"> zkoumány možnosti rozvoje nabídky, programování nabídky x klíčové produkty nejsou definovány (zmínku je však možné najít ve strategickém plánu rozvoje města)
Komunikační strategie	<ul style="list-style-type: none"> stanoveny další možnosti využití nástrojů komunikačního mixu + časový plán pro jejich zavedení = "jak" chtějí komunikovat x není stanoveno "co" bude sděleno
Akční plán	<ul style="list-style-type: none"> akční plán částečně zpracován x priority nejsou přiděleny všem taktickým cílům, nesrozumitelné přidělení některých priorit, chybí časový plán
Systém monitoringu	<ul style="list-style-type: none"> jednotlivým taktickým cílům jsou přiděleny tzv. "realizační indikátory" x chybí shrnutí, celkový plán monitoringu

4.2.2.3 Doporučení pro návrhovou část

Na základě zhodnocení návrhové části byla formulována tato doporučení:

- na začátek strategie zařadit poslání,
- přeformulovat hlavní vizi – jednoduché a jednoznačné sdělení,
- stanovit hlavní konkurenční výhody destinace, odpovědět na otázku: „Jak se odlišit od konkurence?“,
- v komunikační strategii zohlednit i otázku: „Co bude komunikováno?“, při tvorbě komunikační strategie zohlednit i vybrané cílové skupiny („Jak co nejefektivněji oslovit vybranou cílovou skupinu?“ → jaké komunikační médium + co sdělit),
- zabývat se destinační image, stanovit strategii umístování,
- zdůraznění klíčových produktů destinace pro dané období,
- jako shrnutí vytvořit jeden komplexní akční plán, kde jsou jednotlivým cílům přiřazeny priority a navrhnout časový plán k naplnění jednotlivých cílů,
- vytvořit celkový plán monitoringu naplňování marketingových cílů.

4.2.3 Realizace marketingové strategie a současná marketingová činnost

Jako doplněk ke zpracované analýze byl uskutečněn rozhovor s vedoucí ODCRM Kutná Hora. V první části bylo zkoumáno, jak bylo k naplnění marketingové strategie Kutná Hora přistupováno. Druhá část sleduje posun marketingové činnosti v některých oblastech, které jsou v analýze identifikovány jako nedostatky. Ke každé odpovědi byl vytvořen „komentář autora“. Při jeho zpracování bylo vycházeno ze samostatného zmapování problematiky (a to především sociálních sítí Kutné Hory) a z vlastních zkušeností získaných během praxe v Kutné Hoře.

4.2.3.1 Realizace strategie

V první části rozhovoru byly položeny tyto otázky:

1. Byly na základě marketingové strategie z roku 2010 vytvořeny další realizační plány?
2. Byl vytvořen systém, který by monitoroval naplňování stanovených cílů?
3. Jaké subjekty se do realizace strategie zapojily?
4. Jsou/ Byly aktérům CR v destinaci přímo komunikovány přínosy, které by jim vzájemná spolupráce při naplňování strategie mohla přinést?

Odpovědi na otázky

1. *„Na základě marketingové strategie bylo vytvořeno několik realizačních plánů, ale ne všechny cíle stanovené ve strategii byly naplněny. Do realizace se aktivně zapojila Průvodcovská služba s.r.o. a Město Kutná Hora.“*
2. *„Ano, bylo vytvořeno několik projektů vycházejících z realizačních indikátorů, které jsou stanoveny přímo v původní strategii. Pravidelně také probíhalo monitorovací hlášení.“*
3. *„Konají se schůzky s ubytovateli, na kterých by měli být informováni o změnách v komunikační strategii. Zájem o spolupráci je ale velmi malý.“*
4. *„Vzhledem k malému zájmu jim nebyly komunikovány přínosy, které by jim spolupráce při realizaci strategie mohla přinést.“*

Závěr:

K realizaci marketingové strategie bylo, podle rozhovoru, přistupováno aktivně. Bylo vytvořeno několik realizačních plánů a také plánů monitoringu naplňování strategických cílů. Aktivně se zapojily pouze dva subjekty, což je velmi malý počet. Při zpracování nové strategie by mělo být uvažováno o dalších způsobech oslovení aktérů CR v destinaci, a především o lepší komunikaci výhod, které by jim budoucí spolupráce mohla přinést. Jakým způsobem tyto subjekty oslovit a co je hlavním důvodem jejich neochoty spolupracovat v této práci nebylo dále řešeno. Zůstává to tedy podnětem pro další výzkum. Původně rozhovor obsahoval ještě jednu otázku, a to *„Jaké byly, podle Vás, hlavní přínosy této strategie a překážky k naplnění strategických cílů?“* Na tuto

otázku však vedoucí destinačního managementu nedokázala odpovědět a vzhledem k malému zapojení dalších subjektů se nepodařilo určit ani jiné osoby, které by o realizaci strategie měly více informací.

