

# **Marketingová komunikace města Zlína pro oblast cestovního ruchu**

Bc. Hana Veličková

---

Diplomová práce  
2013

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Hana Veličková**  
Osobní číslo: **M11466**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Marketingová komunikace města Zlína pro oblast cestovního ruchu**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Na základě studia odborné literatury formulujte teoretická východiska týkající se marketingové komunikace pro oblast cestovního ruchu.

#### II. Praktická část

- Analyzujte současné možnosti cestovního ruchu města Zlína a nástroje marketingové komunikace města Zlína využívané v oblasti cestovního ruchu.
- Vyhodnoťte zjištěné poznatky a určete oblasti možného zlepšení současného stavu.
- Na základě výsledků analýzy navrhnete projekt pro využití nástrojů marketingové komunikace za účelem zvýšení turismu města Zlína.
- Navržený projekt zhodnoťte z hlediska ekonomické náročnosti a rizika jeho realizace.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: **70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**FORET, Miroslav. Marketingová komunikace. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.**

**HORNER, Susan a John SWARBROOKE. Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: aplikovaný marketing služeb. Praha: Grada, 2003, 486 s. ISBN 80-247-0202-9.**

**JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Marketing v cestovním ruchu. Praha: Grada, 2009, 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.**

**RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi. Praha: Grada, 2011, 213 s. ISBN 978-80-247-4039-3.**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jiří Vaněk**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2013**  
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup>zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup>zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup>zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně ..... 20. 4. 2013 .....

..... Hana Velichová .....

<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá návrhem projektu marketingové komunikace města Zlína pro oblast cestovního ruchu. Tuto problematiku popisuje teoretická část. Pozornost je věnována především jednotlivým nástrojům komunikačního mixu a jejich využití v cestovním ruchu. Analytická část je zaměřena na vyhodnocení současného stavu turistických možností města Zlína a na analýzu komunikačního mixu města Zlína pro oblast cestovního ruchu. Současná situace je dále vyhodnocena pomocí PESTLE analýzy, GE matice a SWOT analýzy. Na základě poznatků analytické části je navržen projekt, který je podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

Klíčová slova: marketingová komunikace, komunikační mix, cestovní ruch, destinace, PESTLE analýza, GE matice, SWOT analýza.

## **ABSTRACT**

The diploma thesis deals with the project of marketing communication of the City of Zlín for the field of tourism. This topic is described in the theoretical part. The main attention is given to individual tools of communication mix and their application in tourism. The aim of the practical part is to review the present tourist possibilities in the City of Zlín and to analyze the communication mix of the City of Zlín for the field of tourism. The present situation is also evaluated by PESTLE analysis, GE matrix and SWOT analysis. These findings created the basis on which the project was made, including the costs, time and risk analysis.

Keywords: marketing communication, communication mix, tourism, destination, PESTLE analysis, GE matrix, SWOT analysis.

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Jiřímu Vaňkovi za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které pomohly ke zdokonalení mé práce.

Dále bych chtěla poděkovat pracovníkům Městského informačního a turistického střediska Zlín a oddělení cestovního ruchu, vnitřních a vnějších vztahů Magistrátu města Zlína za jejich ochotu a čas, který mi věnovali při konzultacích.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>12</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>13</b>
<b>1 MARKETING V CESTOVNÍM RUCHU .....</b>	<b>14</b>
1.1 MARKETING .....	14
1.2 CESTOVNÍ RUCH .....	14
1.3 MARKETING SLUŽEB CESTOVNÍHO RUCHU .....	14
1.3.1 Služba .....	15
1.3.2 Vlastnosti služeb cestovního ruchu .....	15
1.4 MARKETING DESTINACE CESTOVNÍHO RUCHU .....	15
1.4.1 Destinace .....	15
1.4.2 Destinační marketing .....	16
<b>2 MARKETINGOVÝ MIX V CESTOVNÍM RUCHU .....</b>	<b>17</b>
2.1 ZÁKLADNÍ MARKETINGOVÝ MIX .....	17
2.1.1 Produkt .....	17
2.1.2 Cena .....	18
2.1.3 Distribuce .....	19
2.1.4 Propagace .....	19
2.2 ROZŠÍŘENÝ MARKETINGOVÝ MIX .....	20
2.2.1 Lidé .....	20
2.2.2 Tvorba balíčků .....	20
2.2.3 Tvorba programů .....	20
2.2.4 Spolupráce .....	20
<b>3 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE V CESTOVNÍM RUCHU .....</b>	<b>21</b>
3.1 REKLAMA .....	21
3.2 PODPORA PRODEJE .....	22
3.3 PŘÍMÝ MARKETING .....	23
3.4 PUBLIC RELATIONS .....	24
3.5 OSOBNÍ PRODEJ .....	25
3.6 NOVÉ FORMY MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE .....	26
3.6.1 Guerilla marketing .....	26
3.6.2 Word of Mouth marketing .....	26
3.6.3 Product placement .....	27
3.6.4 Mobilní marketing .....	27
3.6.5 Event marketing .....	27
3.6.6 Současné trendy v marketingové komunikaci .....	28
3.7 INTEGROVANÁ MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE .....	29
<b>4 SITUAČNÍ ANALÝZA .....</b>	<b>30</b>



4.1	PESTLE ANALÝZA .....	30
4.2	GE MATICE .....	31
4.3	SWOT ANALÝZA .....	32
4.4	IFE A EFE MATICE.....	32
<b>5</b>	<b>KOMUNIKAČNÍ PLÁN.....</b>	<b>33</b>
5.1	URČENÍ CÍLOVÉ SKUPINY.....	33
5.1.1	Segmentace trhu .....	34
5.1.2	Tržní zacílení .....	35
5.1.3	Tržní umístění.....	35
5.2	STANOVENÍ KOMUNIKAČNÍCH CÍLŮ.....	35
5.3	SESTAVENÍ ZPRÁVY.....	36
5.4	VÝBĚR MÉDIÍ .....	36
5.5	SESTAVENÍ KOMUNIKAČNÍHO MIXU .....	37
5.6	STANOVENÍ ČASOVÉHO HARMONOGRAMU .....	37
5.7	STANOVENÍ ROZPOČTU .....	37
5.8	ZPŮSOBY MĚŘENÍ ÚČINNOSTI.....	38
<b>6</b>	<b>SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>39</b>
6.1	PŘEDPOKLADY PRO PRAKTICKOU ČÁST DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	39
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>40</b>
<b>7</b>	<b>MĚSTO ZLÍN .....</b>	<b>41</b>
7.1	HISTORIE MĚSTA ZLÍNA.....	41
7.2	LOKALIZACE MĚSTA ZLÍNA NA TURISTICKÉ MAPĚ.....	42
7.2.1	Turistický region Východní Morava .....	42
7.2.2	Turistická oblast Zlínsko a Luhačovice.....	43
<b>8</b>	<b>ANALÝZA TURISTICKÉ NABÍDKY MĚSTA ZLÍNA.....</b>	<b>44</b>
8.1	SOUČASNĚ PŘÍSTUPNÉ TURISTICKÉ ATRAKTIVITY .....	44
8.1.1	Příroda.....	44
8.1.2	Sport .....	45
8.1.3	Hrady a zámky .....	45
8.1.4	Architektura.....	46
8.1.5	Kultura .....	47
8.1.6	Významné akce.....	48
8.2	PLÁNOVANÉ TURISTICKÉ ATRAKTIVITY .....	48
8.3	UBYTOVÁNÍ.....	52
8.4	STRAVOVÁNÍ .....	53
8.5	DOPRAVA .....	54
<b>9</b>	<b>ANALÝZA MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE MĚSTA ZLÍNA V OBLASTI CESTOVNÍHO RUCHU.....</b>	<b>55</b>

9.1	REKLAMA .....	56
9.1.1	Tištěná reklama.....	56
9.1.2	Televizní reklama.....	56
9.1.3	Rozhlasová reklama.....	56
9.1.4	Venkovní reklama.....	56
9.1.5	Internetová reklama.....	57
9.2	PODPORA PRODEJE.....	57
9.3	PŘÍMÝ MARKETING.....	57
9.4	PUBLIC RELATIONS.....	58
9.5	OSOBNÍ PRODEJ.....	58
9.6	NOVÉ FORMY KOMUNIKACE.....	59
9.7	VYHODNOCENÍ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE MĚSTA ZLÍNA.....	59
<b>10</b>	<b>MARKETINGOVÉ ANALÝZY SOUČASNÉHO STAVU .....</b>	<b>60</b>
10.1	PESTLE ANALÝZA .....	60
10.1.1	Politické prostředí.....	60
10.1.2	Ekonomické prostředí.....	60
10.1.3	Sociální prostředí.....	62
10.1.4	Technologické prostředí.....	63
10.1.5	Legislativní prostředí.....	63
10.1.6	Ekologické prostředí.....	64
10.2	GE MATICE .....	64
10.3	SWOT ANALÝZA .....	67
10.3.1	Silné stránky.....	68
10.3.2	Slabé stránky.....	68
10.3.3	Příležitosti.....	68
10.3.4	Hrozby.....	69
10.3.5	IFE a EFE matice.....	69
10.3.6	SPACE matice.....	71
10.3.7	QSP matice.....	72
<b>11</b>	<b>SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>73</b>
11.1	VYHODNOCENÍ PŘEDPOKLADŮ .....	74
<b>12</b>	<b>PROJEKT MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.....</b>	<b>75</b>
12.1	VÝCHODISKA PROJEKTU .....	75
12.2	CÍLE.....	76
12.2.1	Hlavní cíl.....	76
12.2.2	Vedlejší cíle.....	76
12.3	CÍLOVÁ SKUPINA.....	77
12.4	KOMUNIKAČNÍ SDĚLENÍ.....	77
12.5	KOMUNIKAČNÍ MIX .....	78
12.5.1	Reklama.....	79
12.5.2	Podpora prodeje.....	87

12.5.3	Přímý marketing.....	89
12.5.4	Public relations.....	91
12.5.5	Osobní prodej .....	93
12.5.6	Nová média.....	94
12.6	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	96
12.7	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	98
12.7.1	Časová analýza slavnostního znovuotevření zlínského zámku .....	99
12.8	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	101
12.8.1	Vysoké riziko.....	102
12.8.2	Střední riziko .....	103
12.8.3	Nízké riziko .....	104
12.9	MĚŘENÍ ÚČINNOSTI PROJEKTU .....	104
12.9.1	Měření účinnosti jednotlivých komunikačních nástrojů .....	104
12.9.2	Dotazníkové šetření .....	106
12.9.3	Další možnosti měření účinnosti projektu .....	106
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>107</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>109</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>115</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>116</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>117</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>118</b>

## ÚVOD

Dobře propracovaná marketingová komunikace je dnes jednou z hlavních příčin úspěchu řady známých světových firem. V poslední době svůj význam nachází také v oblasti cestovního ruchu, kde může podstatnou měrou přispět ke zvýšení atraktivity turistických destinací, kterými mohou být jednotlivé státy, turistické regiony nebo dokonce konkrétní lidská sídla.

Tématem diplomové práce je marketingová komunikace města Zlína pro oblast cestovního ruchu. Cílem této práce je navrhnout projekt, který by využitím nástrojů marketingové komunikace přispěl k posílení atraktivity města a jeho nových turistických cílů, což by mělo v konečném důsledku vést ke zvýšení turismu na území města.

V teoretické části jsou popsána důležitá východiska pro zpracování analytické a projektové části. Teorie je zaměřena na problematiku marketingové komunikace v cestovním ruchu a vychází z publikací českých i zahraničních odborníků v této oblasti. Jednotlivé poznatky jsou vysvětlovány od obecných pojmů až ke konkrétním specifikům, přičemž největší důraz je kladen na popis jednotlivých nástrojů komunikačního mixu a jejich využití v praxi.

V analytické části jsou zpracovány aktuální informace týkající se turistických možností města Zlína a analyzovány nástroje komunikačního mixu města Zlína využívané v oblasti cestovního ruchu. Tyto poznatky jsou doplněny výsledky marketingových metod situační analýzy získané vypracováním PESTLE analýzy, sestavením GE matice a provedením SWOT analýzy, která je detailně rozpracována pomocí IFE a EFE matice, SPACE matice a matice QSP.

Na základě výstupů těchto analýz je navržena projektová část práce. Předmětem projektu je tvorba komunikačního plánu města Zlína pro období od srpna 2014 do července 2015. Hlavním cílem projektu je představit nové turistické atraktivity města za účelem přilákat širokou veřejnosti k jejich návštěvě. V projektu jsou navrženy konkrétní komunikační nástroje, které jsou shrnuty do jednotlivých akčních plánů. Celý projekt je v závěru práce podroben časové, finanční a rizikové analýze a opatřen návrhy na měření jeho účinnosti.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 MARKETING V CESTOVNÍM RUCHU

## 1.1 Marketing

Shrnout podstatu marketingu do jedné věty je obtížné, zjednodušeně však lze říci, že cílem marketingu je nalézt rovnováhu mezi zájmy podnikatele na straně jedné a zájmy zákazníka na straně druhé. Literatura definuje marketing mnoha různými způsoby. Uznávaný marketingový odborník Philip Kotler definuje marketing jako „společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot“. Z pohledu vyváženého vztahu mezi podnikatelem a zákazníkem rovněž velmi dobře vystihuje obsah marketingu Jaroslav Světlík, který jej definuje 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“. (Boučková et al., 2003, s. 3; Kotler et al., 2007, s. 39; Světlík, 2005, s. 10)

## 1.2 Cestovní ruch

Pojem cestovní ruch je v různých literaturách definován vícero způsoby. Za základní je však možno považovat definici Světové organizace cestovního ruchu (WTO – World Tourism Organization), jejímž cílem bylo na konferenci v Ottawě v roce 1991 sjednotit odlišné pohledy na vymezení obsahu cestovního ruchu. Podle WTO se cestovním ruchem rozumí „činnost osoby cestující na přechodnou dobu do místa ležícího mimo její běžné prostředí (místo bydliště), a to na dobu kratší než je stanovená, přičemž hlavní účel cesty je jiný než výkon výdělečné činnosti v navštíveném místě“. Stanovenou dobou se myslí jeden rok v zahraničním cestovním ruchu a šest měsíců v rámci domácího cestovního ruchu. (Ryglová, 2009, s. 9, 11; Hesková et al., 2006, s. 11)

## 1.3 Marketing služeb cestovního ruchu

Jost Krippendorf, autor jedné z prvních souborných prací zabývajících se marketingem cestovního ruchu, tento pojem popisuje jako „systematickou a koordinovanou orientaci podnikatelské politiky cestovního ruchu, jakož i soukromé a státní politiky cestovního ruchu na místní, regionální, národní a mezinárodní úrovni na co nejlepší uspokojování potřeb určitých skupin zákazníků při dosažení přiměřeného zisku“. Potřeby účastníků cestovního ruchu jsou

uspokojovány na specifickém trhu. Jeho zvláštností je, že se na něm prodávají produkty, které mají převážně charakter služeb. Ty se vyznačují řadou rozdílných vlastností oproti hmotnému výrobku a při realizaci marketingových činností v cestovním ruchu je třeba na ně brát zřetel. (Királ'ová, 2003, s. 13; Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011, s. 96)

