



## Diplomová práce

# Marketingová komunikace destinace Krkonoše v rámci strategie rozvoje cestovního ruchu

*Studijní program:*

N0413A050007 Podniková ekonomika

*Studijní obor:*

Marketing a mezinárodní obchod

*Autor práce:*

**Bc. Jakub Patyk**

*Vedoucí práce:*

Ing. Blanka Brandová, Ph.D.

Katedra ekonomie

Liberec 2023



## Zadání diplomové práce

# Marketingová komunikace destinace Krkonoše v rámci strategie rozvoje cestovního ruchu

<i>Jméno a příjmení:</i>	<b>Bc. Jakub Patyk</b>
<i>Osobní číslo:</i>	E21000312
<i>Studijní program:</i>	N0413A050007 Podniková ekonomika
<i>Specializace:</i>	Marketing a mezinárodní obchod
<i>Zadávací katedra:</i>	Katedra ekonomie
<i>Akademický rok:</i>	2022/2023

### Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek.
2. Teoretická východiska zkoumané problematiky.
3. Analýza konkrétních nástrojů marketingové komunikace destinace Krkonoše a jejich vliv na poptávku po nabízených produktech cestovního ruchu místními podnikatelskými subjekty.
4. Návrh dílčích marketingových komunikačních kampaní a doporučení s cílem zvýšení poptávky po vybraných produktech cestovního ruchu destinace Krkonoše.
5. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování práce:

Jazyk práce:

min. 65 normostran

tištěná/elektronická

Čeština

### Seznam odborné literatury:

- BELCH, George E. and Michael A. BELCH, 2018. *Advertising and promotion: an integrated marketing communications perspective*. Eleventh edition. New York: McGraw-Hill Education. ISBN 978-1-259-92169-8.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4209-0.
- KARLÍČEK, Miroslav, Tereza HATOŇOVÁ, Martin CHARVÁT, Karel DUCHEK, Martin SMRT, Tomáš POUCHA, David JESENSKÝ, Milan HEJL, Linda KOZÁKOVÁ, Marek TESAŘ, Petr KRÁL, Václav STŘÍTESKÝ, Marcela ZAMAZALOVÁ, Jakub HODBOŇ a Petr KŮTA, 2016. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5769-8.
- PETROMAN, Ioan, Loredana VĂDUVA, Diana MARIN, Cipriana SAVA, and Cornelia PETROMAN, 2022. Overtourism: Positive and negative impacts. *Quaestus*, **11**(20): 171-182. ISSN 2285-424X.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana, Eva JADERNÁ, Tomáš KINCL, Emil VELINOV a Pavel ŠTRACH, 2019. *Moderní marketingová komunikace*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0787-2.
- PROQUEST, 2022. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2022-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Konzultant: Ing. Eva Šulcová – výkonná ředitelka Destinační společnosti Krkonoše – Svazek měst a obcí

Vedoucí práce:

Ing. Blanka Brandová, Ph.D.

Katedra ekonomie

Datum zadání práce:

1. listopadu 2022

Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2024

L.S.

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.  
děkan

doc. PhDr. Ing. Pavla Bednářová,  
Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2022

## Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracoval samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědom toho, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědom následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

# **Marketingová komunikace destinace Krkonoše v rámci strategie rozvoje cestovního ruchu**

## **Anotace**

Diplomová práce je rozdělena do dvou stěžejních částí. První část se zabývá teoretickými východisky zkoumané problematiky. Představuje základní definice marketingu, jeho historický vývoj, specifika marketingu služeb nebo devět nástrojů marketingového mixu. Dále se věnuje teoretickým východiskům marketingové komunikace, zabývá se základními definicemi, plánováním komunikačních kampaní, psychologii marketingové komunikace a inovativními trendy dnešní doby, zahrnující personalizaci, automatizaci a eventizaci. Následně vymezuje cestovní ruch, marketingové řízení destinace a vysvětluje fenomén overtourismu. Druhá část práce se věnuje základní charakteristice, identifikaci a zhodnocení faktorů rozvoje cestovního ruchu destinace Krkonoše, deskripci trhu cestovního ruchu destinace Krkonoše, konkrétně analýze místní nabídky produktů a služeb, nebo zmapování zdejší turistické poptávky. Současně identifikuje jednotlivé nástroje marketingové komunikace, používané v rámci zkoumaného území. Následuje sestavení vlastních návrhů a opatření týkajících se zefektivnění stávající marketingové komunikace destinace Krkonoše, současně vedoucích k eliminaci či zmírnění negativních dopadů overtourismu.

## **Klíčová slova**

cestovní ruch, destinace Krkonoše, marketing, marketingová komunikace, overtourismus

# **Marketing Communication of The Giant Mountains Holiday Destination in Terms of The Local Tourism Development Strategy**

## **Annotation**

The thesis is divided into two main parts. The first part deals with the theoretical background of the studied issue. It presents basic definitions of marketing, its historical development, specifics of service marketing, or nine tools of the marketing mix. Then it discusses the theoretical background of marketing communication, dealing with basic definitions, planning communication campaigns, the psychology of marketing communication and innovative trends of today, including personalization, automation and eventization. Then it defines tourism, destination marketing management and explains the phenomenon of overtourism. The second part of the thesis is devoted to the basic characteristics, identification and evaluation of the factors of tourism development in the Giant Mountains, description of the tourism market in the Giant Mountains, analysis of the local offer of products and services, mapping of the local tourist demand, as well as the individual marketing communication tools used in the study area. This is followed by the development of own proposals and measures concerning the improvement of the existing marketing communication, at the same time leading to the elimination or mitigation of the negative impacts of overtourism.

## **Key Words**

destination of Giant Mountains, marketing, marketing communication, Tourism, overtourism

## Obsah

Seznam zkratk	11
Seznam tabulek	13
Seznam obrázků	14
Úvod	15
<b>1. Teoretická východiska marketingu a marketingového mixu „9P“</b>	<b>18</b>
1.1 Historický vývoj marketingu	19
1.2 Marketing služeb	20
1.3 Marketingový mix „9P“	22
<b>2. Teoretická východiska marketingové komunikace</b>	<b>30</b>
2.1 Proces marketingové komunikace	30
2.2 Plánování komunikačních kampaní	32
2.2.1 Situační analýza	32
2.2.2 Cíle komunikace	33
2.2.3 Volba základní komunikační strategie	34
2.2.4 Rozpočet komunikační strategie a účinnost	34
2.3 Psychologie a marketingová komunikace	35
2.4 Moderní trendy v marketingové komunikaci	36
2.4.1 Personalizace	36
2.4.2 Automatizace	37
2.4.3 Eventizace	38
<b>3. Cestovní ruch</b>	<b>39</b>
3.1 Trh cestovního ruchu	39
3.2 Destinace cestovního ruchu	41
3.3 Marketingové řízení v oblasti cestovního ruchu	42
3.3.1 Marketingová situační analýza	42
3.4 Problematika overtourismu	43
3.4.1 Pozitivní a negativní dopady overtourismu	44
3.5 Nástroje marketingové komunikace destinace cestovního ruchu	45
<b>4. Metodický postup práce</b>	<b>47</b>
<b>5. Základní charakteristika destinace Krkonoše</b>	<b>49</b>
5.1 Analýza faktorů rozvoje cestovního ruchu destinace Krkonoše	49
5.1.1 Správní členění	50
5.1.2 Hlavní instituce cestovního ruchu	52

5.1.3	Fyzicko-geografické podmínky.....	56
5.1.4	Socio-ekonomické podmínky.....	58
5.1.5	Dopravní infrastruktura .....	63
5.1.6	Kulturně-historické podmínky .....	66
<b>5.2</b>	<b>Zhodnocení faktorů rozvoje cestovního ruchu destinace Krkonoše .....</b>	<b>67</b>
<b>6.</b>	<b>Deskripce trhu cestovního ruchu destinace Krkonoše .....</b>	<b>72</b>
<b>6.1</b>	<b>Analýza nabídky cestovního ruchu destinace Krkonoše .....</b>	<b>72</b>
6.1.1	Přírodní památky a zajímavosti .....	72
6.1.2	Sportovně-rekreační produkty a služby .....	74
6.1.3	Kulturně historické a technické památky .....	76
6.1.4	Doprovodná infrastruktura vybraných služeb .....	77
<b>6.2</b>	<b>Analýza poptávky cestovního ruchu destinace Krkonoše .....</b>	<b>79</b>
6.2.1	Analýza návštěvnosti hromadných ubytovacích zařízení.....	79
6.2.2	Analýza návštěvnosti přírodních památek.....	80
6.2.3	Analýza návštěvnosti kulturně-historických a technických památek .....	81
<b>6.3</b>	<b>Faktory omezující rozvoj cestovního ruchu destinace Krkonoše .....</b>	<b>83</b>
6.3.1	Analýza konkurence.....	83
6.3.2	Souhrnné zhodnocení faktorů rozvoje cestovního ruchu destinace Krkonoše.....	86
<b>7.</b>	<b>Analýza nástrojů marketingové komunikace destinace Krkonoše .....</b>	<b>87</b>
<b>7.1</b>	<b>Reklama .....</b>	<b>87</b>
<b>7.2</b>	<b>Podpora prodeje .....</b>	<b>89</b>
<b>7.3</b>	<b>Public relations.....</b>	<b>90</b>
<b>7.4</b>	<b>Osobní prodej.....</b>	<b>92</b>
<b>7.5</b>	<b>Přímý marketing.....</b>	<b>93</b>
<b>7.6</b>	<b>On-line marketing .....</b>	<b>93</b>
<b>8.</b>	<b>Vlastní návrhy, opatření a doporučení dle stanovených cílů .....</b>	<b>96</b>
<b>8.1</b>	<b>Návrhy a opatření k zefektivnění stávající marketingové komunikace .....</b>	<b>98</b>
<b>8.2</b>	<b>Návrh komunikační kampaně pro destinaci Krkonoše.....</b>	<b>102</b>
<b>8.3</b>	<b>Zodpovězení stanovených výzkumných otázek .....</b>	<b>110</b>
	<b>Závěr .....</b>	<b>113</b>
	<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>116</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>120</b>



## Seznam zkratek

AI	Umělá inteligence ( <i>Artificial intelligence</i> )
B2B	Obchodní vztah mezi obchodními společnostmi ( <i>Business-to-Business</i> )
B2C	Obchodní vztah mezi prodejcem a koncovým zákazníkem ( <i>Business-to-Customer</i> )
CK	Cestovní kancelář
CR	Cestovní ruch
CRM	Řízení vztahů se zákazníky ( <i>Customer Relationship Management</i> )
CSR	Společenská odpovědnost firem ( <i>Corporate Social Responsibility</i> )
CZK	Mezinárodní zkratka Koruny české
ČR	Česká republika
ČJ	Český jazyk
ČSÚ	Český statistický úřad
ČT	Česká televize
DP	Diplomová práce
EU	Evropská unie
EUR	Euro-společná evropská měnová jednotka
FO	Fyzická osoba
GP	Geografická poloha
HDP	Hrubý domácí produkt ( <i>Gross Domestic Product</i> )
HUZ	Hromadná ubytovací zařízení
IC	Informační centrum
IDOL	Integrovaná doprava Libereckého kraje
KAD	Krkonošská autobusová doprava
KČ	Koruna česká
KK	Komunikační kampaň
KPN	Karkonoski Park Narodowy

KRNAP	Krkonošský národní park
KHK	Královéhradecký kraj
LK	Liberecký kraj
MAS	Místní akční skupina
MSP	Malé a střední podniky
MK	Marketingová komunikace
PL	Polsko
PO	Právnícká osoba
PPC	Platba za kliknutí ( <i>Pay-per-Click</i> )
PR	Vztahy s veřejností ( <i>Public Relations</i> )
ŘSD	Ředitelství silnic a dálnic ČR
SČ	Správní členění
SEO	Optimalizace pro vyhledávače ( <i>Search Engine Optimization</i> )
TIC	Turistické informační centrum
VO	Výzkumná otázka
VR	Virtuální realita ( <i>Virtual Reality</i> )
WOM	Ústní šíření reklamy mezi zákazníky ( <i>Word-of-Mouth</i> )
ZT	Západní tangenta
ŽP	Životní prostředí

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývojové etapy marketingu .....	20
Tabulka 2: Koncepce celkové hodnoty produktu .....	23
Tabulka 3: Výhody balíčků služeb.....	28
Tabulka 4: Klasifikace služeb cestovního ruchu .....	41
Tabulka 5: Negativní dopady overtourismu .....	45
Tabulka 6: Zonace KRNAPU 2020 .....	57
Tabulka 7: Přírodní potenciál destinace Krkonoše .....	58
Tabulka 8: Struktura obyvatel destinace Krkonoše dle dosaženého stupně vzdělání.....	59
Tabulka 9: Vybraná data o nezaměstnanosti v destinaci Krkonoše .....	61
Tabulka 10: Vývoj cenové hladiny vybraných služeb CR (2016-2022).....	62
Tabulka 11: Projekty ŘSD na území LK a KHK .....	64
Tabulka 12: Zhodnocení identifikovaných faktorů z hlediska GP, SČ a institucí CR .....	68
Tabulka 13: Zhodnocení identifikovaných faktorů z hlediska fyzicko-geografických podmínek.....	69
Tabulka 14: Zhodnocení identifikovaných faktorů z hlediska socio-ekonomických podmínek.....	70
Tabulka 15: Zhodnocení identifikovaných faktorů z hlediska dopravní infrastruktury, obslužnosti	71
Tabulka 16: Přírodní památky a zajímavosti destinace Krkonoše .....	73
Tabulka 17: Vybrané krkonošské skiareály .....	74
Tabulka 18: Vybrané běžecké tratě doplňující Krkonošskou magistrálu.....	75
Tabulka 19: Kulturně-historické a technické památky destinace Krkonoše .....	77
Tabulka 20: HUZ destinace Krkonoše .....	78
Tabulka 21: Návštěvnost HUZ destinace Krkonoše (2018-2020) .....	79
Tabulka 22: Návštěvnost dle typů HUZ destinace Krkonoše (2018-2020) .....	80
Tabulka 23: Návštěvnost HUZ destinace Krkonoše dle národnostního složení (2018-2020).....	80
Tabulka 24: Návštěvnost přírodních památek destinace Krkonoše (2019-2021).....	81
Tabulka 25: Návštěvnost kulturně-historických a technických památek destinace Krkonoše .....	82
Tabulka 26: Srovnání cen vybraných destinací cestovního ruchu .....	85
Tabulka 27: Souhrnné zhodnocení faktorů rozvoje cestovního ruchu destinace Krkonoše .....	86
Tabulka 28: Návštěvnost turistických informačních center v letech 2019-2021.....	92
Tabulka 29: Plán zefektivnění stávající MK destinace Krkonoše .....	101
Tabulka 30: Návrh rozpočtu nové komunikační kampaně .....	104
Tabulka 31: Návrh nové komunikační kampaně destinace Krkonoše .....	109

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Základní nástroje marketingové komunikace .....	25
Obrázek 2: Model komunikačního procesu.....	31
Obrázek 3: Správní členění destinace Krkonoše dle agentury CzechTourism .....	51
Obrázek 4: Správní členění destinace Krkonoše zahrnující jednotlivé obce.....	52
Obrázek 5: Logo turistického regionu Krkonoše .....	53
Obrázek 6: Logo Krkonošského národního parku .....	55
Obrázek 7: Vývoj cenové hladiny vybraných služeb CR (ČR 2016-2022).....	62
Obrázek 8: Návštěvnost vybraných turistických cílů destinace Krkonoše (2019-2021) .....	82

## Úvod

Pojmy marketing a s ním související marketingová komunikace se stávají dnes nejpoužívanějšími, nejskloňovanějšími a nejčastěji se vyskytujícími výrazy u většiny firem, soukromých a veřejných institucí, ale i jednotlivých podnikatelů, zaměřujících se nejen na poskytování služeb v oblastech cestovního ruchu. S fenoménem globalizace, vývojem nových technologií, nepřetržitým objevováním novodobých trendů, či rozvojem komunikačních možností se stávají zmíněné pojmy stále důležitější a potřebnější, pokud si chtějí jmenované subjekty nejen udržet, ale především vylepšit své postavení na konkrétních trzích. Rostoucí konkurence, plynoucí z propojování světových ekonomik, nebo otevírání nových trhů, nutí tyto subjekty neustále sledovat, monitorovat a zkoumat chování nejen svých stávajících a potenciálních zákazníků, ale i dalších zájmových skupin z vnitřního a vnějšího okolí. Potřeby a přání zákazníků se v dnešní, relativně uspěchané době, mění čím dál častěji, a úkolem marketingových oddělení se stává potřeba být stále o krok vpřed, aby i nadále docházelo ke sladění zájmů zákazníků a ziskových či neziskových organizací s jejich stanovenými cíli, strategiemi a taktikami.

Tento fakt dokládají i neustálé snahy jednotlivých organizací o navyšování rozpočtů svých marketingových oddělení, a zároveň o nabírání vyššího počtu zaměstnanců na pozice zabývající se různými oblastmi marketingu. Pozadu nezůstávají ani samotní podnikatelé, kteří investují více času a stále vyšší finanční částky do propagace svých aktivit, týkajících se prodeje produktů, nebo poskytování služeb.

Výše uvedené aspekty nejsou rozhodně jediné, které soudobý marketing a s ním spojenou marketingovou komunikaci ovlivňují. Mezi ostatní faktory, které je potřeba vzít v úvahu, pokud chtějí být tyto subjekty i nadále úspěšné, patří zařazení ohledu na udržitelný rozvoj a z něj plynoucí zřetel na ekologii, životní prostředí nebo společensky odpovědné chování, a i proto je možné s nadsázkou tvrdit, že „zelenější“ a „udržitelnější“ služby, případně produkty, v očích zákazníků vyhrávají. K dalším fenoménům, ovlivňujícím zmíněné pojmy, patří zcela nové formy nástrojů marketingové komunikace, mezi které se řadí buzz marketing, astroturfing či rozšířená a virtuální realita, případně rozšiřující se marketingové aktivity na sociálních sítích, do kterých jsou investovány stále vyšší finanční částky. Dnešní marketingová komunikace je rovněž charakteristická rostoucí snahou o eventizaci, automatizaci a personalizaci, které tvoří tři základní pilíře její modernizace a inovace.

Dynamičnost a živost dnešní doby způsobuje současně fakt, že marketing již není pouze odvětvím zabývajícím se poznáváním potřeb a přání zákazníků a následným prodejem a propagací vyráběných hmotných produktů, ale zároveň oborem zabývajícím se prodejem a propagací poskytovaných nehmotných služeb, tvorbou jejich balíčků, programů či cen. Tento fakt je ovlivněn situací, kdy ve vyspělém světě dochází k neustálému růstu podílu sektoru služeb na jeho tvorbě HDP. V zemích západní Evropy dnes tento podíl, dle Petromana et al. (2022), tvoří téměř 71 %, v USA dokonce 78 %. Česká republika v tomto ohledu zatím relativně zaostává, když podíl služeb na její tvorbě HDP činí zhruba 62 % (ČSÚ 2023a).

Se zmíněným rozvojem služeb souvisí rovněž dynamický růst odvětví cestovního ruchu, který se řadí v dnešní době mezi nejvíce produktivní ekonomická odvětví vyspělého světa. Cestovní ruch představuje pro jednotlivé státy neskutečný potenciál v podobě ekonomických přínosů, jestliže je vhodně rozvíjen a podporován. Mezi tyto přínosy patří tvorba nových pracovních míst, zvyšování investic do budování místní infrastruktury a suprastruktury, růst příjmů obyvatel a domácností nacházejících se v destinacích cestovního ruchu, či jejich bezprostředním okolí, zvyšování příležitostí pro malé a střední podniky, nebo výběr daní a lokálních poplatků naplňujících místní rozpočty. K dalším pozitivním dopadům řadíme snahu o ochranu architektonického, historického a kulturního dědictví, snižování jazykových a kulturních bariér, modernizaci obcí, jiných cílových destinací, případně zvyšování jejich prestiže a image.

Ekonomické i ostatní přínosy cestovního ruchu jsou zcela jistě enormní, na druhé straně by ale neměly být opomíjeny jeho negativní dopady v podobě narušení místních tradic a zvyklostí, rostoucí závislosti daných destinací na příjmech z cestovního ruchu, poškození historických a kulturních památek vyhledávaných lokalit, růstu kriminality, nebo zhoršení kvality životního prostředí, či poškození místní fauny a flóry plynoucí z problematiky „**overtourismu**“ a nerovnoměrně rozmístěné poptávky z hlediska místa i času. Z nadměrného cestovního ruchu se stává zásadní problém pro vysoký počet známých a lákavých cílů jednotlivých destinací, který je zapříčiněn neustálým zvyšováním počtu turistů, z důvodu hospodářského a technologického růstu, extenze globální střední třídy, a také rozšiřující se propagace cestovního ruchu ze strany mnoha organizací. I kvůli těmto důvodům by mělo docházet ze strany zmíněných destinací k investicím do propagace méně známých míst a lokalit, které svou jedinečností a atraktivitou zcela jistě oslní nemalý počet turistů a návštěvníků, a které zároveň pomohou lépe rozprostřít poptávku po jimi nabízených produktech a službách v oblastech cestovního ruchu, stejně jako k redukci negativních dopadů overtourismu.

Hlavním cílem diplomové práce (dále jen DP) je návrh komunikační kampaně destinace Krkonoše s ohledem na strategii rozvoje cestovního ruchu a redukci problematiky overtourismu. Na základě hlavního cíle práce jsou stanoveny celkem čtyři dílčí cíle a pět výzkumných otázek představených ve čtvrté kapitole, popisující metodický postup práce. Tyto výzkumné otázky jsou následně zodpovězeny v rámci podkapitoly 8.3.

DP je členěna do dvou stěžejních částí. Ve své první části se zabývá literární rešerší, konkrétně vymezením teoretických východisek marketingu, marketingového mixu „9P“, marketingové komunikace a trhu cestovního ruchu. Ve druhé části se věnuje základní charakteristice destinace Krkonoše, identifikaci a zhodnocení faktorů rozvoje cestovního ruchu, deskripci trhu cestovního ruchu a šesti nástrojům marketingové komunikace destinace Krkonoše. Na základě zmíněných částí dochází k sestavení vlastních návrhů a opatření týkajících se zefektivnění stávající marketingové komunikace destinace, současně vedoucích k eliminaci či zmírnění negativních dopadů overtourismu, stejně tak k návrhu vlastní komunikační kampaně, beroucí ohled na strategii rozvoje cestovního ruchu a redukci overtourismu. Závěrečnou pasáž DP tvoří závěr, seznam použité literatury a seznam příloh.

# 1. Teoretická východiska marketingu a marketingového mixu „9P“

V důsledku neustálého rozvoje a změn v oblasti marketingu existuje již celá řada jeho definic, ve kterých je poměrně složité se vyznat. Obecně lze ale tvrdit, že téměř každý autor o marketingu hovoří jako o aktivitách či procesu, které mají přimět spotřebitele k akci, a to zpravidla ke koupi daného produktu, případně služby. Na první pohled jednoduchá věta, v současnosti stále složitější z hlediska její realizace. Převážná část definic zdůrazňuje nejen důležitost zákazníka a uspokojování jeho individuálních potřeb a přání, ale především poukazuje na fakt, že tento proces musí být ziskový i pro jednotlivé organizace vyvíjející marketingové aktivity.

Philip Kotler et al. (2007, s. 43) definuje marketing jako „*společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními.*“ Velmi důležité je tedy pro firmy vytvářet, nabízet, a především předávat vyšší hodnotu jejich produktů a služeb, než kterou nabízí firmy konkurenční.

Přikrylová et al. (2019) nahlíží na marketing jako na aktivitu, jejíž cílem je co nejlepší a nejhlubší poznání zákazníka, porozumění jeho potřebám a přáním a v konečném důsledku mu tyto potřeby a přání pomocí ušité nabídky a následného prodeje produktů a služeb uspokojit. Při těchto aktivitách by dle Přikrylové et al. (2019) firmy neměly zapomínat na plnění svých stanovených střednědobých i dlouhodobých cílů. Zkráceně se jedná o hledání rovnováhy mezi zájmy jednotlivých ziskových i neziskových organizací a jejich zákazníků.

Světlík (2018, s. 7) definuje marketing jako „*proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.*“ I z této poslední definice, kterou práce pro představu uvádí, můžeme konstatovat, že marketing je snahou o nalezení rovnovážného stavu mezi zájmy zákazníka a stanovenými cíli společnosti. Jedná se v zásadě o situaci, kterou nazýváme jako „win-win“ řešení, kdy firma nebo podnikatel dodá svému zákazníkovi to, co v danou chvíli, nebo v daném místě potřebuje, tak, aby konečný výsledek z dané akce byl výhodným pro obě strany, a zároveň byly naplněny pravidla správného a odpovědného chování (Karlíček et al. 2018).

Na závěr je důležité říci, že marketing se v jeho rozvoji stal nástrojem s neskutečnou a úžasnou mocí, kdy sebelepší produkt či služba, v případě nevhodně zvoleného marketingu, nemusí být vůbec prodávány. Je tedy patrné, že odvětví marketingu a samotný pojem marketing se neustále vyvíjí a prochází celou řadou relativně dynamických změn.



## 1.1 Historický vývoj marketingu

První zmínka je datována již do období starověkého Egypta, ze kterého pochází první informace o barterových obchodech a o „ochranných známkách“, odlišujících tehdejší nabídku produktů a služeb. Soudobý marketing datujeme od konce 19. století, kdy se naplno začíná rozvíjet v důsledku průmyslové revoluce. Tento vývoj je rozdělen do několika zásadních etap, ve kterých se postupně měnilo myšlení firem, marketérů i společnosti jako celku.

Z tab. č. 1 je patrné, že v počátcích byl marketing zaměřen především na výrobu. Docházelo k výraznému převisu poptávky nad nabídkou, dominantní postavení na trhu měl výrobce, z toho důvodu nepotřebovaly firmy investovat do propagace svých produktů příliš vysoké finanční částky. Typickým příkladem je zavedení pásové výroby spojené se značkou Ford. Následovalo období orientované na prodej, kdy se na trzích začíná zvyšovat, a především polarizovat poptávka zákazníků. Bohatší zákazníci požadují kvalitnější produkty, zatímco nízká třída stále preferuje výrobky levné a méně kvalitní. Jedná se o situaci, kdy čím kvalitnější výrobky firmy vyrobily, tím lépe je prodaly, a proto se firmy začínají soustředit na hledání inovativních námětů, či zvyšování výkonnosti (Karlíček et al. 2018).

Třetí etapu tvoří koncepce prodejní, v tomto období již nestačí výrobek pouze vyrobit a nabídnout, ale je stále nutnější ho umět správně propagovat. Dochází k nasycení trhu a ke stavu, kdy výrobce ztrácí své dominantní postavení na trhu z predešlých koncepcí. Výrobci se zaměřují na zesílení prodejních aktivit a investují nemalé finanční prostředky do reklamy a dalších forem marketingové komunikace. Obecně zde platí, že více reklamy lépe prodává (Nečas 2012).

Okolo roku 1990 přichází další změny v oblasti marketingu. Je potřeba zjistit nejen potřeby zákazníků, ale také zohlednění potřeb společnosti. V případě splnění obou podmínek je možné produkty a služby prodat. Firmy si uvědomují, že je nutné si všimnout následků svých jednání a rovněž potřebu sledování veřejných zájmů, mezi které můžeme zařadit ekologii, recyklaci, užívání látek a materiálů šetrných k životnímu prostředí. V posledních letech poté zažíváme přesun marketingu, a především marketingové komunikace do on-line prostředí. Tento fakt dokazuje především trend zvyšování finančních prostředků vydávaných na reklamu do této formy komunikace. Jen v roce 2021 bylo vydáno v ČR do online reklamy téměř 40 miliard Kč, zatímco v roce 2010 to bylo pouhých 7 miliard Kč. Marketing se tak stal nástrojem s neomezenou dostupností, kdy jednotlivá sdělení můžeme nalézt na internetu 24 hodin, 7 dní v týdnu po celý rok (Burešová 2022).

Tabulka 1: Vývojové etapy marketingu

Vývojová etapa marketingu	Přibližné časové období	Charakteristika
<b>Výrobní koncepce</b>	1860-1920	Výrazný převis poptávky nad nabídkou určující postavení na trhu má výrobce, nízká propagace, zákazník preferuje levné a dostupné produkty.
<b>Výrobová koncepce</b>	1920-1940	Trh je stále nenasyčený, ale poptávka se začíná polarizovat, stále dominantní postavení výrobce.
<b>Prodejní koncepce</b>	1940-1960	Postupné nasycení trhu, stále sílí postavení zákazníka, vysoký důraz na propagaci a ovlivnění zákazníka reklamou.
<b>Marketingová koncepce</b>	1960-1990	Nabídka již převyšuje poptávku, na trhu začíná jednoznačně dominovat zákazník, snaha vyrobit jen to, co chce zákazník, potřeba výzkumu trhu.
<b>Společenská koncepce – společensky zodpovědný a vztahový marketing</b>	1990-2010	Dochází k pochopení širších zájmů společnosti, snaha o ekologii nebo ochranu ŽP, marketing se netýká jen zákazníků ale i ostatních zájmových skupin, „zelený/udržitelný marketing“, důraz na společenské a etické aspekty, spolupráce, CSR.
<b>Společenská koncepce – online marketing, mobilní marketing</b>	Od roku 2010	Ohromný vzestup sociálních médií, strmý růst počtu majitelů chytrých telefonů, PPC reklamy, SEO, virtuální a rozšířená realita, moderní formy marketingové komunikace.

Zdroj: vlastní zpracování dle Karlíček et al. (2018)

Dle Karlíčka et al. (2018) marketing dnes necílí pouze na přesvědčování a následnou akvizici nových zákazníků, ale klade důraz na aktivity, které udržují a budují silnější vztahy se svými současnými zákazníky. Pro tyto aktivity je dnes používána známá zkratka CRM, která vychází z anglického „customer relationship management“ (Buttle et al. 2019).

## 1.2 Marketing služeb

V dřívějších dobách byl prodej hmotných produktů doplněn určitou nabídkou služeb, dnes je nabídka služeb doprovázena hmotným produktem. Kotler et al. (2007, s. 710) popisuje službu jako „aktivitu nebo výhodu, kterou může jedna strana nabídnout druhé, která je v zásadě nehmotná, a která nepřináší vlastnictví.“ Jakubíková (2012) poté nahlíží na službu jako na nehmotnou aktivitu, která je nabízena na trhu jejím poskytovatelem zákazníkům, aniž by jim umožňovala nabytí vlastnictví. Z dalších pohledů různých autorů vyplývá fakt, že zatímco hmotné výrobky se produkuje, tak služby se poskytují, a že stejně jako na trhu s hmotnými výrobky se i zde střetává poptávka s nabídkou.

K diferenciaci služeb od hmotného produktu používá Jakubíková (2012) pět základních rysů, mezi které patří nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost, pomíjivost a absence vlastnictví.

**Nehmotnost** je základním rozdílem mezi produktem a službou, od kterého se poté odvíjí i další vlastnosti služeb. Poptávanou službu si zákazník nemůže ve většině případů před její koupí osahat, prozkoumat a vyzkoušet. Většina vlastností služeb, mezi které patří rovněž jejich kvalita nebo spolehlivost, zůstává jeho očím před koupí skrytá. Výsledkem je poté větší nejistota pro zákazníka, jelikož mu tato vlastnost neumožňuje dostatečnou komparaci konkurenčních nabídek před jejich nákupem, a zpravidla tak posuzuje kvalitu a hodnotu dané služby až po samotném nákupu a spotřebě. Z důvodu nehmotnosti služeb by se jejich poskytovatelé měli zaměřit na budování dobrého jména, šíření kladných referencí, případně komunikaci se svými stávajícími i potenciálními zákazníky.

**Neoddělitelnost** služeb od jejich poskytovatele či producenta je další odlišností mezi hmotným výrobkem a službou, zatímco produkt může být vyroben na druhém konci světa a v jiném roční období, než je zákazníkem poptáván a následně zakoupen, služba je poskytována především v jeho přítomnosti. Nastává tedy situace, kdy je potřeba aby se v určitém časovém okamžiku a místě setkal zákazník společně s poskytovatelem nabízené služby a tím mohla být tato služba realizována. Služba je tedy vytvářena zpravidla v přítomnosti zákazníka, který se z tohoto důvodu rovněž stává její neoddělitelnou částí. Z výše uvedených informací vyplývá, že služba je vyprodukována a spotřebována zároveň.

**Proměnlivost** je spojena především s poskytovanou kvalitou služeb a faktem, že do daného procesu je zapojen širší okruh lidí, od zákazníků až po poskytovatele služeb. Chování těchto aktérů není vždy totožné a je ovlivněno celou řadou vnějších faktorů, z čehož vyplývá, že ani kvalita služeb nemůže být totožná v čase. U zákazníků bývá velmi obtížné identifikovat určitá pravidla v jejich chování, i přes stanovené normy u určitých typů služeb. U poskytovatelů služeb se v praxi poté často setkáváme s tím, že styl poskytování služby je diametrálně odlišný nejen v rámci jedné firmy, ale i určitého časového okamžiku například z důvodu změny nálad u lidí.

**Pomíjivost** neboli zničitelnost služby souvisí s její nemožností skladování, předvyrobení či uchování v delším časovém horizontu. Pokud daná služba není jejím poskytovatelem vhodně propagována, a tím pádem prodána v potřebném čase, stává se „zničenou“. Tento fakt vede k neustále rostoucí flexibilitě cen služeb, jelikož jejich poskytovatelé potřebují především službu prodat. Při prodeji služeb by měl být kladen důraz rovněž na emoční stránku člověka, protože s nadsázkou je možné tvrdit, že i samotné emoce prodávají. Z uvedených informací vyplývá, že poskytovatelé služeb

nemají vždy zcela pod kontrolou, jak velké množství služeb bude v konkrétním čase poptáváno, a proto by se měli zaměřit na minimalizaci negativních důsledků sezónnosti služeb.

Poslední vlastností služeb je poté **nemožnost službu vlastnit**, jelikož její koupí nedochází k převodu vlastnických práv z poskytovatele služby na zákazníka, jako je tomu u prodeje zboží, kdy je prodávající povinen umožnit převedení vlastnických práv na zákazníka. Jednoduše řečeno, zákazník při koupi služby nezískává žádné vlastnictví, ale pouze právo na poskytnutí služby (Jakubíková 2012).

### 1.3 Marketingový mix „9P“

Marketingový mix tvoří aktivity, které firma rozvíjí v rámci své stanovené podnikatelské strategie a filosofie s cílem vzbuzení a zvýšení poptávky po svých produktech či službách. Tyto aktivity tvoří čtyři základní nástroje, jejichž správné sladění přivádí zákazníka k nákupu. Aby k samotnému nákupu mohlo dojít, musí firma nabízet zákazníkům takové produkty a služby, které chtějí a potřebují, za přiměřenou cenu, na správném místě, a především s vhodnou propagací, která se stává v dnešní době informačních a digitálních technologií stále potřebnější. Z těchto informací tedy vyplývá, že marketingový mix tvoří čtyři základní nástroje, produkt, cena, distribuce a propagace, kdy anglickým překladem získáváme názvy „product“, „price“, „place“ a „promotion“, jejichž počáteční písmena tvoří název „4P“ (Král et al. 2016).

Jelikož se práce zabývá marketingovou komunikací destinace Krkonoše, přidává práce ve své teoretické rovině pět nástrojů marketingového mixu z oblasti služeb, mezi které patří lidé, balíčky služeb, tvorba programů, partnerství a procesy, jejichž překladem získáváme pojmy „people“, „packaging“, „programming“, „partnership“ a „process“, které tvoří tzv. marketingový mix „9P“.

#### Produkt

Jakubíková (2012) nahlíží na produkt jako na hmotný či nehmotný statek, který je možné nabízet na trhu zákazníkům ke koupi, užívání či spotřebě, a zároveň říká, že se jedná o vše, co vede k uspokojení potřeb a přání zákazníků. Produktem je tedy zboží, myšlenka, služba, zážitek ale také značka, které je možné získat směnou či výměnou na trhu. Zároveň říká, že produkt je možné charakterizovat z hlediska pěti úrovní, které představuje následující tab. č. 2. K základním benefitům, odlišujícím produkt od konkurenčních výrobků patří určitá originalita, novost, spolehlivost, delší záruka, vyšší trvanlivost, výkonnost či kvalita používaných materiálů.

Samotná kvalita je poté jedním z hlavních faktorů, které mají vliv na umístění produktu na trhu, tzv. „**positioning**“<sup>1</sup> (Vašítková 2014).

Z tab. č. 2 je patrné, že první úroveň produktu je „**základní užitek**“. Ten je možné charakterizovat jako hlavní důvod, kvůli kterému jsou produkty a služby poptávány a následně kupovány. Druhou úroveň je „**základní produkt**“, který je zhmotněním úrovně první a jedná se tedy již o konkrétní použitelný produkt. Třetí úroveň poté tvoří souhrn takových vlastností, požadavků a charakteristik, jež zákazník považuje za samozřejmé a očekává je za každých okolností. V pořadí čtvrtá úroveň zahrnuje vlastnosti zákazníkem neočekávané, které jsou pro něho v případě jejich výskytu příjemným překvapením, působí kladně na jeho emoce a tím zvyšují svou hodnotu pro zákazníka. „**Potenciální produkt**“ poté zahrnuje takové aktivity a činnosti inovující a zlepšující produkt, případně službu.

Tabulka 2: Koncepce celkové hodnoty produktu

Úroveň produktu	Vnímání zákazníkem	Konkrétní příklad – ubytování v hotelu
<b>Základní užitek</b>	Hlavní příčina, díky které k nákupu produktu dochází	Relaxace, spánek, pohodlí
<b>Základní produkt</b>	Zhmotnění základního užitku, který zákazník kupuje, uspokojení jeho základních potřeb	Postel s matrací, koupelna, skříň, noční stolek s lampou, zásuvka, ručník
<b>Očekávaný produkt</b>	Soubor základních požadavků zákazníka na kupovaný produkt, „minimum, které od produktu očekává“	Čisté a voňavé povlečení, vyprané ručníky, vana, denní úklid, soukromá televize, možnost stravování
<b>Rozšířený produkt</b>	Produkt, který splňuje základní požadavky a zároveň nabízí více, než zákazník očekával, „benefity navíc“	Vana s výřivkou, lednice s nápoji na pokoji, vstup zdarma do společné sauny, snídaně formou švédských stolů, sportovní vyžití
<b>Potenciální produkt</b>	Potenciální zvýšení užitečných vlastností a konečné hodnoty pro zákazníka, „inovace do budoucna“	Vlastnosti, které zatím hotel nenabízí, ale zpříjemnily by pobyt – degustační menu, privátní wellness

Zdroj: vlastní zpracování dle Karlíček et al. (2018)

Na závěr je potřeba říci, že konkrétní příklad, který model uvádí, se z hlediska dynamičnosti a neustálému rozvoji služeb v současné době může neustále měnit, a to, co je nyní považováno za produkt rozšířený, může být v brzké době produktem očekávaným.

<sup>1</sup> Positioning, jakožto zásadní prvek marketingové strategie a komunikace je založen na tvorbě vjemů, názorů a postojů v mysli zákazníka spojených s konkrétní značkou, společností, jejími produkty nebo službami. Cílem těchto společností v rámci positioningu je především potřeba odlišení se od konkurenčních značek v mysli zákazníků (Vašítková 2014).

V cestovním ruchu je nahlíženo na produkty jako na zdroje, které jsou pevně dány, a ty, které sice neexistují, ale je možné je vytvořit (Jakubíková 2012). Mezi pevně dané patří zdroje přírodní, zahrnující místní krajinu, vodstvo a údolí. Tyto zdroje jsou svou podstatou unikátní a není možné je napodobit. Dalšími zdroji jsou zdroje kulturní a historické, mezi které řadíme například významné historické stavby. Mezi zdroje, které mohou být v dnešní době vytvořeny k doplnění zdrojů přírodních nebo kulturních patří vybudování infrastruktury a suprastruktury. Mezi infrastrukturu patří výstavba silnic, autobusových či vlakových nádraží, letišť, infocenter, zázemí pro turisty a návštěvníky nebo rozvod optických kabelů. Suprastrukturu tvoří penziony, hotely a stravovací zařízení.