4.2.3.2 Současná marketingová činnost

V druhé části byly formulovány následující otázky:

1. Je v současnosti vytvořen komplexní dlouhodobý systém monitoringu návštěvnosti?
2. Jaké další marketingové výzkumy děláte?
3. Je nabídka destinace nějakým způsobem koordinována? Jsou subjekty CR v destinaci ochotni se do spolupráce zapojit?
4. Na jaké cílové trhy se v současnosti zaměřujete a jakým způsobem se je snažíte primárně oslovit?
5. Je pro destinaci vytvořena strategie umístování?

Otázka č. 1 Je v současnosti vytvořen komplexní dlouhodobý systém monitoringu návštěvnosti?

Odpověď *„Systém monitoringu návštěvnosti stanovený je. Změny návštěvnosti města zjišťujeme především pomocí sledování počtu návštěvníků jednotlivých památek, a to na základě počtu prodaných vstupenek. U vchodu do některých objektů je umístěn přístroj, který snímá počet osob, které do budovy vstoupí. Jednou ročně během hlavní sezony provádíme výzkum pomocí dotazníkového šetření, jehož výsledky jsou zveřejňovány na stránkách Kutné Hory.“*

Komentář autora

System monitoringu celkové návštěvnosti se od dob zpracování původní strategie zlepšil a organizace destinačního managementu má v současnosti k dispozici relevantnější data vypovídající o návštěvnosti města. Návštěvnost jednotlivých památek pravděpodobně dostatečně nevypovídá o celkové návštěvnosti města. Vytvořit systém, který by celkový počet návštěvníků skutečně dokázal určit, by však bylo velmi náročné.

Otázky, na které jsou v rámci dotazníkového šetření hledány odpovědi se liší. Jako příklad je uvedeno porovnání dotazníkového šetření z roku 2016–2017 (viz-Tabulka 2). Všechny otázky jsou uzavřené, respondenti si tedy vždy vybírají z několika odpovědí.

2017	2016
Z jakého kraje pocházíte? x Anglická verze - Odkud pocházíte? Jaký je Váš rodný jazyk?	STEJNÁ OTÁZKA
Už jste někdy dřív navštívili Kutnou Horu?	STEJNÁ OTÁZKA
Za jakým účelem jste navštívili Kutnou Horu?	STEJNÁ OTÁZKA
Jak dlouhý byl Váš pobyt zde?	STEJNÁ OTÁZKA
Co bylo impulzem k návštěvě?	Jaké památky jste v Kutné Hoře navštívil(a) nebo hodláte navštívit?
Jak jste do destinace přijeli?	Jaké kulturní akce jste navštívil(a) nebo hodláte navštívit?
Jste muž/žena?	Kde jste byl ubytován(a), nebo se chcete ubytovat?
S kým cestujete?	Jak jste se o Kutné Hoře dozvěděl(a)?
Do jaké věkové kategorie patříte?	Jaká forma informací Vám při pobytu vyhovovala?
Sledujete nás na sociálních sítích? Jakých?	Uvažujete o opakované návštěvě Kutné Hory?

Tabulka 3 - Porovnání obsahu dotazníků z let 2016–2017, zdroj: Kutnahora.cz (2018)

Vzhledem k tomu, že se některé otázky každý rok liší, nelze systém výzkumu považovat za jednotný. Stále nejsou zařazeny kvalitativní otázky, které by odpovídaly například na to, jaká je image destinace Kutná Hora, zda jsou návštěvníci se svým pobytem spokojeni, co by vylepšili, anebo jaké služby vyhledávají. Destinační management by z výzkumu mohl vytěžit mnohem větší množství informací, pokud by dotazník doplnil o tyto a další otázky. Pokud by se podařilo sjednotit jeho formu, nabídlo by to prostor také pro meziroční porovnání a dlouhodobé sledování vývoje ukazatelů v čase.

Výzkum je prováděn v terénu během letní sezony. Vzhledem k nedostatku zaměstnanců destinačního managementu, kteří by mohli výzkum provádět, je každoročně problémem nasbírat dostatečné množství dotazníků, tak aby se skutečně jednalo o reprezentativní vzorek. Řešením by mohlo být umístění dotazníků u vchodů do památkových objektů a v TIC centrech, kde se koncentruje největší množství

návštěvníků. Zaměstnanci by tak mohli požádat o jejich vyplnění například při prodeji vstupenek.

Otázka č.2: Jaké další výzkumy děláte?