### 1.3.1 Služba

„Služba je jakákoli aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem.“ (Kotler et al., 2007, s. 710)

### 1.3.2 Vlastnosti služeb cestovního ruchu

Výše uvedená definice služby v sobě již zahrnuje dvě hlavní vlastnosti služeb – **nehmotnost** (nehmatatelnost) a **nemožnost vlastnictví**. Dalšími základními charakteristickými znaky jsou **proměnlivost** (kvalitu služby není možné v čase garantovat), **pomíjivost** (službu nelze skladovat, tj. není možné ji nabídnout později) a **neoddělitelnost** (některé služby nelze oddělit od svého poskytovatele, např. známé osobnosti). (Kotler et al., 2007, s. 711; Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011, s. 97)

Vlastnostmi služeb typickými zejména pro cestovní ruch jsou krátká expozice (nabídce služby je vyhrazen omezený čas), velký význam ústní reklamy (důraz na pozitivní reference, doporučení), vliv psychologických faktorů (působení emocí), význam vnější stránky nabídky (důraz na image, pozitivní asociace při rozhodování), závislost na dodavatelích (služby cestovního ruchu jsou kombinací služeb jednotlivých dodavatelů – doprava, ubytování, stravování, průvodcovské služby), reprodukovatelnost inovací (služby lze obtížně chránit patentem, je snadné je okopírovat), časování (first minute = nákup na počátku nabídky, last minute = výprodej na poslední chvíli). (Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011, s. 97-98)

## 1.4 Marketing destinace cestovního ruchu

### 1.4.1 Destinace

„Destinace je představována svazkem různých služeb koncentrovaných v určitém místě nebo oblasti, které jsou poskytovány v návaznosti na potenciál cestovního ruchu (atraktivitu) místa nebo oblasti.“ Atraktivita znamená podstatu destinace a jsou hlavním motivačním

stimulem návštěvnosti. Destinací cestovního ruchu můžeme rozumět určitou zemi, region, lidské sídlo. Zjednodušeně můžeme říct, že se jedná o místo určení či geograficky určený cíl cesty. (Palatková, 2006, s. 16; Ryglová, 2009, s. 153; Palatková, 2011, s. 11)

Destinaci tvoří charakteristické komponenty, označované též jako 6 A:

- **attractions** (atraktivita) – primární nabídka cestovního ruchu, která podmiňuje návštěvnost, jsou jimi přírodní atraktivity (klíma, vegetace, fauna), kulturně-historické atraktivity (architektonické památky, hrady, zámky, církevní památky, galerie, muzea), organizované atraktivity (filmové, hudební, divadelní festivaly, folklórní slavnosti, veletrhy a výstavy), sociální atraktivity (tradice, zvyky, gastronomie),
- **accessibility a ancillary services** (dostupnost a doplňkové služby) – infrastruktura umožňující přístup do destinace,
- **amenities** (vybavenost) – suprastruktura a infrastruktura (sekundární nabídka) cestovního ruchu, které umožňují pobyt v destinaci a využití jejích atraktivit (primární nabídky),
- **available packages** (dostupné balíčky) – produkty, produktové balíčky,
- **activities** (aktivity) – činnosti, akce. (Ryglová, 2009, s. 153-154)

#### 1.4.2 Destinační marketing

Vzhledem ke stále větší konkurenci mezi jednotlivými lokalitami, které usilují o získání co největšího počtu návštěvníků, roste význam uplatňování destinačního marketingu. Marketing destinace cestovního ruchu můžeme definovat jako „proces sladování zdrojů destinace s potřebami trhu.“ Zahrnuje analýzu místa, zdůrazňuje význam plánování, organizování, řízení a kontroly strategie vymezení lokality a orientuje se především na silné stránky konkurenční pozice v souboji o atraktivní segmenty zákazníků. Důležitá je proto podpora komunikace mezi stranou nabídky a poptávky, spolupráce mezi činiteli územního rozvoje z veřejného a soukromého sektoru, vytváření společné územní identity a v neposlední řadě zaměření na potřeby návštěvníků (turistů, občanů, podnikatelů). (Jakubíková, 2009, s. 38)

Práce na rozvoji destinace by měla být odborně řízena. Nejvyšší představitelé krajů, měst a obcí (hejtman, starosta, rada, zastupitelé) by proto měli podporovat destinační marketing a přispívat tak k dalšímu rozvoji regionů, měst, obcí a potažmo i destinací cestovního ruchu. (Jakubíková, 2009, s. 38)



## 2 MARKETINGOVÝ MIX V CESTOVNÍM RUCHU

Hlavním cílem marketingu destinace cestovního ruchu je uspokojování zákaznickových potřeb v době pobytu mimo místo trvalého bydliště. Prostředkem k dosažení marketingových cílů je soubor marketingových nástrojů označovaný jako marketingový mix. (Ryglová, 2009, s. 101; Kotler a Keller, 2007, s. 57)

Základními nástroji klasického marketingového mixu jsou tzv. 4P:

- **product** (produkt),
- **price** (cena),
- **place** (distribuce),
- **promotion** (propagace, marketingová komunikace).

Vzhledem ke specifickým cestovního ruchu je základní podoba marketingového mixu pro potřeby cestovního ruchu rozšířena o další 4P:

- **people** (lidé),
- **packaging** (tvorba balíčků),
- **programming** (tvorba programů),
- **partnership** (spolupráce). (Ryglová, 2009, s. 101-102; Foret a Foretová, 2001, s. 66)

### 2.1 Základní marketingový mix

#### 2.1.1 Produkt

Jako produkt můžeme označit „cokoli, co lze nabídnout na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi, k použití nebo ke spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby; patří sem fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky.“ (Kotler et al., 2007, s. 615)

V cestovním ruchu se produktem rozumí služba nebo většinou komplex služeb – soubor služeb základních (ubytování, stravování, doprava, služby cestovních kanceláří a agentur, průvodcovské služby) a služeb doplňkových (obchodní služby, směnárenské služby), které jsou poskytovány s cílem uspokojení potřeb návštěvníka. (Ryglová, 2009, s. 102)

Produkt se skládá ze tří základních vrstev. Jsou jimi **jádro produktu** – to, co si zákazník skutečně kupuje, základní užitek, který mu produkt přináší (např. relaxační pobyt, zážitková

dovolená), **vlastní (reálný) produkt** – souhrn základních vlastností produktu: provedení, kvalita, styl, značka, obal (např. image destinace, kvalita poskytovaných služeb) a **rozšířený produkt** – dodatečné služby a výhody (např. platby na splátky, pojištění, parkování před hotelem). (Jakubíková, 2009, s. 190-191; Foret a Foretová, 2001, s. 66)

### 2.1.2 Cena

Cena je „peněžní částka účtovaná za výrobek nebo službu; případně souhrn všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku nebo služby.“ (Kotler et al., 2007, s. 749)

Cena v cestovním ruchu nereprezentuje částku za poskytnutí jedné určité služby, ale celého souboru služeb z různých odvětví. Je jedinou složkou marketingového mixu, která produkuje výnosy. Na stanovení výše ceny má vliv úroveň nákladů, konkurence a zákazníci. Zjednodušeně lze říci, že poptávka určuje cenový strop, náklady minimum a podle konkurence je možné odvodit, kam mezi minimum a strop se cena skutečně dostane. (Ryglová, 2009, s. 103-104)

K určení správné ceny lze využít několika přístupů – cenových strategií. Na základě cílů, kterých chce společnost stanovením ceny na trhu dosáhnout, může zvolit strategii:

- **přežití** – vhodné zvolit v době obtíží spojených s nevyužitou kapacitou, se silnou konkurencí, změnou přání spotřebitelů, kdy lze prostřednictvím snížení cen docílit zvýšení poptávky, jedná se o krátkodobý cíl,
- **maximalizace zisku** – vhodné využít v období, kdy společnost není schopna generovat běžný zisk, je založena na odhadu poptávky a nákladů spojených s alternativními cenami, přičemž se volí taková cena, která vede k maximalizaci zisku,
- **penetrace** – je vhodná při snaze společnosti o maximální tržní podíl, předpokládá citlivost poptávky na ceny, kdy snížení ceny vede k vyššímu objemu tržeb, snížení nákladů na jednotku a vyššímu dlouhodobému zisku,
- **sbírání smetany** – společnosti ji využívají v době, kdy na trhu představují nový výrobek nebo novou technologii, za kterou požadují vysokou cenu,
- **vůdcovství v kvalitě produktů** – uplatňována pro produkty či služby, kdy společnost usiluje o zvýraznění image jejich kvality či exkluzivity stanovením vysokých

cen. (Palatková, 2006, s. 149; Kotler a Keller, 2007, s. 475-477; Jakubíková, 2008, s. 230-231)

### 2.1.3 Distribuce

Distribuce znamená umístění produktu na trhu. Představuje soubor aktivit, prostřednictvím kterých se výrobek nebo služba dostává z místa vzniku do místa spotřeby. (Boučková et al., 2003, s. 201)

Distribuce v cestovním ruchu je specifická tím, že zatímco výrobky jsou dodávány na místo, kde si je zákazník kupuje, služby lze obvykle realizovat jen v místě jejich produkce, přičemž pouze informace a nákup služeb si může spotřebitel zajistit kdekoliv. (Ryglová, 2009, s. 105)

Distribuční kanály služeb cestovního ruchu je možné obecně rozdělit na přímé, tj. poskytovatel služby – spotřebitel (např. objednávka ubytování přímo na recepci hotelu), a nepřímé s jedním nebo více distribučními mezičlánky. Tyto mezičlánky se dále člení do dvou skupin, jimiž jsou prostředníci (nakupují a vlastní služby) a zprostředkovatelé (zprostředkovávají obchody, služby nevlastní). Typickými prostředníky jsou v cestovním ruchu touroperátoři a cestovní kanceláře. Mezi zprostředkovatele je možné zařadit zejména cestovní agentury a turistická informační centra. Tyto klasické distribuční kanály jsou nyní nahrazovány elektronickými cestami, kdy je nabídka služeb klientovi distribuována přímo prostřednictvím internetu. (Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011, s. 122; Jakubíková, 2009, s. 210-211)

### 2.1.4 Propagace

Propagace, jinými slovy marketingová komunikace, zahrnuje prostředky, jimiž se firmy pokoušejí informovat a přesvědčovat spotřebitele a připomínat jim výrobky a služby, které nabízejí. (Kotler a Keller, 2007, s. 574)

Propagace v cestovním ruchu se vyznačuje snahou o předání informací, důrazem na zážitek a emocionální stránku, spolehlivost služeb a jejich bezpečnost, neobvyklost nebo odlišnost nabídky, neboť jedině tak na sebe může destinace upozornit, upoutat pozornost a přilákat návštěvníky. (Ryglová, 2009, s. 107; Zelenka, 2010, s. 107)

Marketingovou komunikací cestovního ruchu se podrobněji zabývá kapitola č. 3.

## **2.2 Rozšířený marketingový mix**

### **2.2.1 Lidé**

Kvalita služeb cestovního ruchu se odvíjí od kvality lidských zdrojů, které tyto služby poskytují. Vhodný výběr lidí zde proto hraje významnou roli. Mimo to je kvalita služeb do značné míry závislá i na lidech, kterým je tato služba určena. Při spotřebě služeb cestovního ruchu jsou klienti často ve vzájemném kontaktu a nevhodně chovající se zákazník tak může odradit ostatní klienty. V kontextu destinačního marketingu nelze opomenout ani místní obyvatelstvo, které se na vnímání kvality poskytovaných služeb taktéž podílí značnou měrou. Místní obyvatelé například mohou podporovat nebo naopak nesouhlasit a klást překážky pro rozvoj místního cestovního ruchu. (Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011, s. 136)

### **2.2.2 Tvorba balíčků**

V marketingu cestovního ruchu má výraz packaging poněkud jiný význam. Nesouvisí s obalem produktu, je synonymem pro spojování jednotlivých služeb do jednoho celku – balíčku. Nabídka dobře sestavených balíčků může vést ke zvýšení návštěvnosti destinace. Packaging totiž umožňuje nabízet i takové služby, které by za jiných okolností nebyly pro zákazníka dostatečným důvodem k návštěvě. (Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011, s. 134)

### **2.2.3 Tvorba programů**

Předmětem programování je vytváření časově a místně propojené nabídky služeb. Jedná se o postupy, úkoly, časové rozvrhy, mechanismy, pomocí kterých je služba poskytována zákazníkovi. Cílem programování je především zvýšit konzumaci služeb klientem, zvýšit atraktivnost balíčků, omezování sezónních vlivů. (Zelenka, 2010, s. 115; Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011, s. 136)

### **2.2.4 Spolupráce**

Pojem partnership znamená spolupráci všech zúčastněných subjektů. V destinaci zpravidla představuje spolupráci poskytovatelů služeb, distribučních mezičlánků (prostředníků a zprostředkovatelů), místní komunity a místní samosprávy při vytváření regionálního produktu a jeho propagaci. (Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011, s. 136; Zelenka, 2010, s. 119)

### 3 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE V CESTOVNÍM RUCHU

Marketingová komunikace je posledním ze čtyř základních nástrojů marketingového mixu cestovního ruchu. Užitek, který služba klientovi přináší, cena, za kterou se dá koupit, místo, kde se dá opatřit – to vše jsou informace, které se zákazník musí dovědět. Bez marketingové komunikace tedy zbývající části marketingového mixu nemohou účinně fungovat. (Harasimová, 2009, s. 71; Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 17)

Marketingová komunikace využívá pět základních nástrojů, které se souhrnně označují jako komunikační mix:

- **reklama,**
- **podpora prodeje,**
- **přímý marketing,**
- **public relations,**
- **osobní prodej.** (Světlík, 2005, s. 176)

Jednotlivé nástroje komunikačního mixu můžeme rozdělit do dvou skupin. Mezi přímé (osobní) formy komunikace řadíme přímý marketing a osobní prodej, jako nepřímé (neosobní) formy komunikace lze označit reklamu, podporu prodeje a public relations. Přitom každý z prostředků komunikačního mixu má svoje výhody a omezení, se kterými je třeba při jeho tvorbě počítat (viz příloha P I). (Ryglová, 2009, s. 106-107; Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 42; Harasimová, 2009, s. 71)

#### 3.1 Reklama

Reklamou je „jakákoliv placená forma neosobní prezentace a propagace myšlenek, zboží nebo služeb identifikovaného sponzora.“ (Kotler et al., 2007, s. 855)