## **Cena**

Druhým a jediným nástrojem marketingového mixu, který pro firmu vytváří příjmy, je cena. Karlíček et al. (2018) nahlíží na cenu z pohledu zákazníka, jako na náklad, který musí být obětován k obdržení žádaného produktu. Tímto nákladem se rozumí konkrétní finanční částka, ale také ztráta času spojená s nákupem nebo fyzická námaha.

Při stanovení ceny je důležitý vztah mezi vnímanou cenou a vnímanou kvalitou. V mysli zákazníka vyšší cena signalizuje vyšší kvalitu a prémiové produkty, zatímco nižší cena je spojena s kvalitou nižší, a pokud lidé nemají nebo nehledají další informace o kvalitě produktu, je pro ně cena hlavním indikátorem jeho kvality. O tomto faktu přesvědčuje i několik neuromarketingových aktivit a pokusů, kdy u totožného vína, pokud byla sdělena účastníkům dvojitá cena, zákazníci v 96 % označili za kvalitnější víno to s cenou vyšší, i když se jednalo ve skutečnosti o vína totožná se stejnou cenou (Karlíček et al. 2018).

Proces plánování cen obsahuje několik kroků. Úvodním krokem je stanovení cílů cenové tvorby, které vychází z firemních marketingových záměrů, čítající maximalizaci zisku, maximalizaci obrátu firmy či zvýšení tržního podílu. Druhým krokem je odhad poptávky, kdy firmy vychází z hlavních poznatků ekonomie, a tedy, že pokud sníží ceny svých výrobků, dojde k růstu poptávaného množství a naopak. Toto tvrzení vyvrací existence fenoménu „**snobského efektu**“, kdy snížení cen v konečném důsledku nevede ke zvýšení poptávaného množství. Odhad poptávky poté určuje cenové rozmezí, ve kterém by mohly být produkty vyráběny a následně prodávány (Jakubíková 2012). V pořadí třetím krokem je vyčíslení nákladů, které byly vynaloženy na výrobu, prodej, propagaci či distribuci produktu. Tyto náklady tvoří tzv. „**cenový práh**“. Posledním krokem tohoto procesu je zvolení vhodné metody tvorby cen, mezi které patří:

- tvorba cen dle nákladů/přirážková metoda tvorby cen,
- tvorba cen v závislosti na poptávce,
- tvorba cen na základě cen konkurence,
- tvorba cen podle vnímané hodnoty (Jakubíková 2012).

Ceny služeb jsou nejčastěji tvořeny přirážkovou metodou, případně dle cen místní konkurence, která je ale z hlediska jejího uplatnění relativně náročná. U stanovení cen v cestovním ruchu vycházíme nejen z dosud uvedených marketingových přístupů, ale také zohledňujeme současný vývoj a trendy v daném odvětví. Cestovní ruch z valné většiny není pouze o jedné službě, ale o celém balíčku služeb z různých odvětví, které je potřeba dobře znát a orientovat se v nich. U stanovení cen tak záleží na dané lokalitě, konkrétním balíčku služeb, na ročním období či na přidané hodnotě určitého balíčku.

## Komunikace

Karlíček et al. (2018) říká, že podstatou komunikace (někdy značené propagace) je předávání informací a ovlivňování cílových skupin s cílem zvýšení povědomí o produktech nebo službách a zesílení objemu prodeje. Dle tohoto autora tvoří marketingovou komunikaci sedm základních nástrojů představených na obr. č. 1. Někteří autoři nástroj „event marketing a sponzoring“ zařazují pod nástroj public relations (PR). Toto dělení bude použito i v sedmé kapitole diplomové práce. Vzhledem k faktu, že se druhá kapitola práce zabývá marketingovou komunikací, nebude zde tento nástroj více rozebírán.



*Obrázek 1: Základní nástroje marketingové komunikace*

Zdorj: Karlíček et al. (2018)

## **Distribuce a místo**

Karlíček et al. (2018) distribuci popisuje jako souhrn aktivit vedoucích k dodání zboží zákazníkovi v požadovaném čase, na správném místě a v souladu s marketingovou strategií podniku. Při těchto aktivitách by mělo docházet k minimalizaci nákladů, které ale neovlivní důležité faktory distribuce, kterými jsou rychlost, pohodlnost pro zákazníka či jejich jednoduchost.

U distribuce je často skloňovaným pojmem distribuční cesta. Tu lze chápat jako souhrn mezi sebou závislých organizací a jednotlivců, jejichž cílem je neustálé zjednodušování procesu dostupnosti a zpřístupnění výrobků a služeb zákazníkům. Jednotlivé úrovně distribučních cest se liší především počtem jednotlivých distribučních mezičlánků, tedy mezistupňů, než se produkt dostane od výrobce k jeho konečnému spotřebiteli. Na základě těchto úrovní dělíme distribuci na přímou a nepřímou. Přímá distribuce představuje bezúrovňovou distribuční cestu, kdy nedochází k využívání žádných distribučních mezičlánků a produkt putuje od výrobce přímo ke svému spotřebiteli. Další úrovně distribučních cest poté odkazují na distribuci nepřímou, uplatňovanou především na B2C trzích, za pomoci distribučních mezičlánků. Těmito mezičlánky jsou malo či velkoobchodníci, ale také agenti, franšizanti či komisionáři (Karlíček et al. 2018).

V cestovním ruchu jsou tyto distribuční mezičlánky rozděleny na dvě hlavní větve, prostředníky a zprostředkovatele. Klasickým příkladem prostředníka je cestovní kancelář, která od jednotlivých podnikatelů nakupuje různé druhy služeb a poté z nich utváří celkové balíčky například formou zájezdů. Zprostředkovatelem je poté cestovní agentura, která od cestovních kanceláří kupuje jejich celkové balíčky a ty nabízí zákazníkům za cenu zvýšenou o provizi (Vašítková 2014).

## **Lidé**

Jakubíková (2012, s. 264) říká, že „*lidé a jejich spolupráce může být jak silnou, tak i slabou stránkou služeb cestovního ruchu*“. Tato poznámka vychází z faktu, že v sektoru služeb existuje obrovské množství lidí zapojených do procesu nabídky služeb a poptávky po nich. Tito lidé, zaujímající různé role, od investorů, přes poskytovatele až po zaměstnance, působí na kvalitu jednotlivých služeb a zákaznickou spokojenost. Mezi tři největší skupiny lidí, o kterých se autoři zmiňují v oblasti služeb patří samotní zaměstnanci, zákazníci a veřejnost, čítající rodinu a přátele, tvořící tzv. referenční trh (Vašítková 2014).



Zaměstnanci ve službách jsou rozděleni do čtyř základních skupin, na základě formy jejich kontaktu se zákazníkem a také jejich podílu na marketingových činnostech. První skupinou jsou „**kontaktní pracovníci**“, ti jsou ve velmi častém až pravidelném kontaktu se zákazníkem a zároveň je jejich podíl na marketingových činnostech vysoký. Radí lidem, jak dosáhnout nejlepší varianty za jejich peníze. Druhou skupinu tvoří „**pracovníci koncepční**“, kteří jsou pouze ve výjimečném kontaktu se zákazníkem, ale na druhou stranu se ve velké míře podílí na tradičních prvcích marketingové strategie. Jedná se o zaměstnance v marketingovém výzkumu (Jakubíková 2012).

„**Obsluhující pracovníci**“ jsou v pravidelném kontaktu se zákazníkem, ale jejich podíl na marketingových činnostech je minimální. Poslední skupinu tvoří „**podpůrní pracovníci**“, kteří jsou v minimálním kontaktu se zákazníkem ani se nepodílejí na marketingových činnostech. Mezi tyto pracovníky patří tzv. pomocný personál, jakým jsou pokojské, zahradníci apod. (Vašítková 2014).

### **Balíčky služeb**

Pod pojmem balíček služeb si je možné představit alespoň dvě, lépe větší množství nabízených služeb, z různých odvětví, za jednu cenu. V podstatě se jedná o souhrn na sebe navazujících služeb nabízených například cestovní kanceláří v podobě zájezdu, s konečným cílem uspokojení potřeb a přání zákazníků (Jakubíková 2012).

Výše zmíněný zájezd v sobě zahrnuje ubytování v hotelu či jiném ubytovacím zařízení, případně kempu, stravování formou snídaně, polopenze či plné penze, přepravu účastníků do dané destinace, případně i po ní, naplánování výletů a další doprovodné služby za uplatnění tzv. „**package deal**“. Následující tabulka ukazuje výčet výhod při zakoupení balíčku plynoucích pro zákazníka, a stejně tak výčet výhod balíčku z pohledu jeho poskytovatele (cestovní kanceláří apod.).

Z tab. č. 3 je patrné, že balíčky služeb přináší široké spektrum výhod nejen pro jejich kupující, ale také pro poskytovatele těchto balíčků. Mezi hlavní výhody pro zákazníky patří úspora finančních prostředků, kdy hotový balíček je zpravidla levnější, než kdyby byla každá služba kupována individuálně. Patří sem ale také vyšší pohodlí zákazníků, nebo situace, kdy zákazník neztrácí čas samotným plánováním a vyhledáváním jednotlivých služeb, ale jsou mu rovnou představeny a nabídnuty různé balíčky služeb, které si poté kupující vybírá dle svých preferencí či finančních možností.

Tabulka 3: Výhody balíčků služeb

Výhody ze strany zákazníka	Výhody ze strany poskytovatele balíčků služeb
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Úspora finančních prostředků</li> <li>• Vyšší pohodlí</li> <li>• Zájezd je předem zcela naplánován</li> <li>• Zajištění vyšší kvality služeb</li> <li>• Vyšší návaznost těchto služeb</li> <li>• Časová úspora</li> <li>• Výběr z široké nabídky destinací</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyšší poptávka i mimo hlavní sezonu</li> <li>• Zvyšování tržeb</li> <li>• Rostoucí spokojenost zákazníků</li> <li>• Opakovaný nákup balíčku v případě spokojenosti zákazníků</li> <li>• Rozproštění poptávky v cílových destinacích – „boj s overtourismem“</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování Jakubíková (2012)

Mezi výhody ze strany poskytovatele patří zvýšení poptávky během vedlejší sezony, které se poté projeví současně ve zvýšených tržbách, nebo rozproštění poptávky v cílových destinacích, vedoucí k redukci overtourismu.

### Tvorba programů

Tento nástroj marketingového mixu je úzce spjat s balíčkem služeb, na který ve své podstatě navazuje. Poté co je vytvořen konkrétní balíček služeb následuje část, kdy dochází ke konkretizaci jeho obsahové náplně. Jedná se především o vymezení a specifikaci konkrétního programu, jež je součástí těchto služeb (Jakubíková 2012). Tvorba programů a balíčky služeb společně realizují pět základních úloh marketingu v oblasti služeb a cestovního ruchu. Jednou z těchto pěti úloh je sjednocení či sdružení nezávislých společností z oblasti pohostinství, ubytovacích služeb a dalších odvětví cestovního ruchu. Další úlohou je poté jejich vhodné spojení s dalšími nástroji marketingového mixu, především cenou a produktem či službou, produkující jejich atraktivnější, lákavější a zajímavější nabídku (Vašítková 2014).

Jakubíková (2012) poté řadí mezi tyto úlohy zlepšení rentability či vyloučení působení faktoru času, jelikož díky vhodně nastaveným balíčkům služeb a následných programů dochází k eliminaci výkyvů na straně poptávky i nabídky. Poslední úlohou dle Vašítkové (2014) je poté lepší zacílení a oslovení specifických segmentů či skupin zákazníků při jejich správném nastavení v oblasti segmentačních marketingových strategií. V samotném závěru je potřeba mít na paměti, že nejen balíčky služeb ale i samotné programy jsou, a dle průzkumů i nadále budou, mezi zákazníky vysoce oblíbené.

## **Spolupráce**

Pod pojmem spolupráce, někdy označované partnerství si je možné představit kooperaci alespoň dvou, případně více subjektů se společným zájmem či cílem. Zájem těchto subjektů může být rozmach plynoucí ze spolupráce při poskytování služeb v oblasti cestovního ruchu. Následným cílem spolupracujících subjektů je poté uspokojení potřeb a přání jejich zákazníků. Pro představu, o čem je tento nástroj marketingového mixu konkrétně, práce opět uvádí příklad se zájezdem, kdy u tohoto produktu cestovního ruchu je potřeba spolupráce mezi cestovní kanceláří, poskytovateli ubytovacích a stravovacích služeb, dopravci, pojišťovny i místními neziskovými organizacemi (Jakubíková 2012). V oblasti služeb je poté velmi důležitým faktorem uvědomění samotných aktérů, že i zde existuje bezpochyby konkurence, jako ve většině jiných odvětví, ale že spolupráce přináší vyšší možnost dosažení požadovaných výsledků. Kooperace zainteresovaných subjektů vede nejen k rozšíření stávajícího portfolia nabízených služeb, ale zároveň ke zvýšení počtu nově nabízených služeb, dále pomáhá uspořít větší množství nákladů těmto subjektům, snižuje rizika plynoucí z jejich podnikatelských činností, případně zvyšuje množství příjmů místní správy (Vašítková 2014).

## **Procesy**

Podnikatelské subjekty nabízející různé druhy služeb se často zabývají otázkou, jaký typ procesu je vhodný zvolit pro jejich poskytování. Subjekty podnikající v oblasti pohostinství mohou svým zákazníkům nabízet různé formy obsluhy, od samoobslužných bufetů až po velmi luxusní restaurace vyžadující profesionální a bezchybnou obsluhu (Jakubíková 2012).

Dle Vašítkové (2014) mohou být procesy poskytování služeb jistou konkurenční výhodou podniků a zároveň jejich správné řízení zvyšuje kvalitu poskytovaných služeb. Během procesu poskytování služeb dochází k určité míře kontaktu zákazníka s poskytovanou službou, a právě na základě míry tohoto kontaktu můžeme rozdělit služby do dvou hlavních kategorií, a to na služby s vysokým a nízkým kontaktem mezi poskytovanou službou a zákazníkem. Například u bankovních a finančních služeb dochází v důsledku automatizace, standardizace a mechanizace k nahrazení přímého kontaktu bankovními automaty, internetovým bankovníctvím apod. U určitých druhů služeb, mezi které patří poskytování právnických či poradenských služeb je naopak přímý kontakt nenahraditelný. Naopak Jakubíková (2012) přichází s klasifikací procesů poskytování služeb do tří kategorií. Tyto kategorie jsou odvozeny obdobně jako předešlé, tedy na základě kontaktu mezi zákazníkem a službou v určitém časovém období. Dle této klasifikace rozdělujeme služby na masové, zakázkové a profesionální.

## 2. Teoretická východiska marketingové komunikace

Komunikace obecně představuje společenský proces a hlavní podstatu většiny vztahů mezi lidmi, bez které by se jednotlivci ani skupiny nebyli schopni navzájem dorozumět ani domluvit. Foret (2011, s. 16) ji poté definuje jako „*proces sdělování, přenosu a výměny informací, významů, myšlenek a hodnot, ale také dalších projevů a výsledků lidské činnosti, jako jsou nejrůznější nabízené produkty, stejně jako reakce zákazníků na ně.*“ Karlíček (2016) poté nahlíží na komunikaci jako na vzájemné sdílení, předávání a přijímání informací mezi lidmi pomocí verbální či neverbální komunikace.

Z dalších definic vyplývá, že prostřednictvím komunikace dochází rovněž k předávání idejí, postojů a emocí. Pojem komunikace je starý, jako lidstvo samotné, ale teprve od konce minulého století mluvíme o období informačních a komunikačních technologií, a to i přesto, že již ve 40. letech 20. století bylo odhaleno dnes hojně citované kybernetické vymezení komunikace, o které se zasloužil H. D. Lasswell.

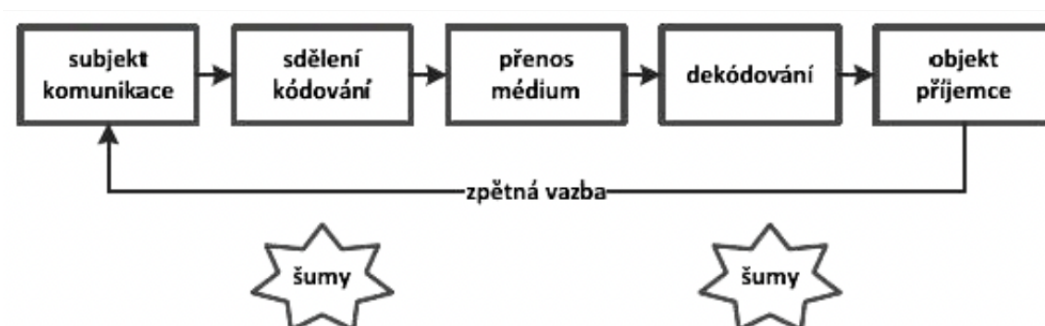
Tento americký autor přišel s tzv. „**Lasswellovým komunikačním modelem**“, který říká, že základem komunikace je jednostranný a přímý tok informací od zdroje k jejich příjemci. Tento model je vhodný především pro masovou komunikaci prostřednictvím rádia či televize a v praxi vypadá následovně:

- Kdo předává sdělení („**Who**“) → co říká („**Says What**“) → jakým kanálem („**By Which Channel**“) → komu je sdělení orientováno („**To Whom**“) → s jakým efektem („**With What Effect**“) (Foret 2011).

### 2.1 Proces marketingové komunikace

Obecně se komunikační proces zabývá předáváním sdělení, jež je souborem většího množství informací, mezi jeho zdrojem a příjemcem. Marketingová komunikace poté představuje postup záměrného a řízeného informování a přesvědčování potenciálních i stávajících zákazníků, díky kterému firmy a organizace naplňují předem stanovené marketingové cíle. Cílem marketingové komunikace je přesvědčit zákazníky o tom, že jejich produkt, případně služba jim nabízí nejvyšší možnou hodnotu a jsou tak „nejlepší“ na trhu (Přikrylová et al. 2019).

Obr. č. 2 představuje obecný model komunikačního procesu, ze kterého je následně odvozen proces marketingové komunikace. Tento model je charakteristický následujícími prvky, mezi které patří zdroj komunikace (subjekt), sdělení, které má být komunikováno, jeho zakódování, přenos a dekódování, příjemce, jeho zpětná vazba a komunikační šumy.



*Obrázek 2: Model komunikačního procesu*  
Zdroj: Přikrylová et al. (2019)

Subjektem neboli zdrojem marketingové komunikace bývá firma, organizace případně samostatná osoba, která vytváří soubor informací, které potřebuje dostat prostřednictvím komunikačních kanálů k jejím cílovým skupinám, příjemcům sdělení. Pro zaujetí cílové skupiny by mělo být toto sdělení, které je souhrnem vícero informací přitažlivé, vzrušující, poutavé a mělo by vycházet z důvěryhodných, objektivních a pravdivých zdrojů. Sdělení by mělo být takové především z toho důvodu, aby zaujalo a následně vzbudilo potřeby a přání, které bude chtít zákazník následně uspokojit. Kódování je procesem přeměny informací, zahrnujících dané sdělení, do vhodné struktury k zajištění porozumění. Může se jednat o tvorbu slov, obrázků, videí, znaků apod. (Přikrylová et al. 2019).

Přenos sdělení probíhá skrze komunikační kanály, které mohou být firmou kontrolované, nebo naopak nekontrolované. Mezi kontrolované komunikační kanály patří osobní komunikace nebo televizní vysílání, kdy firma řídí dané sdělení a určuje jeho obsah. V případě druhé varianty se jedná o šíření pomluv, ale i pochval z úst zákazníků v podobě WOM, které firma nemůže zcela ovlivnit ani jej kontrolovat. Při dekódování sdělení by mělo dojít k jeho porozumění a následnému vyslání zpětné vazby od příjemce směrem ke zdroji. Negativním prvkem marketingové komunikace jsou poté šumy, ovlivňující její kvalitu a pochopení.

Karlíček et al. (2016) poté tento proces charakterizuje nejen jako přenos sdělení mezi firmou a jejími zákazníky, ale také mezi firmou a jejími zájmovými skupinami, ke kterým řadí její zaměstnance, dodavatele, média, vládní i nevládní instituce nebo banky.

## 2.2 Plánování komunikačních kampaní

Příkrylová et al. (2019) se zabývá plánováním marketingové komunikace, které by mělo vycházet z celkového marketingového plánu dané společnosti. Tento plán tvoří čtyři základní fáze, konkrétně situační analýza, stanovení cílů komunikace, komunikační strategie a časového plánu společně s rozpočtem.

### 2.2.1 Situační analýza

Prvním krokem procesu plánování komunikačních kampaní by měla být důkladná analýza situace daného trhu, která vede k následnému stanovení komunikačních cílů a výběru vhodné komunikační strategie. Pomocí této analýzy dochází k identifikaci klíčových problémů a příležitostí na daném trhu, silných a slabých stránek nebo zjištění aktuálního stavu a trendů daného odvětví. Nedílnou součástí této analýzy je také identifikace komunikačních aktivit konkurence a jejich dopadu na cílové skupiny. Mělo by být zkoumáno, jaký komunikační mix konkurenti používají, případně jaké množství finančních prostředků na marketingovou komunikaci vynakládají. K lepší orientaci na trhu pomáhají marketérům jednotlivé nástroje situační analýzy (Karlíček et al. 2016).

Jedním z neznámějších a zároveň nejpoužívanějších nástrojů situační analýzy je **SWOT analýza**, která slouží k identifikaci a zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů působících na úspěšnost organizace či určitého konkrétního záměru, kterým může být uvedení nového produktu, případně služby na trh. Jedná se o klasifikační metodu tradičně využívanou strategickým plánováním, která se postupně zabývá čtyřmi oblastmi, mezi něž řadíme silné stránky („Strengths“), slabé stránky („Weaknesses“), příležitosti („Opportunities“) a hrozby („Threats“). Název SWOT vychází z prvních písmen anglických názvů čtyř základních pilířů analýzy, kde písmena **S** a **W** popisují vnitřní prostředí podniku či organizace a **O** a **T** prostředí vnější (Kotler et al. 2004).

Dalším používaným nástrojem je **situační analýza „5C“**, která se snaží o komplexní zachycení veškerých významných informací a faktorů, které mají vliv na současný i budoucí vývoj dané organizace poskytující produkt či službu svým zákazníkům. Jedná se opět o situaci, kdy je potřeba nejdříve identifikovat současnou situaci v daném odvětví, aby následně mohlo dojít ke strategickému plánování budoucnosti. Obsah této analýzy se může drobně lišit, ale její základ tvoří pět oblastí, zahrnující analýzu vnitřních podmínek organizace (Company), analýzu trhu a cílových skupin (Customers), konkurence (Competitors), osob, se kterými je možné navázat spolupráci (Collaborators) a makroekonomických faktorů vnějšího prostředí (Climate/Context). Název „5C“ je

podobně jako u předchozí analýzy odvozen na základě prvních písmen anglických názvů jednotlivých oblastí, kterými se tato situační analýza zabývá (Kotler et al. 2004).

### 2.2.2 Cíle komunikace

Po provedení situační analýzy přistupují marketéři k určení cílů marketingové komunikace, jejichž vymezení následně ovlivňuje míru efektivity komunikační kampaně, a tím se tato stanovení řadí mezi prvořadě manažerské rozhodnutí. Cíle komunikačních kampaní vychází z vytyčených strategických cílů společností a stanovují jakých výsledků má být dosaženo v určitém časovém horizontu (Karlíček et al. 2016).

Přikrylová et al. (2019) poté mezi hlavní cíle komunikačních kampaní řadí řízené předávání informací, tvorbu a stimulaci poptávky, zvýšení prodeje, či jiného kýženého chování cílových zákazníků, posílení firemní image nebo odlišení se od konkurenčních značek, produktů či služeb. Dle Karlíčka (2016) je možné doplnit stabilizaci obratu, ovlivnění postojů cílové skupiny nebo zvýšení loajality zákazníků.

Řízené předávání informací patří mezi nejzákladnější funkce jakékoliv marketingové komunikace, kdy je potřeba v jejím počátku předat cílovým skupinám trhu relevantní informace o existenci dané služby nebo výrobku. Jedná se nejen o základní informace, které jim daná služba či výrobek přinesou, ale také o společenské odpovědnosti organizací, přístupu k ekologickým problémům, změně loga či podpoře sociálních a kulturních projektů. Dalším úkolem marketingové komunikace je také zvýšení či rozložení poptávky po daném produktu či službě, kdy se může v oblasti cestovního ruchu jednat o její rozprostření mezi více časových period či rozvrstvení z hlediska návštěvy i jiných nabízených produktů. Zvýšení prodeje je jedním z nejsložitějších cílů komunikační kampaně, jelikož tento vzestup závisí i na dalších faktorech, mezi které patří nabídka konkurence, vývoj trhu a makroekonomických ukazatelů (Přikrylová et al. 2019).

Dle Karlíčka et al. (2016) je stabilizace obratu jedním ze zásadních cílů komunikačních kampaní, a to především z toho důvodu, že poptávka a tím i obrat jsou rozmanité, nepravidelné a nestálé v průběhu delšího časového období z důvodu sezónnosti služeb či zboží nebo cykličnosti.

### 2.2.3 Volba základní komunikační strategie

Při volbě komunikační strategie je rozhodováno o tom, zda bude použita strategie „push“ (protlačení) nebo „pull“ (protáhnutí), které tvoří dvě známé základní strategie při implementaci komunikačních kampaní. O strategii „pull“, neboli strategii tahu, hovoříme v případě, kdy se daná společnost či organizace pokouší přitáhnout cílové skupiny k nákupu výrobku nebo služby. Během této strategie je kladen důraz na jejich přesvědčení o benefitech, odlišnostech a výhodách jimi nabízených výrobků a služeb od konkurence skrze reklamní kampaně, případně podpory prodeje (Přikrylová et al. 2019).

Strategii „push“ poté Vašítková (2014) popisuje jako strategii tlaku, která je charakteristická snahou o přinucení zákazníka ke koupi prostřednictvím použití slev, rabatů či jiných výhod, jejichž cílem je především zvýšení prodeje. Tato strategie je využívána pro komunikaci služeb a výrobků málo odlišných od nabídky konkurence za využití osobního prodeje, případně dalších nástrojů komunikačního mixu, mezi které můžeme zařadit komunikaci neosobní, v podobě reklamy.

Dle Karlíčka et al. (2016) existuje celá řada faktorů ovlivňujících správné zvolení komunikační strategie. Mezi tyto faktory patří v první řadě definování problému, který má marketingová komunikace vyřešit, dále předem zvolené cíle komunikační kampaně, charakteristika cílových zákazníků z geografického, demografického či psychografického hlediska, analýza konkurenčních služeb a výrobků a zároveň jejich zvolená strategie, analýza poptávky apod. Přikrylová et al. (2019) doplňuje mezi tyto faktory také vhodné načasování použití správných komunikačních aktivit, které by měly být v průběhu životního cyklu výrobku, potažmo služby měněny. Dalším faktorem je měření a hodnocení průběhu těchto kampaní, které by měly být monitorovány v předem stanovených kontrolních fázích pro případ zachycení a následnou eliminaci případných problémů a nedostatků.

### 2.2.4 Rozpočet komunikační strategie a účinnost

Poslední fází, důležitou pro plánování komunikačních kampaní, je zjištění, jaké množství finančních prostředků bude marketingovým oddělením, případně jednotlivcům poskytnuto na tvorbu marketingové komunikace. To závisí i na oboru podnikání, kdy průmyslové firmy investují vysoké částky do osobního prodeje, ale minimum do reklamy, zatímco podnikatelské subjekty z oblasti služeb a prodeje spotřebního zboží uvažují spíše opačně (Přikrylová et al. 2019).



Vašítková (2014) uvádí základní metody využívané pro určení komunikačních rozpočtů. První variantou je situace, která zohledňuje finanční možnosti jednotlivých firem, kdy je odečtena suma nákladů od jejich zisku a určitá část prostředků z tohoto rozdílu je následně investována do marketingové komunikace. Tato varianta je hojně užívanou u malých a středních společností působících na lokálních trzích. Dalším frekventovaným způsobem získávání finančních prostředků na marketingovou komunikaci je určení konkrétního procenta z obrátu společnosti za minulé účetní období. Jedná se ale o relativně fixní částku, která může způsobit v konečném důsledku negativní účinky, například v podobě nenaplnění komunikačních cílů.

## 2.3 Psychologie a marketingová komunikace

Psychologie člověka dle Kelmanova modelu hraje zásadní roli v pochopení marketingové komunikace. Pokud má dojít u cílové skupiny ke ztotožnění se s daným sdělením, musí nejprve toto sdělení uznat za vhodné a následně s ním být ve shodě.

Existuje celá řada doporučení a manuálů, jak sestavit sdělení, které zaujme, obecně je ale možné tvrdit, že by mělo být především přitažlivé, vzrušující a něčím výjimečné, aby si ho cílová skupina vůbec všimla a následně se s ním identifikovala. Atraktivita zdroje je poté ovlivněna i jeho důvěryhodností, protože čím vyšší důvěru ve sdělení zákazník má, tím spíše v něm vyvolá požadovaný výsledek. Získání důvěry je poté spojené rovněž s ochotou či neochotou zákazníků propagovaný produkt případně službu vůbec zakoupit. V dnešní době je stále typičtějším rysem do firemních komunikací angažovat známou osobnost, celebrity nebo také živočicha či kreslenou postavu, se kterou má ihned zákazník spojeno velké množství převážně pozitivních asociací (Přikrylová et al. 2019).

Marketingová sdělení působí také na naše city a pocity a jejich pestrobarevnost má své důvody. Právě zapojení barev do marketingových sdělení hraje zásadní roli, jelikož každá barva v zákazníkovi vyvolá různé emoce, nebo představy. Tento fakt si můžeme uvést na příkladu modré barvy, která je spojena s barvou moře či slunečné oblohy, a tak v zákaznících vyvolá pocit radosti, klidu nebo uvolněnosti. Je označována také za barvu loajality či důvěry (Štrach 2016). Emoce se stávají zásadním nástrojem, jak v době nasycenosti mediálního a veřejného prostoru širokou škálou sdělení a informací strhnout pozornost na sebe. Čím více cílí komunikační kampaně na emoční složku jejich příjemců, tím lépe a snadněji si je tyto subjekty zamapují. V současnosti již neplatí, že je potřeba vyvolávat pouze pozitivní emoce, kterými jsou radost, štěstí nebo láska, ale že i hněv, strach či úzkost prodává.

## 2.4 Moderní trendy v marketingové komunikaci

Vzhledem k faktu, že odvětví marketingu prochází v posledních letech neustálou řadou změn, je patrné, že i marketingová komunikace se rapidně mění. Tento fakt dokládá i neustálé přibývání nových forem jednotlivých nástrojů komunikačního mixu, kdy mnoho z nás již zaznamenalo pojmy ambushmarketing, astroturfing, word-of mouth marketing (WOM), případně buzz marketing. **Ambushmarketing** je novou formou reklamy firem a společností, objevující se během velkých sportovních, případně kulturních akcí, v blízkosti reklamy oficiálního sponzora. Jedná se o velmi dravou formu reklamy parazitující na postavení zmíněného sponzora. **Astroturfing** využívá placených pozitivních reakcí neexistujících spotřebitelů k propagaci určitého typu výrobku, či služby, které jsou prodávány zadavatelem reklamy. **WOM** spočívá v ústní komunikaci a předávání sdělení o produktu, službě, v rámci rodiny, kamarádských kruhů a kolegů. **Buzz marketing** úzce souvisí s předchozím pojmem WOM, je založen na principu úmyslného navození rozruchu a rozšíření reklamního sdělení právě pomocí WOM (Lošťáková 2020).

Přikrylová et al. (2019) přichází i s dalšími formami komunikačního mixu, mezi které řadí stealth marketing, street marketing, nebo ambient marketing a představuje okruhy, o kterých musí být při tvorbě komunikačních kampaní uvažováno, aby se staly účinnými a zákaznický relevantními. V dnešní době je mnoho marketingových sdělení považováno za nedostatečné z hlediska měnících se potřeb, přání a životního stylu příjemců nebo jejich nevhodnému zacílení, a proto se marketingová oddělení snaží produkovat sdělení unikátní, odpovídající trendům dnešní doby a sdělení lépe zacílená. Pojem **stealth marketing** odkazuje na tzv. „skrytý marketing“, o kterém zákazník často netuší i v případě aplikace přímo na jeho osobu. **Street marketing** neboli „pouliční marketing“ ukazuje produkty, případně služby nekonvenčním způsobem stávajícím i potenciálním zákazníkům ve veřejných prostranstvích, ulicích, náměstích apod. **Ambient marketing** používá neotřelé a neobyčejné formáty opírající se o údiv i překvapení.

### 2.4.1 Personalizace

K individualizaci marketingové komunikace je zapotřebí neustálé získávání, shromažďování a následný rozbor dat o určitém zákazníkovi, případně analyzování získaných či dostupných informací o lidském počinání a chování obecně. K přesnějšímu zacílení pomáhá také důraz kladený na emocionální stránku příjemců komunikace, nebo posílení interaktivity marketingové komunikace.

Z důvodu častého chápání marketingové komunikace jako jednostranného procesu kladou společnosti a organizace stále větší důraz na získání zpětné vazby od příjemce sdělení, kdy implementací komunikačních prvků zvyšujících zisk těchto informací se zabývá tzv. „**interactive marketing**“ (Lošťáková 2020).

Štrach (2016) se v souvislosti s personalizací marketingové komunikace zabývá pojmem „**experiential marketing**“, o kterém říká, že přináší spotřebitelům příležitost hlubšího poznání a dosažení širších zkušeností s produktem či službou ještě před jejich nákupem. V českém překladu zkušenostní marketing cílí na zákazníky za pomoci ambasadorů, o kterých tvrdí, že dělají reklamu produktům nebo službám, často lépe než samotní prodejci. Na závěr je ale nutné říci, že výše zmíněnou individualizaci může komplikovat implementace zákonů o bezpečnosti a ochraně získaných osobních údajů a další regulační opatření. Na druhé straně dnes velké množství lidí ochotně sdílí téměř jakákoli osobní data a informace na sociálních sítích, a tak je možné, že volné zveřejňování těchto údajů převyšuje daná regulační opatření, a firmy tak i nadále budou získávat cenná data o svých stávajících i potenciálních zákaznících.

Dalším projevem individualizace komunikačních kampaní je tzv. „**influencer**“ marketing, který se snaží o oslovení známých osobností nebo celebrit místo oslovení zákazníků cílových trhů, jelikož tyto osobnosti mohou v konečném důsledku oslovit vyšší počet zákazníků, než by oslovila sama společnost. Společnosti nejčastěji vybírají osobnosti z kulturního či sportovního odvětví nebo youtubery (Přikrylová et al. 2019).

#### **2.4.2 Automatizace**

Dalším fenoménem marketingové komunikace je technologický rozvoj informačních a komunikačních technologií, kdy dochází k její zřetelné automatizaci za použití zařízení virtuální reality (Virtual Reality, VR) a umělé inteligence (Artificial Intelligence, AI). Základním znakem VR je vytváření trojrozměrného prostředí, které nabízí jejím uživatelům co nejbližší obraz a zážitek podobný skutečnosti, a zároveň interakci mezi nimi a počítačovým prostředím. Daná technologie je využívána v celé řadě odvětví, do kterých je možné zařadit zdravotnictví, architekturu, strojírenství, obchod s realitami apod. Společnost Marriott tuto technologii využila ve své marketingové komunikaci v roce 2015, kdy zprostředkovala svým zákazníkům tzv. Teleporter, který jim přinesl možnost virtuálního cestování napříč lákavými destinacemi, ve kterých společnost Marriott působí. Další velice známou společností, která VR ve své komunikační kampani využívá, je IKEA, která

pomocí tohoto nástroje zprostředkovává svým zákazníkům možnost vybavit a zařídit si jejich vlastní místnost či byt (Přikrylová et al. 2019).

Tento způsob komunikace umožňuje lepší cílení na emoce zákazníků, kterým nabízí důvěrné a reálné zobrazení daného prožitku, který je možné vnímat pomocí jejich smyslů, mohou ho vidět, cítit nebo slyšet. Dále jim také umožňuje například virtuální zkoušku oblečení a obuvi. Druhým způsobem automatizace je využívání prvků umělé inteligence, která je schopná vykonávat činnosti a aktivity velice podobné těm, které provozují sami lidé. Za umělou inteligenci jsou považovány takové technologie a softwarové řešení, které umožňují rozpoznání řeči, konkrétních tvarů, předmětů nebo obrazů za účelem informovaného jednání a rozhodování. Příkladem AI je využívání systémů pro marketingové taktiky cross-selling a up-selling, technologie eye-trackingu nebo chatbotů. **Cross-selling** cílí na zvýšení obrátů firem prostřednictvím nabídky souvisejícího zboží k právě vyhledávanému. Snahou techniky **up-selling** je prodej lepšího produktu než toho, co je prvotně poptáván (Belch et al. 2018).

### 2.4.3 Eventizace

Dalším trendem v marketingové komunikaci je její eventizace související s přesyceností tradičních komunikačních kanálů nepřeborným množstvím informací a sdělení, útočících na spotřebitele téměř kdykoliv a kdekoliv. Snahou marketérů je tedy přivést spotřebitele k jedinečným akcím a událostem, kterým budou věnovat nejvyšší pozornost v daném místě a čase. Eventizace vychází a prohlubuje tradiční „event marketing“, který se zabývá pořádáním akcí, či zprostředkováním zážitků s cílem zvýšení povědomí o značce, a který je popisován jako jedna z možných forem PR. Samotná eventizace poté znamená prostupování eventového pojetí téměř do každého nástroje komunikačního mixu se snahou zvýšení pozornosti příjemce (Belch et al. 2018).

„**Senzorický marketing**“ je dle Štracha (2016) další možností, jak zvýšit účinnost komunikačních kampaní. Toto odvětví marketingu je zaměřeno na zrak, chuť, dotek a čich stávajících, případně potenciálních zákazníků a popisuje vliv jednotlivých smyslů na individuální nákupní rozhodování a zvyklosti. Říká, že je potřeba zahrnout do komunikačních kampaní snadno zapamatovatelné vizuální prvky, vícesmyslové stimulace, příjemnou hudbu či znělku a další prvky umožňující například představu skutečného dotyku pomocí VR. Zároveň se ale zabývá problematikou „**post-digitální**“ éry, která může jednoho dne nahradit nejen klasické, ale i inovativní formy marketignu, jelikož část dnešních zákazníků již umí efektivně jednotlivé marketingové akce blokovat z důvodu přesycenosti. Tato přesycenost bývá často označována jako „marketingový smog“.

### 3. Cestovní ruch

Jakubíková (2012, s. 18) vymezuje cestovní ruch jako „*pohyb lidí mimo jejich vlastní prostředí do míst, která jsou vzdálena od místa jejich bydliště, za různými účely, vyjma migrace a výkonu normální denní práce*“. Dle jiných autorů může být za cestovní ruch považována také turistika, kulturní a sportovní vyžití nebo rekreace, které jsou provozovány za účelem odpočinku, aktivního trávení volného času a mimo prostor trvalého bydliště. Rýglová et al. (2011) poté říká, že cestovním ruchem se rozumí takové aktivity a činnosti lidí, při kterých opouští svůj domov na přechodnou dobu, za účelem poznávání a zotavení se. Cestovní ruch je odvětvím s neustálým a velmi dynamickým rozvojem, který přináší společnosti výrazné ekonomické benefity, vytváří nová pracovní místa, zvyšuje životní úroveň, podporuje investice do zvelebování měst a obcí, podporuje místní tradice a je zdrojem příjmů.

Mezi specifika cestovního ruchu patří především sezónnost nabízených nehmotných produktů, jejich mezinárodní přesah, závislost na specifické přírodní, historické či jinak zajímavé lokalitě, životním prostředí a v poslední době především nízká předvídatelnost budoucího vývoje proměnných, ovlivňujících poptávku a nabídku cestovního ruchu (Kolb 2017).