Odpověď *„Další možnost pro sledování návštěvnosti nám poskytují sociální sítě, kde sledujeme počet shlédnutí jednotlivých příspěvků, dosah, zájem. Dále se snažíme sledovat naše zahraniční kolegy a hledat u nich inspiraci.“*

Komentář autora

Využití sociálních sítí pro marketingový výzkum je jistě velkým pokrokem. ODMCR sleduje také svoji konkurenci, nejedná se však o analýzu, která by měla nějaký systém. V oblasti dalšího marketingového výzkumu se příliš neangažuje, což se vzhledem k nedostatku odborníků CR a finančních prostředků dalo očekávat. Většinu analýz či výzkumů není nutné provádět pravidelně a mohou být jednorázové s ohledem na informace, které aktuálně potřebují zjistit.

Otázka č. 3: Je nabídka destinace nějakým způsobem koordinována? Jsou subjekty CR v destinaci ochotni se do spolupráce zapojit?

Odpověď: *„Nabídku destinace se snažíme koordinovat, ale není to dostatečné. Hlavním problémem je nedostatek lidských zdrojů a odborníků CR. Subjekty se zapojují do spolupráce v rámci Fondu CR, kam pravidelně přispívají určenou peněžní částkou. O další spolupráci však není velký zájem.“*

Komentář autora

Organizace destinačního managementu se při snaze koordinovat celkový produkt setkává s typickými problémy, a to s neochotou spolupráce ze strany subjektů CR a nedostatkem financí. S tím je spojený další problém – nedostatek lidských zdrojů a odborníků CR. ODCRM má v současnosti pouze dva zaměstnance. Tyto problémy jsou však těžko řešitelné.

Nabídka je tak koordinována velmi omezeně. Před několika lety byl iniciován vznik turistické karty, která by v podstatě fungovala formou package. Díky tomuto projektu by bylo možné nabízet návštěvníkovi celistvý produkt a ODMCR by tím získala

větší možnost kontroly a přehledu. Realizace daného projektu je však v současnosti stále nereálná, a to kvůli nedostatku zaměstnanců (času a know-how).

Ve strategii z roku 2010 bylo iniciováno určení konkrétního subjektu, který by časově koordinoval kulturní a další akce pořádané v Kutné Hoře. To se podařilo a vznikl kalendář akcí pořádaných ve městě, jehož tvorbu má na starosti Turistické informační centrum. To umožnilo koordinovat nabídku alespoň v čase.

Otázka č.4: Na jaké cílové trhy se v současnosti zaměřujete a jakým způsobem se je primárně snažíte oslovit?

Odpověď: *„V rámci České republiky jsou naším cílovým segmentem rodiny s dětmi (jedním z produktů je Kutná Hora pro děti), mladí lidé a celkově návštěvníci Prahy. V zahraničí jsou našimi cílovými trhy návštěvníci ze Slovenska, Německa, Polska, Velké Británie, USA. V současnosti se cílové segmenty snažíme oslovit především prostřednictvím sociálních sítí. Používáme však také jiné formy propagace.“*

Komentář autora

V Kutné Hoře vzniklo v posledních několika letech několik „atraktivit“, které se soustředí na dětského návštěvníka. Podle informací získaných z tohoto rozhovoru by měli být jednotně propagovány jako produkt „Kutná Hora pro děti“. Žádné propagační materiály pro tento produkt však nejsou využívány a nabídka pro rodiny s dětmi není jednotně propagována ani na webových stránkách.

Na sociálních sítích, především na Instagramu, jsou některé příspěvky viditelně směřované na oslovení obou cílových skupin – rodin s dětmi i mladých lidí. (viz Obrázek 8). Profil destinace Kutná Hora na Facebooku zatím žádné takovéto příspěvky nenabízí, čímž vzniká prostor pro zlepšení. Tištěné propagační a informační materiály, které Kutná Hora vytváří jsou přeloženy do jazyků, které odpovídají výše zmíněným cílovým trhům. To se zatím nedá říct o oficiálních webových stránkách, které jsou přeložené do angličtiny, němčiny a francouzštiny. Polština zatím chybí, i tak se však jedná se o značný pokrok, vzhledem k tomu, že ještě před rokem a půl byly pouze v češtině. Obsah sdělení není nijak změněn pro jednotlivé cílové trhy a jedná se tedy pouze o překlad. Na sociálních sítích jsou komentáře k jednotlivým příspěvkům v češtině, výjimečně v

angličtině. Vytvářet obsah ve všech jazykových mutacích (verzích), podle cílových trhů, by bylo časově náročné. Nicméně stálo by za zvážení, zda neuvádět u všech příspěvků anglický překlad. To by umožnilo oslovit daleko větší množství uživatelů.