Představuje pomyslnou vlajkovou loď marketingové komunikace, ačkoliv její význam se v marketingovém mixu v poslední době snižuje. „Prostřednictvím hromadných sdělovacích prostředků dokáže oslovit široký okruh veřejnosti, zároveň však díky neosobnosti je méně přesvědčivá. Jedná se pouze o jednosměrnou formu komunikace a může být velice nákladná.“ (Karlíček a Král, 2011, s. 49; Foret, 2011, s. 256)

Reklama plní 3 základní funkce:

- informativní – záměrem této reklamy je sdělit informaci, vyvolat zájem,
- přesvědčovací – cílem je zapůsobit na příjemce sdělení tak, aby si zakoupil produkt,
- připomínací – účelem je udržet produkt v povědomí. (Foret, 2011, s. 256-257)

Reklama ke komunikaci s cílovým publikem využívá sdělovací prostředky. Podle užití sdělovacích prostředků reklamu dělíme na tiskovou (noviny, časopisy), televizní, rozhlasovou, venkovní, pohyblivou (na dopravních prostředcích), internetovou. (Foret, 2011, s. 256)

V cestovním ruchu se běžně využívají všechny druhy reklamy. Nejvyužívanějšími prostředky reklamy jsou:

- tištěná reklama – kvalitně zpracované propagační materiály (nabídkové katalogy, prospekty, brožury, letáky, mapy, kalendáře, pohlednice),
- televizní reklama – specializované pořady o cestování,
- rozhlasová reklama – využívána zejména v destinačním marketingu (např. šíření reklamního sdělení prostřednictvím místních rozhlasových stanic),
- venkovní reklama – billboardy, plakáty, citylight vitríny,
- internetová reklama – webové stránky, turistické informační portály, textová reklama, bannery (Ryglová, 2009, s. 107; Palatková, 2006, s. 161; Janečková a Vaštíková, 1999, s. 95-96)

### 3.2 Podpora prodeje

Podporou prodeje se rozumí „rozmanité krátkodobé podněty vybízející k vyzkoušení nebo nákupu určitého výrobku nebo služby.“ (Kotler a Keller, 2007, s. 574)

Účelem podpory prodeje je vyvolání určitého chování cílové skupiny. Nejčastěji se podpory prodeje využívá ke stimulaci nákupu produktu, k jeho vyzkoušení či zvýšení loajality zákazníka. Je ale využívána také směrem k distribučním mezičlánkům s cílem motivovat obchodníky, aby prodávali a lépe propagovali daný produkt v místě prodeje, a směrem k prodejnímu personálu, který je povzbuzován k větší prodejní aktivitě. (Karlíček a Král, 2011, s. 97)

Prostředky podpory prodeje se tedy zaměřují jednak na zákazníka (slevy, výprodeje, sampling = vzorky, kupony, prémie, odměny za věrnost, soutěže a výherní loterie, výhodná balení), na obchodní organizaci (kupní slevy nebo bezplatné zboží při zavádění nových výrob-

ků, obrátové slevy, slevy u opakovaných odběrů, merchandising = odměna za mimořádnou prezentaci a prodejní péči, kooperativní reklama), ale i na samotný obchodní personál (školení, informační setkání, soutěže v objemu prodeje a získávání nových zákazníků). Samostatnou formou podpory prodeje jsou výstavy a veletrhy. (Foret, 2011, s. 279, 282-284)

Podpora prodeje v cestovním ruchu sleduje různé cíle. Využívá se ke snížení vlivů sezónnosti (např. zvýšení prodeje produktů nabídkou zájezdů pro děti zdarma), pro uvedení nových produktů na trh za výhodných podmínek (zvýhodněné ceny, kupony), k přesvědčení nových klientů o cestě do destinace, ke stimulaci opakovaných návštěv (kluby, karty). Výsledkem podpory prodeje může být rovněž prostorová regulace návštěvnosti destinace (snížení koncentrace turistů v hlavních turistických atrakcích) či omezení konkurence snížením cen. (Palatková, 2006, s. 169-170; Horner a Swarbrooke, 2003, s. 209)

Nejčastěji využívanými prostředky podpory prodeje v cestovním ruchu jsou slevy či výhodné cenové nabídky (first minute, last minute, výhodné balíčky na slevových portálech), věrnostní programy, výhodné nabídky pro určité segmenty (např. rodinná vstupenka), kupony, prémie (např. za uskutečnění rezervace v destinaci), soutěže, loterie a hry, reklamní předměty, výstavy a veletrhy (např. Mezinárodní veletrh cestovního ruchu GO, ke kterému je připojena mezinárodní výstava turistických možností v regionech Regiontour) a další akce zaměřené na podporu návštěvnosti destinace (např. organizování propagačních akcí informačních center ve vybraných městech). (Zelenka, 2010, s. 109; Palatková, 2006, s. 170; Ryglová, 2009, s. 109)

### 3.3 Přímý marketing

Pojem přímý neboli direct marketing zahrnuje „přímou komunikaci s pečlivě vybranými individuálními zákazníky s cílem získat okamžitou odezvu a vybudovat dlouhodobé vztahy se zákazníky.“ (Kotler et al., 2007, s. 928)

Přímý marketing umožňuje přesné zacílení, adaptaci sdělení s ohledem na individuální potřeby a charakteristiky příjemců ze zvolené cílové skupiny a vyvolání okamžité reakce adresátů sdělení. (Karlíček a Král, 2011, s. 79)

K nástrojům direct marketingu řadíme direct mail (přímá zásilka, sdělení v písemné podobě), katalogový prodej, telemarketing (cílená komunikace využívající telefon), televizní, rozhlasový či tiskový marketing s přímou odezvou (využití masových médií pro komunikaci

se spotřebiteli s cílem vyvolat jejich přímou reakci) a on-line marketing (přímý marketing na internetu). V současné době je velice perspektivním základem direct marketingu databázový marketing založený na databázích s komplexními informacemi o zákaznících. (Foret, 2011, s. 347; Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 96-104)

V cestovním ruchu se z forem přímého marketingu nejvíce prosadil právě databázový marketing. Mnoho organizací z oblasti cestovního ruchu má dnes přístup k vyspělým databázím zákazníků. Nejúčinnějším prostředkem je v tomto ohledu e-mailový marketing, jehož hlavní přednosti jsou zejména v úspoře nákladů, rychlosti a vysoké flexibilitě. Telemarketing a reklama s přímou odezvou jsou v cestovním ruchu prakticky nevyužívanými nástroji. (Horner a Swarbrooke, 2003, s. 211; Karliček a Král, 2011, s. 89; Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011, s. 125)

### 3.4 Public relations

Jako public relations (PR) můžeme označit „budování dobrých vztahů s různými cílovými skupinami díky získávání příznivé publicity, budování dobrého „image firmy“ a řešení a odvrácení nepříznivých fám, pověstí a událostí.“ (Kotler et al., 2007, s. 889)

Hlavním cílem PR je vybudovat a dlouhodobě podporovat pozitivní image, renomé, dobrou pověst, resp. prezentovat souhrnnou identitu organizace klíčovým cílovým skupinám. Základními kategoriemi cílových skupin jsou vlastní zaměstnanci organizace, její majitelé, akcionáři, finanční skupiny, především investoři, sdělovací prostředky, místní obyvatelstvo, místní představitelé, zastupitelské orgány a úřady. (Foret, 2011, s. 307-309)

Mezi prostředky public relations patří aktivní publicita (tiskové zprávy, tiskové konference, rozhovory v médiích, vydávání výročních zpráv, podnikových tiskovin), events (organizování událostí), lobbying (zastupování a prezentace zájmů organizace při jednání se zástupci veřejných institucí), sponzoring (podpora a účast podniku na místních záležitostech a akcích), reklama organizace (spojení reklamy a public relations, které je zaměřeno na organizaci jako celek) a krizová komunikace (předvídaní a zvládání krizových situací a jejich komunikace s rozhodujícími cílovými skupinami). (Foret, 2011, s. 309-310; Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 111-121)

V cestovním ruchu zahrnují nástroje public relations širokou škálu aktivit. Mezi nejpoužívanější formy komunikace v této oblasti patří publicita prostřednictvím tiskových zpráv, be-



sed, konferencí, interview, vydávání vlastních tiskovin, dále pořádání akcí pro veřejnost, lobbying, spolupráce s nejrůznějšími institucemi, exkurze, rozesílání reklamních dárků a předmětů. Efektivním prostředkem public relations, typickým zejména pro oblast cestovního ruchu, jsou tzv. press tripy (cesty, které organizuje organizace destinačního managementu/marketingu pro vybrané pracovníky médií na pozvání, jejichž cílem je seznámit novináře s produkty cestovního ruchu destinace a získat tak neplacený prostor ve vybraných médiích pro sdělení informací o prezentovaných produktech zvoleným cílovým skupinám). V neposlední řadě je třeba rovněž připomenout význam krizové komunikace jako účinného nástroje omezování negativních dopadů na destinaci (např. ekologických katastrof, živelných pohrom, kriminality aj.). (Palatková, 2006, s. 167-168; Ryglová, 2009, s. 109; Zelenka, 2010, s. 109)

### 3.5 Osobní prodej

Osobní prodej je „osobní interakce s jedním nebo více potenciálními zákazníky za účelem poskytování prezentací, zodpovídání otázek a zajišťování objednávek.“ (Kotler a Keller, 2007, s. 574)

Díky bezprostřednímu působení je schopen mnohem účinněji ovlivnit zákazníka a přesvědčit ho o přednostech nabídky. Je tedy velice efektivním nástrojem zejména v situacích, kdy chceme měnit preference, postoje, stereotypy a zvyklosti zákazníků. Přímý kontakt rovněž umožňuje vybudovat dlouhodobý vztah se zákazníky a zvyšovat tak jejich loajalitu. (Foret, 2011, s. 301; Karlíček a Král, 2011, s. 149)

Osobní prodej má v marketingové komunikaci cestovního ruchu nezastupitelné místo. Vyplyvá to již ze samotného charakteru služeb, jejichž spotřeba je mnohdy neoddělitelná od jejich poskytovatele. Lidský faktor není možné nahradit a je třeba si uvědomit, že veškerý personál, který v cestovním ruchu přichází do styku se zákazníkem, vystupuje zároveň v roli prodejního personálu. Člověk, který obsluhuje zákazníka a poskytuje mu své služby, prodává. Pro každou organizaci cestovního ruchu je tedy životně důležité, aby měla dokonale propracované metody osobního prodeje a aby její personál, který je v kontaktu s jejími klienty, byl pečlivě vybraný a vyškolený a dokázal tak plnit svoji důležitou funkci. (Palatková, 2006, s. 171; Horner a Swarbrooke, 2003, 210-211)

### 3.6 Nové formy marketingové komunikace

Marketingoví odborníci se shodují na tom, že klasické nástroje marketingové komunikace ztrácejí účinnost. Na přesycených trzích s velkou konkurencí je třeba hledat nové možnosti efektivního oslovení zákazníků, kteří jsou stále zkušenější a méně loajální vůči dodavateli. Proto se v marketingové komunikaci uplatňují takové nástroje jako guerilla marketing, buzz marketing, virální marketing, product placement, mobilní marketing, ambush marketing a další. (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 20)

#### 3.6.1 Guerilla marketing

Guerilla marketing je možné charakterizovat jako nekonvenční cesty k oslovení zákazníků, jejichž cílem je dosáhnout maximálního efektu s minimálním vynaložením zdrojů. Je založen na taktice získat pozornost spotřebitele a oslabovat nepřítele překvapivými údery na místech, kde to nejméně čeká. Uplatnění nachází zvláště v takových podmínkách, kdy není možné vynaložit dostatek prostředků na boj s konkurencí v přímé soutěži. (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 31-32; Frey, 2011, s. 45; Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 258)

#### 3.6.2 Word of Mouth marketing

S rozvojem informačních a komunikačních technologií roste význam tzv. Word of Mouth marketingu založeného na efektu ústního šíření komunikačního sdělení mezi samotnými spotřebiteli. Dosahuje značného účinku, neboť osobní předávání sdělení budí v lidech větší důvěru než sdělení vysílané prostřednictvím klasických komunikačních kanálů. Mezi nové formy Word of Mouth marketingu je možné zařadit buzz marketing a virální marketing. (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 29)

Podstatou **buzz marketingu** je vyvolání rozruchu kolem určitého produktu, značky, firmy, události a podobně. Cílem je iniciovat konverzaci a šíření osobního doporučení mezi lidmi a zároveň poskytnout zajímavá témata pro diskusi v médiích. Uplatňuje se v případech, kdy selhávají tradiční přístupy, jejichž komunikační sdělení spotřebitelé ignorují. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 270-271; Hesková a Štarchoň, 2009, s. 29)

**Virální marketing** vychází z principů Word of Mouth marketingu, je však založen na elektronické komunikaci v internetovém či mobilním prostředí. Spočívá v rozesílání sdělení s reklamním obsahem, které je pro příjemce natolik zajímavé, že je samovolně a vlastními

prostředky šíří dál. Virální marketing je možné využít v situacích, kdy je zapotřebí zajistit kladné přijetí sdělení a vytvoření pozitivních emocí s vynaložením minimálních prostředků. (Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 265; Frey, 2010, s. 77; Hesková a Štarchoň, 2009, s. 30)

### **3.6.3 Product placement**

Product placement znamená placené umístění značkového výrobku nebo služby do audiovizuálního díla (např. film, televizní pořady a seriály, počítačové hry) s cílem jeho zviditelnění. V porovnání s klasickou reklamou jde o méně nákladnou a nenásilnou formu prezentace, kterou divák nepovažuje za rušivou. Předností product placementu je působení na emoce a paměť diváka. Zobrazením produktu v pozitivních souvislostech umožňuje identifikaci spotřebitele s produktem, čímž lze účinně ovlivňovat jeho nákupní rozhodování. (Frey, 2011, s. 131; Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 255-256; Hesková a Štarchoň, 2009, s. 34)

### **3.6.4 Mobilní marketing**

Mobilní marketing využívá ke kontaktu se spotřebitelem mobilní zařízení, především mobilní telefony, smartphony, PDA, tablety. K propagaci slouží nejrůznější funkce, jako například SMS a MMS zprávy, mobilní aplikace, hry, internet, QR kódy a další. Výhodou mobilního marketingu je možnost přesného zacílení, vysoká operativnost v reálném čase, multimediálnost, uživatelský komfort a v neposlední řadě nízké náklady. Díky těmto přínosům je široce využíván jako efektivnější alternativa k ostatním nástrojům marketingové komunikace. Často doplňuje reklamu, podporu prodeje a přímý marketing, uplatnění má také v oblasti PR jako prostředek pro zvýšení informovanosti a budování povědomí o značce či produktu. (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 39; Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 260-263)