#### 3.1 Trh cestovního ruchu

Jako na každém jiném trhu se i zde střetávají poptávka s nabídkou, které vedou v konečném důsledku k prodeji či koupi nehmotného produktu. Trh cestovního ruchu se do dnešní doby potýkal s rostoucí konkurencí, neustálým zvyšováním nabízených služeb, fenoménem globalizace, rozvojem a využíváním nových technologií nebo stoupající poptávkou z důvodu růstu důchodů obyvatelstva, životní úrovně a snahou o aktivní trávení volného času, které může být a nejspíše bude tlumeno současným růstem cenové hladiny, zvyšujícími se náklady na bydlení a poklesem reálných mezd.

Z výše uvedených informací vyplývá, že poptávka, která je velice proměnlivá, je zde ovlivněna především kupní silou spotřebitelů, ekonomickým vývojem, sezónností, změnou klimatických podmínek, preferencemi trávení volného času a dostupností a kvalitou poskytovaných služeb. Jednotliví poptávající vyžadují neustálé zvyšování kvality poskytovaných služeb a dodržování etických norem společně s konceptem udržitelného rozvoje (Jakubíková 2012).

Palatková (2014) říká, že dnešní zákazníci rovněž vyžadují propracovanější a cílenější balíčky služeb za relativně nízké ceny, vyšší profesionalitu pracovníků v oblasti služeb, jejich slušné chování a

vstřícnost. Tito lidé navíc více pečují o své zdraví a fyzický stav, což také ovlivňuje zásadním způsobem jejich specifické potřeby a přání. Roste nejen seniorská klientela, vyhledávající lázeňsko-léčebné, sportovně-rekreační nebo společensko-kulturní služby, ale také zájem mladých lidí o cestování do hor, exotických míst či objevování stále nevšednějších zážitků. Poptávku zákazníků po produktech CR Kolb (2017) rozděluje do pěti kategorií, agregátní, individuální, dílčí, koupěschopné a destinační poptávky, kdy záleží, zda účastník CR poptává inividuálně, agregátně nebo jednu konkrétní službu apod.

Na nabídku působí neustálé změny a trendy ze strany poptávky, které je potřeba sledovat, monitorovat a následně se jim přizpůsobit, pokud mají být podnikatelské subjekty i nadále konkurenceschopné. Je závislá na specifických vlastnostech destinace cestovního ruchu, jelikož je spojována především s konkrétním místem, obcí či regionem, a to jeho přírodním, kulturním či historickým předpokladem. Nemałym ovlivněním nabídky je poté i ekonomický, demografický či ekologický vývoj společně s kvalitou a rozvojem politicko-správních podmínek, nebo jejich sezónnost.

Nabídka služeb v oblasti cestovního ruchu je členěna do dvou základních kategorií, primární a sekundární nabídky, kdy první z nich cílí na uspokojení prvotních potřeb koncových zákazníků, především rekreačním prostorem, přírodními a historickými úkazy, zatímco druhá z nich cílí na uspokojení druhotných potřeb místní infrastrukturou (Jakubíková 2012).

Jelikož jsou poskytované služby cestovního ruchu značně nesourodé, ukazuje tab. č. 4 jejich další členění, kdy jsou rozděleny do sedmi kategorií dle specifických hledisek. Prvním hlediskem je rozdělení dle jejich významu ve spotřebě účastníků cestovního ruchu na základní, čítající služby související s jejich přepravou, ubytováním nebo stravováním v cílovém prostoru a doplňkové, rozšiřující tyto služby o typické pouze pro konkrétní cílovou destinaci, příkladem mohou být služby lázeňsko-léčebné. Dle povahy spotřeby je dělíme na osobní, související s odnosem zavazadla pomocným personálem, jejich efekt je tedy bezprostřední a věcné, kdy je tento efekt zbržděn a dostavuje se později v průběhu pobytu. Dále jsou služby rozděleny dle vynaložených finančních nákladů, místa, časového hlediska, nebo způsobu zabezpečení (Jakubíková 2012).

Drobná et al. (2019) přidává členění dle konkrétního typu uspokojujícího různé potřeby cílových zákazníků na služby společensko-kulturní, dopravní, směnářenské, průvodcovské, ale patří sem také ty obchodní, zdravotní, celní aj. Posledním hlediskem, kterým se práce zabývá, je rozdělení na služby placené a neplacené.

Tabulka 4: Klasifikace služeb cestovního ruchu

Hledisko klasifikace služeb cestovního ruchu	Konkrétní členění služeb cestovního ruchu
Dle významu služby ve spotřebě účastníků	Základní a doplňkové
Dle povahy spotřeby	Osobní a věcné
Dle vynaložených finančních nákladů	Placené a neplacené
Dle místa	V místě trvalého bydliště, během přepravy, v rekreačním prostoru
Dle času	Celoroční, sezónní, krátko/dlouhodobé
Dle způsobu zabezpečení	Vlastní, poskytované dodavatelským způsobem, obstarávané CK
Dle konkrétního typu služby	Dopravní, ubytovací, stravovací, směnářské, průvodcovské, celní aj.

Zdroj: vlastní zpracování

Na závěr představeného členění je nutné uvést, že existuje celá řada dalších kritérií, jak jsou služby klasifikovány, a to dle způsobu jejich organizace na organizované a neorganizované případně dle počtu účastníků na individuální či kolektivní. Veškeré služby jsou zároveň specifické kratší expoziturou, rozhodujícím vlivem psychiky a emocí při jejich nákupu, důležitostí jejich úrovně, kvality a image, závislostí na komplementární nabídce destinace, nebo sezónností (Ryglóvá 2009).

### 3.2 Destinace cestovního ruchu

Destinace cestovního ruchu je geograficky vymezeným územím, přitažlivým a příjemným pro cílové zákazníky, ve kterém dochází ke koncentraci služeb poskytovaných z důvodu rozvoje potenciálu a atraktivity tohoto území. Dle Drobné et al. (2019) je destinací cestovního ruchu resort, specifické místo, region a v nejrozsáhlejším měřítku případně stát, kde jsou provozovány různé druhy služeb z důvodu uspokojení přání a potřeb jejich uživatelů, týkající se relaxace, zábavy, vzrušení, poznávání, sportování apod. Jakubíková (2012) chápe resort jako nejmenší destinační oblast, do které přijíždí návštěvníci a turisté za účelem odpočinku, aktivního trávení volného času a vzrušení. Určitá ojedinělost, atraktivita, vzácnost či nevidanost, jsou hlavními faktory vedoucími k výběru cílové destinace cestovního ruchu. Dle konkrétního účelu jej dělíme na destinace lázeňského, relaxačního, turistického, aktivně-sportovního, horského, poutního, městského, historického, kulturního a poznávacího typu.

Marketingové aktivity, harmonizující zdroje daných území s potřebami trhu a propagující konkrétní destinace jsou označovány za jádro turismu. Podpora komunikačního mixu, inovativní balíčky služeb nebo kvalita místních veřejných institucí vedou k dalšímu rozvoji těchto lokalit (Kolb 2017).

### **3.3 Marketingové řízení v oblasti cestovního ruchu**

Volba vhodných komunikačních nástrojů, zvyšování kvality a dostupnosti poskytovaných služeb, snaha o odlišení se od konkurence, růst produktivity a efektivity, tvorba nabídky „na míru“ konkrétním zákazníkům, vzbuzení hrdosti v místních obyvatelích na danou oblast, či získávání finančních prostředků jsou hlavními marketingovými cíli v oblasti cestovního ruchu. Pro sféru odlišení se, jsou důležitými faktory konkrétní nástroje marketingového mixu, lidé, programy a procesy, jejich kvalifikace, komunikace, důvěryhodnost, atraktivita nebo bezpečnost. Pro sestavení marketingového plánu, případně nastavení jednotlivých marketingových aktivit, jejichž cílem je rozvoj a prosperita cílové destinace, je potřeba, před jejich implementací, provedení různých analýz. K hlavním nositelům marketingu destinací cestovního ruchu zájmové skupiny, destinační společnosti, místní samosprávy, státní správa, odborníci, podnikatelské subjekty, nebo nadační fondy (Palatková 2011).

#### **3.3.1 Marketingová situační analýza**

Prvním krokem, v případě nově vznikajících a plánovaných marketingových aktivit destinací cestovního ruchu je zpracování analýzy trhu a jednotlivých tržních příležitostí. Analýza trhu se zabývá několika oblastmi, jejichž rozbor probíhá před zahájením tvorby marketingových plánů a cílů destinací cestovního ruchu. První oblastí je analýza prostředí, do které spadá sledování vnějších a vnitřních faktorů ovlivňující působící společnosti i destinace. Jedná se v podstatě o analýzu místních institucí cestovního ruchu, fyzicko-geografických, socio-ekonomických, dopravních a dalších faktorů výrazným způsobem ovlivňující rozvoj cestovního ruchu zkoumané destinace (Palatková 2011).

Druhou částí je hledání potenciálu trhu, především, zda existuje dostatečně široká nabídka produktů a služeb cestovního ruchu, stejně jako množství potenciálních návštěvníků či turistů, které by poskytované produkty a služby využili. Nejprve dochází k sekundárnímu výzkumu, který je následně doplněn výzkumem primárním, zabývajícím se jejich konkrétními přáními a potřebami. Následně dochází k hlubší analýze poskytovaných služeb v dané destinaci a zkoumání, zda odpovídají současným potřebám zákazníků, analýze místa a marketingové pozice. Další



analyzovanou oblastí jsou hlavní konkurenti vybrané destinace, kteří mohou způsobit odliv turistů z důvodu specifických nabízených služeb, vyšší šíře, kvality, propagace nebo nižší ceny.

Analýza podnikatelských příležitostí je orientována na rozbor a množství potenciálních poptávajících a zároveň na ekonomické možnosti konkrétního záměru firem, organizací či institucí. Ztělesňuje analýzu trhu rozšířenou i o další kroky z oblasti návratnosti investic, čerpání dotací apod. Dále je aplikována také analýza SWOT, případně situační analýza 5C, které již byly teoreticky vymezeny ve druhé kapitole diplomové práce (Jakubíková 2012), (Palatková 2011).

Marketingová situační analýza je rozčleněna do následujících třech stěžejních částí, jejichž provedení a hloubka je do značné části ovlivněna finančními možnostmi, časovou náročností a počtem participujících pracovníků.

- informační část – zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů,
- porovnávací část – SWOT analýza, matice SPACE, interní-externí matice,
- rozhodovací část – matice kvantitativního strategického plánování, zhodnocení předešlých částí (Jakubíková 2012).

### 3.4 Problematika overtourismu

„Overtourismus“ se stává v posledních letech stále častěji se vyskytujícím fenoménem, který přináší širokou škálu negativních důsledků a neblaze tak působí na udržitelný cestovní ruch. Je protějškem odpovědného cestovního ruchu, souhrnnou a mnohorozměrnou problematikou způsobující negativní ekologický, environmentální, sociální a turistický dopad pro místní podnikatelské subjekty, především pak samotné turisty a obyvatele (Petroman et al. 2022).

Petroman et al. (2022) zahrnul mezi důvody nadměrného cestovního ruchu nemožnost demarketingu tzv. „honeypots“, obtížnost dezintermediace, ekonomické přínosy cestovního ruchu pro místní destinace a podnikatele, bezplatnost určitých druhů veřejných služeb, rostoucí význam cestování, touhu po poznávání specifických lokalit, lidí apod., zároveň říká, že je potřeba rozptýlení turistů do méně známých lokalit a destinací, jejich vyšší propagace a budování tamní infrastruktury i suprastruktury.

V současné době jsou známy nejméně tři teoretické poznatky vysvětlující vývoj „antiturismu“ mezi místními obyvateli v turistické destinaci: index podráždění cestovním ruchem, únosnost cestovního

ruchu a životní cyklus turistické oblasti. Index podráždění vychází z možných variant pohledu na cestovní ruch místními obyvateli. První variantou je situace „**euforie**“, kdy jsou turisté vítáni a všele přijati místními, druhým úhlem pohledu je „**apatie**“, ke které dochází v případě růstu počtu turistů v dané lokalitě, což způsobuje v konečném důsledku jejich obtížnější přijetí. Třetí variantou je „**podráždění**“ místních obyvatel, které představuje jakýsi bod nasycení, kdy místní obyvatelé již zpravidla pohlíží na turisty spíše z negativního hlediska, převyšující i fakt zisku příjmů pro danou destinaci. Poslední variantou je tzv. „**antagonismus**“, kdy jsou turisté považováni za příčinu všech problémů a způsobují znechucení tamních obyvatel.

Únosnost cestovního ruchu pracuje s více faktory, jedním z nich je maximální počet osob, který je schopna destinace cestovního ruchu pojmout za určité časové období, aby nedošlo k ohrožení místních environmentálních, fyzických, ekonomických a sociokulturních znaků a rovněž nedocházelo ke snížení celkové spokojenosti návštěvníků cílové destinace. Životní cyklus destinace cestovního ruchu, má čtyři stádia. Prvním z nich je zavedení (pomalý růst prodeje a značné náklady na propagaci), druhý růst (strmější křivky prodeje a zisku), třetí zralost (zvýšení reklamy v boji s konkurencí) a čtvrtý úpadek (vlastní produkt cestovního ruchu je substituován konkurencí) (Petroman et al. 2022).

### **3.4.1 Pozitivní a negativní dopady overtourismu**

I když může být chápán „overtourismus“ především jako negativní jev, přináší destinacím cestovního ruchu také mnoho příležitostí a pozitivně ovlivňuje celou řadu faktorů. Díky cestovnímu ruchu, potažmo overtourismu dochází k nárůstu výletní turistiky, a tím rovněž počtu turistů, přírůstku on-line platforem a aplikací, zvyšování investic do infrastruktury a suprastruktury cílových destinací, nebo k přibývání pracovních míst a příležitostí pro místní obyvatele (Koens et al, 2018).

Petroman et al. (2022) rozdělil tyto dopady do třech skupin na ekonomické, kulturní a sociální. Mezi pozitivní ekonomické dopady patří růst zaměstnanosti v cílových destinacích, výběr daní a místních poplatků přispívajících do místních rozpočtů, zvyšování konkurence, a tím tendence k nastavení spravedlivých cen zboží a služeb, digitalizace, zvyšování příjmů místních obyvatel z cestovního ruchu nebo příležitostí pro malé a střední podniky. Pozitivním dopadem z oblasti kultury je především snaha o ochranu architektonického, historického a kulturního dědictví. Mezi pozitivní sociální dopady patří dostupnost maloobchodních prodejen, modernizace obce nebo jiné cílové destinace, zvyšování jejich prestiže a image, nebo flexibilita pracovních úvazků (Koens et al. 2018).

Rozmiarek et al. 2022 říká, že negativních dopadů „overtourismu“ pro cílové destinace cestovního ruchu existuje nepřeborné množství, které je rovněž rozděleno do třech skupin na dopady ekonomické, environmentální a socio-kulturní. Jejich výčet a rozdělení představuje následující tabulka č. 5.

*Tabulka 5: Negativní dopady overtourismu*

<b>Rozdělení dopadů dle skupin</b>	<b>Konkrétní příklady negativních dopadů overtourismu</b>
<b>Ekonomické dopady</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Silná ekonomická závislost na CR</li> <li>• Sezónnost</li> <li>• Rostoucí cenová hladina</li> <li>• Snížení dostupnosti služeb a zboží pro místní obyvatele</li> <li>• Privatizace veřejných prostorů</li> <li>• Růst cen nemovitostí – důvodem spekulace</li> <li>• Růst cen bydlení</li> </ul>
<b>Environmentální dopady</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poškození životního prostředí</li> <li>• Ohrožení místní fauny a flóry</li> <li>• Přeplněnost cílových lokalit</li> <li>• Znečištění cílových destinací</li> <li>• Růst extrémních klimatických jevů</li> <li>• Zvýšená spotřeba energií a vody</li> </ul>
<b>Socio-kulturní dopady</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poškození historických a kulturních památek</li> <li>• Zatížení veřejných prostranství</li> <li>• Zvýšení kriminality a snížení bezpečnosti</li> <li>• Poškození a přeplněnost místní infrastruktury</li> <li>• Nárůst konfliktů mezi místními a turisty</li> <li>• Úpadek kulturních tradic a hodnot</li> <li>• Jazyková bariéra</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování dle Rozmiarek et al. (2022)

### 3.5 Nástroje marketingové komunikace destinace cestovního ruchu

V závěrečné podkapitole teoretické části diplomové práce je potřeba zmínit jednotlivé nástroje marketingové komunikace, používané cílovými destinacemi cestovního ruchu pro lepší seznámení, informovanost a následné přesvědčení cílových zákazníků k nákupu místních produktů a služeb, či opakování a zvýšení návštěvnosti konkrétní lokality. Tradiční komunikační mix destinace je tvořen šesti nástroji, reklamou, podporou prodeje, public relations, osobním prodejem, přímým marketingem a on-line marketingem.

Karlíček et al. (2016) říká, že reklama je placená neosobní komunikace, jejímž cílem je zasáhnout co největší skupinu geograficky roztržštěných návštěvníků prezentací produktů, služeb nebo myšlenek. Jedná se o relativně nákladnou a jednosměrnou formu komunikace, kterou lze použít pro tvorbu dlouhodobé image destinace. K formám reklamy destinací patří tištěné reklamní prostředky, letáky, brožury, prospekty, katalogy, dále její audiovizuální a venkovní podoby. Palatková (2011) charakterizuje podporu prodeje jako souhrn aktivit vedoucích ke stabilitě a růstu návštěvnícké poptávky krátkodobými stimuly za použití snížení cen, uplatnění soutěží, slevových karet, zvýhodněných balíčků, nebo účast na veletrzích a výstavách. Jejím cílem je přesvědčit stávající zákazníky k opakované návštěvě, ty potenciální k prvotní cestě do destinace.

Public relations (PR), neboli práce s veřejností zahrnuje činnosti spojené s řízením vztahů mezi destinací a veřejností, do které patří návštěvníci, konkurence, finanční, bankovní a jiné veřejné instituce, či média. Cílem aktivit je předání informací zmíněným subjektům, týkající se široké škály změn a podstatných událostí spojených s činností a fungováním destinace. Zmíněno by mělo být také interní PR směřující k místním obyvatelům a podnikatelům. Mezi jeho formy patří pořádání tiskových konferencí, poskytování rozhovorů, vydávání ročenek a tiskových zpráv, či sponzoring.

Osobní prodej představuje dle Vašítkové (2014) osobní prezentaci a osobní kontakt mezi destinací a návštěvníkem, končící v nejlepším případě budováním a posílením vzájemných vztahů. Jedná se o aktivity spojené s prezentací při prodeji nebo různé stimulační programy, osobní prodej zajišťují především turistická informační centra. Přímý marketing je nástrojem marketingové komunikace, který se zaměřuje na přímé a adresné oslovení cílových návštěvníků prostřednictvím direct mailingu, katalogů, newsletterů, telemarketingu či teleshoppingu (Palatková 2011).

Pořádání eventů, tedy zprostředkování zážitků, je dlouhodobá aktivita firem, která cílí na osobní zkušenost zákazníka spojenou s daným prožitkem a konkrétní službou nebo značkou. Tato forma komunikace je dle Karlíčka et al. (2016) uváděna jako další nástroj komunikačního mixu. Novější publikace ji ale řadí k formám PR. On-line marketing je souhrnem několika metod podporujících prodej produktů a služeb prostřednictvím internetu. K formám on-line marketingu je možné zařadit komunikaci na sociálních sítích, placenou reklamu na internetu, případně optimalizaci webových stránek. Dalšími vznikajícími nástroji dnešní doby jsou mobilní marketing, guerilla či ambush marketing (Burešová 2022).

## 4. Metodický postup práce

Hlavním cílem diplomové práce je návrh komunikační kampaně destinace Krkonoše s ohledem na strategii rozvoje cestovního ruchu a redukci problematiky overtourismu.

Na základě hlavního cíle byly naformulovány dílčí cíle, kterými jsou:

- identifikace a zhodnocení faktorů rozvoje cestovního ruchu destinace Krkonoše,
- zjištění primární a sekundární nabídky produktů cestovního ruchu destinace Krkonoše,
- zmapování turistické poptávky vybraných krkonošských památek a lokalit,
- identifikace jednotlivých nástrojů marketingové komunikace destinace Krkonoše.

Následně byly stanoveny následující výzkumné otázky:

- Jaké faktory zásadním způsobem ohrožují rozvoj cestovního ruchu destinace Krkonoše?
- Které nabízené produkty a služby na trhu cestovního ruchu destinace Krkonoše se nejčastěji potýkají s problematikou overtourismu a jejími negativními důsledky?
- Které nástroje marketingové komunikace jsou nejčastěji používány k propagaci produktů a služeb destinace Krkonoše?
- Které formy marketingové komunikace mohou přispět k rozvrstvení poptávky po produktech a službách cestovního ruchu destinace Krkonoše v místě i čase?
- Jakými nástroji a zda vůbec destinace Krkonoše doposud řešila problematiku „overtourismu“ a z ní vyplývající negativní důsledky?

První tři kapitoly diplomové práce, zabývající se teoretickými východisky zkoumané problematiky, čerpají ze zdrojů z poskytnuté rešerše Severočeskou vědeckou knihovnou v Ústí nad Labem. Žádost o tuto rešerši byla autorem podána v září roku 2022, vycházela z klíčových slov v českém i anglickém jazyce, z důvodu vyhledání českých i zahraničních zdrojů. Mezi klíčová slova byla konkrétně zařazena následující: marketing, marketingová komunikace, cestovní ruch, overtourismus a destinace Krkonoše. Seznam použitých zdrojů, citovaných dle citační normy ČSN ISO 690, je k dispozici v závěrečném seznamu použité literatury.

V kapitolách, zkoumajících konkrétní oblasti, týkající se marketingové komunikace destinace Krkonoše v rámci strategie rozvoje cestovního ruchu, je postupně vycházeno z analýzy sekundárních dat, za období let 2018-2022, dostupných ve veřejné databázi ČSÚ, v sekcích cestovní

ruch, ekonomické subjekty, obyvatelstvo, sčítání lidu, domů a bytů 2021, vzdělávání, zaměstnanost a nezaměstnanost, dále z dat dostupných na webových stránkách Destinační společnosti Krkonoše, v sekci statistické sledování dat, zahrnující údaje o návštěvnosti turistických cílů destinace Krkonoše, informačních center a data z kvantitativních výzkumů provedených společností Behavio brand audit z roku 2022. Pro analýzu sekundárních dat je současně využito zdrojů agentury CzechTourism, Ročenek Správy KRNP pro roky 2020, 2021, Strategie rozvoje cestovního ruchu regionu Krkonoše 2015-2025 a Integrované strategie rozvoje regionu Krkonoše, použitých především k identifikaci a zhodnocení faktorů rozvoje cestovního ruchu destinace Krkonoše, zjištění primární a sekundární nabídky produktů cestovního ruchu destinací Krkonoše a zmapování turistické poptávky vybraných krkonošských památek a lokalit.

Z analýzy sekundárních dat vychází rovněž část identifikující nástroje marketingové komunikace destinace Krkonoše. Ta je ovšem doplněna analýzou dat primárních, zjištěných prostřednictvím řízených rozhovorů a následné diskuse s pracovníky marketingového oddělení Destinační společnosti Krkonoše. Dále byla v DP využita data získaná vlastním pozorováním, které probíhalo v srpnu roku 2022 a lednu roku 2023 v destinaci Krkonoše, konkrétně v oblastech Harrachova, Rokytnice nad Jizerou, Vítkovic, Horních Míseček a Špindlerova Mlýna. Data pro srovnání cen vybraných služeb v tab. č. 26 byla rovněž sebrána v rámci pozorování v alpské destinaci cestovního ruchu Ischgl-Samnaun-Galtür v lednu roku 2023. Z provedených analýz sekundárních a primárních dat, pozorování, následné syntézy, dedukce a komparace vychází sestavení vlastních návrhů týkajících se zefektivnění stávající marketingové komunikace, současně vedoucích k eliminaci či zmírnění negativních dopadů overtourismu, stejně jako k návrhu vlastní komunikační kampaně, cílící na lepší rozvrstvení poptávky po vybraných produktech cestovního ruchu Krkonoš.

Zhodnocení faktorů rozvoje cestovního ruchu v podkapitolách 5.2, respektive 6.3, probíhá na základě čtyř, autorem stanovených, dimenzí. Nedochozí zde tedy k sestavení klasické SWOT analýzy zkoumaných faktorů, která vychází z teoretických východisek zkoumané problematiky, z důvodu nutnosti rozlišení časové působnosti jednotlivých faktorů, absence konfrontační matice (označované „plus-minus“ matice), i složitého zařazení faktorů rozvoje cestovního ruchu výhradně do sekcí zabývajících se pouze vnitřním (S a W) a vnějším prostředím (O a T). Ze zmíněných skutečností vyplývá nezbytnost sestavení vlastních kategorií pro rozdělení jednotlivých faktorů. Autorem představené čtyři dimenze mohou ale výrazně přispět k sestavení SWOT analýzy, která může být použita při zpracování dalších prací.

## 5. Základní charakteristika destinace Krkonoše

Vybraná cílová destinace cestovního ruchu, kterou se bude ve své následující části zabývat diplomová práce, patří k jedné z neznámějších v rámci celé České republiky. Některé zdroje dokonce uvádějí, že je možné ji zařadit mezi jednu z nejvyhledávanějších destinací cestovního ruchu v rámci střední Evropy. V rámci analytické části bude hodnocena a analyzována značná část tohoto území. Konkrétně celkem 58 měst a obcí nacházejících se na území okresů Jablonec nad Nisou, Semily a Trutnov, které tvoří destinaci Krkonoše (Boudyšová 2013).

Těchto 58 měst a obcí, tři okresů, leží v severovýchodní části České republiky, na území dvou vyšších územních samosprávných celků, jednoduše řečeno krajů. Konkrétně hovoříme o příhraničních částech kraje Libereckého a Královéhradeckého, jež se nachází při státní hranici s Polskem. V nedaleké blízkosti Krkonoš, a tedy kratší dojezdové vzdálenosti, je situována jedna ze 16 spolkových zemí Německa, Sasko. Geografická poloha Krkonoš je tedy značnou výhodou, která způsobuje přísun nejen tuzemských ale na druhé straně také zahraničních, především polských a německých obyvatel, potažmo zákazníků. Daná destinace láká kromě strategické polohy také na značné množství přírodních či kulturně-historických úkazů a památek, ale také na sportovní a společenské aktivity a vyžití. Tyto faktory zcela jednoznačně vybízejí k návštěvě dané oblasti a každoročně přilákají nemalý počet turistů. Správa KRNAP jen za letní období od července do října roku 2022 evidovala milion turistů na neznámějších a nejvíce vytižených turistických místech (Správa KRNAP 2023).

### 5.1 Analýza faktorů rozvoje cestovního ruchu destinace Krkonoše

Jednou ze zásadních podmínek pro neustálý rozvoj cestovního ruchu destinace Krkonoše je její strategická geografická poloha v rámci střední Evropy. Tato poloha je jednou z příčin velkého zdroje turistů a návštěvníků, jelikož se v dostupné a relativně krátké dojezdové vzdálenosti nachází několik sídelních aglomerací, a to jak na území ČR, Polska, tak i nedalekého Saska. Na území České republiky se jedná především o území Prahy, Liberce, Hradce Králové, Pardubic a několika dalších menších měst, mezi které patří Jablonec nad Nisou, Turnov, Semily, nebo Mladá Boleslav. Na polském území hovoříme především o sídelní aglomeraci měst Vratislav, Lehnic a Valbřich. Na saském území poté o aglomeraci měst Drážďany, Budyšín a Chotěbuz. V následujících podkapitolách budou představeny a analyzovány i jiné, rovněž velmi důležité, podmínky z oblasti vnějšího i vnitřního prostředí destinace, ovlivňující zásadním způsobem její rozvoj.

### 5.1.1 Správní členění

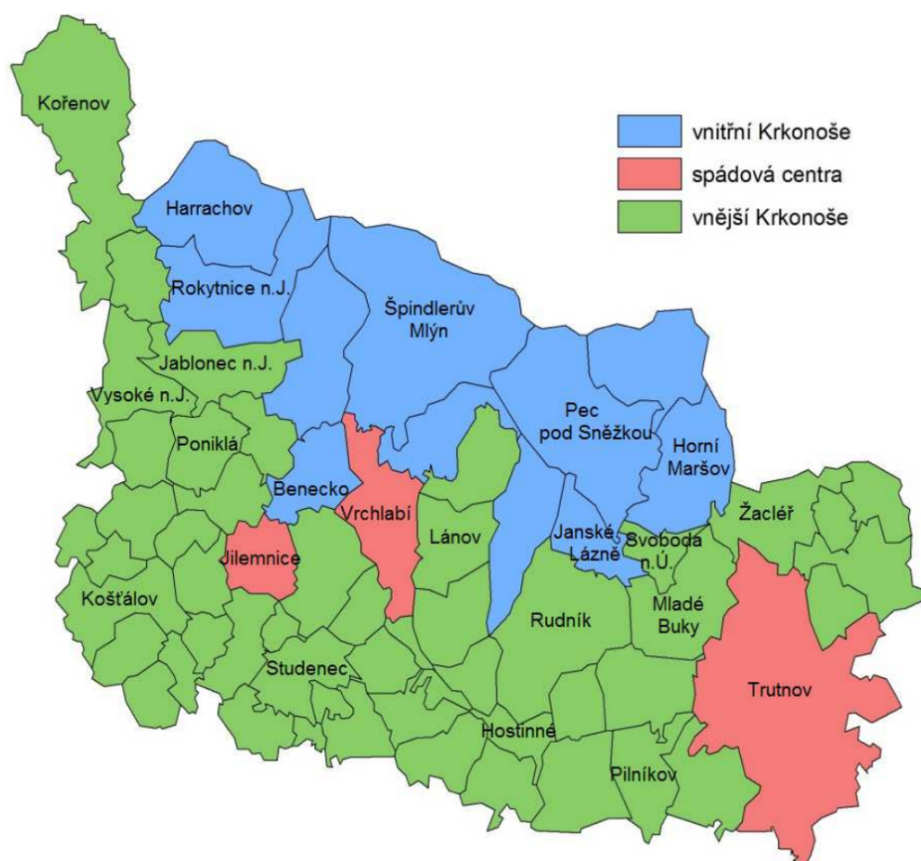
Pro lepší představu, orientaci a pochopení územněsprávního vymezení destinace Krkonoše, uvádí práce její správní členění. Česká část Krkonoš se nachází na území dvou vyšších samosprávných celků, konkrétně v západní části Libereckého a východní části Královéhradeckého kraje. Z hlediska dělení dle agentury CzechTourism, je možné zvolenou destinaci rozdělit na dva základní samostatné celky, konkrétně Krkonoše a jim přidružené Podkrkonoší, někdy nazývané jako vnitřní a vnější Krkonoše. Miškovský et al. (2020) k tomuto dělení přidává ještě tři tzv. „spádová centra“. Dle Ministerstva pro místní rozvoj ČR (2021) je destinace Krkonoše poté samostatným turistickým regionem, který je možné dále rozčlenit na tři turistické oblasti, kterými jsou Krkonoše-západ, Krkonoše-střed a Krkonoše-východ. Tyto tři základní oblasti jsou poté rozděleny na devět turistických zón. V západní části Krkonoš se jedná o Harrachovsko, Rokytnicko a Jilemnicko, ve střední části Krkonoš o Špindlerovsko a Vrchlabsko, ve východní části o Pec a její okolí, Janské lázně, Trutnovsko a Žacléřsko, někdy nazývané Podkrkonoší.

Pojem turistický region byl poprvé použit ve spojitosti se správním členěním destinace Krkonoše v roce 1999, a to především kvůli zdokonalení organizace a koordinace aktivit působících na místní cestovní ruch. Jednalo se o investiční, marketingové, projektové a další aktivity, které byly do té doby záporně ovlivněny působností dvou vyšších samosprávných celků, kdy docházelo ke značnému množství administrativních překážek, nejasností a pochybností s jejich participací na plánování a financování zmíněných aktivit (Boudyšová 2013).

Zařazení destinace Krkonoše mezi patnáct turistických regionů ČR z hlediska správního členění, zcela jistě přispělo k několika zásadním krokům, které vedly v konečném důsledku k prudkému rozvoji místní infrastruktury a suprastruktury a následně i dalšímu vývoji cestovního ruchu. Pro každý turistický region nacházející se na území ČR je specifický určitý druh cestovního ruchu, který přináší vysoký potenciál dalšího rozvoje daných i sousedních regionů a zároveň se tyto oblasti stávají v posledních letech specifickými regiony z hlediska marketingu a vzájemné spolupráce. Tyto regiony mezi sebou sdílí nepřehledné množství informací a dat, financí, nákladů na propagaci, know-how apod.

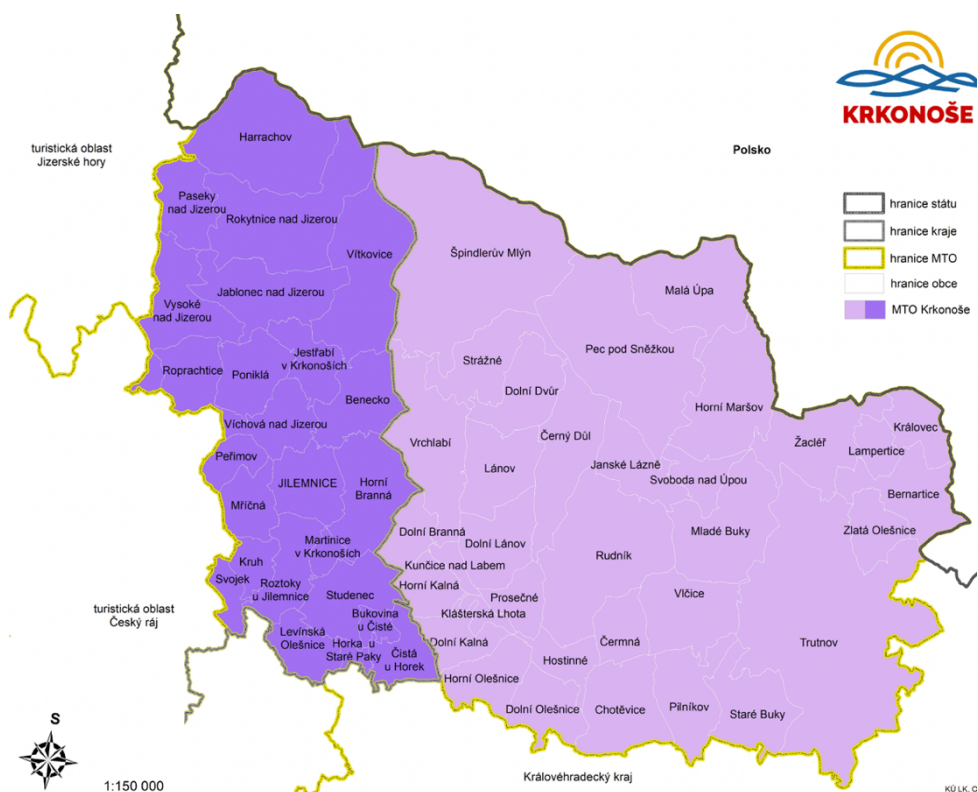
Obr. č. 3 představuje rozdělení destinace Krkonoše dle agentury CzechTourism na dva základní samostatné celky, konkrétně Krkonoše a Podkrkonoší, často označované jako vnitřní a vnější Krkonoše, na mapě zastoupené modrou, potažmo zelenou barvou. Krkonoše zahrnují také tři tzv. „spádová centra“, označené barvou červenou.





*Obrázek 3: Správní členění destinace Krkonoše dle agentury CzechTourism*  
 Zdroj: Miškovský et al. (2020)

Obr. č. 4 reprezentuje správní členění destinace Krkonoše na turistický region Krkonoše čítající všechny místní obce. Toto znázornění ovšem nerespektuje rozdělení turistického regionu na tři turistické oblasti, kterými jsou dle Ministerstva pro místní rozvoj ČR (2021) Krkonoše-západ, Krkonoše-střed a Krkonoše-východ, ale dělí tyto obce pouze do oblastí dvou, konkrétně na Krkonoše-západ, označené tmavě fialovou barvou a Krkonoše-východ, znázorněné světle fialovou barvou. Z vyobrazených obcí je poté 38 z nich sdruženo v destinační společnosti Krkonoše-svazek měst a obcí. Mezi tyto obce dle abecedního pořadí patří: Benecko, Bukovina u Čisté, Čermná, Černý Důl, Dolní Branná, Dolní Dvůr, Dolní Kalná, Dolní Lánov, Harrachov, Horní Branná, Horní Kalná, Horní Maršov, Hostinné, Jablonec nad Jizerou, Janské Lázně, Jestřebí v Krkonoších, Jilemnice, Kořenov, Košťálov, Kunčice nad Labem, Lánov, Malá Úpa, Martinice v Krkonoších, Mladé Buky, Paseky nad Jizerou, Pec pod Sněžkou, Poniklá, Prosečné, Rokytnice nad Jizerou, Roztoky u Jilemnice, Strážné, Studenec, Svoboda nad Úpou, Špindlerův Mlýn, Vítkovice, Vrchlabí, Vysoké nad Jizerou a Žacléř.



Obrázek 4: Srávní členění destinace Krkonoše zahrnující jednotlivé obce

Zdroj: Destinační společnost Krkonoše-svazek měst a obcí (2020a)

### 5.1.2 Hlavní instituce cestovního ruchu

Na základě provedené analýzy správního členění destinace Krkonoše následuje část zabývající se hlavními a stěžejními institucemi cestovního ruchu, působícími v dané destinaci, jejichž společným cílem je především neustálý rozvoj turistického ruchu a jeho udržitelnost pro současné i budoucí generace. První významnou institucí je **Destinační společnost Krkonoše-svazek měst a obcí**, jež byla založena roku 2000. Vznik této organizace zásadním způsobem přispěl k rozvoji místního cestovního ruchu, který je jedním z nejdůležitějších pilířů ekonomické stability a prosperity sdružených obcí a jejich obyvatel. V současné době zahrnuje svazek měst a obcí 38 obcí z turistického regionu Krkonoše, rozprostírá se na ploše okolo 80 000 hektarů a je obýván necelými 61 000 obyvateli. Cílem destinační společnosti je především podpora a neustálý rozkvět cestovního ruchu, stejně jako růst životní úrovně tamních obyvatel (Miškovský 2016).

Těchto vytyčených cílů se destinační společnost snaží dosáhnout tvorbou a následnou realizací významných, často náročných projektů, které financuje, koordinuje a kontroluje společně s jinými místními institucemi, podnikateli a veřejnými činiteli. Zároveň zajišťuje jednotnou a koordinovanou propagaci a reklamu svým projektům, sdruženým obcím, jejich aktivitám, programům a akcím

přispívajícím k rozvoji cestovního ruchu na daném území. Rozpočet společnosti je tvořen z 25 % příspěvky spojených obcí, dále z dotací a grantů poskytovaných Ministerstvem pro místní rozvoj, finální podporou agentury CzechTourism, místních hoteliérů, restaurátérů, podnikatelů, skiareálů a dalších (Destinační společnost Krkonoše-svazek měst a obcí 2020a).

Logo představené na obr. 4. je destinační společností využíváno již od roku 2005. Zhruba od této doby docházelo ze strany instituce ke stále výraznějším snahám o vytvoření jednotné grafiky a vizuálního stylu pro propagaci nejen svých vlastních projektů a aktivit, ale také pro propagaci programů a dalších akcí pořádaných jednotlivými obcemi sdruženými v destinační společnosti Krkonoše. Za předem stanovených podmínek a se souhlasem Svazku může být logo využito také dalšími krkonošskými obcemi, podnikatelskými subjekty a ziskovými i neziskovými organizacemi působícími v turistickém regionu Krkonoše. Logo je složeno ze stylizovaného vyobrazení hor modrou barvou, červeného nápisu „KRKONOŠE“ a tří žlutých půlkruhů reprezentujících vycházející Slunce. V současné době je logo součástí veškerých nástrojů marketingové komunikace používaných destinační společností, mezi které je možné zařadit různé druhy reklamních kampaní, přímý marketing nebo podporu v místě prodeje s cílem posílení jednotné koncepce destinace a jejího vnímání domácími i zahraničními turisty (Destinační společnost Krkonoše-svazek měst a obcí 2020a).