Obrázek 6 – Ukázka příspěvků na Instagramu Kutné Hory, zdroj: Instagram: #visitkutnahora (2017)

Otázka č. 5: Je pro destinaci Kutná Hora vytvořena strategie umístování či strategie budování image?

Odpověď: „Formálně není žádná takováto strategie pro Kutnou horu vytvořena. Image destinace je budována především pomocí tematických fotografií na sociálních sítích, prostřednictvím kterých jsou propagováno kulturní dědictví města. Město se snaží propagovat také ve spojitosti s gastronomií a zážitkovým turismem. Destinace využívá jednotné logo při reklamách, inzercích a outdoorové reklamě. Je také využíváno motto-*Kutná Hora jeden den nestačí.*“

Komentář autora

Destinace Kutná Hora se snaží budovat svoji image pomocí sociálních sítí. Město by mělo být spojováno především s kulturním dědictvím, gastronomií a zážitkovým turismem. Na Instagramu je Kutná Hora viditelně propagována v souvislosti se všemi těmito tématy a na Facebooku se příspěvky týkají především gastronomie (viz. Obrázek 9).

Zcela nově je vytvořen také oficiální profil na Pinterestu, kde zatím není mnoho příspěvků, které by byly přidány přímo zaměstnanci organizace destinačního managementu. Po zadání hesla „kutná hora“ do vyhledávače je však možné najít celou řadu příspěvků od jiných uživatelů – například pod hesly „How to spend one day in Kutna Hora“ nebo „Day trip from Prague: Kutna Hora – The Bone Church“. Velmi dobře zde tedy funguje systém, kdy návštěvníci sami doporučují navštívit Kutnou Horu a předávají zkušenosti a rady. Na Facebooku je možné najít celou řadu pozitivních ohlasů od lidí, kteří již Kutnou Horu navštívili. Budování image touto formou by tak skutečně mohlo fungovat velmi dobře.

Při propagaci města se stále používá slogan „Kutná Hora-jeden den nestačí“. Na oficiálních stránkách Kutné Hory ani v dostupných propagačních materiálech není tento slogan uveden. Na facebookovém profilu je využit zcela odlišný slogan „Kutná Hora – město stříbra a dvou katedrál“. Na Instagramu není slogan využit vůbec. Logo je využito v propagačních brožurách, na webových stránkách a instagramovém profilu Kutné Hory. Na oficiálních stránkách jednotlivých památek oficiální logo ani slogan nejsou uvedeny. Tím zde vzniká prostor pro zlepšování.

Strategie umístování ani budování image není jednotně zpracována. Stále nejsou oficiálně formulovány konkrétní konkurenční výhody a pozitivní asociace, na kterých by destinace mohla postavit svou image a odlišit se tak od konkurence. Formální zpracování by mohlo vést k efektivnější propagaci města a k ještě lepšímu oslovení cílových segmentů. Toto téma by tak určitě mělo být zahrnuto v budoucí strategii.



Obrázek 7 - Ukázky příspěvků na Facebooku(vlevo) a Instagramu (vpravo), zdroj pro obrázek vlevo: Facebook: Kutná hora: město stříbra a katedrál (2018) , zdroj obrázku vpravo: Instagram: #visitkutnahora (2017)

5 Shrnutí výsledků

5.1 Shrnutí analýzy marketingové strategie

Analýza marketingové strategie destinace Kutná Hora poukázala na řadu nedostatků. Obecně bylo problematické již celkové zaměření strategie, která se primárně neorientuje na typické strategické činnosti. Dalším nedostatkem bylo nelogické členění textu a celková nepřehlednost. Marketingová strategie slouží jako základní směrodatný dokument pro společnost destinačního managementu, ale měla by být také informačním základem pro další aktéry cestovního ruchu. Od těch se však nedá očekávat, že budou studovat obsáhlý dokument, z kterého by si podstatné informace museli samostatně vyvodit. Celková přehlednost a shrnutí podstatných závěrů je tak velmi důležité. Dalšími obecnými problémy jsou: nedostatečná práce s konkurenčními výhodami, image destinace, cílové segmenty.

Vzhledem k tomu, že byla zkoumaná strategie zpracována již v roce 2010, dalo se očekávat, že její obsah bude poměrně zastaralý. Konkrétní doporučení, který byla v závěru analytické (viz kapitola 0) a návrhové části (viz kapitola 4.2.2.3) formulována, by tak měla posloužit jako jedno z vodítek pro zpracování nové strategie.