### **3.6.5 Event marketing**

Pojem event obecně znamená zážitek, událost. Event marketing tedy spočívá v organizování nevšedních událostí za účelem vyvolání pozitivních zážitků či emocionálních podnětů u cílového publika. Event marketing tak napomáhá k posilování image, zvyšování povědomí o organizaci, značce nebo produktu, k vytváření pozitivních asociací v myslích zákazníků a budování trvalých vztahů. Váže se k mnoha dalším prostředkům marketingové komunikace, nejvíce však souvisí se sponzoringem zvláště ve spojitosti s pořádáním akcí. (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 41)

Jako specifický případ event marketingu je možné uvést **ambush marketing**. Využívá nepřímého propojení jména organizace, značky či výrobku s událostí, která má jednoho nebo více oficiálních sponzorů. Cílem ambush marketingu je v rámci legálních prostředků získat pozornost a výhody neoficiálním připojením k pořádané akci. Pomocí nekonvenčních nástrojů umožňuje vzbudit zájem zákazníků o danou značku nebo dokonce přetáhnout zákazníky oficiálnímu sponzorovi akce. (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 32-33)

### 3.6.6 Současné trendy v marketingové komunikaci

V poslední době se stále více mluví o využití nových médií v marketingové komunikaci. Nová média dokonce začínají prosazovat i tradiční komunikační kanály, což dokazuje například Česká televize, která v roce 2011 založila nový útvar – divizi Nová média. Jako nová média se označují ta, která umožňují obousměrný transfer dat. Jsou nová v logice, jak mezi sebou lidé komunikují. Informace se šíří jak z médií k uživatelům, tak mezi lidmi a médii ve virtuálním prostoru. Člověk již není pouhým pasivním čekatelem na zprávu, ale může se stát i jejím tvůrcem a distributorem. Vznikl neomezený prostor, kde je možné data uložit a sdílet s ostatními uživateli. Mění se i podoba informací. Díky YouTube mají audiovizuální podobu, v prostředí Facebooku, Twitteru, LinkedIn se přenáší tak rychle, že je využívají i světové zpravodajské agentury. Poslední čtyři jmenovaná média zároveň patří mezi nejdynamičtější se rozvíjející kanály současné marketingové komunikace. (Fridrich, 2011)

**Facebook** je největší sociální síť na světě. Slouží ke komunikaci mezi uživateli, ke sdílení multimediálních dat, k zábavě. Denně se na Facebook přihlásí 250 tisíc nových uživatelů, přičemž v září 2012 překonal miliardovou hranici. Denně jej navštíví na 250 milionů lidí. (Frey, 2010, s. 63, Česká televize, 2012) **LinkedIn** je sociální síť podobná Facebooku, která je zaměřena profesní networking, tedy propojování pracovních a obchodních kontaktů. Dnes je na této síti registrováno více než 200 milionů účtů. (Frey, 2010, s. 60; Bednář, 2013) Dalším serverem, který dosahuje stovek milionů uživatelů, je **Twitter**. V roce 2012 tento mikroblog pokořil hranici 500 milionů registrovaných účtů. Twitter umožňuje svým uživatelům posílat krátké textové zprávy, tzv. tweety, a zároveň číst příspěvky ostatních. Proto se o něm často mluví jako o „SMS internetu“. (Frey, 2010, s. 61; Růžička, 2012) Na principu sdílení dat je založen i server **YouTube**, který je největší internetovou sítí na světě pro sdílení videosouborů. V roce 2012 bylo deklarováno, že uživatelé YouTube zde denně shlédnou přes 4 miliardy videí. (Frey, 2010, s. 62; Internet Info, 2012)

Uvedená data svědčí o obrovském potenciálu nových médií a jejich využití v marketingové komunikaci. Jsou výborným prostředkem pro přímý kontakt se zákazníky, kterým lze posílit image, a zároveň ideálním místem pro šíření reklamních sdělení pomocí virálního marketingu s minimálními náklady. Pomocí nových médií lze také řídit vztahy s veřejností prostřednictvím sdílení PR článků, veřejné podpory různých organizací, vyjadřování postojů organizace k aktuálním tématům a ovlivňovat tak hodnoty zákazníků. Je obecně známo, že řada uživatelů tráví využíváním nových médií značnou část svého času, což je velmi dobrým předpokladem pro budování značky a tzv. loyalty marketing, tedy marketing zaměřený na upevňování věrnosti zákazníků. Už jen tím, že uživatelé denně několikrát přijdou do styku s logem značky, je možné do značné míry působit na vnímání a paměť zákazníka. Účinným prostředkem je v tomto ohledu zveřejňování zpráv o novinkách nebo zajímavých akcích. Dalším způsobem, jak podporovat budování značky a věrnost zákazníků, jsou on-line diskuse a řešení aktuálních problémů se zákazníky. Nová média jsou taktéž obrovskou zásobárnou informací o uživateli samotných, o jejich názorech a mnohdy jsou užitečným zdrojem dat o jejich nákupním chování. Tímto způsobem lze například získat cenné údaje o segmentu spotřebitelů daného produktu a na jejich základě přizpůsobit marketingovou kampaň. (Foret, 2010, s. 67-68)

### **3.7 Integrovaná marketingová komunikace**

Na závěr této kapitoly je třeba zdůraznit, že marketingová komunikace by měla být něčím víc než jen používáním jednotlivých nástrojů komunikačního mixu. Integrovaná marketingová komunikace (IMC) je koordinace a sjednocení všech komunikačních nástrojů, kanálů a zdrojů do uceleného programu, který maximalizuje dopad na spotřebitele za minimálních nákladů. „Vzájemným propojením jednotlivých nástrojů marketingové komunikace bychom měli dosáhnout maximálních, navzájem se znásobujících a posilujících synergických efektů.“ (Clow a Baack, 2008, s. 9; Foret, 2011, s. 229)

Integrovaná marketingová komunikace má pro oblast cestovního ruchu velké opodstatnění. Pomocí vzájemně se podporujících nástrojů marketingové komunikace je možné vytvořit příznivou image destinace a podpořit tak vznik silné značky destinace, pomocí níž lze upevnit pozici destinace na trhu cestovního ruchu na základě odlišení od ostatních konkurenčních lokalit. (Vaněk, 2011, s. 105-106)

## 4 SITUAČNÍ ANALÝZA

Veškeré marketingové nástroje není možné efektivně využít, aniž by bylo jasné, jaký je jejich smysl. Jejich použití by se proto mělo systematicky a pečlivě plánovat, pokud má jejich realizace přinést výsledky. (Horner a Swarbrooke, 2003, s. 230)

Logickým zahájením plánování je situační analýza. Jedná se o objektivní, systematické zjištění situace organizace ve vztahu k vnějšímu prostředí a jejich vnitřních podmínek a potenciálu. Výsledkem situační analýzy je lepší pochopení příčin výchozího stavu organizace. Umožňuje odpovědět na základní otázky, jako například:

- Jak se mění prostředí, ve kterém organizace působí?
- Jaké je současné postavení naší organizace, produktu na trhu?
- Co představuje naše silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby? (Světlík, 2005, s. 317)

Ke zpracování situační analýzy lze použít různé metody.

### 4.1 PESTLE analýza

PESTLE analýza je metodou situační analýzy sloužící ke klasifikaci a hodnocení externích nekontrolovatelných vlivů na podnik nebo destinaci. Její název je zkratkou složenou z počátečních písmen hodnocených faktorů politického, ekonomického, sociálního, technologického, legislativního a ekologického prostředí. (Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011, s. 105)

**Politické** prostředí souvisí s faktory, jako je politický systém, stabilita vlády, daňová politika nebo například vztah k firmám a organizacím. **Ekonomické** prostředí je souborem ukazatelů vyjadřujících růst HDP, míru inflace, úrokovou míru, úroveň nezaměstnanosti, výši příjmů a úspor obyvatelstva, trendy ve spotřebitelské poptávce aj. Mezi **sociální** aspekty patří vlivy demografické (velikost, růst, věková skladba populace, složení dle pohlaví, vzdělanost, migrace atd.), sociální (význam rodiny, role jednotlivce ve společnosti, společenský status apod.) a kulturní (hodnoty, postoje, životní styl aj.). **Technologické** faktory zahrnují například technologické trendy, výzkum a vývoj, rychlost technologických změn, nároky na investice. Prvky **legislativního** prostředí se vztahují k místním, státním i globálním zákonům a předpisům a k zákonům a předpisům regionálních uskupení (např. EU), které mají vliv na podnikání. **Ekologické** prostředí je spojeno s takovými otázkami, jako je dopad podnikání

na životní prostředí, trvale udržitelný rozvoj, efektivní využívání přírodních zdrojů, recyklace odpadů atd. (Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011, s. 105; Jakubíková, 2009, s. 121-128)

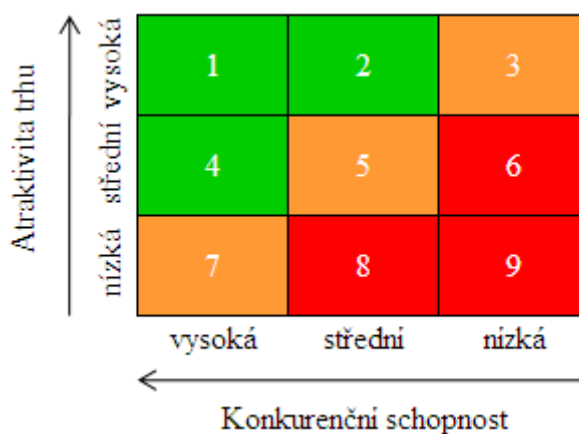
PESTLE analýza umožňuje získat přehledné informace o tom, které z výše jmenovaných faktorů mají vliv na náš podnik či destinaci, jaké jsou jejich možné účinky a které z nich budou v blízké budoucnosti nejdůležitější. (Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011, s. 105)

## 4.2 GE matice

GE (General Electric) matice je jednou z metod portfolio analýz využívaných ke srovnání strategických jednotek (divizí, produktových řad, produktů, značek) v rámci podniku i vzhledem k podnikům nebo strategickým jednotkám konkurence. Využití má i v oblasti cestovního ruchu při porovnávání destinací nebo jejich produktů. (Jakubíková, 2009, s. 87)

Portfolio matice GE vychází ze dvou základních kritérií, která obsahují řadu dílčích faktorů. Na horizontální ose je vyznačena **konkurenční schopnost** na cílovém trhu (např. podíl na trhu, kvalita, cena, image produktů a služeb, kvalita managementu, finanční zdroje, geografické výhody), na vertikální ose **atraktivita trhu** (velikost, růstový potenciál, bariéry vstupu a výstupu, rozsah konkurence, investiční náročnost a další). (Jakubíková, 2009, s. 91)

Výsledkem ohodnocení jmenovaných faktorů je umístění podniku nebo jeho strategických jednotek v některém z následujících kvadrantů matice: pole 1, 2, 4 (tzv. zelená zóna) představují perspektivní aktivity s dobrým potenciálem, pole 3, 5, 7 (tzv. oranžová zóna) znázorňují aktivity, u kterých je vhodné zachovat stávající stav, pole 6, 8, 9 (tzv. červená zóna) znamenají pro podnik neperspektivní aktivity, přičemž se zde nabízejí dvě možné strategie: inovace nebo odstoupení. (Jakubíková, 2009, s. 91; 2008, s. 112)



Obr. 1 GE matice (Jakubíková, 2008, s. 112)

### 4.3 SWOT analýza

SWOT analýza je často používanou metodou situační analýzy v cestovním ruchu. Umožňuje zhodnotit silné stránky (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses) vnitřního prostředí, příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) vnějšího prostředí, které souvisí s realizací určitého projektu organizace či destinace. (Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011, s. 106)

Pomocí těchto čtyř charakteristik je možné upřesnit marketingovou pozici: **v čem je silná** – výhody oproti konkurenci, které bude pravděpodobně možné použít jako prodejní argument (nabídka kvalitních produktů v destinaci, dobrá image, významné atraktivity, rozvinutá infrastruktura, vztah místních obyvatel k návštěvníkům destinace apod.), **v čem je slabá** – co je třeba zlepšit v porovnání s konkurencí (např. nekvalitní produkty, špatná pověst, nedostatečná marketingová komunikace, nekvalifikovaný personál), **co může přispět k posílení pozice** – jaké jsou možnosti (slabá konkurence, využití moderních technologií, využití nových trendů v chování zákazníků aj.) a **co může naopak dosaženou pozici oslabit** – jaká jsou možná nebezpečí (posílení stávající konkurence, zvýšení požadavků zákazníků přesahující možnosti organizace či destinace, špatné povětrnostní podmínky apod.). (Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011, s. 106; Királová, 2003, s. 38; Zelenka, 2010, s. 45-48)

### 4.4 IFE a EFE matice

IFE a EFE matice jsou analytickými metodami, které mají přímou návaznost na SWOT analýzu. Název IFE matice je odvozen z počátečních písmen výrazu **Internal Factor Evaluation**, tedy hodnocení interních faktorů. Umožňuje posoudit interní situaci organizace a zhodnocení její strategie. Označení EFE matice vzniklo spojením počátečních písmen pojmu **External Factor Evaluation**, což znamená hodnocení externích faktorů. Využívá se tedy ke zjišťování pozice podniku nebo jeho strategického plánu z hlediska externích vlivů. (ManagementMania, 2012b; ManagementMania, 2012a)

Porovnáním silných a slabých stránek pomocí modelu IFE matice a příležitostí a hrozeb pomocí postupů EFE matice je možné celkově posoudit možnosti organizace nebo destinace a vyhodnocovat různé strategické záměry. Následně by měl být vybrán takový záměr, který dosahuje nejlepšího výsledku celkového váženého průměru. (ManagementMania, 2012b; ManagementMania, 2012a)



## 5 KOMUNIKAČNÍ PLÁN

Každá společnost, chce-li být na trhu úspěšná, musí komunikovat se svými zákazníky a to, co jim sděluje, nemůže ponechat náhodě. Pro většinu z nich není otázkou, zda komunikovat, ale jak komunikovat a kolik na jednotlivé formy komunikace vynaložit finančních prostředků. Těmito úkoly se zabývá strategická komunikace, jejímž účinným nástrojem v plánování komunikačních aktivit je komunikační plán. (Kotler et al., 2007, s. 809)

Cílem komunikačního plánu je sjednotit komunikační snahy do konzistentního a koordinovaného komunikačního programu s uplatněním principů integrované komunikace. Tedy vytvořit takovou komunikaci, aby měl zákazník pocit, že vede jednoduchý logický rozhovor se společností a že tato komunikace bude oběma stranám prospěšná k dosažení jejich cílů. (Kotler et al., 2007, s. 809; Hesková a Štarchoň, 2009, s. 61; McDonald a Wilson, 2012, s. 274)

Při návrhu strategické komunikace je vhodné postupovat v následujících krocích:

- **určení cílové skupiny,**
- **stanovení komunikačních cílů,**
- **sestavení zprávy,**
- **výběr médií,**
- **sestavení komunikačního mixu,**
- **stanovení časového harmonogramu a rozpočtu,**
- **způsoby měření účinnosti.** (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 61; Kotler et al., 2007, s. 14-15)

### 5.1 Určení cílové skupiny

Na širokém trhu, kterým je i trh cestovního ruchu, může organizace oslovit širokou škálu zákazníků jen obtížně, neboť představy a zájmy zákazníků se značně liší. Nastavené rozpočty na marketingovou komunikaci se vyplatí pouze tehdy, jsou-li osloveni správní zákazníci správnými komunikačními prostředky správným způsobem. Prvním krokem pro realizaci komunikačního plánu podniku nebo destinace je proto určení cílových skupin, k čemuž se využívá principů cíleného marketingu. Cílený marketing je Kotlerem definován jako „snaha společnosti obsloužit jednu či více skupin zákazníků sdílejících stejné potřeby nebo charakteristiky.“ Hlavními kroky cíleného marketingu, označované zkratkou STP, jsou:

- **segmentace trhu** (Segmentation),
- **tržní zacílení** (Targeting),
- **tržní umístění** (Positioning). (Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011, s. 137; Kalka a Allgayer, 2007, s. 3; Kotler et al., 2007, s. 457)

### 5.1.1 Segmentace trhu

Segmentace znamená rozdělení trhu do homogenních skupin. Na trhu cestovního ruchu usnadňuje identifikaci cílových skupin, které chce poskytovatel služeb nebo destinace oslovit tak, aby jim byly nabídnuty a posléze poskytnuty služby, které co nejvíce odpovídají jejich představám. (Jakubíková, 2009, s. 154; Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011, s. 137)

Při segmentaci trhu jsou nejčastěji využívána kritéria geografická (rozdělení trhu do různých územních celků – např. stát, region, kraj, město), demografická (věková struktura, pohlaví, příjem, povolání, vzdělání, náboženské vyznání, národnost aj.), psychografická (např. sociální třída, životní styl, osobnostní charakteristiky) a behaviorální (znalosti, postoje, reakce týkající se produktu apod.). (Kotler, Bowen a Makens, 2010, s. 199-206)

Vzhledem k tomu, že spotřebitelé se na trhu cestovního ruchu chovají velmi často v rozporu s obvyklými zvyklostmi, uplatňují se při segmentaci trhu i nové přístupy, kdy se jednotlivá segmentační kritéria mnohdy kombinují, především demografické a behaviorální faktory. Na trhu cestovního ruchu se využívá zejména segmentace podle druhu cest (rekreační cesty, obchodní a pracovní cesty, návštěvy příbuzných a známých), segmentace podle životního cyklu rodiny (mládeňské období – svobodný člověk žijící odděleně od rodičů = žádné hnízdo; novomanželský stupeň bez dětí – hnízdo, ale prázdné; plné hnízdo I – nejmladší dítě do 5 let; plné hnízdo II – nejmladší dítě 6–11 let; plné hnízdo III – nejmladší dítě 11–18 let; prázdné hnízdo I – pár ve věku okolo 50 let s odrostlejšími dětmi; prázdné hnízdo II – starší pár již bez dětí), segmentace podle načasování pobytu (např. pobyty spojené s provozováním letních a zimních aktivit, zvýšená poptávka přes víkend), segmentace podle sociálního postavení (horní konec – úzká vrstva bohatých zákazníků vyžadující služby nejvyšší kvality; střední vrstva – velmi široká vrstva zákazníků vyhledávající solidní služby za přiměřené ceny; dolní konec – ekonomicky slabší zákazníci, kteří vyhledávají základní služby za velmi nízké ceny), segmentace podle motivace (např. poznání, odpočinek, zážitek, počasí, zdraví, sport). (Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011, s. 139-140)

Rozdělením trhu podle zvolených segmentačních kritérií získáme konkrétní tržní segmenty – jednotlivé skupiny zákazníků, kteří se vyznačují velmi blízkými potřebami, zájmy a vztahem k určité skupině služeb nebo destinaci. Tržní segment musí splňovat následující kritéria: musí být dostatečně velký, měřitelný, dosažitelný komunikačními prostředky, akceschopný a trvalý. (Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011, s. 138)

### 5.1.2 Tržní zacílení

Po identifikaci tržních segmentů přichází rozhodování, na které segmenty se má nabídka zaměřit. Po porovnání možností jsou vytipovány vhodné segmenty a následně zvolen jeden nebo více segmentů, které je společnost nebo destinace schopna zaujmout lépe než konkurence. (Boučková et al., 2003, s. 122; Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011, s. 138)

### 5.1.3 Tržní umístění

Na vybraných cílových trzích by se měla společnost či destinace snažit zaujmout specifickou tržní pozici. Tedy odraz představ organizace nebo managementu destinace o tom, jak by měla být vnímána v myslích příslušníků cílového segmentu oproti konkurenci a tyto představy jim poté komunikovat prostřednictvím vhodně zvolených nástrojů komunikačního mixu. Tržní umístění hraje důležitou roli zvláště ve službách, neboť napomáhá kompenzovat nevýhody plynoucí z jejich nehmotné povahy. Výsledkem tržního umístění je diferenciacce neboli odlišení se od konkurence. (Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011, s. 138, 156)

## 5.2 Stanovení komunikačních cílů

Po určení cílového publika marketingového komunikačního plánu je stěžejním bodem dalšího postupu formulování komunikačních cílů. Od stanovených cílů se následně odvíjí strategie sdělení, výběr mixu komunikačních médií a nástrojů, rozpočet i účinnost průzkumů. Cílem marketingové komunikace je vyvolat odezvu u cílového publika od vytvoření povědomí o produktu, osvojení znalostí, získání sympatií a preferencí zákazníků, vzbuzení přesvědčení až po uskutečnění koupě. Komunikační cíle by měly být zároveň stanoveny v souladu s marketingovými cíli (např. zvětšení tržního podílu, zvýšení návštěvnosti destinace), a to tak, aby podpořily dosažení cílů podniku nebo destinace (zvýšení dividend akcionářů, získání příjmů z cestovního ruchu apod.). Správně nastavené cíle by měly odpovídat pravidlu **SMART**. To znamená, že by měly být specifické (Specific), měřitelné (Measura-

ble), dosažitelné (Achievable), realistické (Realistic) a časově určené (Timed). Někdy bývá tento rámeček uváděn také ve tvaru SMARTT, doplněný o charakteristiku Targeted, tj. cílené směrem ke konkrétní cílové skupině. (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003, s. 157; Kotler et al., 2007, s. 822; Dahlén, Lange a Smith, 2010, s. 94)

### 5.3 Sestavení zprávy

Sestavení komunikační zprávy se připravuje na základě požadované odezvy u cílového publika. Ideálně by měla upoutat pozornost (Attention), vzbudit zájem (Interest), vyvolat touhu (Desire) a podnítit jeho příjemce k akci (Action). Toto jsou zásady komunikačního modelu **AIDA**, který popisuje principy fungování ideálního sdělení. Při sestavování zprávy je rovněž nutné rozhodnout, co říci (obsah sdělení) a jak to říci (struktura a formát sdělení). **Obsahem sdělení** je motiv nebo apel, jehož cílem je dosažení definované odezvy. Rozlišují se tři základní typy apelů: racionální (směřují k soukromým zájmům publika, cílem je upozornit na užitek, který produkt přináší), emocionální (jsou zaměřeny na vyvolání pozitivních nebo negativních emocí motivujících k nákupu) a morální (cílí na smysl publika pro to, co je dobré a správné). Při rozhodování o **strukturu sdělení** je třeba zvážit otázky, jako je volba vhodných argumentů a rozhodnutí o předložení nejsilnějších apelů na začátku nebo na konci zprávy. Se strukturou zprávy je spojen výběr **formátu sdělení**, to znamená určit vhodný typ použitého média. (Kotler et al., 2007, s. 824-827; Hesková a Štarchoň, 2009, s. 64-65)

### 5.4 Výběr médií

Předmětem výběru médií je rozhodnutí o konkrétní podobě komunikační cesty. Předpokladem správně sestaveného mediálního mixu je jeho přizpůsobení charakteru cílové skupiny a zvážení schopnosti dosáhnout nastavených komunikačních cílů. Základní otázkou je volba druhu komunikačních kanálů. Osobní formy komunikace jsou obecně vhodnější pro cílené oslovení konkrétního publika. Díky přímému kontaktu jsou účinnější než neosobní média, avšak více nákladné na zasažení jednoho příjemce sdělení. Pro masovou komunikaci s širokou veřejností bez přímého kontaktu je naopak účelnější využít neosobní média. Dopad osobních i neosobních forem komunikace na cílové publikum je ovlivněn také tím, jak vnímá zdroj vysílané zprávy. Proto je důležité posoudit důvěryhodnost a atraktivitu komunikátora sdělení – organizace, značky, mluvčího propagujícího produkt apod. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 71; Kotler et al., 2007, s. 829-831; Hesková a Štarchoň, 2009, s. 65)

## 5.5 Sestavení komunikačního mixu

Sestavení komunikačního mixu úzce souvisí s výběrem médií. Jednotlivé nástroje marketingové komunikace by měly být kombinovány tak, aby spolu s nastaveným mediálním mixem tvořily jednotný celek. Uplatněním předností dílčích komunikačních prostředků by měl ve výsledku vzniknout integrovaný systém marketingové komunikace, kterým lze snadno docílit požadované reakce u vybraného cílového publika. K tomu je možné využít dvou základních strategií. **Strategie push** (tlaku) je založena na principu protlačování produktu distribučními kanály směrem k zákazníkovi. Nástroje marketingové komunikace jsou v tomto případě orientovány na distribuční články s cílem přimět je odebrat produkt a dále jej propagovat koncovým spotřebitelům. K tomu využívá především osobní prodej a podporu prodeje zaměřenou na obchodníky. Při využití **strategie pull** (tahu) jsou aktivity marketingové komunikace orientovány na konečné spotřebitele. Účelem je vytvořit spotřebitelskou poptávku, která by požadovala produkt od distribučních článků, a ty jej následně poptávaly u výrobce. V tomto případě jsou stěžejními prvky komunikačního mixu reklama a podpora prodeje orientovaná na zákazníky. Tato strategie je ovšem poměrně náročná na finanční prostředky. Proto se v posledních letech snižuje podíl strategie pull ve prospěch strategie push. (Kotler et al., 2007, 834-838; Solomon, Marshall a Stuart, 2006; s. 374)

## 5.6 Stanovení časového harmonogramu

Sestavení časového harmonogramu komunikačního plánu spočívá ve vymezení termínů působení jednotlivých nástrojů komunikačního mixu, které by na sebe měly vhodně navazovat. Účelem časového plánu komunikačních aktivit je zajistit doručení sdělení cílové skupině ve správný okamžik. Načasování prostředků marketingové komunikace by proto mělo vycházet z charakteru nabízených produktů a služeb, odpovídat trendům ve spotřebitelském chování a zohledňovat různé sezonní vlivy. (Světlík, 2006, s. 238)

## 5.7 Stanovení rozpočtu

Stanovení rozpočtu je stěžejním bodem komunikačního plánu. K určení, kolik finančních prostředků vynaložit na marketingovou komunikaci, se nejčastěji používají čtyři metody. **Metoda dostupnosti** spočívá ve stanovení rozpočtu na úrovni, kterou si může organizace dovolit. Pomocí **metody procenta z tržeb** se rozpočet určuje na základě procenta součas-

ných nebo očekávaných tržeb, případně procenta z prodejní ceny. Dalším způsobem je **metoda konkurenční parity**, která odvozuje výši rozpočtu podle výdajů konkurence. Nejlogičtější metodou je **metoda cílů a úkolů**, kdy je rozpočet stanoven podle toho, čeho chce organizace marketingovou komunikací dosáhnout. K méně používaným způsobům stanovení rozpočtu patří **marginální analýza**, která vychází z principu, kdy se do propagace investuje do té doby, dokud přírůstek z investic přináší vyšší návratnost, **metoda netečnosti** vycházející z konstantního rozpočtu bez ohledu na jakékoliv změny na trhu a **metoda libovolné alokace**, pomocí níž se finanční prostředky na komunikaci přidělují subjektivně bez vztahu k analýzám. (Kotler et al., 2007, 832-834; Hesková a Štarchoň, 2009, s. 67)

## 5.8 Způsoby měření účinnosti

Závěrečným krokem komunikačního plánu je vyhodnocení efektu působení marketingové komunikace na cílové publikum. To znamená získat takové informace, jako je počet osob, které byly vystaveny komunikačnímu sdělení, jak často byly tomuto sdělení vystaveny, jaká je účinnost vložených prostředků do propagace apod. K tomu se využívá řada ukazatelů. Jako nejčastěji používané ukazatele hodnocení účinnosti marketingové komunikace se v literatuře uvádí následujících šest ukazatelů. **Rating** (míra poslechu, sledovanosti) vyjadřuje procentuální podíl populace zasažené médiiem v určitém období. **GRP** – Gross Rating Points (kumulativní pokrytí) udává průměrný počet kontaktů s komunikačním sdělením na 100 příslušníků cílové skupiny. Měří celkovou intenzitu kampaně ve zkoumaném období. **Reach** (zásah) uvádí počet různých osob zasažených médiiem či kampaní za určité období (většinou za jeden den nebo týden). **Frekvence zásahu** udává, kolikrát byla každá osoba z cílové skupiny průměrně vystavena komunikačnímu sdělení. Vypočítá se jako podíl GRP a zásahu. **Share** (podíl na trhu) určuje procentuální podíl média na celkové sledovanosti v určitém časovém období. **CPT** – Cost per Thousand (cena za tisíc oslovení) vyjadřuje náklady vynaložené na zasažení tisíce příslušníků cílového publika, vypočítá se jako podíl ceny kampaně a pokrytí v tisících. (Kotler, Bowen a Makens, 2010, s. 372; Světlík, 2005, s. 246-249)

## 6 SHRnutí TEoretické Části

Cestovní ruch je jedním z nejvýznamnějších odvětví světového hospodářství. V době ekonomických výkyvů se často stává hlavním hnacím motorem ekonomiky a mnohdy dokonce tvoří jediný zdroj příjmů státní pokladny řady států. Cestování se stalo celosvětově vyhledávaným požitkem a součástí životního stylu moderního člověka. V souvislosti s globalizací si však lidé začínají stále více uvědomovat rostoucí nebezpečí vznikající v důsledku překonávání národních i kulturních zvláštností jednotlivých zemí a lokalit. Vznikl tak nový fenomén – destinační cestovní ruch. To, co bylo dříve považováno za překážku, se nyní stává silnou zbraní v konkurenčním boji o zákazníka. Úspěch na trhu cestovního ruchu však nezaručuje pouze výjimečnost destinace samotné, ale také neustálé přizpůsobování destinační nabídky měnícím se podmínkám trhu. Účinným nástrojem využívaným k tomuto účelu se stal destinační marketing, jehož nejvíce viditelným nástrojem je marketingová komunikace.