Obrázek 5: Logo turistického regionu Krkonoše

Zdroj: Destinační společnost Krkonoše-svazek měst a obcí (2020a)

V dané destinaci působí také **Správa KRNAP**. Tato instituce byla založena roku 1963 jako organizační složka státní správy, jež měla pečovat o správu a záštitu nejstaršího národního parku na území ČR. Její název vychází ze zkratky využívané pro **Krkonošský národní park**, zkráceně KRNAP, na jehož území působí, a který byl vyhlášen 17. května 1963. V současné době je jejím primárním cílem zabezpečení, uchování a rovněž neustálé zdokonalování unikátního přírodního prostředí. Mezi další cíle patří tvrdá ochrana vodních zdrojů a dalších přírodních ekosystémů (Správa KRNAP 2023).

Správa KRNAP mimo jiné usiluje o rozvoj tzv. „**ekologicky únosné turistiky**“. Jedná se o koncept zaměřený na snížení negativních dopadů nadměrného cestovního ruchu a zachování žádoucího stavu životního prostředí. Na druhé straně je potřeba říci, že se nezabývá pouze samotnou ochranou přírody, ale také zajištěním strážních, sanačních a dalších údržbářských aktivit a povinností, mezi které patří mimo jiné hospodářská činnost v lesích apod. Současně také poskytuje různé druhy informací a služeb pro návštěvníky Krkonošského národního parku. Obě instituce spolupracují na významných projektech z oblasti marketingu, rovněž na propagaci území destinace (Správa KRNAP 2023).

Obr. č. 5 představuje logo celého území Krkonošského národního parku, které je od roku 2013 používáno nejen Správou českého Krkonošského národního parku (KRNAP), ale také polskou Správou „Karkonoski Park Narodowy“ (KPN). Používání společného loga oběma správami národního parku reprezentuje celistvost daného území a rovněž kooperaci a součinnost správ obou národních parků. Dle slov ředitele Správy KRNAP je spolupráce s polskými kolegy v posledních letech velmi intenzivní a probíhá téměř na každodenní bázi. Společnou snahou je jednotná propagace obou území, participace na úlohách a aktivitách vědeckého výzkumu (Drahný 2021).

Dle Drahného (2021) je současné logo Krkonošského národního parku, vytvořené Davidem Škodným a Zdeňkem Žitným, složeno ze tří základních prvků, jež vychází z historické tradice log minulých, a které zároveň představují unikátní dominanty daného území. Z hlediska vizuální stránky loga byly použity především zelená, žlutá a modrá barva, doplněné bílým nápisem „Krkonošský národní park“, respektive „Karkonoski Park Narodowy“. Výše zmíněnými základními prvky jsou tyto následující:

- logo ve tvaru kruhu, v jehož mezikruží se nachází text „Krkonošský národní park“, respektive „Karkonoski Park Narodowy“,
- text „MaB“ reprezentující bilaterální biosférickou chráněnou oblast Krkonoše/Karkonosze,
- Motiv Sněžky, nejvyšší hory a dominanty obou částí Krkonoš z pohledu od Úpského rašeliniště,
- zobrazení dvou velice výjimečných a vzácných typů rostlin - hořec tolitovitý a zvonek český-endemity české a polské části Krkonoš.



Obrázek 6: Logo Krkonošského národního parku

Zdroj: Správa KRNAP (2023)

Mezi další instituce a organizace, které svými kroky a aktivitami podporují CR v dané destinaci, je možné zařadit různé mikroregionální asociace, spolky či sdružení (Svazek obcí Horního Labe, Svazek obcí Východní Krkonoše), včetně Místní akční skupiny Krkonoše (MAS), jejíž programy jsou zaměřeny na zkvalitnění života místních obyvatel ve venkovských oblastech a následný rozvoj těchto oblastí s využitím velmi vysokého potenciálu.

MAS Krkonoše funguje především za podpory EU, konkrétně Evropského fondu pro regionální rozvoj. Pro představu v rámci „Integrovaného regionálního operačního programu“, jehož doba realizace je 31. 12. 2023, činí podpora MAS Krkonoše ze zdrojů EU 14 338 728, 10,- Kč. Tato podpora je doplněna o vlastní finanční zdroje MAS Krkonoše a rovněž dotacemi od Ministerstva pro místní rozvoj ČR, Libereckým a Královéhradeckým krajem, Asociací regionálních značek apod. (Místní akční skupina Krkonoše 2023).

V rámci těchto zdrojů realizuje MAS Krkonoše podporu ve svých čtyřech základních programech, zabývajících se např. zvyšováním kvality a dostupnosti místní infrastruktury, udržitelnou dopravou, podporou sociální infrastruktury a vzdělávání, nebo propagací místních produktů, označených specifickým znakem „**Krkonoše-originální produkt**“. Pro udělení této unikátní značky musí produkty splňovat předem stanovené podmínky týkající se vysoké kvality, garance původu, šetrnosti vůči ŽP a jedinečnosti ve vztahu k dané lokalitě. Výše zmíněnými programy MAS Krkonoše jsou Integrovaný regionální operační program, Program rozvoje venkova, Operační program zaměstnanosti a Krkonoše originální produkt (Místní akční skupina Krkonoše 2023).

### 5.1.3 Fyzicko-geografické podmínky

Destinace Krkonoše je z hlediska fyzicko-geografických podmínek značně různorodá a je ovlivněna celou řadou faktorů. Mezi ty patří především rozmanitost nadmořské výšky, geografická poloha nebo unikátní klimatické a geologické podmínky. Nadmořská výška se zde pohybuje v rozsahu od necelých 400 m. n. m. v údolí řeky Labe na území Dolní Olešnice po 1 603 m. n. m. vysoký vrchol Sněžka, jež je nejen nejvyšším přírodním bodem Krkonoš, ale zároveň také nejvyšším přírodním bodem, potažmo horou ČR. Vysoká různorodost místního reliéfu ovlivňuje výskyt různých klimatických a vegetačních zón, místní faunu a flóru (CzechTourism 2023).

Značná část destinace Krkonoše je tvořena geomorfologickým celkem Krkonoše, který je možné dále rozčlenit na Krkonošské hřbety a Krkonošské rozsochy. Severnější část území představuje horské až vysokohorské pásmo, typické unikátní a různorodou krajinou. Charakteristické jsou příkré ledovcové kary, hřbety tvořící hlavní části horského hřebene, kamenné sutě, velké erozní vruby nebo rozlehlé horské louky. Jižnější část území, bezprostředně navazující na horské pásmo poté pokračuje přirozeným podhůřím s přítomností menšího množství horských pásem nebo malebných údolí. V návaznosti na nutnost ochrany přírody vznikl roku 1963, vládním nařízením, Krkonošský národní park (dále jen KRNAP), v jehož části najdeme také biosférickou rezervaci UNESCO s přítomností výjimečných a endemických rostlin a živočichů.

Území KRNAP je rozděleno do čtyř ochranných zón představených v tab. č. 6, která klasifikuje a zároveň popisuje jednotlivé zóny z hlediska jejich přesného názvu, rozlohy v hektarech a také v procentech z celkové rozlohy KRNAP. Současně ukazuje hlavní cíle stanovené Správou KRNAP pro dílčí zóny, které slouží jako zásadní kritérium zmíněného rozdělení, někdy označovaného pojmem „**zonace**“. První zónu tvoří „**zóna přírodní**“, vyskytující se v částech s přirozenými ekosystémy, které nebyly doposud pozměněny lidskou činností. Zde je hlavním cílem především zachování jejich přirozeného vývoje. Druhou zónou je „**přírodě blízká zóna**“ v níž již dochází k částečným zásahům do místních ekosystémů ze strany člověka. Cílem je tyto zákroky minimalizovat, případně zcela odstranit, a tím obnovit přirozený vývoj probíhající v zóně přírodní. „**Zónu soustředné péče o přírodu**“ reprezentují ekosystémy zásadně přeměněné činností člověka. Správa KRNAP se zaměřuje v této zóně na obrodu a změnu lesů smrkových zpět na lesy smíšené a listnaté, nebo podporu biodiverzity a pastvy na odlesněných krkonošských loukách. Cílem pro „**zónu kulturní krajiny**“ je její udržitelný rozvoj a zachování současné kvality životního prostředí. Tato zóna je ale velmi malá, jelikož v roce 1991 došlo k vyjmutí většiny obcí z území KRNAP a jejich následnému zařazení do ochranného pásma (Správa KRNAP 2023).

Tabulka 6: Zonace KRNAPU 2020

Typ zóny	Přesný název zóny	Rozloha zóny	% velikost zóny z rozlohy KRNAPU	Hlavní cíl zóny
1. zóna	Přírodní zóna	7 328,5 ha	20,2 %	Zachování přirozeného vývoje místních ekosystémů
2. zóna	Přírodě blízká zóna	8 097,3 ha	22,3 %	Odstranění rušivých zásahů ovlivňujících obměněné ekosystémy
3. zóna	Zóna soustředné péče o přírodu	20 730,3 ha	57,0 %	Obroda smíšených a listnatých lesů, trvalá péče o květnaté krkonošské louky, pastva
4. zóna	Zóna kulturní krajiny	196,1 ha	0,5 %	Nezhoršení současné kvality ŽP

Zdroj: vlastní zpracování dle Správa KRNAP (2023)

Jak již bylo řečeno, destinace Krkonoše, a především území KRNAP je charakteristické výskytem vzácných živočichů, dokonce několika endemitů. Nachází se zde poměrně velké množství tzv. „glaciálních reliktů“, mezi které je možné zařadit vrkoče severního, slídáka ostronohého nebo kosa horského. Typickým endemitem je huňatec žlutopásný. Za zmínku stojí rovněž jedinečné rostlinstvo čítající ostružník morušku, šídlatku jezerní, všivec a dva endemity - jeřáb krkonošský a zvonek český. V posledních letech dochází k návratu rysa ostrovida a vlka obecného (Správa KRNAP 2023).

Z hlediska klimatických podmínek je destinace Krkonoše situována v chladné klimatické oblasti, která se vyznačuje vysokým množstvím atmosférických srážek v průběhu roku a relativně nízkou průměrnou roční teplotou s ohledem na geografickou polohu. Rozsah ročních úhrnů srážek se pohybuje v rozmezí od 700 do 1 400 mm v závislosti na nadmořské výšce (CzechTourism 2023).

Úhrny okolo 1 400 mm jsou typické pro krkonošské hřbety a obecně návětrné strany hor nacházející se v nadmořské výšce 1 100 m. n. m. a vyšší. Průměrná roční teplota se pohybuje v intervalu od +8 °C v údolích lemujících řeky Jizeru a Labe v oblasti Podkrkonoší, do +1 °C v oblastech Krkonošských hřbetů a hřebenů. Charakteristické jsou také studené severní a severozápadní větry snižující pocitovou teplotu. Délka výskytu souvislé sněhové pokrývky se značně liší v návaznosti na nadmořskou výšku a exponovanost svahů. V průměru se pohybuje od 90 do 150 dnů. Letní období je zde velmi krátké s výjimkou Podkrkonoší, ve kterém je možné naměřit vyšší množství letních dnů a zároveň citelně vyšší teploty (Region Krkonoše 2019).

V návaznosti na charakteristiku fyzicko-geografických podmínek destinace Krkonoše jsou zmíněny nejvýznamnější přírodní památky, úkazy a lokality, jež tvoří tzv. „**přírodní potenciál**“ vybrané destinace. Jejich částečný výčet ukazuje tab. č. 7., která rozděluje přírodní památky do několika sekcí, konkrétně nejvyšší vrcholy, někdy nazývané Krkonošské hřbety, dále Krkonošské rozsochy, ledovcové kary společně s horskými vrchovišti a vodní úkazy a zdroje.

Tabulka 7: Přírodní potenciál destinace Krkonoše

Nejvyšší přírodní vrcholy destinace Krkonoše	Krkošské rozsochy	Ledovcové kary a horské vrchoviště	Vodní úkazy a zdroje
Sněžka	Zlaté návrší	Labský důl	Pramen Labe
Luční hora	Medvědín	Obří důl	Pančavský vodopád
Studniční hora	Žalý	Kotelní jámy	Mumlavské vodopády
Stříbrný hřbet	Černá hora	Labská louka	Labský vodopád
Kotel	Růžová hora	Pančavská louka	Řeka Jizera

Zdroj: vlastní zpracování dle Boudyšové (2013)

V závěrečném shrnutí je možné říci, že lze fyzicko-geografické podmínky destinace Krkonoše považovat za stále výjimečně dobré i přes patrnou změnu klimatu a neustálé oteplování. Nachází se zde rovněž značné množství přírodních zdrojů, památek a úkazů nebo výjimečná fauna a flóra. V zimních měsících jsou v důsledku vysokého množství srážek a nízkých teplot vytvářeny ideální podmínky pro většinu zimních sportů, mezi které je možné zařadit sjezdové a běžecké lyžování, skialpinismus nebo zimní turistiku. V letních měsících je poté destinace ideální volbou především pro letní turistiku a cyklistiku.

#### 5.1.4 Socio-ekonomické podmínky

V rámci této podkapitoly diplomové práce bude hodnoceno především obyvatelstvo a jeho demografické hodnoty, dále ekonomické ukazatele, struktura hospodářství, dopravní infrastruktura a samotná historie destinace Krkonoše. Vycházeno bude převážně z veřejně dostupných dat pravidelně zveřejňovaných ČSÚ, konkrétně dat z 1 obce okresu Jablonce nad Nisou, 23 obcí okresu Semily a 34 obcí okresu Trutnov, které tvoří území zvolené destinace.

V 58 obcích, spadajících do teritoria destinace Krkonoše, žilo ke dni 31. 12. 2021 celkem 98 084 osob. V průměru na jednu obec připadalo 1 691 obyvatel, což představuje údaj srovnatelný s průměrem celé ČR (1 657 obyvatel/obec). Hustota zalidnění daného území dosáhla hodnoty 101,73 ob./ km<sup>2</sup>, ta je v porovnání s údajem hustoty zalidnění ČR, (139,82 ob./ km<sup>2</sup>, rok 2021),



relativně nižší. Tento fakt je zapříčiněn především rozmanitostí terénu, výskytem velkého množství trvale zalesněných porostů a situací, kdy značnou část území tvoří pahorkatiny a horský masiv Krkonoše, ve kterém se rozprostírá KRNP a další vysoce chráněné oblasti.

Tyto skutečnosti společně se specifickými klimatickými podmínkami destinace a relativně homogenními pracovními příležitostmi, především v oblasti cestovního ruchu, těžby dřeva a dřevozpracujícího průmyslu, nedovolují příchod většího množství nového obyvatelstva a následného osidlování dosud neosídlených území. Z celkového počtu 98 084 osob žije největší podíl z nich ve 34 obcích okresu Trutnov, konkrétně 73 225 (74,6 %). Ve 23 obcích okresu Semily je to 23 524 osob (24 %) a v obci Harrachov, územně spadající pod okres Jablonec nad Nisou, se jedná celkem o 1 335 osob (1,4 %). Průměrný věk místního obyvatelstva dosahuje hodnoty 42,2 let (ČSÚ 2023d).

Z dostupných dat dle ČSÚ je možné potvrdit, že ze všech skupin obyvatelstva převažuje obyvatelstvo v produktivním věku nad ostatními věkovými skupinami, a zároveň obyvatelstvo v postproduktivním věku nad obyvatelstvem předproduktivního věku. Vzdělanostní strukturu obyvatel zkoumané destinace, starších patnácti let demonstruje tab. č. 8.

*Tabulka 8: Struktura obyvatel destinace Krkonoše dle dosaženého stupně vzdělání*

Okres	Počet obyvatel 15+	Bez vzdělání	ZŠ	SŠ bez maturity	SŠ s maturitou	VOŠ	VŠ
Jablonec n. Nisou	1 111	4	143	396	411	14	143
Semily	18 204	95	2 621	6 947	5 877	337	2 327
Trutnov	55 255	377	8 469	21 068	17 671	786	6 884
<b>Celkem:</b>	<b>74 570</b>	<b>476</b>	<b>11 233</b>	<b>28 411</b>	<b>23 959</b>	<b>1 137</b>	<b>9 354</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle dat ČSÚ (2023d)

Nejčastěji místní dosáhli středoškolského vzdělání bez maturity, celkem 28 411 (38,10 %), následovaného středoškolským vzděláním s maturitou, 23 959 (32,13 %). Třetí nejobjemnější skupinu tvoří obyvatelé s dokončeným základním vzděláním, 11 233 (15,06 %), dále s vysokoškolským vzděláním, 9 354 (12,55 %) a vyšším odborným vzděláním 1 137 (1,52 %). Nejmenší podíl osob činí obyvatelé bez dosaženého vzdělání, 476 (0,64 %).

Vzdělanostní struktura obyvatel přináší na jedné straně negativa z hlediska nižší vzdělanosti v oblastech podnikové ekonomiky, cestovního ruchu, managementu destinací, případně nižší znalosti cizích jazyků, na druhé straně je ale výhodou pro majitele místních ubytovacích a stravovacích zařízení, provozovatele turistické infrastruktury a suprastruktury, obsluhu

doprovodných služeb a dalších turisticky využívaných zázemí, při kterých není vyžadována vyšší profesní odbornost. V případě vhodného zaškolení, nebo podstoupení různých rekvalifikačních a jazykových kurzů, může tato struktura obyvatel představovat relativně silný zdroj pracovní síly do výše zmíněných oblastí cestovního ruchu.

Sčítání lidu, domů a bytů z roku 2021 ukazuje relativně vysokou míru neobydlených domů a bytů ve zkoumaných 58 obcích okresů Jablonec nad Nisou, Semily a Trutnov, která se v průměru pohybuje okolo 35 %. Jedná se o velmi vysoké číslo ovlivněné zkoumáním jedné z nejnámějších destinací cestovního ruchu, která je kromě turistů zároveň vyhledávána obyvateli ČR k relaxaci, odpočinku, chalupaření apod. Mimo jiné dochází v posledním desetiletí rovněž k postupnému úbytku počtu obyvatel v důsledku nižší porodnosti a také migrace těchto lidí, zpravidla za zaměstnáním, do středně velkých a velkých měst. Z 58 obcí nacházejících se na území destinace Krkonoše jich je přes třicet možné zařadit mezi obce s 500 až 1 999 obyvateli (ČSÚ 2023d).

Největší část ekonomických aktivit destinace Krkonoše spadá do terciálního sektoru hospodářství, který zahrnuje především poskytování služeb v oblastech cestovního ruchu, sportu a rekreace. Hospodářství zde do značné míry ovlivňuje právě cestovní ruch, který je pro oblast největším zdrojem příjmů a zároveň vytváří velké množství pracovních míst. Služby provázené s rozvojem cestovního ruchu jsou hlavním zdrojem obživy velké části místních obyvatel. V menší míře se v destinaci Krkonoše nachází také průmyslové podniky, zaměřené především na dřevozpracující průmysl. Zemědělství má v regionu spíše marginální význam z důvodu nepříznivých klimatických podmínek.

Dominance terciálního sektoru nastává v destinaci Krkonoše od 90. let 20. století související s transformací ekonomiky, která postupně způsobila úpadek, případně zánik dříve velmi úspěšných a tradičních průmyslových odvětví typických pro destinaci Krkonoše, mezi které patřil textilní, sklářský a strojírenský průmysl (Nedomlelová 2008). Boudyšová (2013) poté ve své práci uvádí, že lidé, kteří přišli o zaměstnání v transformační době, našli uplatnění právě v oblasti služeb, případně obchodu. Tab. č. 9 představuje dle současných dat ČSÚ počet uchazečů o zaměstnání v destinaci Krkonoše, kterých je 2 427, dále průměrnou celkovou míru nezaměstnanosti v 58 vybraných obcích, která dosahuje 4,37 %, současně průměrnou míru nezaměstnanosti jednotlivých okresů, mužů a žen. Míra zaměstnanosti ve všech obcích a okresech osciluje okolo 55 až 56 %. V obcích v okrese Semily konkrétně hodnoty 56,1 %, v obcích v okrese Trutnov 56,4 %. V obci Harrachov v okrese Jablonec nad Nisou činí hodnota cca 55,1 %.

Tabulka 9: Vybraná data o nezaměstnanosti v destinaci Krkonoše

Okres	Uchazeči o zaměstnání	Míra nezaměstnanosti (%)	Míra nezaměstnanosti-muži (%)	Míra nezaměstnanosti-ženy (%)
Jablonec n. Nisou	48	5,75	3,07	8,63
Semily	876	3,91	3,37	4,58
Trutnov	1 503	3,47	3,30	3,64
<b>Celkem:</b>	<b>2 427</b>	<b>4,37</b>	<b>3,25</b>	<b>5,61</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle dat ČSÚ (2023e)

Destinace Krkonoše se dlouhodobě vyznačuje abnormálně vysokou úrovní podnikatelských aktivit v oblastech cestovního ruchu. I přes vysokou míru aktivit v tomto odvětví je ale považována v posledních letech, v důsledku přílivu velkého množství návštěvníků a turistů, za nedostatečnou a podvybavenou. Z celkového počtu 23 526 ekonomických subjektů působících na území destinace Krkonoše je 2 580 z nich osobami právnickými a 20 281 osobami fyzickými. Zapsaných družstev se zde nachází 65. V dominantních službách cestovního ruchu (ubytování, stravování, pohostinství, doprava), a službách na ně navázaných (komunikace, kulturní, zábavní, rekreační a technické činnosti, maloobchod apod.), je registrováno téměř 46,98 % ekonomických subjektů. Dále jsou ekonomické subjekty nejčastěji registrováni, dle činností CZ-NACE, v oblastech průmyslu (14,84 %), zemědělství (12,28 %), stavebnictví (11,56 %), nebo nemovitostí (3,27 %) (ČSÚ 2023c).

Dle Nedomelelové (2008) místní zemědělství utrpělo značných ztrát podobně jako typický textilní a sklářský průmysl. Úpadek zemědělství ovlivnily dva zásadní faktory, transformace ekonomiky a zároveň rozšiřující se území spadající do různých ochranných zón a oblastí, které zvyšovalo množství skutečností omezujících zachování či rozvoj zemědělských aktivit. V posledních letech se situace opět začíná obracet k lepšímu, kdy dochází ke zřizování tzv. „**ekologických zemědělství**“. V rámci činností souvisejících s ekologickým zemědělstvím, zahrnující rovněž tvorbu bioproduktů a ekoproduktů se již i na území destinace Krkonoše setkáváme s regionálním označením místních produktů „**Krkonoše-originální produkt**“. Tato unikátní značka může být udělena pouze produktům splňujících předem stanovené podmínky a normy, týkající se vysoké kvality, garance původu, šetrnosti vůči ŽP a jedinečnosti ve vztahu k dané lokalitě.

K dalším ekonomickým ukazatelům, ovlivňujícím výrazným způsobem cestovní ruch v jeho destinacích, patří vývoj cenové hladiny nabízených produktů a služeb místními ekonomickými subjekty. Růst cen, který je v posledních měsících enormní, zasáhl rovněž odvětví dopravy, rekreace, kultury, sportu, stravování a ubytování, tedy odvětví silně propojených s cestovním ruchem. Z veřejně dostupných dat ČSÚ k 31. 12. 2022 je sestavena následující tab. č. 10. Jedná se o data

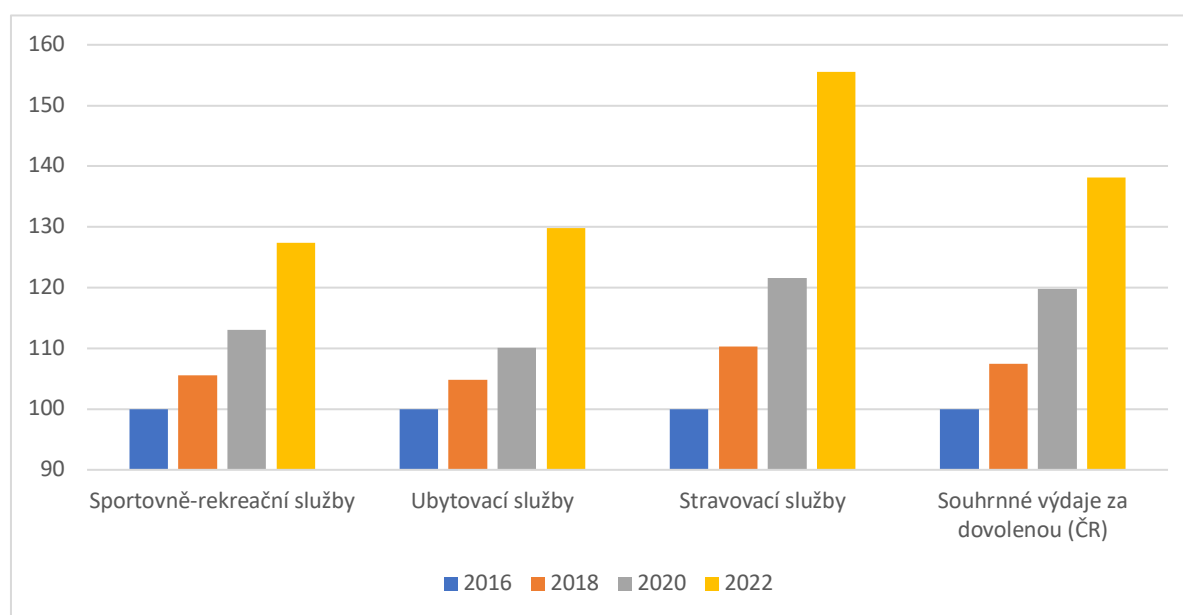
vývoje cen ve vybraných odvětvích cestovního ruchu, konkrétně rekreačně-kulturních služeb, stravovacích a ubytovacích služeb a v poslední řadě služeb dopravních. V tab. č. 10 jsou představeny data o vývoji cen od roku 2016, který představuje výchozí bod a je reprezentován ve všech kategoriích hodnotou 100. Měrnou jednotkou představených hodnot jsou %. Nejvyšší nárůst lze mezi lety 2016 a 2022 pozorovat u stravovacích služeb, u kterých vzrostly ceny téměř o 56 %. Ostatní ceny zkoumaných odvětví služeb se zvýšily v průměru od 27 do 38 %. Celkové výdaje za všechny druhy souvisejících s cestovním ruchem ve zkoumaném období vzrostly průměrně o 36,37 %.

Tabulka 10: Vývoj cenové hladiny vybraných služeb ČR (2016-2022)

Kategorie služeb/rok	2016	2018	2020	2022
<b>Sportovně-rekreační služby</b>	100	105,6	113,1	127,4
<b>Ubytovací služby</b>	100	104,8	110,1	129,8
<b>Stravovací služby</b>	100	110,3	121,6	155,5
<b>Dopravní služby</b>	100	103,1	103,2	132,5
<b>Souhrnné výdaje za dovolenou (ČR)</b>	100	107,5	119,8	138,1
<b>Celkem:</b>	<b>100</b>	<b>106,26</b>	<b>113,56</b>	<b>136,37</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle dat ČSÚ (2023f)

Pro přehlednost a snadné představení ukazuje práce na obr. č. 7 rovněž grafické znázornění vývoje cenové hladiny vybraných služeb ČR na území ČR v letech 2016 až 2022. Z grafu je patrný skokový nárůst u všech kategorií především mezi lety 2020 a 2022.



Obrázek 7: Vývoj cenové hladiny vybraných služeb ČR (ČR 2016-2022)

Zdroj: vlastní zpracování dle dat ČSÚ (2023f)

V rámci shrnutí socio-ekonomických podmínek destinace Krkonoše je pro její další rozvoj, z hlediska cestovního ruchu a z provedené analýzy patrné, že se jedná o oblast s velmi vysokou koncentrací soukromého podnikání v oblasti služeb navázaných především na cestovní ruch, jež je pro oblast nejdůležitějším sektorem hospodářství z hlediska generovaných příjmů i obživy zdejších obyvatel. Destinace Krkonoše rovněž disponuje relativně příznivou situací na trhu práce, která se může pozitivně odrazit při budování nové infrastruktury a suprastruktury, a zároveň navyšování kapacit v ubytovacích a stravovacích službách, které jsou pro další rozvoj CR nezbytné.

Z dalších dat ale vyplynulo, že se destinace Krkonoše potýká s fenoménem stárnutí obyvatelstva a snižováním jeho počtu, které může být naopak velkým negativem v následujících letech, kdy bude potřeba spíše navyšovat pracovní místa ve službách CR z důvodu jeho dalšího rozvoje. Zároveň ze vzdělanostní struktury obyvatelstva vyplývá, že se jedná o oblast s menším počtem vysokoškolsky vzdělaných lidí oproti průměrům ČR a větším podílem místních se středoškolským vzděláním bez maturity. Z tohoto faktu lze usuzovat, že u místních pracovníků v oblasti služeb může docházet k jazykové bariéře z důvodu nedostatečné vybavenosti jazykovými znalostmi. Velkým negativem pro další rozvoj cestovního ruchu je současný skokový nárůst cen u vybraných služeb, který demonstrovala tab. č. 10, potažmo obr. č. 7.

### **5.1.5 Dopravní infrastruktura**

Doprava a s ní související dopravní obslužnost destinace je jedním ze zásadních faktorů, ovlivňujících kvalitu a rozvoj cestovního ruchu. Jak již bylo řečeno v podkapitole věnující se územní charakteristice a geografické poloze destinace Krkonoše, nachází se tato oblast v severovýchodní části ČR. Tato oblast je obecně charakteristická méně rozvinutou dopravní infrastrukturou oproti jiným územím a destinacím cestovního ruchu České republiky. Miškovský (2016) ve své práci uvádí, že dostupnost destinace Krkonoše je v některých jejích částech dokonce podprůměrná. Velkým nedostatkem a zároveň negativem je neexistence dálničního přivaděče, či rychlostní komunikace, které by zajistily hodnotné a kvalitní propojení regionu s jeho spádovými a zdrojovými oblastmi návštěvníků. Mezi tyto oblasti patří především krajská města Liberec a Hradec Králové, dále Pardubice, Jablonec nad Nisou, německá města Drážďany, Budyšín a Chotěbuz, a také zdrojové oblasti polského příhraničí, sídelní aglomerace měst Vratislav, Lehnic a Valbřich. Propojení se zdrojově nejvýznamější Prahou zajišťuje jediné zdejší dálniční spojení D10, které ale končí již ve městě Turnov. Investiční činnost týkající se výstavby a zkvalitnění již existující dopravní infrastruktury jsou jednoznačně velkým potenciálem pro budoucí rozvoj CR destinace Krkonoše.

Pátevní trasou dopravní obslužnosti destinace Krkonoše je komunikace první třídy č. 14, vedoucí směrem od Liberce, přes Jablonec nad Nisou, Tanvald, Jilemnici, Vrchlabí, Trutnov, Náchod, Rychnov nad Kněžnou pokračující směrem na Ústí nad Orlicí. Jedná se o silnici propojující destinaci Krkonoše se spádovými oblastmi Liberecka, Jablonce nad Nisou, Trutnovska, Hradce Králové, Náchodska a polské aglomerace Vratislav a Legnica. Zároveň zajišťuje hlavní spojení klíčových obslužných center regionu (ŘSD 2023). Miškovský (2016) říká, že se jedná o komunikaci s nevyhovujícími kritérii omezujícími plynulost, rychlost a kapacitu dopravy. Společně s komunikací první třídy č. 10, která navazuje na dálniční spojení D10 a dále pokračuje přes Turnov, Železný Brod, Tanvald, Harrachov až do polské Jelenie Góry, snižují potenciál rozvoje cestovního ruchu destinace Krkonoše.

Relativně důležitými komunikacemi jsou také silnice první třídy č. 16, 32, 35 a 37, v úsecích Mladá Boleslav-Jičín-Trutnov, Poděbrady-Jičín-Semily/Trutnov, Hradec Králové-Jičín-Semily/Trutnov a Hradec Králové-Jaroměř-Trutnov. Následující tab. č. 11 představuje projekty ŘSD na území Královehradeckého a Libereckého kraje, které mohou do určité míry zvýšit dostupnost a dopravní obslužnost destinace Krkonoše. Jedná se o realizační a přípravné činnosti částí dálnic D11 a D35, městských obchvatů Nové Paky, Jaroměře, Náchodu a Horky u Staré Paky, zkvalitnění stávajících úseků silnice č. 35 první třídy mezi městy Turnov a Jičín, nebo komunikace první třídy č. 14 na území Jablonce nad Nisou. V přípravných ani realizovaných projektech ŘSD bohužel nefiguruje modernizace silnic první třídy č. 10 a 14, mimo území Jablonce nad Nisou, které tvoří pátevní trasu uvnitř destinace Krkonoše.

*Tabulka 11: Projekty ŘSD na území LK a KHK*

Označení úseku komunikace	Lokalizace úseku	Délka úseku
D11 (realizace)	Jaroměř-Trutnov-CZ/PL	37,8 km
D35 (v přípravě)	Jičín-Hořice-Hradec Králové	35,9 km
I/14 (v přípravě)	Jablonec nad Nisou-ZT	2,8 km
I/16 (v přípravě)	Obchvat města Nová Paka	8,5 km
I/33 (realizace)	Obchvat Jaroměř/Náchod	14 km
I/35 (v přípravě)	Turnov-Jičín	32,5 km

Zdroj: vlastní zpracování dle dat ŘSD (2023)

Z hlediska železniční dopravy prochází územím destinace Krkonoše relativně řídká železniční síť, která je vzhledem k vysoké navštěvovanosti regionu značně nevyhovující. Existující síť a k ní přilehlá drážní infrastruktura jsou v dnešní době velmi zastaralé a nedochází u nich k žádným významnějším investicím z hlediska objemu finančních prostředků. Omezením pro kvalitu a rozvoj železniční

soustavy na území destinace jsou také její sklonové poměry související se složitým a členitým reliéfem. Tyto skutečnosti ovlivňují především nízkou kapacitu a rychlost dopravy. Miškovský (2016) uvádí ve své strategii, že železniční doprava je zcela nekonkurenceschopná jiným druhům dopravy na území destinace Krkonoše.

Hlavní páteřní železniční trasy destinace tvoří úseky Martinice v Krkonoších-Rokytnice nad Jizerou, Vrchlabí-Kunčice nad Labem, Trutnov-Svoboda nad Úpou/Žacléř. Klíčovým uzlem železniční dopravy je město Trutnov, které má ještě společně s Harrachovem přímě spojení s krajským městem. U Harrachova se jedná o železniční spojení s Libercem, které dále pokračuje do Polska, konkrétně Jelenie Góry a Vratislavi. Němečtí návštěvníci přijíždějící do destinace Krkonoše využívají železniční spojení Drážďany-Liberec-Harrachov, které obsluhují mezinárodní železniční dopravce Trilex a společnost České dráhy. Trutnov je poté po železnici propojen s Prahou. Zajímavostí je nejprudší úsek železniční trati, na území ČR, Tanvald-Kořenov-Harrachov. Ten je dokonce od roku 1992 zapsán na seznamu kulturních památek ČR. Od roku 2021 probíhá příprava složitých a finančně náročných plánů a projektů Krkonošským svazkem měst a obcí ve spolupráci s LK na prodloužení železniční tratě Martinice v Krkonoších-Rokytnice nad Jizerou (Miškovský 2016).

Autobusová doprava se v rámci destinace Krkonoše pohybuje na lepší úrovni než doprava železniční. Ve spolupráci Destinační společnosti Krkonoše, místních obcí a samospráv, Integrované dopravy Libereckého kraje (IDOL), Libereckého kraje a Veřejné dopravy Královehradeckého kraje dochází v zimních měsících k provozu skibusů, v letních měsících cyklobusů a turistických autobusových linek, které tak doplňují pravidelné autobusové spoje obsluhující jednotlivé oblasti destinace v průběhu celého roku. V rámci autobusové dopravy by mělo docházet k navyšování dostupných kapacit z hlediska místa i času, a zároveň její modernizaci, z důvodu rostoucího zájmu návštěvníků a často přeplněných centrálních parkovišť v turisticky nejnavštěvovanějších lokalitách, kdy autobusy tvoří jediný způsob dopravy, kterým se lze do těchto oblastí dostat. Kapacity parkovacích míst v oblastech Špindlerova Mlýna, Horních Míseček, Rokytnice nad Jizerou nebo Pece pod Sněžkou jsou v exponovaných měsících často zcela zaplněná. Jednotlivé skibusy zajišťují přepravu osob především v rámci jednotlivých území vybraných skiareálů, některé ale také mezi jednotlivými skiareály navzájem. Mezi druhý způsob přepravy osob patří skibusy obsluhující SkiResort Černá Hora-Pec pod Sněžkou, který na svých pravidelných linkách obsluhuje celkem pět skiareálů. Skibusy na území Špindlerova Mlýna, Harrachova nebo Rokytnice nad Jizerou zajišťují přepravu osob pouze v rámci území skiareálů, které sami provozují. Provoz těchto skibusů trvá v letošním roce do 19. 3. 2023 a je většinou zdarma.

Mnohem zajímavější a atraktivnější jsou z hlediska autobusové dopravy napříč celou destinací Krkonoše letní cyklobusy a turistické autobusové linky. V provozu bývá každoročně sedm těchto linek křižujících Krkonoše od západu po východ. V letní sezóně 2023 je jejich provoz plánován od 28. května do 29. září. Nejvíce využívaným je cyklobus č. 1 spojující celé pohoří Krkonoše. Jeho trasa začíná v Harrachově, pokračuje skrze Rokytnici nad Jizerou, Jilemnicí, Vrchlabí, Janské Lázně, Svobodu nad Úpou a Pec pod Sněžkou, kde končí na Pomezních Boudách. Jejich provoz zajišťuje Krkonošská automobilová doprava Vrchlabí, s. r. o. (KAD) (Destinační společnost Krkonoše-svazek měst a obcí 2020c).

### 5.1.6 Kulturně-historické podmínky

Kulturně-historické podmínky budou představeny ve větší míře v kapitole zabývající se analýzou nabídky produktů a služeb cestovního ruchu destinace Krkonoše, která je zaměřena rovněž na tamní nabídku muzeí, galerií, divadel a pořádání kulturně-společenských akcí. V rámci této podkapitoly jsou představeny pouze vybrané faktory ovlivňující rozvoj cestovního ruchu. Mezi tyto faktory je možné zařadit vznik Klubu českých turistů z 19. století, který se ve spolupráci se Správou KRMAP a SMO Krkonoše stará o značení turistických cest a tras. Klub českých turistů ve spolupráci s Německým turistickým spolkem („Riesengebirgsverein“) zřídil a vyznačil dnes velmi známou „**Krkonošovu cestu**“ z Horních Míseček na Dvoračky již v 19. století. Postupně docházelo k budování dalších, v současnosti hojně využívaných, turistických cest, mezi které je možné zařadit „**Bucharovu cestu**“, nesoucí jméno po popularizátorovi horské turistiky a lyžování Janu Bucharovi. Dalšími vyznačenými trasami, které byly zachovány z dřívějších dob jsou „**Vycházková trasa Liška**“ nebo „**Weberova a Kubátova cesta**“. Z historického hlediska mají značný význam místní horské boudy, které sloužily v minulosti pro pastvu dobytka a částečně pro potřeby turistů.

V širším domácím i zahraničním měřítku nedisponuje destinace Krkonoše příliš vysokým počtem známých kulturně-historických lokalit, staveb a památek. I přes tento fakt se zde nachází čtyři městské památkové zóny, mezi které spadají části Trutnova, Jilemnice, Vrchlabí a Hostinného. Památkovou rezervací vesnického druhu bylo vyhlášeno území Horních Štěpanic územně spadajících do obce Benecko. Za zmínku z historického i současného hlediska stojí krkonošské rozhledny a také zřízená stezka korunami stromů v Janských Lázních, které zvyšují atraktivitu vybraných území. Vybrané skupiny návštěvníků láká na území Krkonoš také československé pohraniční opevnění, jehož hlavní část prochází po česko-polské státní hranici nacházející se na hřebenech Krkonoš (Kršiak 2007).