5.2 Shrnutí informací získaných z rozhovoru s vedoucí ODCRM

Rozhovor s vedoucí destinačního managementu Kutné Hory byl rozdělen do dvou částí. V první části bylo zkoumáno, jak destinační management přistupuje k realizaci marketingové strategie. Z odpovědí na otázky se zdá, že organizace destinačního managementu přistupovala k realizaci poměrně aktivně. Předmětem rozhovoru mělo být také zjištění přínosů realizace strategie. Množství informací, které byla vedoucí ODCRM schopna poskytnout, nebylo dostatečné k vytvoření plnohodnotných závěrů. Více informací by se dalo zjistit z rozhovoru se zástupci jiných subjektů, kteří se na realizaci strategie aktivně podíleli. Množství zapojených subjektů bylo velmi malé a bohužel se nepodařilo získat rozhovor s nikým, kdo by se na realizaci skutečně aktivně podílel. Toto téma tak zůstává otevřené pro další výzkum.

Další část rozhovoru navazovala na analýzu marketingové strategie z roku 2010, především na hlavní nedostatky (marketingový výzkum, strategie umístování, budování image, práce s cílovými segmenty). Marketing Kutné Hory se v současnosti zlepšil

především v oblasti komunikace (nové webové stránky, logo, využití sociálních sítí). ODMCR aktivně využívá sociální sítě, kde je možné najít několik příspěvků, které jsou zaměřené na oslovení stanovených cílových segmentů. Ostatní příspěvky jsou tematicky zaměřené na kulturní dědictví města, gastronomii a zážitky. Právě s těmito pojmy by mělo být město spojováno. Kutná Hora má také vytvořené logo a stanoven slogan. Především slogan však není dostatečně využíván.

Destinace stále nemá oficiálně zpracovanou strategii umístování. Konkrétní formulace klíčových konkurenčních výhod a asociací, zavedení jednotného sloganu spolu s větším zapojení všech aktérů CR by mohlo být vodítkem k celkově efektivnějšímu marketingu, budování jednotné image a silnější identifikaci návštěvníků se značkou destinace Kutná Hora.

V oblasti marketingového výzkumu není vidět velké zlepšení, stále proto platí doporučení formulované pro analytickou část marketingové strategie. ODMCR při snaze koordinovat produkt naráží na typické problémy, a to nedostatek finančních prostředků, lidských zdrojů a neochotu spolupráce. Nabídka tak není dostatečně koordinována.

5.3 Odpovědi na výzkumné otázky

- Má destinace Kutná Hora aktuální marketingovou strategii?

První výzkumná otázka byla zodpovězena hned na začátku šetření. Destinace Kutná Hora nemá zpracovanou aktuální marketingovou strategii. Poslední marketingová strategie byla zpracována v roce 2010. Vzhledem k tomu, že doba jejího naplnění byla stanovena na pět let, dalo by se očekávat, že od roku 2015 bude navržena aktualizace či zcela nová strategie, nicméně není tomu tak. Hlavním důvodem byl především nedostatek odborníků cestovního ruchu a nedostatek financí.

- Je formální zpracování této strategie v souladu s teoretickými východisky?

Formální zpracování strategie je v souladu s teoretickými východisky pouze částečně. Nejsou zahrnuta témata, která jsou typickou součástí moderního strategického marketingu destinace CR, kterými jsou: budování image destinace, volba obecné strategie-cílového segmentu, strategie umístování a budování značky.

- Jsou podnikány potřebné kroky k naplnění této strategie?

Ano, na základě marketingové strategie byly zhotoveny realizační plány a několik plánů monitoringu, které navazovaly na realizační indikátory stanovené ve strategii.

- Jaký marketingový výzkum a jaké analýzy jsou v rámci společnosti destinačního managementu uskutečňovány?

Společnost destinačního managementu provádí každoročně průzkum návštěvnosti pomocí dotazníkového šetření a dále sleduje vývoj návštěvnosti v jednotlivých památkových objektech a turistických informačních centrech. Každý rok vzniká nový dotazník a otázky se liší. Některé údaje nově získávají ze sociálních sítí, kde zjišťují především jejich účinnost při propagaci destinace a celkový zájem o destinaci. Dále jsou sledovány trendy na trhu CR. Žádné další analýzy nejsou uskutečňovány.

- Poskytují tyto výzkumy a analýzy všechny informace, které jsou potřebné k návrhu efektivní marketingové strategie (popřípadě taktického a operativního plánu)?

Ne, analýzy či výzkumy které společnost destinačního managementu uskutečňuje zatím neposkytují dostatek informací pro návrh efektivní marketingové strategie.

6 Závěr

Problematika marketingu turistické destinace je stále poměrně novým a dynamickým tématem, jehož trendy se neustále vyvíjí. Efektivní marketing je kombinací znalostí základů marketingu a neustálého sledování tržních trendů. Práce s tržními segmenty je v podstatě nutností, a to nejen při tvorbě produktu destinace, ale také při stanovení komunikační strategie a dalších marketingových aktivitách. Dlouhodobý koncept rozvoje nabídky cestovního ruchu v destinaci v závislosti na vybraných cílových skupinách poskytuje marketingová strategie.