Cílem teoretické části diplomové práce bylo získat kvalitní teoretická východiska popisující principy destinačního marketingu a marketingové komunikace. Ty jsem čerpala z širokého spektra českých publikací doplněných o nejnovější poznatky ze zahraniční literatury. První kapitola provází čtenáře od obecných pojmů ke konkrétním specifickým destinačního marketingu. Následující část je věnována základním nástrojům marketingového mixu a jeho rozšíření pro potřeby cestovního ruchu. Dále byly podrobně popsány klasické nástroje marketingové komunikace a jejich zvláštnosti v cestovním ruchu. Pozornost jsem taktéž věnovala novým trendům v marketingové komunikaci a principům fungování integrované marketingové komunikace. Pro potřeby analytické části byly stručně shrnuty teoretické poznatky zabývající se situační analýzou. Závěr teoretické části diplomové práce popisuje kroky komunikačního plánu, jež slouží jako teoretická opora pro vypracování projektové části.

### 6.1 Předpoklady pro praktickou část diplomové práce

**Předpoklad 1:** Nabídka širokého spektra turistických atraktivit je základní podmínkou existence cestovního ruchu ve městě Zlín.

**Předpoklad 2:** Město Zlín disponuje kvalitní turistickou infrastrukturou, která tvoří vhodné zázemí pro rozvoj cestovního ruchu na jeho území.

**Předpoklad 3:** Město Zlín využívá propracovanou marketingovou komunikaci, která je účinným nástrojem sloužícím k informování o jeho turistické nabídce a k podpoře turismu.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 7 MĚSTO ZLÍN

Zlín je největším městem Zlínského kraje a zároveň jeho správním centrem. Leží v turistickém regionu Východní Morava a turistické oblasti Zlínsko a Luhačovicko. Je městem se zajímavou historií, do níž se nezapomenutelně zapsal Tomáš Baťa, který učinil ze Zlína centrum svého obuvnického impéria, jehož architektonickou krásu si město uchovalo dodnes.

### 7.1 Historie města Zlína

První zmínky o Zlínu se datují do roku 1322. V té době byl Zlín malým venkovským městem zaměřeným na obchod a řemesla. Tento charakter si udržoval až do konce 19. století, kdy se zde začala prosazovat tovární velkovýroba. Historickým milníkem Zlína se stal rok 1894, kdy zde založili obuvnickou dílnu sourozenci Baťovi. Rozvoj Zlína později urychlila výstavba železnice, která malému městu přinesla nové možnosti. Toho využil i Tomáš Baťa, který r. 1900 vybudoval nový tovární objekt přímo naproti nádraží a přestěhoval sem obuvnickou výrobu z dílen na zlínském náměstí. Baťův podnik prosperoval a brzy jej začali napodobovat i jiní podnikatelé. Spolu s výrobou obuvi se začaly rozrůstat i další navazující odvětví. Baťovy závody byly postupně rozšířeny o strojírny, koželužny, elektrárnu, vlastní prodejní síť. Později přibýlo gumárenství, filmová tvorba, chemická výroba, výroba pneumatik a textilu, uhelné doly, pěstování kaučuku a řada dalších oborů. Mimo to se investovalo i do rozsáhlých dopravních projektů. S rozrůstajícím se koncernem vyvstala také obrovská vlna výstavby Zlína spojená zejména s obdobím v letech 1923–1932, kdy byl Tomáš Baťa starostou města. Továrním záměrům již nebránilo nic v jejich uskutečnění. Budovalo se velkoryse projektované Baťovo a Gahurovo funkcionalistické město. Na okraji Zlína vyrůstaly rozsáhlé čtvrti se stovkami cihlových domků, před továrnou vzniklo během sedmi let nové náměstí s kinem, obchodním domem a hotelem, stavěla se nemocnice, internáty a rozlehlá školní čtvrť. V roce 1932 zasáhla Zlín a celou obuvnickou říši, vybudovanou v té době již daleko za hranicemi města i tehdejšího Československa, tragická smrt Tomáše Bati. Továrnu od té doby řídil jeho nevlastní bratr J. A. Baťa společně s H. Vavrečkou a D. Čiperou. J. A. Baťa navázal na svého bratra a po překonání krize na počátku 30. let dál rozvíjel jeho velkolepé plány. Pokračovalo se v dostavbě nemocnice, internátů a školní čtvrti, i nadále se budovaly obytné čtvrti rodinných domků. Ve Zlíně přibýl komplex budov nad městem (Památník T. Bati, Studijní ústavy, Tomášov), 21. správní budova a měnilo se i historické jádro města výstavbou ulic s novými domy. Zlatá éra 30. let byla ukončena příchodem druhé svě-

tové války. Šéf firmy J. A. Baťa odjel roku 1939 do USA. Odtud musel v roce 1941 odejít, aby se trvale usadil v Brazílii. Zlínskou továrnu mezitím vedli ředitelé H. Vavrečka, D. Čipera a J. Hlavnička. Podnik byl pod přísným dohledem německého okupačního režimu, r. 1944 byl Zlín dokonce bombardován. Prakticky ihned po ukončení války byly Baťovy závody znárodněny. Aby nemuselo dojít k náhradě za zabraný majetek, byl J. A. Baťa v roce 1947 v nepřítomnosti odsouzen jako zrádce a kolaborant a byl mu vyměřen trest vězení a propadnutí majetku. Po válce bylo třeba co nejdříve nahradit části města poškozené bombardováním. Byl zpracován nový plán výstavby továrního areálu od J. Voženílka, ve kterém navrhl nový typ budov vycházejících z původních továrních staveb. Rozhodující otázkou poválečných let se také stalo bydlení. Idea rodinného bydlení byla opuštěna a začalo se s budováním bytových domů východně od centra. Výstavba ve 40. letech a na počátku 50. let ještě plně navazovala na baťovskou stavitelskou tradici (tříetážové domy V. Karfíka ve Fučíkově čtvrti, Morýsovy a věžové obytné domy M. Drofý, Kolektivní dům J. Voženílka). Další léta se již nesla v duchu řadové socialistické architektury, která výrazně nenarušila estetické kvality města a zakonzervovala je až do konce 80. let, kdy společenské změny v roce 1989 paradoxně vedly k devastaci řady významných objektů a továrního areálu. (Pokluda, 2009, s. 30, 46-47, 59-61, 72-74; Horňáková, 2009, s. 21-35, 149-190, 254)

## 7.2 Lokalizace města Zlína na turistické mapě

### 7.2.1 Turistický region Východní Morava

Turistický region Východní Morava kopíruje hranice Zlínského kraje. Zaujímá území o rozloze 3 964 km<sup>2</sup>. Skládá se ze čtyř turistických oblastí: **Kroměřížska, Slovácka, Valašska a Zlínska a Luhačovicka**. Osou regionu je údolí řeky Moravy. Na západě tvoří přirozenou hranici Chřiby, na východě Bílé Karpaty, Javorníky a Moravskoslezské Beskydy. Na severu se rozkládá Hostýnsko-vsetínská hornatina. Setkávají se zde národopisné oblasti Haná, Slovácko a Valašsko. Díky tomuto jedinečnému prolínání kulturních zvyklostí se může Východní Morava pochlubit zápisem dvou nehmotných kulturních památek na seznam světového dědictví UNESCO. Jedná se o Jízdu králů a tanec Verbuňk. Mimo to byly památkami UNESCO vyhlášeny ještě další dvě místa Východní Moravy – Arcibiskupský zámek a zahrady v Kroměříži a biosférická rezervace Bílé Karpaty. Mapa turistických regionů České republiky je uvedena v příloze P II. (Zlínský kraj, 2013)



Obr. 2 Logo Východní Moravy (interní materiály CCRVM)

### 7.2.2 Turistická oblast Zlínsko a Luhačovičko

Turistická oblast Zlínsko a Luhačovičko je jednou ze čtyř turistických oblastí Východní Moravy. Zasahuje na Zlínsko, Otrokovičko, Luhačovičko a Jižní Valašsko. Na západě oblast ohraničuje údolí řeky Moravy a horské pásmo Chřibů, na severu je obklopena Hostýnskými vrchy. Jižní hranici oblasti tvoří Vizovické vrchy, z východu je chráněna pásmem Bílých Karpat. Turistickou dominantou **Zlínska** je krajské město Zlín, které je zároveň přirozeným centrem celé oblasti. Návštěvníky přitahuje především unikátními architektonickými památkami, možností navštívit jednu z nejkrásnějších zoologických zahrad České republiky nebo historickými památkami, jako je zámek Lešná a hrad Malenovice. Mezi další pamětihodnosti Zlínska patří zámek ve Vizovicích, zřícenina hradu Lukov a Mikuláštkovo fojtství v Jasenné. **Otrokovičko** je proslulé zejména díky Baťově kanálu, funkcionalistické architektuře města Otrokovic a památkám Napajedel, z nichž jako nejvýznamnější můžeme jmenovat radnici, zámek a hřebčín. **Luhačovičko** je vyhledávanou lokalitou především díky lázeňskému městu Luhačovice, které je vyhlášené léčivými prameny a stavbami architekta Dušana Jurkoviče. **Jižní Valašsko** láká návštěvníky takovými pozoruhodnostmi, jako je hrad Brumov, který je jedním z nejstarších hradů u nás, přírodní památky na území chráněné krajinné oblasti a biosférické rezervace Bílé Karpaty nebo zajímavá muzea ve Slavičíně, Valašských Kloboukách, Ploštině a Brumově-Bylnici. Mapa turistických oblastí České republiky je uvedena v příloze P II. (Východní Morava, 2008, s. 2, 20-21, 30, 46-47)



Obr. 3 Logo Zlínska a Luhačovička (interní materiály CCRVM)

## 8 ANALÝZA TURISTICKÉ NABÍDKY MĚSTA ZLÍNA

Cílem této kapitoly je provedení analýzy turistických možností města Zlína, která bude následně sloužit jako opěrný bod pro sestavení GE matice. Zaměřím se na nejdůležitější turistické pamětihodnosti města a taktéž na turistickou infrastrukturu, kdy budou vyhodnoceny základní podmínky turistické obslužnosti – možnosti stravování, ubytování a dopravní dostupnost města.

### 8.1 Současně přístupné turistické atraktivity

Na úvod této podkapitoly je třeba poznamenat, že v současné době prochází město Zlín v oblasti cestovního ruchu zásadními změnami. Většina expozic, které byly dosud turistům přístupné, jsou nyní uzavřeny z důvodu jejich stěhování do rekonstruovaných budov Bařova bývalého továrního areálu. Z tohoto důvodu je tedy nabídka místních zajímavostí dočasně omezená a v této kapitole uvádím jen ty z nich, které je možné aktuálně navštívit.

#### 8.1.1 Příroda

##### Stezka zdraví

Vyhledávaná lokalita pod Tlustou horou, která nabízí řadu možností aktivního vyžití. Je vhodným místem pro vycházky, běh cykloturistiky i posilování. Nachází se zde lesní altán, lanová visutá lávka a pět stanovišť s bradly, hrazdami, žebřinami a nejrůznějšími průlezkami pro dětské hry. (Magistrát města Zlína, 2006, s. 206; Východní Morava, 2011, s. 11)

##### Zoologická zahrada Zlín-Lešná

Zoologická zahrada je jedním z deseti nejnavštěvovanějších turistických cílů České republiky a zároveň nejnavštěvovanějším turistickým cílem celé Moravy. Areál zoologické zahrady se nachází v historickém lešenském parku, od jehož založení již uplynulo více než 200 let. Je nápaditě rozčleněn podle jednotlivých kontinentů. V současné době nabízí ojedinělou kolekci 215 druhů zvířat. Mezi nejatraktivnější z nich patří žirafy, nosorožci, sloni, lachtani, tučňáci, lvi, tygři a kotulové. Nevšední zážitky nabízí tropická hala Yucatan, nově otevřená expozice s názvem Etiopie, velké ptačí voliéry a řada dalších průchozích expozic. (Východní Morava, 2011, s. 5, 16; Statutární město Zlín, 2006, s. 208)

### 8.1.2 Sport

#### Městské lázně

Zimní lázně byly postaveny v roce 1952 podle návrhu Vladimíra Karfíka. Původní prostor s 25 m bazénem byl v roce 1985 rozšířen o nový 50 m bazén. Mezi oběma krytými plovárnami je venkovní bazén s brouzdalištěm a odpočinkovou plochou. V areálu se dále nachází dětský bazén, parní kabiny, sauna, masáže, spinningové studio a posilovna. Lázně Zlín provozují i letní koupaliště Zelené v Bartošově čtvrti a nové letní koupaliště Panorama na Jižních Svazích. (Východní Morava, 2011, s. 10)

#### Zimní stadion

Zimní stadion tvoří jádro sportovního komplexu, k němuž patří hala pro míčové hry využívaná také pro pořádání koncertů a nový stadion s ledovou plochou a laser arénou. V létě slouží plochy obou stadionů pro in-line bruslení. (Východní Morava, 2011, s. 11)

#### Lázně Kostelec

Kostelecké minerální prameny byly využívány už od roku 1742. Na počátku 20. století zde byly postaveny lázně. Dnes se zde nachází hotel a rekreační středisko s letním koupalištěm, tenisovým kurtem a golfovým hřištěm. V blízkosti areálu prochází v letních měsících hojně využívaná cyklostezka, která spojuje Zlín se Štípou a Zoologickou zahradou Zlín-Lešná. (Východní Morava, 2011, s. 18)

### 8.1.3 Hrady a zámky

#### Hrad Malenovice

Malenovický hrad je jednou z nejvýznamnějších historických památek dochovaných na území Zlína. Největší stavební úpravy hradu pochází z konce 15. století, kdy byl hrad v držení rodu Tetourů z Tetova, kteří hrad přestavěli na renesanční pevnost. V roce 1953 přešel hrad pod správu Muzea jihovýchodní Moravy ve Zlíně. Byly zde zřízeny pracovny, depozitáře i výstavní prostory muzea s expozicemi Hrady jihovýchodní Moravy, Šternberkové v Malenovicích a Pohořelících 1804–1945, Řemesla ve starých Malenovicích a Dřevo, proutí, sláma v tradiční rukodělné výrobě. Mimo to je návštěvníkům přístupná i hradní věž a od roku 2012 nově zrekonstruovaná kaple sv. Antonína z Padovy. (Magistrát města Zlína, 2006, s. 209, 213)