## 5.2 Zhodnocení faktorů rozvoje cestovního ruchu destinace Krkonoše

Následující text představuje sadu autorem sestavených hodnocení, prezentujících analytické poznatky z části 5.1, které do značné míry ovlivňují, případně v dalších letech mohou ovlivnit, rozvoj cestovního ruchu destinace Krkonoše. Postupně zmíněné tabulky zhodnotí vybrané území z hlediska geografické polohy, správního členění, působení místních institucí cestovního ruchu, dále na základě fyzicko-geografických, socio-ekonomických a dopravních předpokladů zmíněného rozvoje. V rámci zhodnocení analyzovaných oblastí jsou představeny faktory pozitivně ovlivňující rozvoj CR destinace Krkonoše, negativní faktory do značné míry tento rozvoj tlumící, dále potenciální faktory příznivé pro rozvoj CR, které mohou jejich realizací zajistit vyšší konkurenceschopnost, případně atraktivitu destinace a potenciální faktory ohrožující rozvoj CR na území zkoumaného regionu v nejbližších letech.

Tab. č. 12 hodnotí podmínky rozvoje cestovního ruchu z hlediska geografické polohy (GP), správního členění (SČ) a institucí CR ovlivňujících toto hospodářské odvětví v rámci destinace Krkonoše. K **pozitivním faktorům** jsou zařazeny strategická geografická poloha destinace v rámci střední Evropy, nacházející se při státní hranici s Polskem, v únosné dojezdové vzdálenosti od spolkové republiky Sasko, vysoký počet sídelních aglomerací, představujících vysoký zdroj potenciálních turistů a návštěvníků, zařazení destinace mezi 15 turistických regionů ČR, související s přílivem finančních prostředků a rozvojem místní infrastruktury, nebo „ekonomicky únosná turistika“. **Negativními faktory** jsou nevyhovující dopravní dostupnost destinace, periferní oblasti destinace Krkonoše, odlehlost vybraných středisek z geografického hlediska, značný počet opuštěných a poničených budov v těchto střediscích, členství zhruba poloviny obcí v rámci místních akčních skupin a svazků, z něho plynoucí roztříštěnost marketingových aktivit a jejich propagace, vysoká nejednotnost apod.

**Potenciálními faktory příznivými pro rozvoj CR** mohou být zvýšená spolupráce vybraných institucí, vyšší soudržnost místních obcí v rámci místních akčních skupin a svazků, nejlépe účast všech 58 obcí, nebo vyšší provázanost marketingové komunikace a dalších aktivit z oblasti marketingu. Mezi **potenciálními faktory ohrožující rozvoj CR** patří snížený zájem ze strany krajů při řešení klíčových problémů Krkonoš, existence dvou samosprávných celků a jejich odlišné cíle a zájmy, příliv developerů z bohatých oblastí Prahy, která je z geografického hlediska snadno dostupná, legislativní normy a omezení ze strany Správy KRNAP, případně Správy KPN, zvyšující se dostupnost ostatních cílových destinací cestovního ruchu, a v poslední řadě také nerovnoměrná podpora zdejších obcí, zájmových skupin a podnikatelů ze strany místních institucí.

Tabulka 12: Zhodnocení identifikovaných faktorů z hlediska GP, SČ a institucí CR

Pozitivní faktory pro rozvoj CR	Negativní faktory pro rozvoj CR
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Strategická geografická poloha v rámci střední Evropy</li> <li>● Kratší dojezdová vzdálenost Saska</li> <li>● Zařazení mezi 15 turistických regionů ČR</li> <li>● Ekologicky únosná turistika (KRNAP)</li> <li>● Participace a spolupráce místních institucí</li> <li>● Vysoké množství a dostupnost TIC</li> <li>● „Krkonoše-originální produkt“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Dopravní dostupnost destinace</li> <li>● Periferní oblasti destinace Krkonoše</li> <li>● Odlehlost vybraných středisek cestovního ruchu</li> <li>● Členství pouze některých obcí v akčních skupinách a svazcích</li> <li>● Roztříštěnost vybraných marketingových aktivit, nejednotnost</li> <li>● Absence dlouhodobých koncepcí</li> <li>● Značný počet opuštěných a poničených budov a objektů</li> </ul>
Potenciální faktory příznivé pro rozvoj CR	Potenciální faktory ohrožující rozvoj CR
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Zvýšená intenzita spolupráce místních institucí (KRNAP + KPN)</li> <li>● Dostupnost mnoha sídelních aglomerací</li> <li>● Soudržnost obcí destinace v místních akčních skupinách a svazcích</li> <li>● Provázanost marketingové komunikace a dalších marketingových aktivit</li> <li>● Granty a projekty destinačních společností ve spolupráci s institucemi Státní správy</li> <li>● Zaangažovanost agentury CzechTourism</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Snížený zájem ze strany krajů o problémy Krkonoš</li> <li>● Územní působnost dvou samosprávných celků</li> <li>● Lokální závislost na odvětví CR</li> <li>● Příliv developerů</li> <li>● Legislativní normy a omezení ze strany místních institucí (KRNAP a KPN)</li> <li>● Zvyšující se dostupnost a kvalita dalších cílových destinací</li> <li>● Nerovnoměrná podpora ze strany působících institucí (dotační politika)</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. č. 13 věnuje pozornost fyzicko-geografickým podmínkám a předpokladům vedoucím k rozvoji cestovního ruchu na území destinace Krkonoše, které hodnotí opět v rámci čtyř dimenzí. Mezi **pozitivní faktory** zařazuje unikátní klimatické a geomorfologické podmínky destinace, různorodost reliéfu a místní krajiny, specifickou faunu a flóru, vysoké množství srážek, v zimních měsících převážně sněhových, relativně nízkou průměrnou teplotu nebo existenci Krkonošského národního parku a biosférické rezervace UNESCO. **Negativními faktory** jsou v posledních letech především nadměrné turistické zatížení významných přírodních památek, regulatorní opatření z důvodu masivní ochrany přírody, pro hřebeny Krkonoš drsné, vysokohorské klima, zahrnující vysokou vlhkost a studené severní až severozápadní proudění.

Z hlediska **potenciálních faktorů příznivých pro rozvoj CR** destinace Krkonoše se jedná o příznivé klimatické podmínky v letních měsících pro oblast Podkrkonoší, její následné využití pro rozprostření turistické poptávky, vysoké množství srážek pro výstavbu retenčních nádrží k zachycení a zadržení vody v krajině, vhodnost podmínek pro umělé zasněžování a značný přírodní potenciál.

K **potenciálním faktorům ohrožujícím rozvoj CR** patří klimatické změny, globální oteplování, rostoucí počet návštěvníků, ohrožující stav a kvalitu ŽP, nebo nerespektování pravidel ochrany přírody, související s nízkým zájmem návštěvníků o udržitelný cestovní ruch.

Tabulka 13: Zhodnocení identifikovaných faktorů z hlediska fyzicko-geografických podmínek

<b>Pozitivní faktory pro rozvoj CR</b>	<b>Negativní faktory pro rozvoj CR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Unikátní klimatické a geomorfologické podmínky</li> <li>● Různorodost reliéfu a místní krajiny</li> <li>● Specifická fauna a flóra (endemity)</li> <li>● Vysoké množství srážek (v zimních měsících sněhových)</li> <li>● Nízká průměrná roční teplota</li> <li>● Území KRNAP (přírodní památky)</li> <li>● Biosférická rezervace UNESCO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nadměrné turistické zatížení významných přírodních památek</li> <li>● Regulační opatření z důvodu ochrany přírody</li> <li>● Typicky drsné klima na hřebenech Krkonoš</li> <li>● Krátké letní období pro rozvoj turistiky a cykloturistiky</li> <li>● Dominance zimních sportů a zimní sezóny</li> </ul>
<b>Potenciální faktory příznivé pro rozvoj CR</b>	<b>Potenciální faktory ohrožující rozvoj CR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Příznivé klimatické podmínky v oblasti Podkrkonoší</li> <li>● Rozprostření poptávky (redukce overtourismu)</li> <li>● Vysoké množství srážek-retenční nádrže</li> <li>● Kvalitní podmínky pro umělé zasněžování</li> <li>● Jarní a podzimní měsíce z hlediska rozvoje turismu (snížení dominance zimní, příp. letní sezóny)</li> <li>● Přírodní potenciál (zdroje energie)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pokračující klimatické změny</li> <li>● Globální oteplování</li> <li>● Ohrožení stavu životního prostředí</li> <li>● Rozkolísanost počtu dní se souvislou sněhovou pokrývkou</li> <li>● Nízký zájem návštěvníků o udržitelný cestovní ruch (porušování zákazů)</li> <li>● Nerespektování pravidel ochrany přírody (rušení klidu v chráněných oblastech)</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. č. 14 prezentuje vybrané socio-ekonomické předpoklady, související s destinací Krkonoše a rozvojem cestovního ruchu. K **pozitivním faktorům** patří vyspělost destinace v rámci příhraničních oblastí ČR, ekonomické přínosy z odvětví cestovního ruchu, abnormálně vysoká úroveň podnikatelských aktivit, rozvinuté drobné podnikání, vysoký zájem investorů, nebo příliv finančních prostředků z dotací a grantů podporujících cestovní ruch. Mezi **negativní faktory** jsou zařazeny rostoucí cenová hladina, nedostatek určitých druhů služeb, nedostatečné kapacity pro příchod nového obyvatelstva, homogenita hospodářských aktivit, image snobské destinace apod.

K **potenciálním faktorům podmiňujícím příznivý rozvoj CR**, na území destinace Krkonoše, se řadí pozitivní situace na trhu práce, relativně dobrý zdroj pracovní síly v místních obyvatelích, ekologické zemědělství, politika podpory MSP a existence rekvalifikačních, případně jazykových kurzů. Za

**potenciální faktory ohrožující rozvoj CR** jsou označeny fenomény stárnutí populace, sezónnost řady pracovních míst, nižší vzdělanostní úroveň místních obyvatel, odchod obyvatel za hranice regionu (deurbanizace venkova), nebo nedostatečná kapacita ubytovacích a stravovacích zařízení v nejexponovanějších měsících.

Tabulka 14: Zhodnocení identifikovaných faktorů z hlediska socio-ekonomických podmínek

Pozitivní faktory pro rozvoj CR	Negativní faktory pro rozvoj CR
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nejvyspělejší příhraniční oblast ČR</li> <li>● Dlouhodobá tradice CR (ekonomické přínosy, ale útlum v dobách recesí)</li> <li>● Vysoká úroveň podnikatelských aktivit</li> <li>● Značný zájem investorů (infrastruktura)</li> <li>● Příliv finančních prostředků z dotací a grantů podporujících rozvoj CR i venkova</li> <li>● Národnostní homogenita obyvatel</li> <li>● Příjmy z místních poplatků a daní pro investiční záměry místních obcí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Vysoká cenová hladina</li> <li>● Nedostatek určitých typů služeb</li> <li>● Nižší kvalita služeb</li> <li>● Transformace hospodářství</li> <li>● Útlum zemědělství a tradičních průmyslových odvětví</li> <li>● Nedostatečné kapacity pro příchod nového obyvatelstva</li> <li>● Absence přijímání platebních karet vybranými horskými boudami</li> </ul>
Potenciální faktory příznivé pro rozvoj CR	Potenciální faktory ohrožující rozvoj CR
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Příznivá situace na trhu práce</li> <li>● Zdroj pracovní síly v místních obyvatelích</li> <li>● Ekologické zemědělství</li> <li>● Investice do místní infrastruktury a suprastruktury (navyšování kapacit)</li> <li>● Podpora malých a středních podniků</li> <li>● Rostoucí počet soukromých investic</li> <li>● Rekvalifikační a jazykové kurzy pro pracovníky v oblastech CR</li> <li>● Turistické karty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Stárnutí populace, nízká porodnost</li> <li>● Nižší vzdělanostní úroveň místních obyvatel</li> <li>● Deurbanizace venkova</li> <li>● Sezónnost řady pracovních pozic</li> <li>● Enormní růst cenové hladiny v posledních letech</li> <li>● Nedostatečná kapacita vybraných služeb</li> <li>● Omezování podnikatelských aktivit (ochrana přírody)</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. č. 15 ukazuje rozbor dopravní infrastruktury a obslužnosti ovlivňující do značné míry rozvoj cestovního ruchu destinace Krkonoše. Do **pozitivních faktorů** spadá geografická poloha destinace Krkonoše při státní hranici s Polskem a zdrojovými oblastmi návštěvnosti ČR, dálniční propojení D10 (Praha-Turnov), železniční spojení Praha-Trutnov, provoz krkonošských cyklobusů a turistických autobusových linek, nebo bezplatnost vybraných linek cyklobusů a skibusů propojujících místní lyžařská střediska. Mezi **negativní faktory** brzdící rozvoj destinace patří podprůměrná dostupnost vybraných území, nedostatečné množství veřejných i soukromých spojů propojujících vybraná střediska cestovního ruchu, absence většího množství komunikací 1. třídy, nedostavěné úseky

dálnic D11 a D35, technický stav komunikací a nekonkurenceschopná železniční doprava vůči ostatním druhům dopravy.

K **potenciálním faktorům příznivých pro rozvoj CR** patří dostavba stěžejních úseků dálnic D11 a D35, modernizace stávajících komunikací k zajištění technických norem a parametrů, realizace projektu „Regiotram NISA“, výstavba železničního propojení Martinice v Krkonoších-Harrachov a další investiční činnosti. Mezi **potenciální faktory ohrožující rozvoj CR** se řadí rostoucí intenzita silničního provozu, nízká přepravní kapacita vybraných komunikací, snížená rychlost železniční i silniční dopravy, zastaralost dopravní infrastruktury, nedostatečný počet parkovacích míst nebo dopravní zahlcenost center cestovního ruchu.

*Tabulka 15: Zhodnocení identifikovaných faktorů z hlediska dopravní infrastruktury, obslužnosti*

<b>Pozitivní faktory pro rozvoj CR</b>	<b>Negativní faktory pro rozvoj CR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Geografická poloha destinace Krkonoše</li> <li>● Dopravní propojení významných středisek se zdrojovými oblastmi návštěvníků ČR</li> <li>● Dálniční spojení D10</li> <li>● Železniční propojení Trutnov-Praha</li> <li>● Krkonošské cyklobusy a turistické autobusové linky</li> <li>● Bezplatnost vybraných linek skibusů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Podprůměrná dostupnost vybraných částí destinace</li> <li>● Méně rozvinutá dopravní infrastruktura</li> <li>● Nedostavěné úseky D11 a D35</li> <li>● Plnění technických norem</li> <li>● Nekonkurenceschopná železniční doprava</li> <li>● Absence většího množství veřejných i soukromých spojů</li> </ul>
<b>Potenciální faktory příznivé pro rozvoj CR</b>	<b>Potenciální faktory ohrožující rozvoj CR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Dostavba stěžejních úseků D11 a D35</li> <li>● Realizace projektů dostavby silnic 1. třídy</li> <li>● Modernizace stávajících komunikací</li> <li>● Program „Regiotram NISA“</li> <li>● Železniční propojení Martinice-Harrachov</li> <li>● Další investiční činnost (CZ/PL)</li> <li>● Potenciál rozvoje veřejné autobusové dopravy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Rostoucí intenzita silničního provozu</li> <li>● Nízká přepravní kapacita autobusové i železniční dopravy</li> <li>● Zastarávání dopravní infrastruktury</li> <li>● Nedostatečný počet parkovacích míst</li> <li>● Absence projektů na výstavbu záchytných parkovišť v atraktivních oblastech CR</li> <li>● Propojení stávajících parkovišť veřejnou dopravou</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

## **6. Deskripce trhu cestovního ruchu destinace Krkonoše**

Následující kapitola diplomové práce ve své první části analyzuje současnou nabídku produktů a služeb nabízených v rámci destinace Krkonoše. Zahrnuje nejen výčet přírodních památek a atraktivit, které přilákají každoročně nemalý počet návštěvníků, ale představuje také krkonošské skiareály, seznam tratí pro běžecké lyžování, nebo souhrn značených cest pro letní turistiku a cykloturistiku. Dále rozebírá a demonstuje i jiné možnosti sportovního a rekreačního vyžití, infrastrukturu vybraných služeb odvětví cestovního ruchu, stejně jako historické, kulturní a technické památky, které by měly být součástí propagačních materiálů destinace Krkonoše. Druhá část kapitoly je zaměřena na analýzu poptávky po vybraných produktech cestovního ruchu, ukazuje počty návštěvníků destinace Krkonoše a zároveň významných turisticky atraktivních cílů. K jejímu zpracování využívá práce především veřejně dostupných dat agentury CzechTourism.

### **6.1 Analýza nabídky cestovního ruchu destinace Krkonoše**

Nabídka zkoumaného území je tvořena několika složkami, které je možné rozdělit do čtyř základních skupin, první z nich tvoří přírodní památky a zajímavosti, ty jsou dány především geografickou polohou, klimatickými podmínkami, místním reliéfem a geomorfologickým vývojem. Druhou skupinou jsou sportovně-rekreační produkty a služby, zahrnující vybavenost lyžařských středisek, množství a dostupnost značených běžeckých tratí, cest pro turistiku a cykloturistiku. Třetí a čtvrtá kategorie obsahuje kulturně-historické příležitosti a následně doprovodnou infrastrukturu týkající se služeb v oblasti cestovního ruchu a její vybavenost. Veselý (2022) ve své práci uvádí, že je možné tyto složky nabídky cestovního ruchu rozdělit současně pouze do dvou kategorií, a to primární a sekundární nabídky. V rámci této práce bude postupováno pro vyšší přehlednost dle prvního dělení.

#### **6.1.1 Přírodní památky a zajímavosti**

Přírodní potenciál je dle množství přírodních památek nacházejících se v destinaci Krkonoše obrovský. Stěžejní dominantu pohoří představuje nejznámější a nejvyhledávanější hora Sněžka, která je se svou výškou 1 603 m. n. m. zároveň nejvyšší horou celé ČR. Zkoumaná lokalita současně zahrnuje dalších deset vrcholů vyšších 1 400 m. n. m. Mezi ostatní přírodní úkazy patří značná část území, formovaná činností ledovce a vodní erozí. Jedná se o ledovcové kary, hluboké erozní zářezy, příkré svahy, kamenné sutě a balvanová moře, které tvoří především typické krkonošské jámy a doly. Do této kategorie spadají rovněž rašeliniště a vodní zdroje pramenící na rozlehlých horských

loukách. Jedná se o Labskou, Pančavskou, Čertovu a Bílou louku. Říční síť je typická kamenitostí řečiště, kolísáním stavu vodní hladiny v průběhu roku, značnou spádovostí a výskytem vodopádů. Výčet přírodních památek a zajímavostí tvořící primární nabídku cestovního ruchu destinace Krkonoše ukazuje tab. č. 16.

Tabulka 16: Přírodní památky a zajímavosti destinace Krkonoše

Zkoumaná kategorie	Konkrétní přírodní památky a úkazy
<b>Nejvyšší vrcholy /přírodní body</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luční hora (1 555 m. n. m.)</li> <li>• Liščí hora (1 554 m. n. m.)</li> <li>• Vysoké Kolo (1 509 m. n. m.)</li> <li>• Stříbrný hřbet (1 490 m. n. m.)</li> <li>• Violík (1 472 m. n. m.)</li> <li>• Malý Šišák (1 440 m. n. m.)</li> <li>• Kotel (1 435 m. n. m.)</li> <li>• Zadní Planina (1 423 m. n. m.)</li> <li>• Harrachovy, Mužské a Dívčí kameny (1413-1421 m. n. m.)</li> </ul>
<b>Jámy a doly (ostatní přírodní úkazy)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velká a Malá Studniční jáma</li> <li>• Velká a Malá Kotelní jáma</li> <li>• Velká a Malá Sněžná jáma</li> <li>• Úpská jáma</li> <li>• Labský důl</li> <li>• Obří důl</li> <li>• Dlouhý důl</li> <li>• Modrý důl</li> </ul>
<b>Rašeliniště a vodní zdroje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Úpské rašeliniště (nejrozsáhlejší)</li> <li>• Černoohorské rašeliniště (nejhlubší)</li> <li>• Pramen řeky Labe</li> <li>• Pramen řeky Úpy</li> <li>• Pančavský vodopád</li> <li>• Mumlavský vodopád</li> <li>• Labský a Hančův vodopád</li> <li>• Mechové jezírko</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování dle Miškovský (2016)

Výše představené přírodní památky se dle správního členění nachází především ve vnitřních Krkonoších a jejich známost a atraktivita přitahuje každoročně tisíce návštěvníků. Pro rozvoj turismu a rozproštění poptávky je zásadní také existence přírodního potenciálu vnějších Krkonoš, jehož správná propagace, a s ní související doprovodné marketingové aktivity, mohou způsobit rozmělnění počtu turistů v dominantních sezónách do většího územího celku.

Jedná se například o tři kilometry dlouhou **Labskou soutěsku**, přírodní park **Hrádeček** ležící mezi Vlčicemi a Mladými Buky, skalní útvary na území Vrchlabska, přírodní památku **Strážník**, nebo horu **Čistecská hůra** s výhledem na celé pohoří Krkonoš. I toto území zahrnuje množství přírodních rezervací a památek se specifickým krajinným rázem, které by měly být cílem vyššího počtu turistů.

### 6.1.2 Sportovně-rekreační produkty a služby

Destinace Krkonoše nabízí celou řadu sportovně-rekreačních služeb, navázaných především na její přírodní bohatství a památky. Do této kategorie spadají místní lyžařská střediska, často významná v rámci střední Evropy. Tab. č. 17 demonstruje vybavenost osmi z nich dle počtu lanovek a vleků, délky sjezdových tratí, přepravní kapacity a dostupnosti běžeckých tratí, které spravují, případně pro které jsou nástupními místy zmíněná střediska a jejich území. Největším resortem je „**Skiresort Černá hora-Pec**“, který sdružuje skiareály Černá hora, Pec pod Sněžkou, Černý Důl, Malá a Velká Úpa, Svoboda nad Úpou. Dle velikosti následuje „**Skiresort Špindlerův Mlýn**“ spojující skiareály Horní Mísečky, Medvědin, Svatý Petr a „**Skiresort Rokytnice nad Jizerou**“.

Tabulka 17: Vybrané krkonošské skiareály

Lyžařská střediska	Počet lanovek/vleků	Sjezdové tratě (km)	Běžecké tratě (km)	Přepravní kapacita (os./h.)
Harrachov	2/3	7,9	57	5 400
Paseky n. Jiz.	2/4	9,5	30,7	7 640
Rokytnice n. Jiz.	2/21	21,3	32,5	14 315
Špindlerův Mlýn	1/14	27	91,5	21 293
Herlíkovice	3/5	11,9	60,5	8 000
Černá hora-Pec	8/42	50,7	101	49 584
Mladé Buky	2/5	4,5	5	7 049
Vrchlabí	2/4	6,6	50	8 400

Zdroj: vlastní zpracování dle Destinační společnosti Krkonoše-svazek měst a obcí (2020b)

Výše představenou nabídku lyžařských středisek rozšiřují například skiareály Vítkovice, Benecko, Vysoké nad Jizerou, Jablonec nad Jizerou, Strážné nebo Žacléř-Prkenný Důl. V celkovém součtu nabízejí přes 150 km sjezdových tratí všech obtížností s přepravní kapacitou okolo 150 000 os./h. Z tabulky je patrné, že v přepravních zařízeních lyžařů dominují „pomy“ a „kotvy“ (vleky), před modernějšími sedačkovými a kabinovými lanovkami. Pro vyšší kvalitu sjezdových tratí a prodloužení zimní turistické sezóny je nutné rozšiřování systémů technického zasněžování, které je ve vybraných místech stále nedostatečné a zastaralé.



Běžecské tratě procházející lyžařskými středisky doplňují tzv. „**Krkonošskou magistrálu**“ spojující pohoří Krkonoš z nejuvýchodnějšího bodu Žacléře po západní Harrachov. Její celková délka činí 71 km a protíná následující místa: Pomezní boudy v Malé Úpě, Rýchorské boudy, Horní Maršov, Pražskou boudu v okolí Černé hory, úbočí Liščí hory, lyžařské středisko Špindlerův Mlýn, Vrbatovu boudu, rozcestí U čtyř pánů, Voseckou boudu a Krakonošovu snídani. Na území vnitřních Krkonoš se nachází celkem 429 km, ve vnějších Krkonoších („Podkrkonoší“) zhruba 100 km běžecských a závodních tratí (Krkonoše-svazek měst a obcí 2020). Tab. č. 18 představuje vybrané úseky strojově upravovaných běžecských tratí. Zmíněn by měl být současně projekt „**Krkonoše-lyžařský běžecský ráj**“ s cílem zvýšení povědomí o možnostech běžecského lyžování na území destinace.

Tabulka 18: Vybrané běžecské tratě doplňující Krkonošskou magistrálu

Popis běžecských tratí	Vzdálenost
Čertova hora-Liščí díra-Studenov-Ručičky-Dvoračky a zpět	24 km
Horní Mísečky-Zlaté Návrší-Vosecká bouda-Tvarožník-Violík-Sněžné jámy-Labská bouda-Pančavská louka-Horní Mísečky	25 km
Špindlerova bouda-Malý Šišák-Luční bouda-Výrovka-Klínové boudy-Svatý Petr	20 km
Lysečinská trasa (Horní Albeřice-Horní Malá Úpa a zpět)	30 km
Červená Výšina-Terezín-Černý Důl-Hoffmanovy Boudy a zpět	22 km
Závodní okruhy a tratě Horní Mísečky, Jilemnice, Hostinné a Vrchlabí	80 km

Zdroj: vlastní zpracování dle Miškovský (2016)

V letních měsících je destinace Krkonoše vyhledávána pro širokou nabídku místních turistických cest a cykloturistických tratí. Na území vnitřních a vnějších Krkonoš se nachází téměř 1 000 kilometrů vyhrazených a značených cest pro turistiku, které jsou protínány zároveň tratěmi pro cykloturistiku. I přes vysokou ochranu přírody a krajiny KRNPu je větší část přírodních památek a zajímavostí relativně dobře zpřístupněna. Turistické tratě protínají téměř celé pohoří Krkonoš, prochází přes hřebenové partie, ochranné zóny, známé turistické cíle i střediska cestovního ruchu. Mezi známé turistické tratě je možné zařadit „**Cestu česko-polského přátelství**“, kopírující hřebenovou státní hranici CZ/PL v celkové délce 28 kilometrů, dále „Bucharovu cestu“, „Harrachovu cestu“, „Janouškovu cestu“ nebo cestu „Luční“ a „Kubátovu“. Zmíněné cesty doplňují naučné, informační a exkurzní stezky vhodné pro rodiny s dětmi. (Drahný 2022) Dle Krkonoše-svazek měst a obcí (2020a) jsou jimi:

- Slezská stezka,
- Lázeňská naučná stezka,
- Mechová pěšinka,

- Jilemnice známá neznámá,
- Naučná stezka Černohorské rašeliniště,
- Krkonošská tundra,
- Benecká přírodní stezka a mnohé další.

Z hlediska nabídky cestovního ruchu se stává fenoménem posledních let již zmíněná cykloturistika a s ní související nabídka cyklovýletů. V reakci na tento rozvoj bylo zavedeno sedm autobusových linek převážejících turisty skrze celou destinaci Krkonoše od května do září. V rámci zkoumaného území existuje celkem 27 cyklistických tras vyhrazených Správou KRNAP, v celkové délce téměř 380 kilometrů, a další stovky kilometrů tras v blízkých oblastech Krkonošského národního parku a přidruženého Podkrkonoší. Do této kategorie je možné zařadit současně řadu místních „bikeparků“ a „tracků“, které se objevují stále častěji mezi nabízenými službami zdejších skiareálů. Jedná se například o Harrachov, Rokytnici nad Jizerou, Mladé Buky, Špindlerův Mlýn a Benecko (Krkonoše-svazek měst a obcí 2020a). Současně s rozvojem cykloturistiky stojí za zmínku projekt „**Krkonoše-ze sedla kola**“, který bude dále prodrobněji popsán.

### 6.1.3 Kulturně historické a technické památky

Ve srovnání s obrovským množstvím přírodních památek a sportovně-rekreačních služeb je nabízené množství kulturně-historických a technických památek relativně nízké. I přes toto srovnání se na území destinace Krkonoše nachází čtyři městské památkové zóny a dvě památkové rezervace vesnického typu.

V kulturně-historických střediscích vnitřních Krkonoš dominují kostely, kaple, roubené chalupy a domy krkonošského typu nebo lázeňské objekty. Pro vnější Krkonoše, konkrétně památkové zóny měst Vrchlabí, Hostinné, Trutnov a Jilemnice, jsou typické historické budovy radnic, kostelů, zámků a klášterů, dále morové sloupy, městská opevnění apod. K dispozici jsou návštěvníkům také místní muzea, galerie a divadla, představující významné osobnosti regionu, umělecké, společenské a architektonické úkazy nebo přírodní aspekty. Tab. č. 19 ukazuje výčet zmíněných památek, ke kterým přidává památky technického rázu.

Tabulka 19: Kulturně-historické a technické památky destinace Krkonoše

Typy památek	Příklady
<b>Muzea, galerie a divadla</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krkonošské muzeum Jilemnice</li> <li>• Krkonošské muzeum Paseky nad Jizerou</li> <li>• Muzeum skla Harrachov</li> <li>• Městské muzeum Žacléř</li> <li>• Galerie města Trutnov</li> <li>• Galerie „Na půdě“ Vrchlabí</li> <li>• Divadelní klub Vrchlabí</li> <li>• Divadelní spolek Krakonoš (Rokytnice n. J.)</li> </ul>
<b>Kulturně-historické stavby</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Barokní kostel sv. Michala v Rokytnici n. J.</li> <li>• Zřícenina hradu Štěpanice</li> <li>• Kostelík sv. Petra a Pavla ve Špindlerově Mlýně</li> <li>• Renesanční kostel sv. Michala v Černém Dole</li> <li>• Historické budovy radnic v Jilemnici a Hostinném</li> <li>• Augustiánský klášter ve Vrchlabí</li> <li>• Renesanční a barokní domy s podloubím v Trutnově</li> <li>• Kostel Nejsvatější trojice v Žacléři</li> </ul>
<b>Technické památky</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozhledna Žalý</li> <li>• Rozhledna Hnědý vrch</li> <li>• Rozhledna Černá hora</li> <li>• Rozhledna Eliška</li> <li>• Vyhlídka Harrachova skála</li> <li>• Stezka korunami stromů Krkonoše</li> <li>• Vyhlídkové věže na vrchu Stráž</li> <li>• Labská přehrada</li> </ul>
<b>Ostatní významné objekty</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sklárna Harrachov</li> <li>• Světznámé lázně v Janských Lázních</li> <li>• Hospoda na Peci z roku 1793</li> <li>• Krkonošské horské boudy (př. Martinova bouda)</li> <li>• Roubené štítové domy v Žacléři</li> <li>• Dělostřelecká tvrz Stachelberg</li> <li>• Skokanské můstky Harrachov</li> <li>• Vysílač Sněžné jámy</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování dle Miškovský et al. (2020)

#### 6.1.4 Doprovodná infrastruktura vybraných služeb

Stěžejním předpokladem pro rozvoj cestovního ruchu je kapacita, vybavenost a dostupnost hromadných ubytovacích zařízení (dále jen HUZ) a stravovacích služeb. Do této kategorie je možné zařadit současně dopravní služby a dopravní obslužnost, tyto faktory již byly analyzovány v předchozích kapitolách práce. Na území destinace Krkonoše se dle dat ČSÚ (2023b) nachází celkem 980 HUZ, které je možné rozdělit na hotely, penziony, kempy, chatové osady a turistické ubytovny dle úrovně vybavení a šířky nabízených služeb. V těchto HUZ je situováno 15 388 pokojů

s počtem 43 860 lůžek. K dispozici jsou návštěvníkům také místa pro stanování a obytné automobily. Celkový počet HUZ, na území destinace Krkonoše, se za posledních 10 let nepatrně snižuje. Jejich přehled představuje tab. č. 20.

Tabulka 20: HUZ destinace Krkonoše

Typ HUZ	Počet zařízení	Počet pokojů	Počet lůžek	Místa pro stany/obytné automobily
<b>Hotely</b>	196	6 286	15 908	242
<b>Penziony</b>	429	4 317	12 568	18
<b>Kempy</b>	21	418	1 698	1 476
<b>Chatové osady</b>	7	155	625	20
<b>Turistické ubytovny</b>	46	568	1 949	20
<b>Ostatní HUZ</b>	281	3 644	11 112	Není k dispozici
<b>Celkem:</b>	980	15 388	43 860	1 776

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2023b)

Z hlediska rozmístění HUZ v rámci 58 obcí okresů Jablonec n. N, Semily a Trutnov zasahujících svým územím do destinace Krkonoše se jich z celkového počtu 980 nachází 306 v okrese Semily, 82 v okrese Jablonec n. N. a 592 v okrese Trutnov. Tyto počty jsou ovlivněny přírodními, sportovně-rekreačními a kulturně-historickými možnostmi daných lokalit a jejich rozlohou. V posledních letech dochází zároveň k rychlému nárůstu výstavby apartmánových domů a bytů, které rozšiřují dostupnost ubytování (ČSÚ 2023b).

Destinace Krkonoše nabízí zároveň značné množství stravovacích zařízení, jejichž největší koncentrace je v hlavních centrech a střediscích cestovního ruchu, v periferních a odlehlých oblastech se jejich počet výrazně snižuje. Kvalita HUZ i stravovacích služeb nemůže být objektivně hodnocena z důvodu nedostatku relevantních dat.

## 6.2 Analýza poptávky cestovního ruchu destinace Krkonoše

Cílem analýzy poptávky po produktech a službách cestovního ruchu destinace Krkonoše je zmapování počtu hostů HUZ ve vybraných letech, jejich národnostní složení a preference z hlediska zvoleného typu ubytovacího zařízení, dále zjištění návštěvnosti osmi zvolených přírodních a současně sedmi kulturně-historických a technických památek nacházejících se na území destinace Krkonoše.

### 6.2.1 Analýza návštěvnosti hromadných ubytovacích zařízení

Tab. č. 21 ukazuje vývoj návštěvnosti HUZ destinace Krkonoše v letech 2018-2020, představuje celkový počet hostů a přenocování v každém roce nebo průměrný počet přenocování připadajících na jednu osobu. Nejvyššího počtu hostů a počtu přenocování dosáhly tato HUZ roku 2019, následně můžeme vidět relativně významný propad v roce 2020, který je s největší pravděpodobností zapříčiněn pandemií Covid-19. Za roky 2021 a 2022 dosud nebyly představeny kompletní data ČSÚ, avšak první odhady hovoří o opětovném navýšení počtu návštěvníků, který ovšem nedosahuje hodnot z roku 2019. Průměrný počet přenocování na osobu se v roce 2020 mírně zvýšil.

Tabulka 21: Návštěvnost HUZ destinace Krkonoše (2018-2020)

	2018	2019	2020
<b>Počet hostů</b>	1 030 488	1 106 661	782 341
<b>Počet přenocování</b>	3 676 240	3 941 141	2 958 689
<b>Průměrný počet přenocování na osobu</b>	3,57	3,56	3,78

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2023b)

Z tab. č. 22 vyplývá, že největší část návštěvníků destinace Krkonoše se v letech 2018-2020 ubytovala v hotelech, penzionech a ostatních HUZ. Do kategorie ostatních HUZ spadají apartmány, domovy mládeže, nebo ubytovací zařízení nabízené soukromými hostiteli (chaty, chalupy, víkendové byty apod.). Naopak nejméně tito návštěvníci vyhledávali chatové osady, turistické ubytovny a kempy. Ze všech kategorií hotelů byly ve sledovaném období nejvíce využívány ty tříhvězdičkové, někdy označované jako „kategorie Komfort“. Z hlediska nejvyššího průměrného počtu přenocování byly nejčastěji použity ostatní HUZ (5,35 přenocování/osoba), nejméně naopak kempy (3,15 přenocování/osoba) a hotely (3,30 přenocování/osoba).

Tabulka 22: Návštěvnost dle typů HUZ destinace Krkonoše (2018-2020)

Typ HUZ	Hosté (2018)	Hosté (2019)	Hosté (2020)	Přenocování (2018-2020)
Hotely	597 559	643 048	418 350	3,30
Penziony	209 285	222 525	179 370	3,94
Kempy	18 207	27 804	26 267	3,15
Chatové osady	913	720	508	4,10
Turistické ubytovny	28 681	32 552	22 705	4,02
Ostatní HUZ	175 843	180 012	135 141	5,35

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2023b)

V největší míře využívali služeb HUZ destinace Krkonoše ve sledovaném období 2018-2020 občané ČR (77,24 %), následovaní návštěvníky z Německa (13,41 %) a Polska (6,52 %). Tab. č. 23 současně doplňuje čísla zahraničních turistů ze Slovenska, Nizozemska a Dánska v nominálním i relativním vyjádření. Data kopírují propad návštěvnosti HUZ mezi lety 2019 a 2020 viditelný v tab. č. 21, související s omezením cestování kvůli onemocnění Covid-19.

Tabulka 23: Návštěvnost HUZ destinace Krkonoše dle národnostního složení (2018-2020)

Země/hosté (rok)	2018	2019	2020	2018-2020
Česká republika	751 848	800 461	631 990	2 184 299 (77,24 %)
Německo	145 306	161 376	72 680	379 362 (13,41 %)
Polsko	67 364	72 758	44 211	184 333 (6,52 %)
Slovensko	11 192	12 082	6 320	29 594 (1,05 %)
Nizozemsko	10 687	10 281	5 312	26 280 (0,93 %)
Dánsko	7 844	9 601	6 656	24 101 (0,85 %)

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2023b)

## 6.2.2 Analýza návštěvnosti přírodních památek

Návštěvnost přírodních památek destinace Krkonoše je zkoumána v rámci let 2019-2021 na základě zveřejněných dat agenturou CzechTourism. Tab. č. 24 ukazuje dominanci a atraktivitu nejvyšší hory Sněžky a jejího nejbližšího okolí, které přiláká každoročně největší podíl z celkového počtu návštěvníků. Zkoumáno je celkem osm přírodních úkazů, především z oblasti národního parku, ke kterým zavítalo ve sledovaných letech okolo 800 000 návštěvníků za rok.

Tabulka 24: Návštěvnost přírodních památek destinace Krkonoše (2019-2021)

Vybrané turistické cíle/návštěvnost (rok)	2019	2020	2021
Lanová dráha Sněžka	310 000	231 500	202 300
Trasa Jelení bouda-Sněžka	87 600	80 600	105 600
Trasa Luční bouda-Chalupa na Rozcestí	74 400	70 100	91 500
Pramen Labe	46 600	47 400	43 300
Cesta „česko-polského“ přátelství (východ)	36 900	29 800	41 300
Zlaté návrší (mohyla)	81 600	74 700	73 700
Trasa Labská bouda-Sněžné jámy	151 560	138 200	141 000
Úpské rašeliniště	35 500	97 400	90 800
<b>Celkem:</b>	<b>824 160</b>	<b>769 700</b>	<b>789 500</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle CzechTourism (2020, 2021, 2022)

Výše zmíněná data jsou sbírána pomocí automatických snímačů rozmístěných Správou KRNP, kterých je v současnosti na celém území parku 27. Souhrnný počet návštěvníků destinace Krkonoše v jednotlivých letech je tak relativně složité odhadovat z důvodu nedostatku dat a nerovnoměrnosti rozmístění těchto zařízení. Avšak Správa KRNP na svých stránkách uvádí, že každý rok zavítá na území KRNPu zhruba milion turistů, kteří zde stráví několik dní a další zhruba dva miliony výletníků přijíždějící pouze na dobu kratší 24 hodin. V celkovém součtu se tedy může jednat až o tři miliony návštěvníků za rok. Jen samotný vrchol hory Sněžky přiláká v letních měsících tisíce návštěvníků za jeden den, dosavadní rekord pochází z roku 2019, a to konkrétně 9 400. V zimních měsících se návštěvnost vrcholu Sněžky za jeden den pohybuje maximálně v řádu stovek. K těmto číslům je potřeba dále přidat návštěvnost zmíněných přírodních památek v oblasti Podkrkonoší (Správa KRNP 2023).