Je možné najít celou řadu knižních publikací, které se destinačním marketingem obecně zabývají. Konkrétní návod ke zpracování marketingové strategie pro destinaci CR bylo ve zkoumané literatuře obtížné najít, což bylo hlavním problémem zpracování této práce. Teorie, ze které vychází analýza v praktické části, je proto syntézou různých knižních i elektronických zdrojů pojednávajících o strategickém marketingu destinace a některých současných trendech marketingu CR.

Hlavní cíl bakalářské práce kriticky zhodnotit formální zpracování marketingové strategie se i přes to podařilo naplnit. Na základě zpracované teoretické části byla analyzována Marketingová koncepce rozvoje cestovního ruchu v Kutné Hoře a navržena doporučení pro zpracování strategie nové. Některé části analýzy přímo nevychází z poznatků popsaných v teoretické části, ale jsou založené na vlastním úsudku a jednoduché logice (například vize, systém priorit). I přes snahu zachovat objektivitu se tak tyto části mohou zdát subjektivní.

Na analýzu navazuje ve druhé části rozhovor s vedoucí ODCRM v Kutné Hoře. Otázky, které byly položeny se týkají hlavních činností, které ve strategii nebyly vůbec zmíněny nebo byly hodnoceny jako nedostatečné. Je tedy sledován určitý posun. Ke každé odpovědi byl zpracován další komentář, a to na základě vlastních znalostí a dalšího zmapování problematiky. Cílem bylo poukázat na některá konkrétní zlepšení a nedostatky.

První ze sekundárních cílů, zhodnotit způsoby realizace strategie a přínosy této realizace, se podařilo naplnit jen částečně. Některé závěry byly vyvozeny z odpovědí získaných během rozhovoru s vedoucí destinačního managementu, ani ta však neměla o realizaci strategie dostatečné množství informací, ze kterých by se daly vyvodit

plnohodnotné závěry. Na realizaci strategie se podílelo malé množství subjektů a nepodařilo se oslovit další osoby, které by se mohly k tomuto tématu vyjádřit.

Dalším sekundárním cílem práce bylo zjistit, jaký marketingový výzkum či analýzy organizace destinačního managementu uskutečňuje a formulovat případná doporučení. Některá doporučení byla formulována při analýze marketingové strategie a další pak v druhé části řízeného rozhovoru. Marketingový výzkum pro destinaci CR a samotná tvorba dotazníku je však poměrně obsáhlým tématem, které by zasahovalo nad rámec této práce. Podrobně analyzovat možnosti marketingového výzkumu pro tuto destinaci je námětem pro další výzkum. Závěrem by mohlo být mimo jiné sestavení vhodného dotazníku.

Jedním z hlavních problémů rozvoje CR v destinaci je neochota subjektů spolupracovat, z čehož vyplývá určitá nekoordinovanost celkového marketingu destinace. Podrobně tento problém analyzovat a navrhnout možná řešení je také námětem pro další zpracování.

7 Seznam použité literatury

- [1] ALCOBA, Jesus, Susan Tumolva MOSTAJO, Romano Angelico Trinidad EBRON a Rowell PARAS. *Balancing Value Co-Creation: Culture, Ecology, and Human Resources in Tourism Industry*. [online] IGI Global. 2017. [cit. 08-01-2018] doi:10.4018/978-1-5225-2084-9.ch014
- [2] BIGMAN, Alex. *The best and worst of the world's tourism logos*. [online]. 2018 [cit. 20-12-2017] Dostupné z: <https://99designs.com/blog/creative-inspiration/the-best-and-worst-of-the-worlds-tourism-destination-logos/>
- [3] BONNETI, Enrico, Michele SIMONI and Raffaele CERCOLA. *Creative Tourism and Cultural Heritage: A New Perspective*. [online] IGI Global. 2014. [cit. 08-01-2018] 367-395. doi:10.4018/978-1-4666-5007-7.ch018
- [4] CALOGIURI, Luisa. *How YouTube Vloggers Are Changing The Travel Industry*. [online]. 2017. [cit. 02-02-2018] Dostupné z: <http://wersm.com/youtube-vloggers-changing-travel-industry/>
- [5] CBI – MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS. *What are the opportunities for cultural tourism from Europe?* [online]. 2016 [cit. 01-02-2018]. Dostupné z: <https://www.cbi.eu/market-information/tourism/cultural-tourism/cultural-tourism-europe/>
- [6] CZECHTOURISM. *Mapa turistických regionů a oblastí, kontakty* [online]. [cit. 21-02-2018] Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/nase-sluzby-provas/spoluprace-s-regiony/mapa-turistickych-regionu-a-oblasti,-kontakty/>
- [7] FACEBOOK.COM. *Kutná Hora – město stříbra a katedrál* [online]. 2018 [cit. 20-02-2018] Dostupné z: <https://www.facebook.com/pg/Kutn%C3%A1-Hora-m%C4%9Bsto-st%C5%99%C3%ADbra-a-katedr%C3%A1l-170560576770624/posts/>
- [8] GOELDNER, Charles R. a J. R. Brent RITCHIE. *Cestovní ruch: principy, příklady, trendy*. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 978-80-265-0298-2.
- [9] HOLEŠINSKÁ, Andrea. *Destinační management jako nástroj regionální politiky cestovního ruchu*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2012. ISBN 978-80-210-5847-7.
- [10] HORNER, Susan a John SWARBROOKE. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0202-9.
- [11] HUETE-ALCOCER, Nuria, María Pilar MARTÍNEZ-RUIZ a Víctor Raúl LOPEZ-RUIZ. *Assessing the Use of Archaeological Sites as Cultural Tourism Resources: The Case of Segóbriga (Spain)*. [online] IGI Global. 2018. [cit. 08-01-2018] doi:10.4018/978-1-5225-2927-9.ch008