### **Zámek Zlín-Lešná**

Secesní zámek Lešná pochází z let 1887–1894. Na místě původní zámecké budovy jej nechal vybudovat František Seilern. Nový zámek se stal předním sídlem tohoto rakouského hraběcího rodu, který jej vlastnil až do dubna roku 1945. Vznik anglického parku s řadou vzácných dřevin i počátky zdejší zoologické zahrady jsou spojeny právě s tímto rodem. První exotická zvířata nechal hrabě Karel Josef Seilern na Lešnou přivést ve 30. letech 20. století. Ze stejného období pochází i historicky cenné sbírky zámku, které majitel panství nashromáždil během své cesty kolem světa. Nejláskavější z několika tisíc sbírkových předmětů jsou sbírky řezbářské výzdoby, stříbra a porcelánu. Obdivuhodné jsou i přepychové interiéry zámku. (Magistrát města Zlína, 2006, s. 209; Východní Morava, 2011, s. 17)

### **8.1.4 Architektura**

Jedinečnost Zlína spočívá především v jeho unikátní funkcionalistické architektuře baťovské éry, která je typická svým jednotným továrním konstruktivním standardem. Zlín vtiskl stylou tvář, která nemá obdoby v celé Evropě. Budovy jsou charakteristické železobetonovým skeletem o polích s rozměrem 6,15 x 6,15 m s cihlovými a skleněnými výplněmi. Historické jádro Zlína a velká část města, která byla vybudována převážně firmou Baťa, byla dokonce vyhlášena jako Městská památková zóna Zlín. Na baťovskou tradici navazují i další architektonicky zajímavé stavby ze současné doby. (Hornáková, 2009, s. 57)

### **Zlínský mrakodrap**

21. správní budova dokončená v roce 1938 podle předlohy architekta Vladimíra Karfíka byla ve své době nejvyšší stavbou v Československu a stala se tak velmi dobrou reklamou firmy Baťa. Mezi technické pozoruhodnosti budovy patří výtah s klimatizací a umývadlem, který sloužil jako pojízdná kancelář šéfa firmy Jana Antonína Bati, rychlovýtahy nebo fasádní zdviž určená k mytí oken. Ve 2. etáži je možné navštívit výstavu dokumentující stavbu této významné architektonické památky. Další expozice, která přibližuje historii firmy Baťa a satelitní města Zlína, se nachází v 8. podlaží. Vyhledávanou atrakcí a magnetem pro turisty se stala vyhlídková terasa s kavárnou na střeše budovy. (Východní Morava, 2010, s. 12)

### **Areál Baťových závodů**

Areál bývalých Baťových závodů svou zástavbou podtrhuje funkcionalistický kolorit města. Výstavba továrního komplexu začala přestavbou původních továrních budov v roce 1924.

Převážná část průmyslového areálu byla vybudována podle předlohy Františka Lydie Gahury „Továrna v zahradách“, podle níž byly tovární budovy obklopené stromy a trávníky uspořádány do pravidelné šachovnice. Toto vzhledné a účelné uspořádání průmyslového komplexu budí dodnes v jeho návštěvnicích obdiv a právem si spolu s budovou mrakodrapu vysloužilo ocenění Stavba století. (Východní Morava, 2011, s. 14; Pokluda, 2009, s. 46)

### **Baťovy domky**

V letech 1912–1945 bylo ve Zlíně firmou Baťa vystavěno pro tisíce nových zaměstnanců 2 210 domů ve tvaru charakteristických krychlí z režných cihel. Typickou ukázkou zástavby městských obytných čtvrtí s důmyslně projektovanými řadami zaměstnaneckých domků a maximálním využitím zeleně je čtvrť Letná. Je první obytnou čtvrtí tohoto typu ve Zlíně. (Statutární město Zlín, 2012, s. 13)

### **Baťova vila**

Tato památka je typickým příkladem funkcionalistické vily, které se ve Zlíně stavěly pro tehdejší ředitele Baťových závodů. Vila zakladatele firmy v sobě spojuje tradiční stavitelské prvky s budoucími vizemi tehdejší architektury. Byla dokončena v roce 1911 podle návrhu architekta Jana Kotěry. (Východní Morava, 2011, s. 14)

### **Kongresové a univerzitní centrum**

Komplex architektonicky nejhodnotnějších budov od doby působení bratrů Tomáše a Jana Antonína Baťových navrhla světově uznávaná architektka a zlínská rodačka Eva Jiříčná. Centrum se nachází ve středu města a téměř přesně kopíruje půdorys původních Masarykových škol. Kongresové centrum se stalo novým sídlem Filharmonie Bohuslava Martinů, poskytuje prostory pro pořádání koncertů, společenských akcí, výstav, kongresů a sympózií. V univerzitním centru sídlí rektorát a knihovna Univerzity Tomáše Bati. (Východní Morava, 2011, s. 12)

## **8.1.5 Kultura**

### **Muzeum historických vozidel**

Soukromá sbírka historicky cenných vozidel se nachází ve 2. patře hlavní budovy akciové společnosti Samohýl Motor Zlín. Sbírkou tvoří více než 100 exponátů automobilů a motocy-

klů takových značek, jako je Laurin&Klement, Škoda, Mercedes-Benz, Bugatti či Rolls Royce. (Magistrát města Zlína, 2006, s. 211-212)

### **Městské divadlo**

Budova městského divadla je jednou z mála architektonicky hodnotných staveb Zlína vzniklých v době socialismu. Byla dokončena v roce 1967 podle návrhu architektů Miroslava Řepy a Františka Rozhona. Divadelní soubor patří k nejkvalitnějším regionálním činoherním scénám v České republice a každoročně počátkem května hostí mezinárodní festival Setkání/Stretnutie. (Východní Morava, 2011, s. 8)

### **Velké kino**

Velké kino vzniklo jako provizorní místo kulturního vyžití podle projektu Františka Lydie Gahury. Později mělo být rozebráno a přesunuto, avšak po četných úpravách slouží ke svému účelu na stejném místě dodnes. V době svého dokončení mělo kapacitu 2 500 sedadel a stalo se největším kinem v tehdejší Československu. Každoročně je centrem dění Mezinárodního festivalu filmů pro děti a mládež. (Hornáková, 2009, s. 71)

#### **8.1.6 Významné akce**

Ve Zlíně se každoročně v průběhu roku koná řada zajímavých akcí. Namátkou můžeme zmínit nejvýznamnější z nich. V květnu je to mezinárodní přehlídka mladých koncertních umělců Talentinum, mezinárodní divadelní festival Setkání/Stretnutie a Mezinárodní festival filmů pro děti a mládež. V červnu se ve Zlíně pořádá hudební soutěž mladých zpěváků Zlín-talent. V srpnu patří Zlín Mezinárodnímu festivalu dechových a folklórních souborů a motoristické soutěži Barum Czech Rally Zlín, kterou pravidelně sledují tisíce fanoušků. (Východní Morava, 2011, s. 6, 26)

## **8.2 Plánované turistické atraktivity**

Město Zlín má turistům co nabídnout i do budoucna. V současnosti plánuje v oblasti cestovního ruchu zásadní změny. V blízké budoucnosti bude moci své návštěvníky překvapit řadou nových turistických atraktivit. Ne nadarmo si tedy může dovolit být označováno sloganem „Zlín – město v pohybu“. Informace použité v této kapitole byly získány z rozhovorů s pracovníkem Muzea jihovýchodní Moravy, se zaměstnanci Městského informačního a turistického střediska Zlín a z níže uvedených zdrojů.



### Baťův institut

Baťův institut je komplexem dvou bývalých továrních budov Baťova výrobního závodu (viz příloha P III). Jedná se o nově rekonstruované budovy č. 14 a 15, které byly vybudovány po druhé světové válce na místě vybombardované části Baťova továrního areálu podle nové předlohy Jiřího Voženílka. (Hornáková, 2009, s. 164)

Budova č. 14 se stane novým sídlem Muzea jihovýchodní Moravy a Krajské galerie výtvarného umění ve Zlíně. V prvním patře se budou nacházet výstavní prostory pro krátkodobé výstavy, které se budou pravidelně obměňovat. Druhá etáž bude patřit expozici Krajské galerie výtvarného umění ve Zlíně nazvaná Prostor Zlín/Řády vidění, která bude představovat práce regionálních umělců, ale také významných českých umělců první poloviny 20. století. Další část výstavy bude věnována zlínské architektuře a urbanismu. V expozici budou mimo jiné představeny i makety nerealizovaných projektů výstavby Zlína. Ve třetím podlaží se bude nacházet soubor stálých expozic Muzea jihovýchodní Moravy s názvem Princip Baťa: Dnes fantazie, zítra skutečnost. Část expozice budou tvořit sbírky historické a exotické obuvi doplněné o dobové reklamy firmy Baťa a dokumentární filmy zachycující život ve Zlíně ve 20. a 30. letech a expozice výroby obuvi, jejíž součástí bude funkční linka na výrobu obuvi a další stroje z 20. a 30. let pocházející z vybavení firmy Baťa. Druhá polovina výstavní plochy bude vyhrazena pro kabinet filmu a expozici cestovatelství. Součástí této rozsáhlé výstavy budou i různé interaktivní programy, které návštěvníkům přiblíží baťovskou dobu. Budou si například moci vybrat, čím by se chtěli stát jako mladý baťovský muž či mladá žena, která přišla za prací do Zlína, apod. Kromě toho bude mít Muzeum jihovýchodní Moravy ještě další interaktivní expozici v pátém podlaží, která bude věnována životu a dílu Františka Bartoše. Slavnostní otevření 14. budovy je plánováno na 1. května letošního roku.

Budova č. 15 bude představovat vstupní centrum pro oba objekty Baťova institutu. Stane se novým sídlem Krajské knihovny Františka Bartoše, která bude zabírat všechna patra budovy. Ve třetí etáži bude umístěna knihovna pro děti a mládež a ve čtvrtém podlaží se bude nacházet knihovna pro dospělé. Mimo to zde budou prostory pro vzdělávání (klubovna, studovna, čítárna, multifunkční přednáškové sály) a další zázemí pro návštěvníky (informační PC kiosky, kavárna s herním koutkem pro děti, odpočinkové zóny apod.). Předpokládá se, že provoz 15. budovy by měl být zahájen na podzim tohoto roku.

Obě budovy spojuje platforma s kapacitou pro 3 000 osob. Jedná se o víceúčelový prostor pro pořádání happeningů, koncertů, venkovních výstav, společenských a kulturních akcí. Nad prostranstvím bude zavěšena velkoplošná projekční síť. Kromě ní bude možné využít k promítání i část fasády budovy 15. Využit bude i prostor pod platformou. Ten bude sloužit jako depozitář Krajské knihovny Františka Bartoše.

### **Zámek Zlín**

Počátky zlínského zámku (viz příloha P III) sahají podle archeologických výzkumů až do 2. poloviny 15. století, kdy se zde původně nacházela středověká tvrz. Ta byla v 16. století přestavěna na čtyřkřídlý renesanční sámek s arkádami a nádvořím, který se stal na dlouhou dobu střediskem zlínského panství. V 18. století prošel barokní přestavbou a na počátku 19. století jej nechal do nynější podoby modernizovat hrabě Štěpán Haupt. V roce 1929 jej prodal městu jeho poslední majitel, Tomáš Haupt. Peníze na odkoupení zámku poskytl Zlínu tehdejší starosta Tomáš Bařa. Od roku 1958 sloužily prostory zámku jako sídlo městského muzea, později Muzea jihovýchodní Moravy, a zároveň jako výstavní plochy a depozitáře Krajské galerie výtvarného umění ve Zlíně. Muzeum jihovýchodní Moravy lákalo k návštěvě zámku oblíbenými expozicemi Pamětní síň Františka Bartoše, S inženýry Hanzelkou a Zikmundem pěti světadílů a Zlínské filmové studio od reklamy k tvorbě pro děti. (Magistrát města Zlína, 2006, s. 209; 2012, s. 21)

Od 12. 11. 2012 jsou expozice a výstavy ve zlínském zámku Muzea Jihovýchodní Moravy a Krajské galerie výtvarného umění ve Zlíně uzavřeny z důvodu stěhování těchto dvou institucí do nových interiérů budovy č. 14 Bařova institutu. Na konci roku 2012 schválila Rada města Zlína záměr budoucího využití zámku obecně prospěšné společností Zlínský zámek, kterou tvoří skupina 6 podnikatelů. Ta chce navázat na původní účely zámku, kdy zde za doby starostování Tomáše Bati fungoval klubový dům a kavárna. Po provedení stavebně-historického průzkumu plánuje společnost ve většině prostor zámku, které bude mít od města v nájmu, obnovit oblíbenou zámeckou restauraci a kavárnu, která byla uzavřena na podzim 2011 kvůli vysokému nájemnému. Mimo to by zde měla být zprovozněna galerie výtvarného umění a fragmentů historie města a zavedena již zmíněná klubová činnost. V plánu je i otevření designového hotelu. Ve zbývajících částech zámku, která bude sloužit potřebám města, by měla vzniknout nová obřadní síň. Veškeré plány města i obecně prospěšné společnosti tak vychází z výsledků ankety, kterou město uveřejnilo v roce 2011.

### **Expozice Bydlení v baťovském Zlíně**

Expozice byla umístěna do unikátního a přestavbami neporušeného domku č. p. 1295 ve zlínské čtvrti Nad Ovčírnou (viz příloha P III). Zachycovala způsob bydlení z období baťovské éry Zlína. V přízemí se nacházely dva pokoje – obývací pokoj s kuchyní, které byly zařízeny nábytkem a doplňky z první poloviny 20. století. V prvním patře přibližovala vývoj baťovského bydlení expozice v dětském pokoji. Později bylo muzeum rozšířeno o vybavení ložnice, ve které byly instalovány sezónní výstavy seznamující návštěvníky například s domy vedoucích baťovských představitelů nebo s dobovými ukázkami oděvů, obuvi a doplňků. Jako poslední byla zařízena koupelna. (Východní Morava, 2008, s. 8)

Veřejností vyhledávaná expozice v autentickém cihlovém domku je nyní z technických důvodů uzavřena. Zásadním problémem je vysoká vlhkost interiéru. Později se navíc v domku objevila dřevomorka domácích. Město nechalo vypracovat studii na vypořádání se s technickými potížemi v prostorách Baťova domku a v současné době se tyto problémy urychleně řeší. Jisté však je, že ještě v roce 2013 bude populární expozice veřejnosti uzavřena.