### 6.2.3 Analýza návštěvnosti kulturně-historických a technických památek

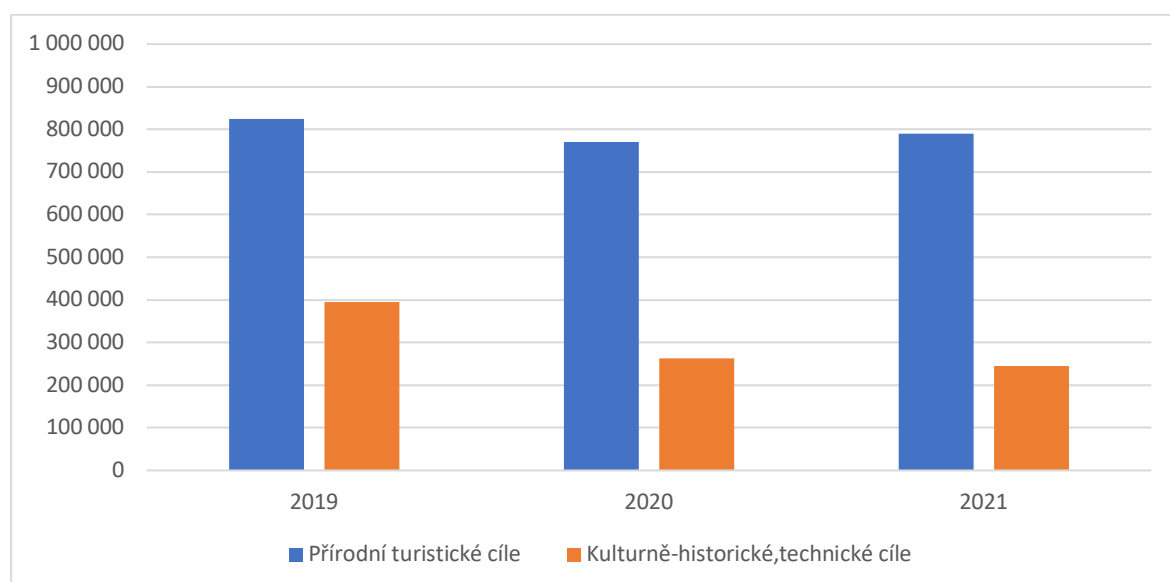
Návštěvnost kulturně-historických a technických památek nedosahuje zdaleka tak významných hodnot představených v tab. č. 24. Pouze „Stezka korunami stromů Krkonoše“ z této řady výrazně vybočuje a razantně tím ovlivňuje demonstrována data v tab. č. 25. Ta ukazuje počty návštěvníků sedmi vybraných kulturně-historických a technických památek destinace Krkonoše.

Tabulka 25: Návštěvnost kulturně-historických a technických památek destinace Krkonoše

Vybrané památky/návštěvnost (rok)	2019	2020	2021
Krkonošské muzeum Jilemnice	19 700	12 800	11 000
Muzeum Podkrkonoší v Trutnově	11 000	6 200	4 600
Sklárna Harrachov	17 600	28 200	31 500
Tvrz Stachelberg	23 400	20 700	22 600
Čtyři historické domky	13 100	9 100	6 400
Stežka korunami stromů Krkonoše	305 300	179 700	165 300
Hornické muzeum Žacléř	4 700	5 500	3 800
<b>Celkem:</b>	<b>394 800</b>	<b>262 200</b>	<b>245 200</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle CzechTourism (2020, 2021, 2022)

V porovnání s celkovou návštěvností přírodních turistických cílů v letech 2019-2021 se zde jedná o zhruba třetinové hodnoty. Z tab. č. 24 a 25 je patrné, že kulturně-historické a technické památky jsou značným potenciálem pro rozvoj cestovního ruchu a rozprostření poptávky v místě i čase. Většina z nich se nachází na území Podkrkonoší, které by bylo zvýšeným zájmem návštěvníků značně oživeno, zároveň by se zvýšil potenciál rozvoje místních podnikatelských subjektů podnikajících v oblastech cestovního ruchu. Obr. č. 8 srovnává vývoj počtu návštěvníků zmíněných kategorií ve sledovaném období 2019-2021.



Obrázek 8: Návštěvnost vybraných turistických cílů destinace Krkonoše (2019-2021)

Zdroj: vlastní zpracování dle CzechTourism (2020, 2021, 2022)



## 6.3 Faktory omezující rozvoj cestovního ruchu destinace Krkonoše

Z provedených analýz trhu cestovního ruchu destinace Krkonoše vyplývá celá řada faktorů, které mohou do značné míry negativně ovlivnit jeho rozvojový potenciál. Mezi tyto hrozby lze zařadit nedostatečné množství finančních prostředků pro zkvalitnění HUZ a doprovodné infrastruktury, související s rostoucími výdaji na jejich údržbu a provoz, koncentraci rozvojových aktivit a reálných investic především v oblastech jádrového území destinace a nejznámějších center cestovního ruchu, které jsou z největší části ohroženy fenoménem overtourismu, nebo zaostávající periferní oblasti. Dále lze zahrnout pokračující výstavbu apartmánových domů a bytů, jejichž dočasné obývání a pronajímání nepřináší příjmy do veřejných rozpočtů měst a obcí z výběru místních poplatků a daní, z důvodu složité kontroly a zatajení, zda je apartmán využíván pouze svými majiteli, nebo souběžně pronajímán k rekreačním účelům. Současně je na území destinace značně nevyvinuta koncentrace relaxačních a regeneračních služeb zahrnující nabídku vnitřních i vnějších koupališť, plaveckých bazénů, wellness center a saunových zařízení, které vyhledává stále více návštěvníků z důvodu jejich rostoucích požadavků a očekávání.

Autor práce považuje za hrozby mimo jiné nízkou přepravní kapacitu krkonošských cyklobusů a absenci propojení turisticky nejvyhledávanějších atrakcí a lokalit v průběhu zimní sezóny, které lze nově zajistit krkonošskými „běžkobusy“, neexistenci skibusů zajišťujících přepravu lyžařů a skialpinistů mezi jednotlivými lyžařskými středisky destinace navzájem, nerovnoměrné rozmístění poptávky po produktech a službách cestovního ruchu mezi jádrovými a periferními oblastmi, v posledních měsících také enormní růst cenové hladiny poskytovaných služeb v cestovním ruchu.

### 6.3.1 Analýza konkurence

Dynamicky rozvíjející se konkurenční aktivity domácích i zahraničních oblastí a turistických regionů mohou být další významnou hrozbou pro destinaci Krkonoše. Práce představuje vybrané lokality, které mohou odlákat značnou část stávajících i potenciálních zákazníků v průběhu následujících let. Mezi hlavní konkurenty z hlediska obdobné geografické polohy vůči nejdůležitějším zdrojovým oblastem návštěvníků Krkonoš patří:

- Jizerské hory,
- Orlické hory,
- Polské Krkonoše,
- Karkonoski park narodowy.

Jizerské hory se rozprostírají na území tří okresů Libereckého kraje, disponují rozmanitou krajinou se značným množstvím přírodních památek, oproti Krkonoším chudší faunou a flórou z důvodu absence ledovcových karů, lavinových drah a rozlehlých horských luk. V důsledku nízkého vlivu vlhkého a studeného severního proudění, typického pro oblasti Krkonoš, chybí v Jizerských horách alpinské a subalpinské vegetační pásmo, někdy označované pojmem vysokohorská tundra. Pro návštěvníky jde zde připraveno 27,1 km sjezdových tratí, rozprostírajících se v sedmi skiareálech, více než 200 km strojově upravovaných běžeckých tras a stovky kilometrů značených cest pro letní turistiku a cykloturistiku. Na tratích Jizerské magistrály je každoročně pořádáno několik sportovních a kulturně-společenských akcí, mezi které lze zařadit závod „Jizerské 50“ nebo „Bedřichovské 30“. Pro region jsou typické zároveň technické a kulturně-historické památky v čele s rozhlednou na nejvyšší hoře Smrk (1 124 m. n. m.) (Kitzbergerger 2008).

Orlické hory s nejvyšším vrcholem Velká Deštná (1 115 m. n. m.) najdeme východně od Krkonoš. Pro lyžaře nabízí 32,7 km sjezdových tratí všech obtížností v devíti tamních skiareálech, 230 km běžeckých stop a současně téměř 300 km turistických a cyklistických tras. Nechybí ani přírodní, technické a kulturně-historické památky lákající každoročně mnoho návštěvníků. Z hlediska množství těchto památek se jedná o „nejchudší“ oblast v porovnání s předchozími destinacemi. V současné době je nutné zmínit rychle se rozvíjející polskou část Krkonoš, kde dochází k modernizaci a výstavbě nové infrastruktury a suprastruktury služeb cestovního ruchu. Jedná se o oblasti Szklarske Poreby, Karpacze a Jakuszyce, kde dochází k masivním investicím v místních skiareálech, střediscích pro běžecké lyžování a sportovně-rekreačních, regeneračních i relaxačních zařízeních, které se na české straně Krkonoš téměř nevyskytují. Z těchto míst je zároveň dobře přístupný Karkonoski park narodowy i český Krkonošský národní park a jeho atraktivní lokality (Ludvíková 2016).

K ostatním konkurentům lze zařadit také vybrané české horské oblasti, slovenské Vysoké a Nízké Tatry, bavorské a rakouské Alpy, případně mnohé další lokality alpských států, které jsou geograficky již relativně vzdálené. Tato vzdálenost může být na druhé straně kompenzována vyšší vybaveností, kvalitou, šířkou a dostupností zdejších služeb v odvětví cestovního ruchu, nepřebýrným množstvím přírodních krás, případně neustále se zvyšujícími cenami na území ČR, kdy se ceny služeb v turisticky významných destinacích v Rakousku a ČR téměř vyrovnaly. I tento fakt negativně ovlivňuje image destinace Krkonoše, která je často považována za snobskou a předraženou v porovnání se zmíněnými alpskými destinacemi.

V návaznosti na minulé tvrzení práce uvádí srovnání cen vybraných služeb v alpské destinaci cestovního ruchu Ischgl-Samnaun-Galtür, nacházející se v oblasti Tyrolska, a střediska Špindlerův Mlýn v destinaci Krkonoše. Turistická oblast Ischgl-Samnaun-Galtür nabízí návštěvníkům v rámci jednoho skipasu téměř 350 km sjezdových tratí všech obtížností, 200 km běžeckých stop, značené vysokohorské skialpinistické cesty, stovky kilometrů tras pro zimní i letní turistiku, značné množství ubytovacích, stravovacích, regeneračních a jiných služeb, stejně jako sportovní, společenské a kulturní akce. Ze sebraných dat vlastním pozorováním jsou komparovány ceny poskytovaných služeb ubytovacími a stravovacími zařízeními, skipasů, vstupného do regeneračních zařízení a dalších doprovodných služeb zdejší infrastruktury. Z tab. č. 26 vyplývá, že náklady na pětidenní zimní dovolenou zahrnující 4 dny lyžování a 1 den zimní turistiky, v měsíci lednu 2023, činily pro dvě osoby v alpské destinaci zhruba 32 380,- Kč, ve Špindlerově Mlýně 35 855,-. Nejedná se o konečnou částku z důvodu nevyčíslení dopravních nákladů, které by rozdíl zcela jistě snížily.

Uvedená data byla shromážděna na základě osobní návštěvy obou destinací v měsíci lednu a uchovávání získaných účtenek, prospektů, ceníků služeb apod. Dle názoru autora práce se jedná o značnou hrozbu pro krkonošské podnikatele a obecně celou destinaci Krkonoše, která může v nejbližších letech očekávat odliv turistů do zahraničních destinací, které nabízejí vyšší kvalitu, širší a dostupnost poskytovaných služeb, jistotu sněhové pokrývky apod. Ceny v tab. č. 26 jsou uvedeny v českých korunách, pro destinaci Ischgl-Samnaun-Galtür byly přepočteny dle směnného kurzu 1EUR=24CZK.

*Tabulka 26: Srovnání cen vybraných destinací cestovního ruchu*

<b>Vybraný produkt, služba</b>	<b>Ischgl-Samnaun-Galtür</b>	<b>Špindlerův Mlýn</b>
3* hotel na 5 nocí se snídaní	11 280,-	14 600,-
Čtyřdenní skipas	11 040,-	12 100,- (bez Gopass)
Pětidenní parkovné u lanovek	600,-	1 200,-
Cena obědů za 5 dní	3 360,-	3 125,-
Cena večeří za 5 dní	4 280,-	3 260,-
1x vstupné-bazén/wellness	1 820,-	1 600,-
<b>Celkem:</b>	<b>32 380,-</b>	<b>35 855,-</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 6.3.2 Souhrnné zhodnocení faktorů rozvoje cestovního ruchu destinace Krkonoše

Tab. č. 27 představuje souhrnné zhodnocení faktorů rozvoje cestovního ruchu, vycházejících z kapitol 5 a 6. Postupně ukazuje faktory pozitivně ovlivňující rozvoj CR destinace Krkonoše, negativní faktory do značné míry tento rozvoj tlumící, dále potenciální faktory, které mohou zajistit jejich realizaci vyšší konkurenceschopnost, případně atraktivitu území, a tím neustálé navyšování počtu návštěvníků v souladu s podnikatelskými, marketingovými i ochrannými aktivitami nastavenými Správou KRNAP. Současně také potenciální faktory ohrožující rozvoj CR Krkonoš v nejbližších letech.

Tabulka 27: Souhrnné zhodnocení faktorů rozvoje cestovního ruchu destinace Krkonoše

<b>Pozitivní faktory pro rozvoj CR</b>	<b>Negativní faktory pro rozvoj CR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Strategická geografická poloha</li> <li>● Značné přírodní bohatství</li> <li>● KRNAP, biosférická rezervace UNESCO</li> <li>● Vysoká kvalita ŽP</li> <li>● Vyšší vzdálenost významných zahraničních konkurenčních oblastí</li> <li>● Dlouholetá tradice cestovního ruchu</li> <li>● Široká nabídka zimních sportů v rámci ČR</li> <li>● Hustá síť turistických a cyklistických tratí</li> <li>● Rozvinutá podnikatelská sféra, příznivá situace na trhu práce</li> <li>● Existence institucí cestovního ruchu</li> <li>● Projekty „Krkonoše ze sedla kola“, „Krkonoše-lyžařský běžecký ráj“ a „Krkonošské cyklobusy“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Výrazná regulační opatření pro ochranu přírody</li> <li>● Nerozvinutá a zastaralá dopravní infrastruktura</li> <li>● Nízká přepravní kapacita veřejné dopravy</li> <li>● Značné zatížení turisticky atraktivních lokalit a jádrových území</li> <li>● Nízký nárůst kapacit a zkvalitnění služeb HUZ</li> <li>● Nedostatečné vybavení doplňkových služeb (relaxační zařízení)</li> <li>● Nízká míra spolupráce hlavních aktérů CR</li> <li>● Absence zimních „běžkobusů“</li> </ul>
<b>Potenciální faktory příznivé pro rozvoj CR</b>	<b>Potenciální faktory ohrožující rozvoj CR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cílené rozvrstvení turistické poptávky v místě i čase (redukce overtourismu)</li> <li>● Rozvojové aktivity v oblasti Podkrkonoší</li> <li>● Využití kulturně-historického potenciálu</li> <li>● Vyšší nabídka doprovodných služeb CR (budování naučných stezek, rozhleden)</li> <li>● Jednotná marketingová komunikace a další marketingové aktivity</li> <li>● Sjednocení turistické nabídky (letní a zimní karty)</li> <li>● Investice do systémů umělého zasněžování (prodloužení zimní sezóny)</li> <li>● Podpora CR ze strany EU, regionálních politik i Ministerstva pro místní rozvoj</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Klimatické změny</li> <li>● Růst konkurence v globálním měřítku</li> <li>● Enormní nárůst cenové hladiny ubytovacích a stravovacích služeb</li> <li>● Nedostatečná vybavenost pro platbu kartou na horských boudách</li> <li>● Image snobské a drahé destinace</li> <li>● Odchod místních mladých obyvatel</li> <li>● Rozevírání nůžek mezi jádrovými a periferními oblastmi</li> <li>● Recese-závislost pouze na odvětví CR</li> <li>● Pokles návštěvnosti v následujících letech</li> <li>● Rostoucí místní daně a poplatky</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

## 7. Analýza nástrojů marketingové komunikace destinace Krkonoše

V pořadí sedmá kapitola diplomové práce mapuje jednotlivé nástroje marketingové komunikace destinace Krkonoše využívané dvěma hlavními institucemi zabezpečujícími marketingové aktivity, Destinační společností Krkonoše-svazek měst a obcí a Správou KRNAP. Postupně analyzuje šest základních nástrojů zahrnující reklamu, podporu prodeje, vztahy s veřejností, osobní prodej, přímý marketing a on-line marketing. Jednotlivé nástroje a jejich formy vycházejí z jednotného grafického manuálu, doplněného o loga demonstrované obr. č. 5 a 6. Grafický manuál společně s logem na obr. č. 5 mohou využívat po udělení souhlasu veškeré subjekty, které svými marketingovými činnostmi doplňují stěžejní část marketingové komunikace zmíněných institucí s cílem rozvoje místního cestovního ruchu. S logem na obr. č. 6 je situace složitější. Hlavním úmyslem sjednocení vizuálních prvků a grafického pojetí je posílení „značky“ Krkonoše v očích domácích i zahraničních návštěvníků.

### 7.1 Reklama

Na základě pozorování a řízených rozhovorů s pracovníky marketingového oddělení Destinační společnosti Krkonoše patří k dominantním formám reklamy vydávání turistických novin, brožur, letáků a dalších tiskovin. Destinační společnost Krkonoše publikuje dvakrát ročně celkem 70 000 kusů výtisků turistických novin s názvem „**Krkonošská sezona**“, které přináší souhrn informací o našich nejvyšších horách a doporučení výletních cílů a lokalit doplněných o turistickou mapu. Dále je možné zařadit turistické noviny „**Krkonoše-hory zážitků po celý rok**“. Ty zahrnují soubor přírodních památek a scenérií, údaje o zdejších tradicích a kultuře i seznam turistických tras pro letní i zimní aktivity. Obě varianty turistických novin jsou k dispozici návštěvníkům v místních TIC, ve třech jazycích, zcela zdarma. Tyto noviny jsou doplněny regionálními časopisy a zpravodaji informujícími o zajímavých novinkách, výletních tipech a sportovních i kulturně-společenských událostech týkajících se lokalit, ve kterých vycházejí. Zpravidla jsou publikovány každé dva měsíce v řádech stovek kusů, pouze v českém jazyce. Do této kategorie spadá „**Rokytnický zpravodaj**“, „**Zpravodaj města Harrachov**“, nebo „**Špindlerovské noviny**“.

Brožury jsou další formou reklamy používané k propagaci destinace Krkonoše. Destinační společnost Krkonoše vydává v nepravidelných intervalech několikastránkové brožury, doporučující přírodní památky, výhledy, naučné stezky pro děti, možnosti cyklistických výletů nebo zimních sportovních aktivit, které vhodně doplňují turistické noviny. Mezi tyto brožury patří:

- Pohádkové Krkonoše-razítkovací hra,
- „Neznámé Krkonoše“,
- Cyklobrožura „Krkonoše na kole“,
- „Krkonošské výlety a výhledy“,
- „Krkonoše-lyžařský ráj“ a mnohé další.

Správa KRNAP ve spolupráci s Ministerstvem životního prostředí a Státním fondem životního prostředí ČR tiskne značné množství naučných brožur o přírodních, průmyslových a historických památkách, krkonošském nářečí, místní fauně a flóře nebo vojenské historii. Tyto brožury jsou návštěvníkům k dispozici zdarma na informačních centrech Správy KRNAP, případně ke stažení na jejich webových stránkách (Správa KRNAP 2023).

Třetí pilíř stěžejních reklamních aktivit tvoří letáky a mapy vydávané ve vzájemné spolupráci obou institucí. Mapy ukazují návštěvníkům možnosti sportovních aktivit, zahrnující tratě pro turistiku, cyklistiku, běžecké i sjezdové lyžování, výčet přírodních a kulturně-historických památek, regeneračních zařízení a dalších doprovodných služeb z oblasti cestovního ruchu. Letáky odkazují především na krkonošské cyklobusy, „pojizerský pacifik“, přehled kulturně-společenských akcí, postavu Krakonoše-vládce hor, nebo pravidla ochrany přírody zdejšího národního parku. Letáky i mapy jsou vydávány v oboustranném barevném formátu A4, k dostání v místních TIC, případně informačních střediscích Správy KRNAP. Jejich nabídku rozšiřují aktivity místních soukromých podnikatelů, a především letních a zimních středisek cestovního ruchu, které svým návštěvníkům nabízí své vlastní mapy s vyznačenými trasami, sportovními aktivitami, přírodními cíli, poskytovanými službami apod (Destinační společnost Krkonoše-svazek měst a obcí 2020a).

Z tradičních forem reklamy je možné zmínit reklamu v televizi, rádiu a na billboardech. Jedná se o relativně finančně náročné prostředky propagace, které jsou dle diskusí používány destinací Krkonoše a jejími institucemi v mnohem menší míře. Billboardy jsou rozmístěny podél vybraných příjezdových komunikací do jádrových oblastí a středisek cestovního ruchu. Lákají k návštěvě místních lyžařských skiareálů, známých turistických cílů, případně k využití stravovacích a ubytovacích služeb soukromých subjektů. Na billboardech dle pozorování zcela chybí propagace krkonošských cyklobusů, krkonošské magistrály, nebo kulturně-historických a technických památek. Mezi používané rozhlasové stanice patří Český rozhlas Hradec Králové a Liberec, Hitrádio Černá hora, Evropa 2-východ, nebo Rádio Beat, zde se objevují krátké spoty s cílem ekonomického, kulturního a společenského rozvoje měst a obcí destinace Krkonoše. V rámci televizní reklamy se setkáváme na programu ČT Sport s pořadem „Panorama-sitour“ představujícím skrze každodenní

vysílání záběry a informace o letním a zimním provozu významných krkonošských lyžařských středisek, na programu ČT Edu se vzdělávacími pořady „Krkonoše: Nejvyšší hory mezi Alpami a Skandinávií“, „Krkonošské vodopády“ a „Krkonoše-proč je chránit“. Velkým nedostatkem je dle autora absence vlastní televizní a rozhlasové stanice pro území destinace Krkonoše, které jsou např. v alpských destinacích cestovního ruchu samozřejmostí.

## 7.2 Podpora prodeje

K formám podpory prodeje patří turistické slevové karty, případně nabídka služeb skrze slevové portály, která je typická spíše pro jednotlivé podnikatelské subjekty působící na území destinace a doplňuje tak ostatní formy podpory prodeje. Dosud největší projekt slevové karty „Regioncard“ zkrachoval již po dvou letech od svého zavedení, v roce 2013, z důvodu neschopnosti vzájemné domluvy mezi zdejšími institucemi cestovního ruchu a místními podnikatelskými subjekty na všestranných podmínkách. Návštěvníci držící tuto kartu měli dle Boudyšové (2013) možnost využívat služby podnikatelů a dalších organizací, zapojených do projektu na podporu rozvoje cestovního ruchu, za zvýhodněných cenových podmínek.

Od roku 2013 s obdobným projektem, zapojujícím místní podnikatele z oblasti ubytovacích a stravovacích služeb, lyžařská střediska, provozovatele kulturně-historických a technických památek, soukromé i veřejné dopravce, případně poskytovatele služeb doplňkové infrastruktury cestovního ruchu, destinace nepřišla. V současné době existují pouze tři méně významné slevové karty nabízející benefity výhradně na území několika málo obcí, kterými zvýhodňují pouze své vlastní návštěvníky. Jedná se o „**Harrachov card**“, „**Gopass**“ a kartu „**Hosta Pece pod Sněžkou**“ (Veselý 2022). Destinační společnost Krajina pod Sněžkou (2022) testuje novou slevovou kartu východních Krkonoš, která má poskytovat na území devíti obcí výhodnější vstupné do kulturně-historických a technických památek, současně levnější jízdné pro využití místních lanovek a autobusové dopravy. Jedná se o snahu rozptýlit návštěvníky do méně vytížených lokalit a zároveň aktivity motivující návštěvníky k prodloužení jejich pobytu. Karta by jejím zavedením měla být k dostání zdarma od zdejších ubytovatelů. Současně je vyvíjen také rezervační systém pro nejvytíženější památky vedoucí k rozptýlení turistické poptávky v místě i čase.

Instituce zastřešující jednotlivé nástroje marketingové komunikace prezentují destinaci Krkonoše v rámci tuzemských i zahraničních veletrhů a výstav. Destinační společnost Krkonoše-svazek měst a obcí (2022) uvádí pravidelné účasti na těchto akcích:

- MTT Wrocław,
- Piknik nad Odrou Szczecin,
- TC Lipsko,
- Reisenmarkt Dresden,
- Ferienmesse Wien,
- Holiday World Praha,
- ITEP Plzeň,
- Infotour Hradec Králové,
- Euroregiontour Jablonec nad Nisou a další.

K formám podpory prodeje autor přidává tvorbu projektů Destinační společnosti Krkonoše, konkrétně „**Krkonoše ze sedla kola**“, zlepšující informovanost a podmínky pro cykloturistiku, „**Krkonoše-lyžařský běžecký ráj**“, přinášející pravidelnou strojovou úpravu několika set kilometrů vyznačených lyžařských tras a již zmíněné „**Krkonošské cyklobusy**“. Hlavním cílem je podpora návštěvnosti destinace a zvýšení povědomí o lokalitách zahrnutých v rámci dílčích projektů.

### 7.3 Public relations

Pro oblast public relations (dále jen PR) je typické vytváření a udržování příznivého jména, image a celkové pověsti vybraného subjektu. Destinace Krkonoše v rámci tohoto nástroje vyvíjí značné množství aktivit opět prostřednictvím Destinační společnosti Krkonoše a Správy KRNAP. Z diskusí plyne, že k hlavním formám PR patří vydávání tiskových zpráv a ročenek informujících o současném stavu a změnách v rámci organizačních struktur daných institucí, jejich stěžejních činnostech, současných i budoucích cílech a aktivitách. V přehledných grafech a tabulkách srovnávají vývoj počtu návštěvníků, průjezdů jízdních kol i motorových vozidel v průběhu let nebo návštěvnost přírodních a technických památek. Dále poskytují informace o různých aktualitách z oblasti Krkonoš, zahrnující ediční činnost, tvorbu projektů z oblasti ochrany přírody, případně aktivity podporující rozvoj cestovního ruchu (Správa KRNAP 2023).

Informace z tiskových zpráv a ročenek jsou zveřejňovány na webových stránkách zmíněných institucí a následně distribuovány do místních novin a časopisů, mezi které patří např. Krkonošský deník, Špindlerovské noviny, regionální zpravodaje významných turistických středisek, dále do regionálních rozhlasových stanic, regionálních tiskovin i lyžařských či cyklistických časopisů. Destinační společnost Krkonoše současně pořádá řízená sezení se svými sponzory, partnery,



místními podnikateli i širokou veřejností, kde diskutují zásadní témata ovlivňující daný region. Se zdejšími obyvateli je komunikováno prostřednictvím tištěných zpravodajů vydávanými členskými obcemi destinace.

V posledních letech se k formám PR destinace Krkonoše přidává pořádání tzv. „**press tripů**“, „**insta tripů**“ a „**influencer tripů**“. Jedná se o krátkodobé studijní a poznávací řízené cesty, pořádané především Destinační společností Krkonoše, pro zástupce cestovních kanceláří, influencersy, novináře z odborných regionálních, celostátních i zahraničních médií a časopisů zaměřených na turismus, případně pro zástupce dalších zájmových skupin, vedoucích k rozšíření povědomí o destinaci. Dle slov Mgr. Ivany Hanačíkové je smyslem cest obeznámit širší veřejnost s dosud přehlíženými turistickými atraktivitami, mezi které byly v minulém roce zařazeny Krkonošská pivní stezka, Pojizerský pacifik, jarní vodopády, karavanová místa západních Krkonoš a další. Díky těmto cestám dochází k šíření pozitivního jména, image a celkové pověsti destinace Krkonoše i mimo území ČR. Zahrnout můžeme skandinávského influencera Maura Rongioneho, holandské blogerky Lisette van Beek a Roëll de Ram či francouzského novináře Christopa Migeona, kteří ve svých článcích, videích a blozích referují o atraktivitách destinace Krkonoše. Z ČR se zúčastnily řízených cest např. Tereza Koutná, Katka Osíčková, Klára Velínská nebo Michal Petrů, kteří na svých instagramových či jiných profilech, případně v novinách, přibližují svým sledujícím známé i opomenuté krkonošské lokality a památky.

K dalším formám PR je dle pozorování možné zařadit pořádání sportovních, společenských a kulturních akcí a eventů. Práce pro představu uvede některé z nich, které jsou pořádány vybranými institucemi, případně pod jejich záštitou, nebo ve spolupráci s dalšími podnikatelskými i zájmovými subjekty:

- Krkonošská „70“-závod v běhu na lyžích po hlavním hřebeni Krkonoš,
- Noc tuleních pásů v Peci pod Sněžkou pro skialpinisty,
- Audi FIS Ski World Cup-závody světového poháru ve sjezdovém lyžování,
- SKITOUR Hančův memoriál pro vyznavače zimních sportů,
- Velikonoce v muzeu Trutnov připomínající velikonoční tradice a zvyky,
- Vrchlabské hudební léto,
- Krakonošova „100“-dálkový pochod a běh skrze pohoří Krkonoše,
- Tradiční vinobraní v Dolním Lánově,
- Slavnosti Jana Harracha v Jilemnici,
- Dny lidové architektury v Železném Brodě a mnohé další.

## 7.4 Osobní prodej

Turistická informační centra (TIC) a informační centra Správy KRNP (IC) jsou jednou z mála používaných forem osobního prodeje. Pracovníci TIC a IC zajišťují přímý, často jediný, kontakt mezi destinací a návštěvníky, jež je důležitý z hlediska pochopení jejich přání a potřeb pro následné doporučení turistických aktivit, kulturně-historických památek, společenských akcí apod. Distribuují také propagační materiály ulehčující orientaci návštěvníků na území destinace. Tab. č. 28 představuje osm vybraných TIC destinace Krkonoše a současně z veřejně dostupných dat publikovaných Destinační společnosti Krkonoše-svazek měst a obcí (2020b) ukazuje a srovnává vývoj počtu jejich návštěvníků v letech 2019-2021. Pro představu bylo vybráno šest nejvíce navštěvovaných a dvě nejméně navštěvovaná TIC. Na základě uvedených dat je možné posoudit, které lokality pravděpodobně a setrvačně patří mezi turisticky nejvyhledávanější a nejatraktivnější v rámci destinace Krkonoše, a které se naopak řadí k méně vyhledávaným a méně atraktivním.

Mimo jiné lze u prvních šesti zmíněných TIC sledovat klesající trend počtu návštěvníků v průběhu let 2019-2021. Například u TIC Pec pod Sněžkou-Turista klesla návštěvnost mezi roky 2019 a 2021 téměř o 48 500 návštěvníků, což odpovídá cca 46 %. Podobně se snížila návštěvnost také u TIC Malá Úpa. U TIC Janské Lázně, Trutnov a Špindlerův Mlýn došlo ke snížení návštěvnosti dokonce o necelých 60 %. V souvislosti s tímto poklesem si autor práce klade zásadní otázku, konkrétně, které faktory ovlivnily takto rapidně pokles počtu návštěvníků TIC, zda nenacházejí v TIC dostatečné množství informací a propagačních materiálů, nebo zda jsou již dostatečně informováni z jiných forem marketingové komunikace, jakými jsou webové stránky, sociální sítě apod.

Tabulka 28: Návštěvnost turistických informačních center v letech 2019-2021

Turistické informační centrum	Počet návštěvníků 2019	Počet návštěvníků 2020	Počet návštěvníků 2021
Pec pod Sněžkou-Turista	113 970	80 316	62 595
Janské Lázně	69 726	49 565	28 248
Malá Úpa	66 541	44 331	34 837
Horní Maršov	64 366	57 450	49 992
Trutnov	43 589	21 368	16 544
Špindlerův Mlýn	19 568	16 850	7 799
Vysoké nad Jizerou	1 506	1 200	1 736
Strážné	1 410	8 449	2 173

Zdroj: vlastní zpracování dat Destinační společnosti Krkonoše-svazek měst a obcí (2020b)

Prodejní prezentace, schůzky, stimulační programy a podobné formy osobního prodeje nejsou Destinační společností Krkonoše, případně Správou KRNAP aplikovány z důvodu finanční a časové náročnosti. Na druhé straně se jedná o marketingový nástroj vedoucí k lepšímu pochopení myšlení návštěvníků a turistů založený na důvěře a vzájemné vazbě, která může být pro další rozvoj cestovního ruchu, potažmo marketingové komunikace klíčová.

## 7.5 Přímý marketing

Přímý marketing byl dlouhé roky destinací Krkonoše opomíjeným nástrojem. To se změnilo s příchodem „**Krkonošského newsletteru**“, který vychází jednou měsíčně a tím informuje v pravidelných cyklech jeho odběratele o krkonošských novinkách, akcích, zajímavostech a turistických tipech. K jeho odběru je nutná registrace na webových stránkách Destinační společnosti Krkonoše. Autor práce sám tento newsletter odebírá a považuje ho za velmi zdařilou formu přímého marketingu, jež přináší zprávy o aktuálním dění z různých oblastí cestovního ruchu destinace.

V zimních měsících sděluje aktuální informace z místních lyžařských středisek, hřebenů Krkonoš, nebo o úpravě běžeckých tratí a možnostech zimních zážitků bez lyžařského a dalšího sportovního vybavení. V letních měsících čtenářům přibližuje kulturní a společenské akce, tipy na výlety s dětmi, zábavná turistická místa, krkonošské cyklobusy, příležitosti krkonošských údolí apod. V průběhu jara a podzimu odběratelům oznamuje, že se služby z oblasti turistického ruchu nezastavily, a láká je pro strávení volných chvil do destinace Krkonoše.

## 7.6 On-line marketing

V posledních letech dochází k přesunu marketingové komunikace do on-line prostředí, ve kterém si vyhledává, v době komunikačních technologií, informace stále větší počet návštěvníků a turistů. V souvislosti s tímto fenoménem práce rozebírá oficiální instagramový profil celé destinace „**krkonoseeu**“ a webové stránky Destinační společnosti Krkonoše a Správy KRNAP. Instagramový profil „krkonoseeu“ sleduje v současnosti téměř 19 tisíc lidí, kteří jsou zde informováni o možnostech ubytování na horských boudách, vysokohorských útulnách, nebo aktualitách týkajících se letního i zimního provozu turistických středisek. Jsou zde představovány v pravidelných intervalech také přírodní památky, lokální tradice a umění, případně úchvatné scenérie z hřebenů Krkonoš a známých turistických lokalit. Dle mínění autora se jedná o velmi propracovaný profil z hlediska vizuální stránky, avšak z obsahové nabízí značný potenciál dalšího rozvoje.

Webové stránky spravované Destinační společností Krkonoše jsou bohatým zdrojem informací pro stávající i potenciální návštěvníky. Jsou rozděleny do dvou hlavních sekcí, dle ročních období, do letní a zimní. Obě sekce přinášejí společné informace o Krkonošském národním parku, geologii, fauně i flóře Krkonoš, představují jednotlivé obce destinace sdružené v destinační společnosti, významné osobnosti, lidovou architekturu, tradiční gastronomii a regionální produkty. Sportovní aktivity jsou již rozděleny v rámci letní a zimní sekce. U letních aktivit dochází k propagaci pěších výletů, naučných stezek, cyklovýletů a cyklobusů, zatímco v zimní sekci se stránky věnují nabídce lyžařských středisek, běžeckých stop, zimních turistických tratí a skialpinistických tras. Zároveň demonstrují možnosti vybraných výletů, turistických cílů, zábavy a doprovodných služeb cestovního ruchu v průběhu celého roku čítající wellness, lázně a podobná relaxační zařízení, bobové dráhy, hipofarmy a turistické jízďárny, kalendář společenských akcí apod (Destinační společnost Krkonoše-svazek měst a obcí 2020a).

Webové stránky Krkonošského národního parku (KRNAP) jsou rozděleny do tří stěžejních oblastí, zaměřené na návštěvníky, ochranu přírody a Správu KRNAP. V sekci návštěvníků je možné nalézt návštěvní řád, výčet informačních center Správy KRNAP, jejich nabídku poskytovaných služeb, seznam krkonošských muzeí a možnosti letních a zimních aktivit s aktuálními omezeními na cestách. Letní aktivity jsou rozděleny do čtyř kategorií (pěší turistika, cykloturistika, hipoturistika a vodní sporty), zimní aktivity zahrnují běžecké lyžování, skialpinismus, sjezdové lyžování, sněžnice, pěší turistiku, ledolezení a snowkiting. Oblast ochrany přírody poskytuje údaje o přírodních poměrech, přírodních fenoménech a jejich ochraně, sekce Správy KRNAP je poté rozebrána v kapitole 7. 3. popisující výroční zprávy a ročenky spadající do oblasti PR destinace Krkonoše (Správa KRNAP 2023).

K dalším formám on-line marketingu destinace Krkonoše patří facebookové stránky destinační společnosti Krkonoše. Mají zhruba 30 tisíc sledujících, což je v porovnání s instagramovým profilem „krkonoseeu“ o 12 tisíc více. Svým potenciálem, v podobě vyššího dosahu, mohou zahrnout širší skupinu návštěvníků, kterým pravidelně prezentují aktuální informace, vlastní doporučení, naučné články, historická okénka, soutěže apod. Často na svém profilu sdílí facebookové příspěvky, kterými zvyšuje povědomí o místních podnikatelských subjektech a skiareálech. Pro doplnění je možné uvést současně facebookové stránky a instagramový profil Krkonošského národního parku, přinášející odkazy na ochranu přírody, pravidla chování, představení místní typické fauny a flóry nebo desatero zásad bezpečnosti při pohybu v horském terénu. Obecně je možné tvrdit, že Správa KRNAP se na sociálních sítích zaměřuje především na edukaci stávajících i potenciálních návštěvníků.

Tvorba a následná aplikace nástrojů marketingové komunikace je financována z tzv. „**fondů cestovního ruchu destinace Krkonoše**“, zřízeného Destinační společností Krkonoše. Jeho příjmy zahrnují finanční prostředky z rozpočtu Destinační společnosti, příspěvky 38 obcí a měst sdružených v rámci Svazku, příspěvky od místních podnikatelů a poskytovatelů služeb, Správy Krkonošského národního parku, MAS Krkonoše, dále z dotací, fondů a grantů EU, ČR, Libereckého a Královéhradeckého kraje, případně sponzorských darů. Každý subjekt přispívající do fondu ve své podstatě přispívá k realizaci projektů a dalších marketingových aktivit zajišťujících podporu cestovního ruchu a jeho následný rozvoj. Mezi další partnery podílející se na fungování zmíněného fondu je možné zařadit Nadaci ČEZ, agenturu CzechTourism, asociaci turistických regionů ČR, Euroregiony NISA a GLACENCIS, společnost UNIQUA, Ministerstvo ŽP a Ministerstvo pro místní rozvoj.

Z důvodu posílení postavení podnikatelských subjektů byla založena Rada fondu cestovního ruchu, která monitoruje, diskutuje a schvaluje plánované marketingové aktivity institucí destinace Krkonoše. Utváří ji pět zástupců samosprávy, čtyři zástupci podnikatelů a dva hosté. K zástupcům samosprávy patří od roku 2020 Rokytnice nad Jizerou, Paseky nad Jizerou, Dolní Dvůr, Žacléř a Trutnov, zástupci podnikatelů jsou Friesovy Boudy, Hotel Harmony, SkiResort Černá hora-PEC a Stezka korunami stromů Krkonoše, hosty byly zvoleny Správa KRNP a MAS Krkonoše (Destinační společnost Krkonoše-svazek měst a obcí 2020b).