- [12] INSTAGRAM.COM. #visitkutnahora. [online]. 2018 [cit. 20-02-2018]
Dostupné z: <https://www.instagram.com/visitkutnahora/>
- [13] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- [14] JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4354-7.
- [15] KOTLER, Philip, Veronica Wong, John Saunders, Gary Armstrong. *Moderní marketing*. Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [16] KUNTAHORA.CZ, *Oddělení cestovního ruchu a marketingu*. [online]. [cit. 02-01-2018] Dostupné z: <http://mu.kutnahora.cz/mu/oddeleni-cestovniho-ruchu-a-marketingu>
- [17] KUTNAHORA.CZ. *Marketingové průzkumy*. [online]. 2018 [cit. 20-02-2018]
Dostupné z: <http://mu.kutnahora.cz/mu/marketingove-pruzkumy>
- [18] METELKOVÁ, P. *Destinační management v České republice*. [online]. Masarykova univerzita v Brně. 2005. [cit. 07-01-2018] Dostupné z: http://is.muni.cz/do/1456/soubory/katedry/kres/3910085/MSMT_MCR.pdf
- [19] MORRISON, Alastair M. *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-90-2.
- [20] MORRISON, Alastair M., *Marketing and Managing Tourism destination*. London: Routledge, 2013. ISBN13 978-0415672504
- [21] NEJDL, Karel. *Management destinace cestovního ruchu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 8073576732.
- [22] PALATKOVÁ, Monika, Šárka TITTELBACHOVÁ a Táňa VALSKÁ. *Marketingová koncepce cestovního ruchu 2013-2020*. [online]. Praha: CzechIt-Institute for Strategic Studies on Tourism, o.p.s. 2012. Dostupné z: www.czechtourism.cz/o-czechtourism/zakladni-informace/strategie-a-koncepce/
- [23] PALATKOVÁ, Monika. *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: jak získat více příjmů z cestovního ruchu*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1014-5.
- [24] PALATKOVÁ, Monika. *Marketingový management destinací: strategický a taktický marketing destinace turismu, systém marketingového řízení destinace a jeho financování, řízení kvality v destinaci a informační systém destinace*. Praha: Grada, 2011. ISBN 8024737493.
- [25] PÁSKOVÁ, Martina a Josef ZELENKA, *Výkladový slovník cestovního ruchu*. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-880-2

- [26] PÁSKOVÁ, Martina. *Udržitelnost cestovního ruchu*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2014. ISBN 978-80-7435-329-1
- [27] PICEK, Miloš, Tomáš RŮŽIČKA, Vladimír SILOVSKÝ, Jan TĚŠITEL a Kateřina VLÁŠKOVÁ. *Cestovní ruch na Šumavě - akční program: Rozvojový koncept cestovního ruchu na Šumavě*. Regionální rozvojová agentura Šumava. [online]. 2007. Dostupné z: <http://www.isumava.cz/view.php?cisloclanku=2011040005>
- [28] PICEK, Miloš, Tomáš RŮŽIČKA, Vladimír SILOVSKÝ, Jan TĚŠITEL a Kateřina VLÁŠKOVÁ. *Cestovní ruch na Šumavě - rozvojový koncept cestovního ruchu: Akční program*. [online]. Regionální rozvojová agentura Šumava, o.p.s. 2007. 2. vydání. Dostupné z: www.tourism4nature.org/results/su_pictures/su03_tmp_cz.pdf
- [29] RICHARDS, Greg. *Tourism trends: The convergence of culture and tourism*, [online]. 2014. [cit. 05-01-2018] Dostupné z: https://www.academia.edu/9491857/Tourism_trends_The_convergence_of_culture_and_tourism
- [30] RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4039-3.
- [31] STEM/MARK, *Aktualizace marketingové koncepce rozvoje cestovního ruchu ve městě Kutná Hora*. [online]. 2010. Dostupné z: <http://mu.kutnahora.cz/mu/marketingova-koncepce-cestovniho-ruchu>
- [32] THE STATISTICS PORTAL. *Most famous social network sites worldwide as of January 2018, ranked by number of active users (in millions)*. [online]. 2018 [cit. 20-02-2018] Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>
- [33] WANG Youcheng, PIZAM Abraham. *Destination Marketing and Management: Theories and Applications*. London: CAB International, 2011. ISBN-13: 978-1845937621
- [34] ZBRANĚK, Petr. *Destinační management – spolupráce aktérů cestovního ruchu v Kutné Hoře*. Brno, 2015. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/405669/esf_b/. Bakalářská práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Ing. Bc. Andrea Holešinská, Ph.D.
- [35] ZELENKA, Josef. *Cestovní ruch; Marketing*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2015. ISBN 978-80-7435-543-1

7.1 Seznam použitých zkratek

CR	cestovní ruch
CBI	Centre for the promotion of imports
KH	Kutná Hora
ODM	organizace destinačního managementu
OCRM	Oddělení cestovního ruchu a marketingu
UNWTO	World tourism organization

Zadání bakalářské práce

Autor:	Kateřina Suková
Studium:	I14214
Studijní program:	B6208 Ekonomika a management
Studijní obor:	Management cestovního ruchu
Název bakalářské práce:	Destinační marketing
Název bakalářské práce AJ:	Destination marketing

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Bakalářská práce je zaměřena na marketing destinace cestovního ruchu. Jejím cílem je na základě teoretických poznatků (destinační marketing a management, kulturní destinace cestovního ruchu, koncept udržitelného rozvoje destinace) zhodnotit zpracování marketingové strategie města Kutná Hora a způsoby a přínosy její realizace. OSNOVA 1. Úvod 2. Cíl práce a metodika zpracování 3. Teoretická část 3.1. Marketing a jeho specifika v cestovním ruchu 3.1.1. Pilíře marketingu 3.1.2. Specifika marketingu v cestovním ruchu 3.2. Kulturní destinace cestovního ruchu 3.2.1. Definice kulturní destinace CR 3.2.2. Destinační management 3.2.3. Organizace destinačního managementu 3.2.4. Koncept udržitelného rozvoje destinace 3.3. Destinační marketing 3.3.1. Cíle destinačního marketingu 3.3.2. Marketingová činnosti organizace destinačního managementu 4. Praktická část 4.1. Kulturní destinace Kutná Hora 4.2. Destinační management 4.3. Marketingová strategie města Kutná Hora 4.4. Další marketingové činnosti 5. Shrnutí výsledků 6. Závěr a doporučení 7. Seznam doporučené literatury 8. Přílohy zpracovat v souladu se šablonou na MES a s pokyny pro zpracování v MES, dále využít skriptu Trousil - Jašíková: Úvod do tvorby odborných prací a pokyny pro zpracování KRCR, viz stránky katedry a stránky předmětu MES v LMS Blackboard

HORÁKOVÁ, H. (2003): Strategický marketing. Grada Publishing, ISBN 80-247-0447-1 ZELENKA, J., PÁSKOVÁ, M. (2012): Cestovní ruch. Výkladový slovník. Leda Praha, 2., přepracované vydání, 768 stran, ISBN 978-80-7201-880-2 ZELENKA, J., PECHANEC, V., BUREŠ, V., ČECH, P., PONCE, D. (2008): E-turismus v cestovním ruchu. Praha, MMR, 237 stran. ISBN 978-80-87147-07-8 ZELENKA, J. (2007): Marketing cestovního ruchu. Gaudeamus Hradec Králové, ISBN 978-80-7041-070-7, 212 str. Middleton V. T. C.: Sustainable Tourism, a Marketing Perspective, Butterworth Heinemann 1998, ISBN 0-7506-2385-3 HORNER, S., SWARBROOKE, J. (2003): Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času. Aplikovaný marketing služeb. Grada Publishing, ISBN 80-247-0202-9

Garantující pracoviště:	Katedra rekreologie a cestovního ruchu, Fakulta informatiky a managementu
Vedoucí práce:	prof. RNDr. Josef Zelenka, CSc.
Oponent:	Ing. Veronika Červinská, DiS.
Datum zadání závěrečné práce:	16.3.2015