## 8. Vlastní návrhy, opatření a doporučení dle stanovených cílů

Na základě dosud zpracovaných analýz týkajících se identifikace faktorů rozvoje cestovního ruchu destinace Krkonoše, jejich zhodnocení, dále deskripce místního trhu cestovního ruchu mapující primární a sekundární nabídku, návštěvnickou poptávku, faktory omezující rozvoj cestovního ruchu, nebo hlavní konkurenci, a následně provedené analýzy používaných nástrojů marketingové komunikace jejími institucemi, zastřešujícími marketingové aktivity, pokračuje část zabývající se identifikací vlastních návrhů a opatření, týkajících se zefektivnění stávající marketingové komunikace, vedoucích současně k eliminaci či zmírnění negativních dopadů overtourismu, které by mohly být ve zvolené destinaci aplikovány, stejně jako k návrhu vlastní komunikační kampaně s cílem lepšího rozvrstvení poptávky po vybraných produktech cestovního ruchu destinace Krkonoše v místě i čase.

Ihned v úvodu osmé kapitoly by mělo být řečeno, že rozvoj cestovního ruchu destinace Krkonoše, stejně jako redukce overtourismu, nemohou být ovlivněny pouze zefektivněním stávajících nástrojů marketingové komunikace, případně spuštěním nové komunikační kampaně. Daný rozvoj závisí současně na využití pozitivních a potenciálních faktorů, eliminaci negativních faktorů, případně na redukci faktorů tento rozvoj ohrožujících, představených v rámci zhodnocení faktorů rozvoje cestovního ruchu destinace Krkonoše v podkapitolách 5.2, potažmo 6.3. To zcela jistě není v možnostech pouze Destinační společnosti Krkonoše, případně Správy KRMAP, MAS Krkonoše a místních podnikatelů z hlediska dostupných financí, lidských zdrojů, nebo časové náročnosti. Naopak je zde patrná potřeba navázání širší a intenzivnější spolupráce mezi institucemi destinace Krkonoše, institucemi Státní správy, Libereckým a Královéhradeckým krajem, Ministerstvem ŽP, Ministerstvem pro místní rozvoj, Ministerstvem dopravy a soukromými investory, případně orgány EU, podílející se na rozvoji turismu, kterým by měly být současné příležitosti a hrozby podrobněji představeny a komunikovány, z důvodu potřeby participace všech zmíněných subjektů na financování relativně náročných projektů, jež by měly být realizovány v následujících letech, pokud si chtějí Krkonoše udržet, a následně posílit svou pozici. Samotný rozvoj cestovního ruchu by měl stát i v čele krajských a národních zájmů, a to z toho důvodu, že z celorepublikového hlediska se sektor cestovního ruchu destinace Krkonoše podílí na tvorbě HDP ČR přibližně z 5 %, a odvádí tak nemalé příjmy do státního rozpočtu. Dle agentury KPMG (2015) činily roku 2015 celkové přínosy veřejných rozpočtů z cestovního ruchu na území ČR cca 90 mld. Kč, z toho cca 57,5 mld. Kč právě z destinace Krkonoše, na druhé straně podpora destinací cestovního ruchu z těchto zdrojů dosáhla pouhých 4 mld. Kč.

Dále je představeno celkem dvanáct vybraných oblastí rozvoje cestovního ruchu, na které by se měla destinace Krkonoše, ve spolupráci s dalšími subjekty, v rámci „**Strategii rozvoje cestovního ruchu destinace Krkonoše 2025-2035**“, zaměřit. U těchto oblastí by měly být jasně definovány cíle, zpracovány rozvojové plány, projektové dokumentace a finanční propočty. K daným oblastem patří:

- výstavba retenčních nádrží podél hlavních toků (Jizera, Mumlava, Labe a Úpa) k zadržení vody v krajině, v letních měsících jejich využití k rekreačním účelům (koupání, vodní sporty, turistika, kolečkové brusle apod.), v zimních měsících jako zdroj vody pro výrobu technického sněhu,
- zdokonalení a rozšíření stávajících systémů umělého zasněžování lyžařských a běžeckých tratí zajišťující redukci stále rostoucích výkyvů počasí v zimních měsících (dostatečné množství sněhu),
- zlepšení kvality poskytovaných služeb v oblasti cestovního ruchu, vycházející z průměrně rozvinuté infrastruktury a suprastruktury, i ze strany personálu tyto služby zajišťující,
- navýšení investic do modernizace a výstavby stávající infrastruktury cestovního ruchu, zahrnující především výstavbu záchytných parkovišť, autobusových a vlakových nádraží či zastávek, turistických budov, relaxačních zařízení apod.,
- zřízení dotačního programu pro rozvoj periferních oblastí destinace Krkonoše a území Podkrkonoší s jejich následným využitím pro rozproštění poptávky v místě i čase,
- snížení negativních důsledků cestovního ruchu v jádrových střediscích Krkonoš, redukcí jejich dosud vysokou atraktivitu,
- dostavba stěžejních úseků dálnic D11 a D35 přivádějící návštěvníky ze zdrojových oblastí, současně realizace projektů výstavby a dostavby komunikací 1. třídy (I/14, I/16, I/33 a I/35), zlepšení technického stavu řady regionálních silnic,
- zabezpečení rozvoje zcela nedostatečné železniční sítě, tlak na realizaci projektů „Regiotram NISA“ a železniční propojení Martinice v Krkonoších-Harrachov,
- zajištění kapacitní veřejné autobusové a železniční dopravy ve spolupráci s Libereckým a Královéhradeckým krajem i Ministerstvem dopravy, konkrétně dopravci IDOL, Arriva, ČD, BusLine, KAD a další,
- zvýšení koordinace a sjednocení marketingové komunikace i dalších aktivit z oblasti marketingu, zvýšení jejich komplexnosti a zacílení, současně snížení míry roztržetosti,
- redukce overtourismu,
- odstranění negativní image destinace Krkonoše („snobská a předražená“).

Z výše uvedených oblastí je patrné, že prvních devět z nich musí být řešeno s institucemi nacházejícími se mimo území destinace, na evropské, národní a regionální úrovni, z důvodu jejich finanční a časové náročnosti i potřebné kapacity lidských zdrojů k jejich realizaci. Jedná se o oblasti, které by měly být zahrnuty v rámci rozvojové strategie cestovního ruchu pro nejbližších 10 let. Je ovšem otázkou, zda není účelnější vytvářet tyto strategické plány pro kratší časové intervaly, z důvodu dynamičnosti dnešní doby. Poslední tři zmíněné oblasti se již týkají nástrojů marketingové komunikace a dalších marketingových aktivit, které by měly být řešeny v rámci destinační úrovně, spadající do gesce Destinační společnosti Krkonoše a Správy KRNAP, případně místních provozovatelů služeb. Těmito oblastmi se bude dále zabývat podkapitola 8.1.

## 8.1 Návrhy a opatření k zefektivnění stávající marketingové komunikace

Z provedené analýzy používaných nástrojů marketingové komunikace vyplynulo několik skutečností, jež mohou brzdit její efektivitu a budoucí potenciál rozvoje. Předtím, než budou tyto skutečnosti více rozebrány, je potřeba zmínit, že stávající formy jednotlivých nástrojů komunikačního mixu jsou relativně obsáhlé a pestré, graficky velmi dobře zpracované a obecně na vyšší úrovni oproti jiným destinacím cestovního ruchu ČR. Z tohoto hlediska je možné zmínit snahu o vytvoření jednotného vizuálu a používání loga „Krkonoše“, doplněné o logo „KRNAP“. Toto stěžejní úsilí vedoucí k jednotnému systému „**corporate identity**“ by mělo být v nejbližší době rozšířeno i mezi další subjekty cestovního ruchu, působící v regionu, aby i oni své propagační materiály a aktivity vytvářely v souladu s grafickým vizuálem a logy destinace. Dále je možné zahrnout vydávání turistických novin „**Krkonošská sezóna**“ a „**Krkonoše-hory zážitků po celý rok**“, případně dalších zpravodajů, značné množství účastí na domácích i zahraničních veletrzích cestovního ruchu, nebo tvorbu stěžejních projektů „**Krkonoše-ze sedla kola**“, **Krkonoše-lyžařský běžecký ráj**“ a „**Krkonošské cyklobusy**“.

Z pozitivního hlediska jsou autorem rovněž hodnoceny aktivity v oblasti PR, obsahující pořádání dosud málo známých „**press tripů**“ a „**insta tripů**“, vydávání kvalitně zpracovaných ročenek i pořádání několika sportovních a kulturně-společenských akcí (eventů). Hustá síť TIC a IC patří k dalším potenciálům rozvoje aktivit v oblasti osobního prodeje. Opomenuty by neměly být ani kvalitně propracované webové stránky Destinační společnosti Krkonoše, jež se pohybují na velmi vysoké úrovni z hlediska šířky a hloubky obsahu i vizuální podoby. Veškeré zmíněné aktivity by měly zcela jistě pokračovat i v následujících letech, avšak u většiny forem nástrojů marketingové komunikace byly odhaleny méně i více závažné nedostatky, které by měly být postupně eliminovány



a zdokonalovány. Ke zmíněným nedostatkům marketingové komunikace, jejichž odstranění může vést v konečném důsledku ke zvýšení efektivity a zdokonalení stávajících nástrojů marketingové komunikace destinace Krkonoše, dále k redukci overtourismu a jeho negativním důsledkům, patří:

- nízké zacílení marketingové komunikace dle cílových skupin,
- absence zpracování základních charakteristik těchto skupin („persony“),
- neuspokojivé definování cílů a strategií komunikačních kampaní,
- nedostatečná koordinace marketingové komunikace, především nízká míra zapojení místních podnikatelů, skiareálů a dalších poskytovatelů služeb,
- propagace obdobných přírodních památek a lokalit v několika formách tištěné reklamy, z důvodu jejího roztříštění mezi více institucí a subjektů,
- nízká míra propagace kulturně-historických a technických památek, stejně tak kulturně-spoolečenských a sportovních akcí, eventů, (potenciál redukce overtourismu),
- obecně mnohem nižší propagace turistických cílů v Podkrkonoší (potenciál redukce overtourismu),
- existence velkého množství brožur, ve kterých je často složité se vyznat,
- působnost TIC Destinační společnosti Krkonoše a IC Správy KRNAP, které distribuují především své propagační materiály, které se ale vhodně doplňují a měly by být poskytovány společně,
- vydávání doplňkových turistických novin a zpravodajů v nepravidelných intervalech, pouze v českém jazyce,
- nízká účast na turistických veletrzích a výstavách ve spádových aglomeračních oblastech,
- absence lokální televizní a rozhlasové stanice (podobný pořad „Panoramy“ běžící v průběhu celého dne),
- nedostatečná propagace vybraných zajímavých a málo navštěvovaných výletních cílů v rámci on-line marketingu (Pojizerský pacifik, Krkonošská pivní stezka),
- absence billboardů s logem Destinační společnosti Krkonoše, případně Správy KRNAP, a odkazy na jejich kvalitně zpracované webové stránky, obecně nízká propagace webových stránek, které získaly cenu za jejich kvalitní zpracování,
- neúčast německých a polských bloggerů a novinářů v rámci „insta tripů“ a „press tripů“,
- nízká míra pořádaných „influencer tripů“,
- absence vnitřního PR směrem k místním obyvatelům.

Z dosud zmíněných skutečností vychází návrhy a doporučení týkající se zefektivnění marketingové komunikace, vedoucí současně k eliminaci či zmírnění negativních dopadů overtourismu destinace Krkonoše. Zcela zásadním krokem je **nadefinování cílových skupin**, pro které budou nástroje marketingové komunikace vytvářeny. Autor práce navrhuje čtyři cílové skupiny. Jedná se o kategorii aktivních turistů ve věku 20-35 let (skupina A), aktivních turistů ve věku 45-60 let (skupina B), rodiny s dětmi a seniorskou klientelu. Toto zacílení bude součástí vlastního návrhu komunikační kampaně pro destinaci Krkonoše, a bude podrobněji představeno v rámci podkapitoly 8.2. Sada ostatních návrhů a doporučení je obsažena v tzv. „**autorovo desateru**“:

- sjednocení marketingové komunikace destinace Krkonoš, kterou by měla zajišťovat pouze jedna instituce, avšak výhradně ve spolupráci s ostatními aktéry cestovního ruchu,
- snaha o zapojení většiny měst a obcí, skiareálů, provozovatelů ubytovacích a stravovacích zařízení, a dalších poskytovatelů služeb z oblasti cestovního ruchu do fondu cestovního ruchu, kteří by byli jednotnou marketingovou komunikací propagováni,
- zajištění vyšší produkce a distribuce propagačních materiálů nejen TIC a IC, ale také v rámci poskytovatelů ubytovacích a stravovacích zařízení, relaxačních zařízení apod.,
- stanovení přesného počtu geograficky rovnoměrně rozmístěných přírodních, kulturně-historických i technických památek, které by byly představeny v rámci všech propagačních materiálů (redukce vytváření podobných map, brožur a dalších tiskovin propagující často podobné, či stejná místa a památky),
- zaměření aktivit PR na místní obyvatele, české, polské a německé influencery a novináře, z těchto oblastí pochází největší množství turistů a návštěvníků, pořádání „instatripů“ a „presstripů“ pravidelně každý měsíc,
- vytvoření turistických map, doplněných o turistické brožury, pro každou sportovní aktivitu samostatně, v praxi vytvoření map týkajících se lyžování, běžkování, skialpinismu, turistiky a cyklistiky, zahrnující území vnitřních i vnějších Krkonoš (dále rozebráno v podkapitole 8.2),
- měsíční tvorba letáků zahrnujících sportovní a kulturně-společenské akce týkající se celého území destinace Krkonoše, k dostání v TIC, IC i u místních ubytovatelů,
- rozmístění billboardů a dalších informačních tabulí s logem Destinační společnosti Krkonoše, případně Správy KRNAP, s odkazy na jejich kvalitně zpracované webové stránky, které využívá v současnosti, dle agentury Behavior Brand Audit, pouze 37 % návštěvníků,
- vytvoření lokální televizní stanice ukazující záběry z místních středisek cestovního ruchu, turistických cílů, předpověď počasí apod.,
- zvýšení forem osobního prodeje, konkrétně pořádání naučných prezentací v knihovnách, na univerzitách a středních školách zdrojových oblastí.

Pro představu je vytvořena následující tab. č. 29 shrnující výše zmíněné body, včetně oblastí monitoringu, vyhodnocení, financování, osob odpovědných za realizaci a spolupracujících subjektů.

Tabulka 29: Plán zefektivnění stávajících MK destinace Krkonoše

<b>Cíl opatření: zvýšení efektivity a zdokonalení stávajících nástrojů marketingové komunikace</b>	
<p><b>Hlavní aktivity:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sjednocení marketingové komunikace a její koordinovanost</li> <li>• Zapojení většiny měst a obcí, dalších subjektů</li> <li>• Propojení TIC a IC v rámci distribuce propagačních materiálů</li> <li>• Změna konceptu tvorby propagačních a reklamních předmětů (zacílení, přehlednost, systematičnost)</li> <li>• Zvýšení povědomí a následně propagace území vnějších Krkonoš</li> <li>• Tvorba PR aktivit zaměřených na místní obyvatele</li> <li>• Rozmístění billboardů a informačních tabulí s logem „Krkonoše“ a odkazem na webové stránky „krkonose.eu“</li> <li>• Realizace projektu lokální televizní a rozhlasové stanice „Krkonoše-hory zážitků“</li> <li>• Zaměření marketingových aktivit na podporu návštěvnosti v průběhu vedlejší sezóny</li> <li>• Zařazení naučných prezentací ve vybraných veřejných zařízeních</li> </ul>	<p><b>Doplňkové aktivity:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tvorba terénních map dle zahraničních destinací ČR</li> <li>• Pořádání cílených „influencer tripů“</li> <li>• Zkvalitnění obsahu sociálních sítí</li> <li>• Užší přeshraniční spolupráce v oblasti marketingových aktivit (KRNAP, KPN)</li> <li>• Vyšší míra informovanosti o nutnosti zavádění pravidel ochrany přírody</li> <li>• Spojení destinace Krkonoše s výraznou osobností českého sportu</li> </ul>
<p><b>Monitoring, vyhodnocení:</b> Návštěvnost vybraných turistických cílů a lokalit dle ČSÚ, agentury CzechTourism, Správy KRNAP (automatické detektory/snímače)</p>	
<p><b>Financování:</b> Fond cestovního ruchu Destinační společnosti Krkonoše, dostupné granty a dotace na podporu turismu (Ministerstvo pro místní rozvoj, Liberecký a Královéhradecký kraj, strukturální fondy EU), soukromí investoři</p>	
<p><b>Osoba odpovědná za realizaci:</b> Destinační společnost Krkonoše-svazek měst a obcí</p>	
<p><b>Spolupracující subjekty na realizaci:</b> Správa KRNAP, MAS Krkonoše, Svazky obcí Horního Labe a Východních Krkonoš, agentura CzechTourism, Ministerstvo pro místní rozvoj, Ministerstvo ŽP, Liberecký a Královéhradecký kraj, místní obce a podnikatelské subjekty z oblasti služeb cestovního ruchu</p>	

Zdroj: vlastní zpracování

K dalším návrhům, vyplývajících z tab. č. 29, které by mohly být v budoucnu realizovány, patří tvorba terénních map, sloužících ke zlepšení orientace návštěvníků. Tyto mapy jsou již samozřejmostí v alpských destinacích u každého většího rozcestí, na území destinace Krkonoše však stále chybí. Dále sjednocení nástroje on-line marketingu s ostatními nástroji marketingové

komunikace z hlediska obsahové stránky. Po vizuální stránce jsou profily „**krkonoseu**“ i „**krnapcz**“ kvalitně zpracované. Za zmínku stojí také navázání užší spolupráce v oblasti marketingových aktivit mezi Správou KRNAP a KPN, zintenzivnění informování návštěvníků o pravidlech ochrany přírody a správného chování v našich nejvyšších horách, pořádání naučných prezentací ve vybraných veřejných zařízeních (knihovny, střední školy a univerzity), stejně jako navázání spolupráce při propagaci s českými sportovci (viz Slovensko-lyžařka Petra Vlhová).

## 8.2 Návrh komunikační kampaně pro destinaci Krkonoše

Hlavním cílem diplomové práce je návrh komunikační kampaně destinace Krkonoše s ohledem na strategii rozvoje cestovního ruchu a redukci problematiky overtourismu. Tento cíl zpracuje následující kapitola, vycházející ze zmíněných informací a provedených analýz v rámci kapitol 5, 6 a 7. Čerpáno bude také ze sestavených návrhů a opatření pro zefektivnění stávajících nástrojů marketingové komunikace uvedených v podkapitole 8.1. Dle literární rešerše realizované v kapitole 2, by mělo být postupováno při tvorbě komunikačních kampaní následujícím způsobem:

- provedení analýzy trhu,
- stanovení cílů komunikace,
- volba základní komunikační strategie,
- stanovení rozpočtu plánované komunikační kampaně,
- návrh konkrétní komunikační kampaně.

Z hlediska tohoto postupu došlo v páté kapitole k analýze faktorů rozvoje cestovního ruchu destinace Krkonoše, k jejich zhodnocení, a následně k deskripci trhu cestovního ruchu destinace Krkonoše. Další fází tvoří stanovení cílů komunikace, mezi které řadí autor práce následující:

- zacílení komunikační kampaně dle čtyř stanovených cílových skupin (tvorba person),
- vytvoření komunikační kampaně pro tři stěžejní období („**Krkonoše-od jara do podzimu**“, „**Krkonoše-zimní ráj**“ a „**Krkonoše-zábava po celý rok**“),
- rozčlenění komunikačních aktivit dle konkrétních sportovních a volnočasových aktivit,
- zvýšení návštěvnosti vybraných turistických přírodních a kulturně-historických cílů,
- zviditelnění vybraných sportovních a kulturně-společenských akcí,
- zvýšení povědomí o turistickém potenciálu Podkrkonoší, následované zvýšením jeho návštěvnosti,
- zajištění dostatečného množství nových propagačních materiálů pro návštěvníky.

Stěžejní komunikační strategií pro autorem navrhovanou komunikační kampaň je **strategie „pull“**, která bude Destinační společností Krkonoše uplatněna při přesvědčení návštěvníků a turistů k návštěvě vybraných turistických cílů, využití konkrétních vyznačených cest pro turistiku, cyklistiku, běžecké lyžování a skialpinismus, rovnoměrně zastoupených v rámci území destinace, tedy vnitřních i vnějších Krkonoš (Podkrkonoší). V rámci této strategie bude současně kladen důraz na poukázání výjimečnosti a odlišení regionu od jiných, převážně sousedních, konkurenčních destinací cestovního ruchu (Orlické hory, Jizerské hory a Polská část Krkonoš), za využití nástrojů reklamy a podpory prodeje. Doplnění utvoří **strategie „push“**, cílící na zvýšení návštěvnosti zvolených turistických přírodních a kulturně-historických cílů, prostřednictvím forem osobního prodeje.

Použité formy nástrojů marketingové komunikace v rámci strategie „pull“ jsou:

- samostatné turistické mapy pro konkrétní sportovní a volnočasové aktivity,
- brožury doplňující samostatné turistické mapy o konkrétní informace týkající se vybraných turistických přírodních a kulturně-historických cílů nacházejících se na vyznačených cestách, či trasách,
- měsíční letáky informující o sportovních a kulturně-společenských akcích konaných na území destinace Krkonoše,
- pokračující turistické zpravodaje „**Krkonošská sezóna**“ a „**Krkonoše-hory zážitků po celý rok**“, aktualizované o informace týkající se nové komunikační kampaně,
- turistické karty s názvem „**letní a zimní Krkonoše**“.

Strategie „push“ je uplatněna v rámci TIC a IC, zajišťující přímý kontakt mezi destinací a návštěvníky, kterým doporučují turistické atraktivity a cíle, a zároveň jim distribuují výše zmíněné propagační materiály, ulehčující orientaci při pohybu na daném území.

Vzhledem k faktu, že autor práce rozděluje navrženou komunikační kampaň na tři stěžejní turistická období s názvy „**Krkonoše-od jara do podzimu**“, „**Krkonoše-zimní ráj**“ a „**Krkonoše-zábava po celý rok**“, jsou doporučeny dva časové úseky, ve kterých by měly být jednotlivé komunikační kampaně spuštěny, pro projekt „Krkonoše-od jara do podzimu“ a „Krkonoše-zábava po celý rok“ únor 2024, pro „Krkonoše-zimní ráj“ přelom září a října roku 2024. Vyhodnocení úspěšnosti komunikačních kampaní proběhne na základě zveřejněných dat, týkajících se návštěvnosti vybraných turistických cílů, zveřejňovaných agenturou CzechTourism, Správou KRNAP a ČSÚ po skončení letní, respektive zimní sezóny. Případně autor doporučuje využití dotazníkového šetření zaměřeného na oblasti nové

komunikační kampaně, distribuovaného návštěvníkům Krkonoš v jednotlivých TIC a IC, v období od letní začátku letní sezóny 2024 do konce zimní sezóny končící v dubnu roku 2025.

Rozpočet plánované komunikační kampaně je relativně složité do detailu určit. Pro představu práce uvádí následující tab. č. 30, zpracovanou na základě dostupných ceníků firem Expressprint a Plakátov, odhadu hrubých mezd apod. Tab. č. 30. zahrnuje hrubé mzdy čtyř podílejících se pracovníků marketingového oddělení Destinační společnosti Krkonoše na její tvorbě v průběhu dvanácti měsíců, dále odvody zaměstnavatele na sociální a zdravotní pojištění, náklady na redakční zpracování včetně odborné korektury, překlad jednotlivých forem komunikační kampaně do cizích jazyků, pořízení audiovizuálních záběrů, grafické práce, vytištění, distribuci a nákup ostatních reklamních ploch. Pro případ vytvoření terénních map, billboardů s logy a odkazy na webové stránky, nebo letních a zimních karet je potřeba rozpočet upravit. Ke zdrojům financování patří fond cestovního ruchu Destinační společnosti Krkonoše, využití dostupných grantů a dotací na podporu turismu, spravovaných Ministerstvem pro místní rozvoj, případně ze strukturálních fondů EU. Jedná se o výzvy „Marketingové aktivity v cestovním ruchu 2023“, „Rozvoj základní a doprovodné infrastruktury CR 2023“ a „ERDF-Rozvoj regionů cestovního ruchu s ohledem na udržitelnost“, v rámci, kterých je možné získat okolo 20 000 000,- Kč/rok.

Tabulka 30: Návrh rozpočtu nové komunikační kampaně

Jednotlivé složky rozpočtu KK	Náklady v Kč
Hrubé mzdy-vlastní pracovníci	1 920 000,-
Odvody zaměstnavatele na sociální a zdravotní pojištění	652 800,-
Redakční zpracování, korektura, překlad	224 000,-
Pořízení audiovizuálních záběrů, grafické zpracování	560 000,-
Tiskové služby	13 024 000,-
Distribuce	120 000,-
Nákup reklamních ploch	3 240 000,-
<b>Celkem:</b>	<b>19 740 800,-</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Následuje část s návrhem konkrétní formy komunikační kampaně pro destinaci Krkonoše. Postupně dochází ke stanovení přesného cílení, konkrétně k vytvoření čtyř person, a k představení návrhů jednotlivých forem nástrojů marketingové komunikace vycházející z dosud zmíněných informací. Cílovými skupinami jsou aktivní turisté ve věku 20-35 let (skupina A, představená v příloze A), aktivní turisté ve věku 45-60 let (skupina B, představená v příloze B), rodiny s dětmi (skupina C, představená v příloze C) a seniorská klientela (skupina D, představená v příloze D).

V pořadí prvním návrhem je vytvoření skládacích **samostatných turistických map**, vyrobených ve třech jazycích (českém, německém a polském), pro každou sportovní aktivitu zvlášť (turistika, cyklistika/cykloturistika, běžecké lyžování a skialpinismus), a současně ve čtyřech vyhotoveních, pro každou z kategorií sportovních aktivit, dle cílových skupin, odlišené fotografií na vnější (titulní) straně skládací mapy (viz příloha E). Každé cílové skupině tak budou nabízeny konkrétní turistické, cyklistické, běžecké a skialpové trasy, („okruhy“) „ušité na míru“, které zajistí v podstatě naplánování dovolené v destinaci Krkonoše pro jednotlivé dny, a ušetření času v podobě plánování vlastních tras, hledání informací apod. Vyznačené trasy a tratě ve skládacích mapách, zahrnujících celé území destinace Krkonoše (vnitřní i vnější Krkonoše), jsou klasifikovány dle vzdálenosti, doby trvání, převýšení, náročnosti, dostupných ubytovacích a stravovacích zařízení, případně navázání na veřejnou dopravu, současně označeny odlišnými barvami a čísly 1-7/8. Tyto faktory jsou z druhé strany samostatných turistických map vždy detailněji popsány pro každou z vyznačených tras. Veškeré trasy pro jednotlivé sportovní aktivity vychází ze stejných nástupních míst, ve kterých také končí, pro každou cílovou skupinu se ale liší dle jejich vzdálenosti z hlediska kilometrů i času, převýšením, náročností apod. Celkem je vybráno sedm až osm stěžejních, tučnou „čarou“ vyznačených „okruhů“ pro každou z aktivit. Tyto stěžejní „okruhy“ zároveň zahrnují i možné varianty úpravy v případě vyšší/nížší fyzické zdatnosti jedinců, nebo náhlé změny počasí, zvýrazněné tenkou přerušovanou „čarou“. Zmíněných map by mělo být v celkovém součtu, pro první rok, vyrobeno 1 500 000 ks, ve formátu M6, konkrétně se jedná o tyto mapy:

- samostatná turistická mapa zahrnující okruhy pro pěší turistiku dle konkrétních cílových skupin, ve třech jazycích-projekt „Krkonoše-od jara do podzimu“,
- samostatná turistická mapa zahrnující okruhy pro pěší turistiku dle konkrétních cílových skupin, ve třech jazycích-projekt „Krkonoše-zimní ráj“,
- samostatná turistická mapa zahrnující cyklistické/cykloturistické okruhy dle konkrétních cílových skupin, ve třech jazycích-projekt „Krkonoše-od jara do podzimu“,
- samostatná turistická mapa zahrnující okruhy pro běžecké lyžování dle konkrétních cílových skupin, ve třech jazycích-projekt „Krkonoše-zimní ráj“,
- samostatná turistická mapa zahrnující okruhy pro skialpinismus dle konkrétních cílových skupin, ve třech jazycích-projekt „Krkonoše-zimní ráj“.

Druhým návrhem je realizace skládacích **doprovodných turistických map**, zahrnujících dosud nezmíněné sportovní, a především volnočasové aktivity (lyžařské areály, regenerační zařízení, vybrané turistické atrakce apod.), dále přírodní, kulturně-historické a technické památky z oblasti vnitřních i vnějších Krkonoš, opět ve třech jazycích v poměru podílu počtu návštěvníků, již bez

konkrétního cílení dle skupin A, B, C a D, nabízené všem návštěvníkům destinace Krkonoše. Těchto map by mělo být zhotoveno v celkovém součtu 800 000 ks. Pro konkrétní představu se jedná o vytvoření těchto čtyř druhů skládacích doprovodných map ve formátu M5:

- skládací turistická mapa zahrnující všechny lyžařské areály destinace Krkonoše s vyznačenými přepravními zařízeními a sjezdovými tratěmi-projekt „Krkonoše-zimní ráj“,
- skládací turistická mapa zahrnující všechny letní turistická střediska s vyznačenými přepravními zařízeními a vybranými turistickými atrakcemi-projekt „Krkonoše-od jara do podzimu“,
- skládací turistická mapa s regeneračními, relaxačními a dalšími doprovodnými zařízeními-projekt „Krkonoše-zábava po celý rok“,
- skládací turistická mapa obsahující přírodní, kulturně-historické a technické památky z oblasti vnitřních i vnějších Krkonoš-projekt „Krkonoše-zábava po celý rok“.

K rozšíření těchto map, distribuovaných v rámci TIC, IC ale i místních podnikatelských subjektů, navrhuje autor ztvárnění **turistických brožur**, plnících dodatečnou funkci samostatných i doprovodných turistických map, v rámci, kterých budou zahrnuty podrobnější informace o jednotlivých sportovních i volnočasových aktivitách, vyznačených trasách a okruzích, přírodních, kulturně-historických i technických památkách nacházejících se na i v bezprostřední blízkosti značených tratí a okruhů, místní fauně a flóře, pravidlech chování v horách a návštěvním řádu území KRNAP. Ve své podstatě zastoupí roli průvodců. Jejich tvorba vychází z údajů prezentovaných v dílčích mapách, opět ve třech jazycích v poměru podílu počtu návštěvníků. Navrhovaný počet vyhotovení je celkem 1 200 000 ks. Pro konkrétní představu se jedná o vytvoření následujících osmi druhů šestnáctistránkových „knihovaných“ brožur formátu A6:

- turistická brožura popisující podrobněji turistické trasy představené v rámci samostatných map, ve čtyřech sekcích dle cílových skupin (barevné odlišení sekcí), projekt „Krkonoše od jara do podzimu“, projekt „Krkonoše-zimní ráj“,
- turistická brožura popisující podrobněji cyklistické trasy představené v rámci samostatných map, ve čtyřech sekcích dle cílových skupin (barevné odlišení sekcí), projekt „Krkonoše od jara do podzimu“,
- turistická brožura popisující podrobněji běžkařské tratě představené v rámci samostatných map, ve čtyřech sekcích dle cílových skupin (barevné odlišení sekcí), projekt „Krkonoše-zimní ráj“,



- turistická brožura popisující podrobněji skialpinistické trasy představené v rámci samostatných map, ve čtyřech sekcích dle cílových skupin (barevné odlišení sekcí), projekt „Krkonoše-zimní ráj“,
- turistická brožura blíže představující jednotlivé krkonošské skiareály, bez cílení, (rozdělení dle jejich lokace na vnitřní a vnější Krkonoše), projekt „Krkonoše-zimní ráj“,
- turistická brožura blíže představující jednotlivá regenerační, relaxační a doprovodná zařízení, bez cílení, (rozdělení dle jejich lokace na vnitřní a vnější Krkonoše), projekt „Krkonoše-zábava po celý rok“,
- turistická brožura ukazující místní faunu a flóru, pravidla chování v horách a návštěvní řád území KRNAP, bez cílení, projekt „Krkonoše-zábava po celý rok“,
- turistická brožura podrobněji informující o zajímavostech představených přírodních, kulturně-historických a technických památek, (rozdělení dle jejich lokace na vnitřní a vnější Krkonoše), projekt „Krkonoše-zábava po celý rok“.

Čtvrtým návrhem je tvorba **měsíčních letáků („měsíčníků“)**, informujících o pořádání sportovních a kulturně-společenských akcích na celém území destinace Krkonoše, tedy vnitřních i vnějších Krkonoš, bez zacílení na cílové skupiny. Navrhovaný počet vyhotovení je celkem 120 000 ks/měsíc, opět ve třech jazycích v poměru podílu počtu návštěvníků. Doplněním navrhovaných měsíčníků je zachování stávajících turistických zpravodajů a novin „**Krkonošská sezóna**“ a „**Krkonoše-hory zážitků po celý rok**“.

Zmíněné návrhy off-line komunikace mohou vytvořit obsah rovněž pro komunikaci on-line, konkrétně jejich vhodným převedením do elektronické podoby, například do formátu PDF. Za zmínku stojí také zavedení a využívání **QR kódů** i jejich vhodné umístění na webových stránkách Destinační společnosti Krkonoše, turistických rozcestích, přírodních, ale i dalších cílech, které by umožnilo návštěvníkům snadný a rychlý přístup k požadovaným informacím. Představené samostatné a doprovodné skládací mapy, turistické brožury a letáky by tak byly k dohledání a ke stažení, na webových stránkách „[krkonose.eu](http://krkonose.eu)“, případně na sociálních sítích. Tato realizace vychází z dotazníkového šetření společnosti Brand behavior audit (Destinační společnost Krkonoše-svazek měst a obcí 2020b.), z jehož výsledků vyplynulo, že až 37 % návštěvníků destinace Krkonoše vyhledává informace prostřednictvím webových stránek, případně sociálních médií. Z tohoto důvodu by off-line návrhy komunikační kampaně nemusely danou skupinu návštěvníků zasáhnout v požadované míře, a tím ovlivnit její chování při návštěvě destinace.

Mezi ostatní návrhy, které by svou realizací doplnily stěžejní část představeného návrhu komunikační kampaně, patří **tvorba terénních map**, umístěných podél hlavních rozcestníků tras pro turistiku, cyklistiku, běžecké lyžování a skialpinismus, umožňující vyšší orientaci návštěvníků v terénu. Dále **tvorba turistických karet pro tři popisovaná období**, která vyžaduje participaci Destinační společnosti Krkonoše, Správy Krnap, a především místních podnikatelů, skiareálů, veřejných i soukromých dopravců apod. Posledním návrhem je realizace projektu „**Krkonošské běžkobusy**“, který by návázal a doplnil v současné době fungující projekt „Krkonošské cyklobusy“. Jedná se v podstatě pouze o prodloužení provozu sedmi linek cyklobusů v zimních měsících, které by zajistily přesun běžkařů v rámci vzdálenějších lokalit navzájem.

V rámci delšího časového horizontu autor práce navrhuje spuštění komunikační kampaně, zaměřené především na moderní formy nástrojů marketingové komunikace, vycházející z odhalených trendů v podkapitole 2.4., konkrétně její personalizaci, automatizaci a eventizaci. K tvorbě mobilní „**Krkonošské aplikace**“ jsou přidány následující formy marketingové komunikace:

- „**experiential marketing**“ a „**influencer marketing**“ (personalizace MK) - využití nabízených příležitostí marketingu pro hlubší poznání produktů a služeb cestovního ruchu před jejich nákupem či návštěvou, vedoucí k oslovení širšího spektra potenciálních návštěvníků,
- **virtuální realita** (automatizace MK) - zprostředkování virtuálního cestování napříč destinací Krkonoše, které umožní důvěrné a reálné zobrazení konkrétního prožitku, využití v rámci prezentací na středních a vysokých školách, turistických veletrzích a výstavách,
- „**senzorický marketing**“ (eventizace MK) - použití při propagaci projektu „Krkonoše-originální produkt“,
- „**ambushmarketing**“ - použití loga Destinační společnosti Krkonoše, případně Správy KRNAP, v rámci pořádání světového poháru v alpském lyžování ve Špindlerově Mlýně,
- „**street marketing**“ - k demonstraci produktů a služeb cestovního ruchu, destinace Krkonoše, nekonvenčním způsobem ve veřejných prostranstvích, ulicích, náměstích, autobusových zastávkách apod.

Shrnutí návrhu vlastní komunikační kampaně s ohledem na strategii rozvoje cestovního ruchu a redukci problematiky overtourismu představuje tab. č. 31. Ovšem bez návrhů moderních forem nástrojů marketingové komunikace, navrhované k realizaci v delším časovém horizontu.

Tabulka 31: Návrh nové komunikační kampaně destinace Krkonoše

<b>Cíl opatření: návrh komunikační kampaně destinace Krkonoše s ohledem na strategii rozvoje cestovního ruchu a redukci problematiky overtourismu</b>	
<b>Hlavní aktivity:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sjednocení marketingové komunikace a její koordinovanost</li> <li>• Zacilení komunikace dle čtyř cílových skupin, ve třech jazycích</li> <li>• Vytvoření person</li> <li>• Tvorba kampaně pro tři stěžejní období</li> <li>• Rozčlenění komunikačních aktivit dle konkrétních sportovních a volnočasových aktivit</li> <li>• Zvýšení návštěvnosti předem vybraných turistických cílů</li> <li>• Zvýšení povědomí o oblasti Podkrkonoší (redukce overtourismu)</li> <li>• Zajištění dostatečného množství nových propagačních materiálů</li> <li>• Tvorba skládacích turistických map (dle zmíněných charakteristik)</li> <li>• Ztvárnění turistických brožur</li> <li>• Tvorba letáků a měsíčníků</li> <li>• Sjednocení obsahu off-line a on-line komunikace-integrovaná marketingová komunikace</li> </ul>	<b>Doplňkové aktivity:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tvorba terénních map</li> <li>• Využití OR kódů v rámci integrované marketingové komunikace</li> <li>• Vývoj turistických karet pro zmíněná období</li> <li>• Projekt „Krkonošské běžkobusy“</li> <li>• Prohlubování přeshraniční spolupráce v oblasti marketingových aktivit (KRNAP, KPN)</li> <li>• Neustálé informování o nutnosti zavádění pravidel ochrany přírody</li> <li>• Zaškolení pracovníků TIC a IC</li> <li>• Vývoj „Krkonošské aplikace“</li> </ul>
<b>Monitoring, vyhodnocení:</b> Návštěvnost vybraných turistických cílů a lokalit dle ČSÚ, agentury CzechTourism, Správy KRNAP (automatické detektory/snímače), dotazníkové šetření (vyhodnocení 2025)	
<b>Doba realizace:</b> Projekty „Krkonoše-od jara do podzimu“ a „Krkonoše-zábava po celý rok“-únor 2024, projekt „Krkonoše-zimní ráj“-přelom září a října 2024	
<b>Financování:</b> Fond cestovního ruchu Destinační společnosti Krkonoše, dostupné granty a dotace na podporu turismu, konkrétně výzvy „Marketingové aktivity v cestovním ruchu 2023“, „Rozvoj základní a doprovodné infrastruktury CR 2023“ a „ERDF-Rozvoj regionů cestovního ruchu s ohledem na udržitelnost“, soukromí investoři	
<b>Osoba odpovědná za realizaci:</b> Destinační společnost Krkonoše-svazek měst a obcí	
<b>Spolupracující subjekty na realizaci:</b> Správa KRNAP, MAS Krkonoše, Svazky obcí Horního Labe a Východních Krkonoš, agentura CzechTourism, Ministerstvo pro místní rozvoj, Ministerstvo ŽP, Liberecký a Královéhradecký kraj, místní obce a podnikatelské subjekty z oblasti služeb cestovního ruchu	

Zdroj: vlastní zpracování

### 8.3 Zodpovězení stanovených výzkumných otázek

Následující podkapitola zodpovídá celkem pět výzkumných otázek, představených v metodickém postupu práce. Tyto výzkumné otázky vychází ze stanoveného hlavního a šesti dílčích cílů diplomové práce.

#### ***VO1: Jaké faktory zásadním způsobem ohrožují rozvoj cestovního ruchu destinace Krkonoše?***

Identifikací faktorů, ohrožujících rozvoj cestovního ruchu destinace Krkonoše se zabývala podkapitola 5.2. Ta hodnotila identifikované faktory z podkapitoly 5.1, která analyzovala destinaci Krkonoše z hlediska geografické polohy, správního členění, působení místních institucí cestovního ruchu, dále na základě fyzicko-geografických, socio-ekonomických a dopravních předpokladů zmíněného rozvoje. Doplnění utvořila podkapitola 6.3.2, vycházející současně z provedené deskripce trhu cestovního ruchu destinace. Ke stěžejním faktorům ohrožujícím rozvoj cestovního ruchu patří nevyhovující dopravní dostupnost a obslužnost destinace, územní působnost dvou samosprávných celků, legislativní normy a omezení se strany místních institucí i orgánů Státní správy, pokračující klimatické změny, ohrožení stavu ŽP, nízký zájem návštěvníků o udržitelný cestovní ruch, nerespektování pravidel ochrany přírody, nižší vzdělanostní úroveň místních obyvatel, deurbanizace venkova, enormní růst cenové hladiny, nedostatečná kapacita a kvalita vybraných služeb, nízká přepravní kapacita autobusové i železniční dopravy, absence projektů na výstavbu záchytných parkovišť, růst konkurence v globálním měřítku, očekávaný pokles návštěvnosti v budoucích letech, nebo rostoucí místní daně a poplatky.

#### ***VO2: Které nabízené produkty a služby na trhu cestovního ruchu destinace Krkonoše se nejčastěji potýkají s problematikou overtourismu a jejími negativními důsledky?***

Z analyzovaných dat ČSÚ, agentury CzechTourism, a současně z ročenek Správy KRNAP pro roky 2020 a 2021, zabývajících se vývojem návštěvnosti, v podkapitole 6.2, vyplynulo, že nejčastěji se s fenoménem overtourismu potýká dominantní a jedinečná hora Sněžka, společně s jejím nejbližším okolím. Samotný vrchol Sněžky přiláká v exponovaných letních měsících až deset tisíc návštěvníků za den. Jedná se o enormní počet turistů, kteří se musí vejít na plochu o velikosti fotbalového hřiště. Tito lidé zároveň porušují zákazy vstupu, pohybují se mimo ohraničená území, a ničí tím zdejší unikátní geomorfologické útvary, vzácné druhy rostlin a ohrožují místní jedinečné druhy živočichů. K ostatním lokalitám, trpícím overtoursimem, je možné zařadit větší část vrcholového pásma území KRNAP, jež je současně nejcitlivější oblastí národního parku s výskytem arkoalpínské tundry.

Dále se s problematikou overtourismu potýká lanová dráha na Sněžku, která svou kapacitou není schopna pojmout proudící davy lidí, nebo stezka korunami stromů Krkonoše. Zmíněny by měly být také jádrová střediska cestovního ruchu, konkrétně Špindlerův Mlýn, Horní Mísečky, Malá Úpa, Pec pod Sněžkou, či Harrachov, a jejich nedostatečné kapacity v oblastech stravování, ubytování, parkovacích ploch, veřejné dopravy apod.

***VO3: Které nástroje marketingové komunikace jsou nejčastěji používány k propagaci produktů a služeb destinace Krkonoše?***

Z provedené analýzy primárních a sekundárních dat, týkajících se nástrojů marketingové komunikace destinace Krkonoše, v kapitole 7, vyplynulo, že k nejčastěji používaným nástrojům marketingové komunikace patří reklama, v podobě vydávání turistických novin, brožur, letáků, map a dalších tiskovin, doplněných nástrojem on-line marketingu, využívajícím webové stránky Destinační společnosti Krkonoše a sociální sítě. Na druhé straně pomyslného žebříčku stojí přímý marketing, který byl dlouhé roky destinací Krkonoše zcela opomíjeným nástrojem.

***VO4: Které formy marketingové komunikace mohou přispět k rozvrstvení poptávky po produktech a službách cestovního ruchu destinace Krkonoše v místě i čase?***

Autorem práce byly identifikovány následující formy nástrojů marketingové komunikace, které by svou aplikací přispěly k rozvrstvení poptávky po produktech a službách cestovního ruchu destinace Krkonoše v místě i čase. Jedná se o turistické mapy, doplněné o turistické brožury, zahrnující území vnitřních i vnějších Krkonoš, měsíční letáky, odkazující na sportovní a kulturně-společenské akce, týkající se celého území destinace Krkonoše, nebo formy PR zvyšující povědomí o turistickém potenciálu Podkrkonoší, zahrnující řízené „influencer trip“, „insta a press trip“. Dále turistické slevové karty, přinášející výhodnější vstupné do kulturně-historických i technických památek, a současně levnější jízdné pro využití místních lanovek a autobusové dopravy, tvorbu „krkonošských“ projektů zaměřených na oblast vnějších Krkonoš, případně pořádání naučných prezentací v knihovnách, na univerzitách a středních školách zdrojových oblastí. Obecně se lze domnívat, že zvyšování investic do propagace méně známých míst, které svou jedinečností a atraktivitou oslní nemalý počet turistů, mohou vést v konečném důsledku k několika pozitivním efektům, zahrnujícím redukcí overtourismu v jádrových oblastech, rozvoj území vnějších Krkonoš i dalších periferních oblastí.

**VO5: Jakými nástroji a zda vůbec destinace Krkonoše doposud řešila problematiku „overtourismu“ a z ní vyplývající negativní důsledky?**

Problematika overtourismu je v současné době destinací Krkonoše často skloňována, bohužel reálných aktivit, vedoucích k jejímu odstranění, je vyvíjeno minimální množství. Jednou z mála aktivit je oplocení vrcholového prostoru hory Sněžky, které omezuje vstup návštěvníkům mimo vyznačené území, čímž chrání tamní přírodu, případně snaha ze strany Destinační společnosti Krkonoše o propagaci méně známých míst, lokalit a atrakcí, která je ovšem zastíněna současnou propagací známých a atraktivnějších cílů. Chybí zde dlouhodobější koncepce a strategie, jež by navrhovaly konkrétní opatření, vedoucí k redukci overtourismu a z něj plynoucích negativních důsledků. Jednou z možností je zavedení vstupních poplatků na vybraná území, trpící náporům turistů, které by zároveň sloužily jako zdroje pro investice do místní infrastruktury a suprastruktury.

## Závěr

Diplomová práce se zabývala problematikou marketingové komunikace destinace Krkonoše v rámci strategie rozvoje cestovního ruchu ve dvou stěžejních úsecích. První část se věnovala třem kapitolám, které se postupně zabíraly literární rešerší teoretických východisek zkoumané problematiky, konkrétně marketingem a marketingovým mixem. Představeny byly základní definice zmíněných pojmů, jejich historický vývoj, rozdělený do pěti zásadních etap, specifika marketingu služeb z hlediska pěti základních rysů, nebo devět nástrojů marketingového mixu. Druhá kapitola poskytla informace o teoretických východiscích marketingové komunikace, zabývala se jejími základními definicemi, zobrazila „Laswellův komunikační model“, nebo plánování komunikačních kampaní, vycházející z marketingových plánů společností. Řešila rovněž roli psychologie marketingové komunikace a inovativní trendy dnešní doby, zahrnující personalizaci, automatizaci a eventizaci. Následovala kapitola vymezující oblast cestovního ruchu, která představila základní prvky fungování tohoto segmentu trhu, klasifikaci služeb cestovního ruchu, nebo marketingové řízení destinace, současně s různými druhy stěžejních analýz využívaných v destinačním managementu. Dále zde byl vysvětlen fenomén overtourismu a tři teoretické poznatky vývoje „antitourismu“ mezi místními obyvateli v turistické destinaci, stejně jako jeho negativní a pozitivní dopady.

Druhou část práce utvořily čtyři kapitoly, jež se postupně věnovaly základní charakteristice, současně identifikaci a následnému zhodnocení faktorů rozvoje cestovního ruchu destinace Krkonoše. Krok za krokem byly zkoumány hlavní instituce cestovního ruchu, působící na území destinace, fyzicko-geografické, socio-ekonomické, kulturně-historické a dopravní podmínky, případně správní členění. V šesté kapitole byl popsán trh cestovního ruchu destinace Krkonoše, byla analyzována primární i sekundární nabídka produktů a služeb cestovního ruchu, poskytovaných na území Krkonoš, rozdělená do čtyř kategorií, a současně byla analyzována zdejší turistická poptávka na základě dostupných dat. V sedmé kapitole byly zmapovány jednotlivé nástroje marketingové komunikace, používané v současné době hlavními institucemi zastřešujícími marketingové aktivity v rámci zkoumaného území. V osmé kapitole byly představeny vlastní návrhy a opatření týkající se zefektivnění stávající marketingové komunikace, zároveň vedoucí k eliminaci či zmírnění negativních dopadů overtourismu, které by mohly být ve zvolené destinaci aplikovány, stejně jako vlastní návrh komunikační kampaně s cílem lepšího rozvrstvení poptávky po vybraných produktech cestovního ruchu destinace Krkonoše v místě i čase.

Bylo navrženo dvanáct stěžejních bodů pro zpracování nové strategie rozvoje cestovního ruchu destinace Krkonoše, pro roky 2025-2035, a zkrácení délky časových úseků zmíněných strategií, které by v souvislosti s dynamičností dnešní doby vedlo k vyšší efektivitě.

Zpracování druhé části práce přispělo ke splnění vytyčených cílů, stanovených v metodickém postupu, a zároveň k zodpovězení pěti stanovených výzkumných otázek v podkapitole 8.3. Hlavním cílem diplomové práce bylo navržení komunikační kampaně destinace Krkonoše s ohledem na strategii rozvoje cestovního ruchu a redukcí problematiky overtourismu. Tento cíl byl zpracován v podkapitole 8.2, která vycházela z informací a provedených analýz v rámci předchozích kapitol. Čerpáno bylo také ze sestavených návrhů a opatření pro zefektivnění stávajících nástrojů marketingové komunikace, uvedených v podkapitole 8.1. Návrh komunikační kampaně zahrnul, po provedení analýzy trhu, stanovení cílů komunikace, volbu základní komunikační strategie, rozpočtové omezení, časové úseky spuštění, odpovědné i spolupracující osoby, a zároveň představil konkrétní návrh nových forem nástrojů marketingové komunikace. Byly zpracovány charakteristiky definovaných cílových skupin, viz příloha A, B, C a D, a vizuální podoba titulní strany jedné z navrhovaných samostatných turistických map, viz příloha E. Ke konkrétním návrhům komunikační kampaně patří tvorba skládacích samostatných turistických map, skládacích doprovodných turistických map, turistických brožur, nebo měsíčních letáků. Zmíněné návrhy týkající se off-line komunikace byly navrženy rovněž pro komunikaci on-line, konkrétně jejich vhodným převedením do elektronické podoby. Jednalo by se ve své podstatě o tvorbu integrované marketingové komunikace. V rámci delšího časového horizontu autor práce navrhl spuštění komunikační kampaně, zaměřené především na moderní formy nástrojů marketingové komunikace, vycházející z odhalených trendů v podkapitole 2.4., konkrétně její personalizaci, automatizaci a eventizaci. Shrnutí celého návrhu komunikační kampaně utvořila tab. č. 31.

Čtyři dílčí cíle práce byly zpracovány v kapitolách věnujícím se analýze faktorů rozvoje cestovního ruchu destinace Krkonoše, deskripci trhu cestovního ruchu destinace Krkonoše, analýze nástrojů marketingové komunikace, a současně vlastním návrhům, opatřením a doporučením. Postupně byly identifikovány stěžejní faktory rozvoje cestovního ruchu destinace Krkonoše, které byly dále zhodnoceny, zjištěna primární a sekundární nabídka produktů cestovního ruchu destinace Krkonoše, zmapována turistická poptávka vybraných krkonošských památek a lokalit, identifikovány základní nástroje současné marketingové komunikace destinace Krkonoše a možné návrhy a opatření k zefektivnění stávajících nástrojů marketingové komunikace destinace Krkonoše. Hlavní i dílčí cíle práce byly dle mínění autora splněny.



Hlavním přínosem diplomové práce bylo navržení opatření a doporučení vedoucích k zefektivnění stávajících nástrojů marketingové komunikace, jejichž aplikace současně sníží negativní dopady overtourismu a rozvrství poptávku po produktech a službách cestovního ruchu destinace Krkonoše v místě i čase, stejně jako vytvoření vlastní komunikační kampaně s ohledem na strategii rozvoje cestovního ruchu a redukci overtourismu ve vybraných cílových lokalitách Krkonoš. Zároveň odhalení celkem dvanácti vybraných oblastí rozvoje cestovního ruchu, které by měly být součástí nové strategie rozvoje cestovního ruchu destinace Krkonoše pro následující období, pokud má být redukce overtourismu a jeho negativních důsledků řešena komplexním, účinným a efektivním způsobem.

V úplném závěru je potřeba konstatovat, že fenomén overtourismu s sebou přináší ekonomické a další benefity pro destinace cestovního ruchu, i regionální a národní ekonomiky, na straně druhé ale stále rostoucí množství negativních dopadů, které by měly být destinacemi cestovního ruchu, a dalšími zainteresovanými osobami a organizacemi, tlumeny a eliminovány, pro zachování udržitelného rozvoje turismu, místní krajiny, fauny, flóry, i jiných přírodních, historických a kulturních památek, stejně jako pro udržení prestiže a pozitivního image Krkonoš.

## Seznam použité literatury

BELCH, George E. and Michael A. BELCH, 2018. *Advertising and promotion: an integrated marketing communications perspective*. Eleventh edition. New York: McGraw-Hill Education. ISBN 978-1-259-92169-8.

BOUDYŠOVÁ, Lenka, 2013. *Marketingová komunikace destinace Krkonoše*. České Budějovice. Diplomová práce (Ing.). Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta. Vedoucí práce Ing. Petr Štumpf.

BUREŠOVÁ, Jitka, 2022. *Online marketing: od webových stránek k sociálním sítím*. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 978-80-271-1680-5.

BUTTLE, Francis and Stan MAKLAN, 2019. *Customer relationship management: concepts and technologies*. Fourth edition. London: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 978-1-138-49825-9.

CzechTourism, 2020. *Návštěvnost turistických cílů 2019: Krkonoše* [online]. Praha: CzechTourism [cit. 2023-04-20]. Dostupný z: <https://tourdata.cz/data/navstevnost-turisticky-ch-cilu-krkonose/>

CzechTourism, 2021. *Návštěvnost turistických cílů 2020: Krkonoše* [online]. Praha: CzechTourism [cit. 2023-04-20]. Dostupný z: <https://tourdata.cz/data/navstevnost-turisticky-ch-cilu-2020-krkonose/>

CzechTourism, 2022. *Návštěvnost turistických cílů 2021: Krkonoše* [online]. Praha: CzechTourism [cit. 2023-04-20]. Dostupný z: <https://tourdata.cz/regionalni-reporty/navstevnost-turisticky-ch-cilu-2021-krkonose/>

CzechTourism, 2023. *Krkonoše-nejvyšší české hory* [online]. Praha: CzechTourism [cit. 2023-03-28]. Dostupný z: <https://www.kudyznudy.cz/ceska-nej/prirodni/krkonose>

ČSÚ, 2023a. *Veřejná databáze* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2023-03-28]. Dostupný z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky>

ČSÚ, 2023b. *Hromadná ubytovací zařízení České republiky* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2023-03-28]. Dostupný z: <https://vdb.czso.cz/huz/kraj.jsp?k=CZ051>

ČSÚ, 2023c. *Statistiky z Registru ekonomických subjektů* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2023-03-28]. Dostupný z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&pvo=ORG03&sp=A&skupId=3771&pvokc=&katalog=33695&z=T>

ČSÚ, 2023d. *Sčítání lidu, domů a bytů 2021* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2023-03-28]. Dostupný z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky#katalog=33475>

ČSÚ, 2023e. *Zaměstnanost, nežaměstnanost* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2023-03-20]. Dostupný z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&pvo=ZAM09&sp=A&pvokc=&katalog=30853&z=T>

ČSÚ, 2023f. *Inflace, spotřebitelské ceny* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2023-04-20]. Dostupný z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky#katalog=31779>

DAVID, Petr, Petr LUDVÍK a Vladimír SOUKUP, 2019. *Česko všemi smysly: Krkonoše*. Praha: S&D. ISBN 978-80-86899-79-4.

Destinační společnost Krkonoše-svazek měst a obcí, 2020a. *Krkonoše-jedinečné navenek, přátelské uvnitř* [online]. Vrchlabí: Destinační společnost-svazek měst a obcí Krkonoše [cit. 2023-04-20]. Dostupný z: <https://www.krkonoše.eu/>

Destinační společnost Krkonoše-svazek měst a obcí, 2020b. *Média-statistické sledování dat* [online]. Vrchlabí: Destinační společnost-svazek měst a obcí Krkonoše [cit. 2023-04-20]. Dostupný z: <https://svazek.krkonoše.eu/statistika>

Destinační společnost Krkonoše-svazek měst a obcí, 2020c. *Krkonošské cyklobusy* [online]. Vrchlabí: Destinační společnost-svazek měst a obcí Krkonoše [cit. 2023-04-20]. Dostupný z: <https://www.krkonoše.eu/krkonosse-cyklobusy>

DRAHNÝ, Radek, 2021. *Ročenka Správy Krkonošského národního parku 2020* [online]. Vrchlabí: Správa KRMAP [cit. 2023-04-20]. Dostupný z: <https://www.krnapp.cz/>

DRAHNÝ, Radek, 2022. *Ročenka Správy Krkonošského národního parku 2021* [online]. Vrchlabí: Správa KRMAP [cit. 2023-04-20]. Dostupný z: <https://www.krnapp.cz/>

DROBNÁ, Daniela a Eva MORÁVKOVÁ, 2019. *Cestovní ruch: pro střední školy a pro veřejnost*. 3. vyd. Praha: Fortuna. ISBN 978-80-7373-151-9.

FORET, Miroslav, 2011. *Marketingová komunikace*. 3. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3432-0.

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

JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK, 2012. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada Publishing a. s. ISBN 978-80-247-4354-7.

KARLÍČEK, Miroslav, Martin MACHEK, Marek NOVINSKÝ, Zuzana CHYTKOVÁ, Jaroslav DVOŘÁK, Petr BARTOŠ, Jan KOUDELKA, Ladislav TYLL, Radek TAHAL, Jiří MAŘÍK, David ŘÍHA, Petr PIŠTĚLÁK, 2018. *Základy marketingu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a. s. ISBN 978-80-247-5869-5.

KARLÍČEK, Miroslav, Tereza HATOŇOVÁ, Martin CHARVÁT, Karel DUCHEK, Martin SMRT, Tomáš POUCHA, David JESENSKÝ, Milan HEJL, Linda KOZÁKOVÁ, Marek TESAŘ, Petr KRÁL, Václav STŘÍTESKÝ, Marcela ZAMAZALOVÁ, Jakub HODBOŮ a Petr KŮTA, 2016. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a. s. ISBN 978-80-247-5769-8.

KITZBERGER, Petr, 2008. *Možnosti cykloturistiky v oblasti Jizerské hory*. Brno. Diplomová práce (Ing.). Masarykova univerzita v Brně, Fakulta sportovních studií. Vedoucí práce Mgr. Sylva Hřebíčková, Ph. D.

KOENS, Ko, Albert POSTMA, and Bernadett, PAPP, 2018. Is Overtourism Overused? Understanding the Impact of Tourism in a City Context. *Sustainability*, **10**(12):115. [cit. 2022-11-20]. Dostupný z: <https://doi.org/10.3390/su10124384>.

KOLB, Bonita M., 2017. *Tourism marketing for cities and towns: using social media and branding to attract tourists*. Second edition. London: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 978-1-138-68519-2.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. Praha: Grada Publishing a. s. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS, Gary ARMSTRONG, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada Publishing a. s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KRÁL, Petr, Hana MACHKOVÁ, Markéta LHOTÁKOVÁ a Gina COOK, 2016. *International marketing: theory, practices and new trends*. Second revised edition. Prague: Oeconomica, nakladatelství VŠE. ISBN 978-80-245-2152-7.

KRŠIAK, Marian, 2007. *Marketingová strategie turistického regionu Krkonoše*. Brno. Diplomová práce (Ing.). Masarykova univerzita v Brně, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Ing. Martin Šauer.

LOŠŤÁKOVÁ, Olga, 2020. *Empatická a asertivní komunikace: jak zvládat obtížné komunikační situace*. Praha: Grada Publishing a. s. ISBN 978-80-271-2227-1.

LUDVÍKOVÁ, Barbora, 2016. *Destinační management Orlických hor a Podorlicka se zaměřením na dětského návštěvníka*. Hradec Králové. Bakalářská práce (Bc.). Univerzita Hradec Králové, Fakulta informatiky a managementu. Vedoucí práce Mgr. Michal Trousil, Ph. D.

Ministerstvo pro místní rozvoj, 2021. *Regionální informační servis-Krkonoše-turistická oblast* [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj [cit. 2023-04-20]. Dostupný z: <https://www.risy.cz/cs/krajske-ris/liberecky-kraj/regionalni-informace/o-kraji/krkonose/krkonose-vychod>

MIŠKOVSKÝ, Josef, 2016. *Strategie rozvoje cestovního ruchu v regionu Krkonoše 2015-2025* [online]. Praha [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: <https://svazek.krkonose.eu/sites/default/files/docs/strategie-cr-krkonosefinal.pdf>

MIŠKOVSKÝ, Josef, Nela HRUŠKOVÁ a Josef MAREŠ, 2020. *Integrovaná strategie rozvoje regionu Krkonoše* [online]. Ústí nad Labem: SPF Group, s. r. o. [cit. 2023-04-20]. Dostupný z: [https://svazek.krkonose.eu/sites/default/files/docs/isrr-krkonose-aktualizace-2020-final-cistopis\\_0.pdf](https://svazek.krkonose.eu/sites/default/files/docs/isrr-krkonose-aktualizace-2020-final-cistopis_0.pdf)

Místní akční skupina Krkonoše, 2023. *Zvyšujeme kvalitu života ve venkovských oblastech* [online]. Lánov: Místní akční skupina Krkonoše, z. s. [cit. 2023-04-20]. Dostupný z: <https://www.maskrkonose.cz/>

NEČAS, Libor, 2012. *Základy marketingu: učební text*. Ostrava: VŠB-TUO, Fakulta strojní, Katedra mechanické technologie. ISBN 978-80-248-2547-2.

NEDOMLELOVÁ, Lucie, 2008. *Cestovní ruch jako faktor rozvoje Krkonoš*. Praha. Diplomová práce (Ing.). Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta národohospodářská. Vedoucí práce Doc. Ing. Jaroslav Macháček, CSc.

PALATKOVÁ, Monika, 2014. *Mezinárodní turismus*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a. s. ISBN 978-80-247-4862-7.

PETROMAN, Ioan, Loredana VĂDUVA, Diana MARIN, Cipriana SAVA, and Cornelia PETROMAN, 2022. Overtourism: Positive and negative impacts. *Quaestus*, **11**(20): 171-182. ISSN 2285-424X.

PŘIKRYLOVÁ, Jana, Eva JADERNÁ, Tomáš KINCL, Emil VELINOV a Pavel ŠTRACH, 2019. *Moderní marketingová komunikace*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a. s. ISBN 978-80-271-0787-2.

Region Krkonoše, 2019. *Top 10 nej míst Krkonoš* [online]. Hradec Králové: Region-Tour [cit. 2023-04-20]. Dostupný z: <https://www.region-krkonose.cz/top-10-z-krkonos/>

ROZMIAREK, Mateusz, Ewa MALCHROWICZ-MOŠKO and Marek KAZIMIERCZAK, 2022. Overtourism and the impact of tourist traffic on the daily life of city residents: a case study of Poznan. *Journal of Tourism and Cultural Change*, **20**(5): 718-734. ISSN 1476-6825.

RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ, 2011. *Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada Publishing a. s. ISBN 978-80-2474-039-3.

Správa KRNP, 2023. *Vítejte v Krkonošském národním parku* [online]. Vrchlabí: Správa KRNP [cit. 2023-04-20]. Dostupný z: <https://www.krnap.cz/>

SVĚTLÍK, Jaroslav, 2018K. *Marketing – cesta k trhu*. 4. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-86847-81-8.

ŠTRACH, Pavel, 2016. Marketing management, trade, financial and social aspects of business: conference proceedings of the 3rd international conference, Košice, October 22-23, 2015. Bratislava: University of economics in Bratislava, Faculty of business economics with seat in Košice. ISBN 978-80-225-4163-3.

Štrach, Pavel, 2016. On preparing marketing for the post-digital era. *Marketing Science and Inspirations*, **11**(2): 51-52. [cit. 2022-11-20]. Dostupný z: <https://msijournal.com/preparing-marketing-post-digital-era/>.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing a. s. ISBN 978-80-247-5037-8.

VESELÝ, Tomáš, 2022. *Marketingová studie vybrané turistické destinace*. Praha. Diplomová práce (Ing.). Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů. Vedoucí práce Ing. Zdenka Petřů.

## Seznam příloh

<b>Příloha A</b>	<b>Charakteristika osoby-aktivní turisté 20-35 let .....</b>	<b>121</b>
<b>Příloha B</b>	<b>Charakteristika osoby-aktivní turisté 45-60 let .....</b>	<b>123</b>
<b>Příloha C</b>	<b>Charakteristika osoby-rodiny s dětmi .....</b>	<b>125</b>
<b>Příloha D</b>	<b>Charakteristika osoby-senioři ve věku 65+ .....</b>	<b>127</b>
<b>Příloha E</b>	<b>Vzorová obálka mapy pro pěší turistiku (persona A).....</b>	<b>129</b>

## Příloha A Charakteristika osoby-aktivní turisté 20-35 let

Persona A-aktivní turisté (20-35 let)	
<b>Socio-demografické vymezení</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jméno: Jakub Aktivní</li> <li>• Věk: 25 let</li> <li>• Pohlaví: muž</li> <li>• Bydliště: Liberec, žije v bytě 2+1</li> <li>• Vzdělání: středoškolské</li> <li>• Rodinný stav: svobodný/bezdětný</li> <li>• Profese: kontrolor kvality</li> <li>• Hrubý měsíční příjem: 35 000-40 000,- Kč</li> </ul>
<b>Volný čas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ve volném čase aktivní sportovec, vyhledávající pohyb na čerstvém vzduchu</li> <li>• Zpravidla utíká z města do přírody, ve které rád tráví svůj volný čas, moc ho ale nemá</li> <li>• Do hor přijíždí na víkend, 2x ročně na vícedenní dovolenou</li> <li>• Cestuje s přítelkyní, kamarády, někdy sám</li> <li>• Z letních aktivit vyhledává turistiku a cyklistiku</li> <li>• V zimních měsících jezdí na běžkách i na lyžích, nově si pořídil také skialpy</li> <li>• Zajímá se rovněž o společenské akce pro mladé</li> </ul>
<b>Denní harmonogram v průběhu dovolené</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ráno brzy vstává, nasnídá se a vyrazí za dobrodružstvím/sportovní aktivitou</li> <li>• Fyzické aktivity provozuje za každého počasí</li> <li>• Neztrácí čas</li> <li>• Preferuje pohyb v přírodě po celý den, během kterého chce zdolat značné množství turistických cílů</li> <li>• Obědvá v průběhu aktivity, pauzu využije k odpočinku</li> <li>• Vrací se zpět v pozdějších hodinách</li> <li>• Sportovní vyžití doplní poznáváním destinace, gastronomií, případně účastí na kulturně-společenské akci</li> <li>• Nepotřebuje k uspokojení potřeb regenerační, či relaxační zařízení, je pro něho ale příjemnou odměnou</li> </ul>
<b>Jak komunikuje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informace hledá na sociálních sítích, zavítá rovněž na webové stránky destinace</li> <li>• Trasy si plánuje především přes „mapy.cz“</li> <li>• Informace rád doplní z tištěných map, brožur a letáků</li> <li>• Sleduje influencery, videa na youtube</li> <li>• Odběratel „Krkonošského newsletteru“</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>Co mu nabízíme</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• V letních měsících připravené turistické a cykloturistické okruhy ušité „na míru“</li> <li>• V zimních měsících trasy pro běžecké lyžování a skialpinismus ušité „na míru“</li> <li>• Skládací turistické mapy s sebou na cesty</li> <li>• Doprovodné turistické mapy zahrnující lyžařské areály, a další užitečné informace</li> <li>• Okruhy a trasy doplněné o informace týkajících se časové náročnosti, vzdálenosti, převýšení, dostupných stravovacích zařízení apod.</li> <li>• Podél tras představené přírodní, kulturně-historické a technické památky</li> <li>• Informace o těchto místech přináší turistické brožury, zahrnující rovněž informace o místní fauně a flóře</li> <li>• Možnost stažení map na webových stránkách, případně sociálních sítích</li> <li>• Odborné rady a doporučení od pracovníků TIC a IC</li> <li>• Letáky se seznamem pořádaných kulturně-společenských akcí</li> <li>• „Krkonoský newsletter“</li> </ul>
--	--



## Příloha B Charakteristika osoby-aktivní turisté 45-60 let

Persona B-kategorie aktivní turisté (45-60 let), prázdné hnízdo	
<p><b>Socio-demografické vymezení</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jméno: Markéta Sportovní</li> <li>• Věk: 55 let</li> <li>• Pohlaví: žena</li> <li>• Bydliště: Jablonec nad Nisou, rodinný dům</li> <li>• Vzdělání: vysokoškolské</li> <li>• Rodinný stav: vdaná</li> <li>• Děti: 2 děti ve věku 20+, cestují a žijí sami</li> <li>• Profese: učitelka TV a ZSV na střední škole</li> <li>• Hrubý měsíční příjem: 45 000-60 000,- Kč</li> </ul>
<p><b>Volný čas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ve volném čase vyhledává pohyb na čerstvém vzduchu, v přírodě, je stále aktivní</li> <li>• Ráda pečuje i svou zahrádku</li> <li>• Preferuje také odpočinek a regeneraci, zajde si do bazénu/sauny, přečte si knihu</li> <li>• Zpravidla utíká z města do přírody, ve které ráda tráví čas, má ho relativně hodně</li> <li>• Hory vyhledává 2x ročně pro týdenní dovolenou, případně na prodloužený víkend</li> <li>• Cestuje s manželem, kamarádkami</li> <li>• Z letních aktivit vyhledává turistiku a cykloturistiku</li> <li>• V zimních měsících jezdí na běžkách a na lyžích</li> <li>• Zajímá se o kulturně-historické i technické památky</li> <li>• Vyhledává kulturně-společenské akce</li> </ul>
<p><b>Denní harmonogram v průběhu dovolené</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ráno vstává okolo 7:00, následně si vychutná snídani, má ráda svou „pohodu“, nespěchá</li> <li>• Do hor vyráží spíše za hezkého počasí</li> <li>• V přírodě tráví větší část dne, sportuje a objevuje různé druhy památek</li> <li>• Během cesty si ráda odpočine, preferuje stravovací zařízení, kde si dá oběd i odpolední kávu</li> <li>• Navštívené lokality a další památky doplňuje o informace, týkající se jejich historie a zajímavostí</li> <li>• Vrací se v odpoledních hodinách</li> <li>• Sportovní vyžití doplní poznáváním destinace, gastronomií, případně účastí na kulturně-společenských akcích</li> <li>• V případě fyzické aktivity během dne vyhledává ve večerních hodinách zařízení k odpočinku a regeneraci</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>Komunikace</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trasy si plánuje dle svých map, případně dostupných map na internetu</li> <li>• Účastní se turistických výstav a akcí</li> <li>• Nepravidelně využívá webové stránky destinace</li> <li>• Informace doplní z tištěných map, brožur a letáků, které nasbírala v minulosti</li> <li>• Není zcela technicky zdatná</li> <li>• Nechá si poradit v místních TIC a IC, stejně tak od přátel a rodiny</li> <li>• Sociální sítě příliš nevyužívá</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Co jí nabízíme</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• V letních měsících připravené turistické a cykloturistické okruhy ušité „na míru“</li> <li>• V zimních měsících trasy pro běžecké lyžování ušité „na míru“</li> <li>• Skládací turistické mapy s sebou na cesty</li> <li>• Doprovodné turistické mapy zahrnující lyžařské areály, a další užitečné informace</li> <li>• Okruhy a trasy doplněné o informace týkajících se časové náročnosti, vzdálenosti, převýšení, dostupných stravovacích zařízení apod.</li> <li>• Podél tras představené přírodní, kulturně-historické a technické památky</li> <li>• Informace o těchto místech přináší turistické brožury, zahrnující rovněž informace o místní fauně a flóře</li> <li>• Letáky se seznamem pořádaných kulturně-společenských akcí</li> <li>• Odborné rady a doporučení od pracovníků TIC a IC</li> <li>• Pořádané turistické akce a výstavy</li> <li>• Možnost odběru „Krkonošského newsletteru“</li> </ul>

## Příloha C Charakteristika osoby-rodiny s dětmi

Persona C-kategorie rodiny s dětmi	
<p><b>Socio-demografické vymezení</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jméno: Klára Rodinná</li> <li>• Věk: 35 let</li> <li>• Pohlaví: žena</li> <li>• Bydliště: Hradec Králové, rodinný dům</li> <li>• Vzdělání: vysokoškolské</li> <li>• Rodinný stav: vdaná</li> <li>• Děti: 2 děti ve věku 4 a 7 let</li> <li>• Hrubý měsíční příjem: 45 000-50 000,- Kč</li> </ul>
<p><b>Volný čas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volný čas se svými dětmi tráví v přírodě</li> <li>• Vyznává zdravý životní styl, ráda provozuje sportovní aktivity</li> <li>• K pohybu a zdravému životnímu stylu vede i své dvě děti</li> <li>• Zpravidla utíká z města za přírodou</li> <li>• Do hor přijíždí 2x ročně na týdenní dovolenou (jarní a letní prázdniny)</li> <li>• Cestuje s manželem a svými 2 dětmi</li> <li>• Z letních aktivit vyhledává turistiku a cykloturistiku, naučné stezky pro děti</li> <li>• V zimních měsících jezdí na běžkách a na lyžích, svým dětem pořídila také sněžnice</li> <li>• Zajímá se o technické památky, které jsou lákadlem také pro její děti</li> <li>• Vyhledává lokality a atrakce uzpůsobené dětem</li> <li>• Individuální požadavky přizpůsobuje své rodině</li> </ul>
<p><b>Denní harmonogram v průběhu dovolené</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ráno vstává okolo 7:30, připraví snídani dětem, poté se nasnídá i sama</li> <li>• Plánování aktivit i celého dne je uzpůsobeno dětem</li> <li>• Do hor vyráží spíše za hezkého počasí</li> <li>• Při špatném počasí volí fyzické aktivity v podhůří, případně vyhledává přístupné kulturně-historické a technické památky</li> <li>• Při výletech a fyzických aktivitách s dětmi nesmí chybět oběd, svačinu připraví s sebou do batohu</li> <li>• Zajímá se o historii navštíveného území, kterou vypráví svým dětem</li> <li>• Z výletu/fyzické aktivity se vrací v odpoledních hodinách</li> <li>• Ve večerních hodinách tráví čas s dětmi v místě ubytování, benefitem je bazén, případně wellness</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>Komunikace</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trasy uzpůsobuje zdatnosti dětí</li> <li>• Podívá se na tipy na webových stránkách</li> <li>• Informace doplní z tištěných map, brožur a letáků</li> <li>• Nechá si poradit v místních TIC a IC, stejně tak od přátel a rodiny</li> <li>• Čte recenze, diskuze na internetu</li> <li>• Nepravidelně vyhledává informace na sociálních sítích</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Co jí nabízíme</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• V letních měsících připravené turistické a cykloturistické okruhy ušité „na míru“</li> <li>• V zimních měsících trasy pro běžecké lyžování ušité „na míru“</li> <li>• Skládací turistické mapy s sebou na cesty</li> <li>• Doprovodné turistické mapy zahrnující lyžařské areály, a další užitečné informace</li> <li>• Okruhy a trasy doplněné o informace týkajících se časové náročnosti, vzdálenosti, převýšení, dostupných stravovacích zařízení apod.</li> <li>• Turistické brožury, tištěné materiály pro děti</li> <li>• Možnost stažení map na webových stránkách</li> <li>• Odborné rady a doporučení od pracovníků TIC a IC</li> </ul>

## Příloha D Charakteristika osoby-senioři ve věku 65+

Persona D-seniorská klientela ve věku 65+	
<p><b>Socio-demografické vymezení</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jméno: Michal Zahradkář</li> <li>• Věk: 68 let</li> <li>• Pohlaví: muž</li> <li>• Bydliště: Mladá Boleslav, rodinný dům</li> <li>• Vzdělání: středoškolské</li> <li>• Rodinný stav: ženatý</li> <li>• Děti: syn 40 let, vnoučata ve věku 3 a 6 let</li> <li>• Měsíční příjem: 25 000,- Kč (důchod)</li> </ul>
<p><b>Volný čas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Většinu času tráví venku, v přírodě</li> <li>• Aktivní senior s velkým množstvím volného času</li> <li>• Vyznává zdravý životní styl, stále sportuje</li> <li>• K pohybu a zdravému životnímu stylu vede i svá vnoučata</li> <li>• Stará se o zahrádku, rád čte, odpočívá</li> <li>• Do hor přijíždí 2x ročně na týdenní dovolenou, mimo jarní a letní prázdniny</li> <li>• Cestuje s manželkou, občas vnoučaty</li> <li>• Z letních aktivit vyhledává především turistiku</li> <li>• V zimních měsících jezdí na běžkách, na lyžích, případně chodí na pěší výlety</li> <li>• Zajímá se o kulturně-historické a technické památky, obecně o zajímavá místa</li> <li>• Účastní se kulturně-společenských akcí, obecně je rád mezi lidmi</li> </ul>
<p><b>Denní harmonogram v průběhu dovolené</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ráno vstává okolo 6:30, nasnídá se a je připraven vyrazit na výlet do přírody/fyzickou aktivitu, nespěchá</li> <li>• Plánování aktivit je uzpůsobené počasí, i finančním prostředkům</li> <li>• Do hor vyráží za hezkého počasí</li> <li>• Při špatném počasí volí fyzické aktivity v podhůří, případně vyhledává přístupné kulturně-historické a technické památky</li> <li>• Při výletech a fyzických aktivitách nesmí chybět oběd, přestávka na odpolední svačinu/kávu, odpočinek</li> <li>• Zajímá se o historii navštíveného území a další zajímavosti</li> <li>• Z výletu/fyzické aktivity se vrací v odpoledních hodinách</li> <li>• Ve večerních hodinách tráví čas v místě ubytování</li> <li>• Vyžaduje prostor k odpočinku a regeneraci</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>Komunikace</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trasy si plánuje a vyhledává dle starých map, které má doma k dispozici</li> <li>• Účastní se turistických výstav a akcí</li> <li>• Technicky málo zdatný</li> <li>• Informace doplní z brožur a letáků, chce je mít neustále k dispozici, u sebe</li> <li>• Nechá si poradit v místních TIC a IC, stejně tak od přátel a rodiny, vyžaduje kontakt</li> <li>• Pravidelně kouká na pořad „Panorama-sitour“</li> <li>• Sociální síť nevyužívá vůbec</li> <li>• Webové stránky destinace využije zřídka</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Co mu nabízíme</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• V letních měsících připravené turistické a cykloturistické okruhy ušité „na míru“</li> <li>• V zimních měsících trasy pro běžecké lyžování ušité „na míru“</li> <li>• Skládací turistické mapy s sebou na cesty</li> <li>• Doprovodné turistické mapy zahrnující užitečné informace</li> <li>• Okruhy a trasy doplněné o informace týkajících se časové náročnosti, vzdálenosti, převýšení, dostupných stravovacích zařízení apod.</li> <li>• Turistické brožury</li> <li>• Letáky se seznamem pořádaných kulturně-společenských akcí</li> <li>• Odborné rady a doporučení od pracovníků TIC a IC</li> </ul>

Příloha E Vzorová obálka mapy pro pěší turistiku (persona A)