### **Památník Tomáše Bati**

Památník Tomáše Bati je vrcholným architektonickým dílem Františka Lydie Gahury. Původně byl koncipován jako muzeum města, avšak po smrti Tomáše Bati se vize změnila a budova byla navržena jako Památník Tomáše Bati. Původně zde byl zavěšen model letadla Junkers, ve kterém zahynuli Tomáš Baťa a pilot Jindřich Brouček při havárii u Otrokovic. Mimo jiné se zde nacházely expozice věnované historii Zlína a rozvoji Baťových závodů včetně ukázek strojního zařízení a výrobků, Baťova pracovna a sbírky historické a exotické obuvi. Během války byl Památník při bombardování Zlína značně poškozen, letadlo bylo zničeno a některé ze sbírek, které se podařilo zachránit, odtud byly později přemístěny. V roce 1948 byl objekt přejmenován na Dům umění. V 50. letech se stal sídlem Filharmonie Bohuslava Martinů a dnešní Krajské galerie výtvarného umění ve Zlíně. V této době byly také provedeny největší architektonické úpravy Památníku. (Nová, 2006)

V roce 2010 byla Filharmonie Bohuslava Martinů přestěhována do Kongresového centra. Letos se odtud přemístila Krajská galerie výtvarného umění ve Zlíně do budovy č. 14 Baťova institutu. Od 1. 2. 2013 je budova uzavřena pro veřejnost. V roce 2012 začalo město Zlín zajišťovat finanční prostředky na obnovu Památníku Tomáše Bati v jeho původní podobě z 30. let minulého století. Podle nejnovějších zpráv z ledna tohoto roku již bylo oslo-

veno Ministerstvo kultury České republiky, Norské fondy a centrála firmy Baťa v Torontu. V plánu je i vyhlášení veřejné sbírky. Pokud se podaří tyto prostředky získat, na konci roku 2014 by mohl být Památník Tomáše Bati obnoven (vizualizace projektu viz příloha P III).

### **Centrum města**

V průběhu letošního roku by měly začít práce na rozsáhlých úpravách centra Zlína. Jedná se o tři projekty, jejichž realizaci město připravovalo téměř 2 roky. Proměna podchodu na náměstí práce, parku Komenského a Gahurova prospektu by měla být dokončena v roce 2014.

Po rekonstrukci podchodu by se měl jeho současný vzhled zásadně změnit. Měly by zmizet nadzemní části na dolním konci náměstí Práce, které se tak přiblíží svému původnímu vzhledu z 30. let 20. století, kdy těmito místy procházely tisíce Baťových zaměstnanců. Projekt počítá i s vybudováním nového výtahu, opravou veřejných sociálních zařízení a modernizací vnitřních částí (vizualizace projektu viz příloha P III).

V rámci projektu revitalizace parku Komenského se plánují úpravy zeleně, výstavba polyfunkčního objektu na nároží, dětských hřišť a velké lanové průlezký. Přibude i nová kavárna, kašna, vkusné lavičky a hudební altán. V souvislosti s revitalizací parku připravuje zlínská radnice projekt nového využití stávající budovy Krajské knihovny Františka Bartoše, která se bude v blízké době stěhovat do nových prostor 15. budovy Baťova institutu. V parku by měla být veřejně přístupná Wi-Fi síť (vizualizace projektu viz příloha P III).

Připojení k Wi-Fi síti bude rovněž zajištěno i v prostoru před Kongresovým a univerzitním centrem Gahurova prospektu, který tvoří řady internátních budov od Domu umění až po Štefánikovu ulici. Nejvýraznější změnou bude nové uspořádání chodníků a zelených ploch v jeho spodní části. Chodníky s osvětlením budou zabudovány do svahu a jejich vyvýšené obrubníky budou sloužit jako místo k sezení. Gahurův prospekt se tak stane příjemným místem odpočinku, které propojí Kongresové a univerzitní centrum s náměstím Práce (vizualizace projektu viz příloha P III).

### **8.3 Ubytování**

Lze konstatovat, že ubytovací možnosti ve Zlíně jsou uspokojivé. Návštěvníci města mohou využít různá ubytovací zařízení od levných ubytoven až po hotely se zážitkovými službami i pro náročnou klientelu. Na území samotného města se v současné době nachází okolo 60 ubytovacích zařízení. Nabídku ubytování tvoří z převážné části hotely a penziony, několik

ubytoven a také ubytování v soukromí. (Východní Morava, 2013) Z vyhledávaných hotelů nabízejících kvalitní služby je možné například jmenovat Hotel Baltaci Atrium na Lešetíně, Hotel Tomášov ve zlínské části Nad Ovčírnou, Hotel Ondráš na ulici Kvítková, Interhotel Moskva, který tvoří jednu z dominant náměstí Práce, Hotel Galaxie na Vršavě nebo Hotel Lázně Kostelec. Ze zajímavých penzionů jsou to například Penzion U Johana v Přílukách, Penzion Amenity na třídě Tomáše Bati, který je součástí wellness centra Amenity či Koliba U Černého Medvěda nad zimním stadionem. Srovnáme-li však podmínky ubytování ve Zlíně s dalšími krajskými městy České republiky (s výjimkou Prahy, kde jsou ubytovací možnosti v porovnání s dalšími městy nesrovnatelné), dospějeme k závěru, že město disponuje nižšími počty hromadných ubytovacích zařízení, tj. zařízení s minimálně pěti pokoji nebo deseti lůžky, které slouží k přechodnému ubytování hostů. Toto tvrzení dokládá následující tabulka.

*Tab. 1 Počet hromadných ubytovacích zařízení v krajských městech ČR za rok 2011 (Magistrát města Zlína, 2012a, s. 103)*

Město	Počet zařízení	Podíl na celkovém počtu zařízení v %
Karlovy Vary	103	20,3
Brno	93	18,3
Ostrava	56	11,0
Plzeň	53	10,4
České Budějovice	42	8,3
Liberec	29	5,7
Olomouc	27	5,3
Pardubice	26	5,1
Hradec Králové	26	5,1
Jihlava	22	4,3
Zlín	19	3,7
Ústí nad Labem	12	2,4

## 8.4 Stravování

Ve Zlíně se nachází více než 120 stravovacích zařízení. K občerstvení mohou návštěvníci využít restaurace, pivnice, bary, provozovny rychlého občerstvení, cukrárny, kavárny, čajovny, ale i vinárny a vinné sklepy. (Východní Morava, 2013) Nevšední gastronomické zážitky nabízí například Restaurace U Johana v Přílukách, která je proslulá zejména nabídkou krajových specialit, zážitková kuchyně již zmíněné Koliby U Černého medvěda, stylově

zařízená Plzeňská restaurace na Lešetíně nebo nenápadná italská restaurace La Gondola v Malenovicích, kde se vaří z originálních italských ingrediencí. Milovníci sladkého si na své přijdou například v oblíbené Cukrárně Dino naproti zlínskému náměstí nebo v nedaleké Cukrárně Maruška. Na skleničku dobrého vína mohou návštěvníci Zlína zajít například do kamenného Sklípku U Tomáše ve zlínské části Boněcko. V současnosti se stala trendem v cestovním ruchu zážitková gastronomie, která je mimo jiné i jedním z hlavních pilířů destinačního marketingu Východní Moravy. Z tohoto pohledu je třeba kriticky zhodnotit, že pestrá nabídka kvalitních restauračních zařízení, která by turistu lépe seznámila s gastronomickými tradicemi zdejšího kraje, ve Zlíně prozatím chybí.

## 8.5 Doprava

Dopravní dostupnost je obecně známým problémem města. V oblasti silniční dopravy došlo k výraznému zlepšení dostupnosti Zlína dokončením rychlostní silnice R55, která umožňuje napojení na dálnici D1. Přetrvávajícím problémem je i přes právě dokončované rozšiřovací práce dopravně vytížená páteřní silnice 1. třídy I/49, která tvoří spojnici mezi Zlínem a Otrokovicemi. Spojení krajského města prostřednictvím železniční dopravy je nedostačující. Je napojeno jednokolejnou tratí č. 331 Otrokovice – Zlín – Vizovice na celostátní trať 330 Přerov – Břeclav. Město nyní projednává s Ministerstvem dopravy ČR a Správou železniční dopravy cesty modernizaci a elektrifikaci tohoto úseku. Součástí projektu je i výstavba zcela nové nádražní budovy, ze které bude také možné nastupovat na linky městské hromadné dopravy a meziměstské autobusové dopravy. Dopravní obslužnost na území Zlína je zajišťována veřejnou dopravou 13 trolejbusových a 13 autobusových linek, které provozuje Dopravní společnost Zlín – Otrokovice, s. r. o. Veřejnou dopravu ve spádových oblastech města zabezpečují pravidelné autobusové linky společností ČSAD Vsetín, a. s., ČSAD BUS Uherské Hradiště a.s. a Karel Housa – HOUSACAR. Pro potřeby cestovního ruchu je také nutné napojení města na cyklistické trasy. To zajišťuje především cyklotrasa č. 471 ve směru Otrokovice – Zlín – Vizovice. V současné době ještě není po celé své délce dobudovaná. Výstavbou této páteřní cyklostezky se však město intenzivně zabývá. Cyklostezka umožňuje napojení Zlína na novou cyklostezku vedoucí podél Bařova kanálu, která je součástí Moravské dálkové cyklotrasy č. 47. Na území města se rovněž nachází již zmíněná městská cyklostezka spojující Zlín se Zoologickou zahradou a zámek Zlín-Lešná. (Magistrát města Zlína, 2012a, s. 111-128)

## 9 ANALÝZA MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE MĚSTA ZLÍNA V OBLASTI CESTOVNÍHO RUCHU

Cílem této kapitoly je přehledně shrnout a provést zhodnocení komunikačních prostředků, které město Zlín využívá za účelem zvýšení turismu na svém území. Na marketingové komunikaci města Zlína v oblasti cestovního ruchu se podílí oddělení cestovního ruchu, vnitřních a vnějších vztahů a tiskový mluvčí Magistrátu města Zlína. Kromě toho také město spolupracuje s agenturou Marty production, která se zabývá projektem Živé náměstí.

Náplní **oddělení cestovního ruchu, vnitřních a vnějších vztahů** (dále jen OCRVaVV) je propagace města Zlína a rozvoj cestovního ruchu, správa městského orientačního systému a realizace projektů, na kterých oddělení spolupracuje spolu s dalšími institucemi působícími v oblasti propagace a podpory cestovního ruchu, z nichž můžeme jmenovat například Centrálu cestovního ruchu Východní Moravy, o. p. s. (dále jen CCRVM), Českou centrálu cestovního ruchu – CzechTourism (dále jen CzechTourism) nebo Asociaci turistických informačních center České republiky (dále jen A.T.I.C. ČR). Kromě toho OCRVaVV provozuje Městské informační a turistické středisko (dále jen MITS) v přízemí budovy radnice, jehož hlavním úkolem je poskytování informací a veřejných služeb příchozím klientům. (Magistrát města Zlína, 2011, s. 95)

Předmětem činnosti **tiskového mluvčího** je komunikace s médii a veřejností, která se týká záležitostí města. Spolupracuje s představiteli města i různými organizacemi na jejich mediálních výstupech a prezentacích. V oblasti cestovního ruchu je to především spolupráce s OCRVaVV, s pořadateli významných událostí konaných ve Zlíně a různými institucemi, jako je například Muzeum jihovýchodní Moravy nebo Zoologická zahrada a zámek Zlín-Lešná. Kromě toho je také šéfredaktorem Magazínu Zlín, členem redakční rady webových stránek města a krizového štábu. (Magistrát města Zlína, 2011, s. 3)

Projekt **Živé náměstí** zahájilo město Zlín ve spolupráci s výše jmenovanou agenturou v roce 2012. Cílem projektu je nalákat obyvatele města i turisty z širšího okolí do centra Zlína a nabídnout zde veřejnosti kvalitní zábavu a možnost trávení volného času formou nejrůznějších akcí konaných v průběhu celého roku. (Magistrát města Zlína, 2012c)

K naplnění těchto úkolů využívá město Zlín řadu prostředků marketingové komunikace. Jednotlivé komunikační nástroje využívané v oblasti cestovního ruchu budou popsány

v následujících kapitolách. Informace pro tuto analýzu jsem čerpala z výročních zpráv Magistrátu města Zlína a z rozhovorů se zaměstnanci OCRVaVV a MITS.

## **9.1 Reklama**

### **9.1.1 Tištěná reklama**

V oblasti tištěné reklamy město Zlín uplatňuje řadu prostředků. OCRVaVV vydává vlastní tištěné materiály (produktové katalogy, brožury – např. „Zlín – město architektury“, turistické průvodce, turistické mapy, kalendáře a další) a propagační materiály, které vydává ve spolupráci s Centrálou cestovního ruchu (např. informační leták „Turistické atraktivity Zlínsko a Luhačovicko“, infomapa „Zlínsko a Luhačovicko“). Kromě toho je město prezentováno prostřednictvím inzerce v tuzemských periodických zaměřených na cestovní ruch (např. COT business, Turistický informační magazín – Tim, Kam po česku).

### **9.1.2 Televizní reklama**

Město Zlín televizní reklamu jako takovou nevyužívá. Město je formou televize propagováno pouze jako součást turistického regionu Východní Morava, který v rámci svých komunikačních aktivit prezentuje CCRVM prostřednictvím regionálních televizních stanic (např. TV Beskyd, Televize Slovácko) a pořadů České televize zaměřených na regiony (např. Toulavá kamera, regionální zpravodajství).

### **9.1.3 Rozhlasová reklama**

Rozhlasovou reklamu využívá město Zlín pouze v souvislosti s konáním akcí pořádaných městem, kdy prostřednictvím regionálních rozhlasových stanic (Radio Zlín, Radio Čas) upozorňuje veřejnost na jejich uskutečnění. Rozhlasovou reklamu formou spotů s cílem prezentovat Zlín jako turistický cíl město ve svém komunikačním mixu neuplatňuje.

### **9.1.4 Venkovní reklama**

V rámci venkovní reklamy byly instalovány interaktivní mapy seznamující turisty s významnými atraktivitami města. Byly umístěny ve Zlíně, Uherském Brodě a Uherském Hradišti. Obecně lze říci, že venkovní reklama patří mezi další méně často používané nástroje marketingové komunikace města zaměřené na cestovní ruch.



### 9.1.5 Internetová reklama

Město Zlín má svůj vlastní informační portál Zlin.eu, kde je cestovnímu ruchu věnována celá sekce s názvem „Turista“. Jsou zde prezentovány veškeré turistické atraktivity města, možnosti ubytování, stravování a mimo jiné také významné akce pořádané ve Zlíně, na které upozorňují tiskové zprávy a přehledný kalendář akcí. Město Zlín je turistům prezentováno také na webových stránkách turistické oblasti Slovácko (Slovacko.cz), na turistickém informačním portálu Východní Moravy (Vychodni-morava.cz), na turistickém portálu agentury CzechTourism (Czechtourism.cz) a v rámci projektu Kudy z nudy (Kudyznudy.cz).

## 9.2 Podpora prodeje

V rámci podpory prodeje jsou nejvíce využívaným nástrojem výstavy a veletrhy. OCRVaVV pravidelně propaguje město Zlín na několika tuzemských a zahraničních veletrzích, kterých se účastní v rámci spolupráce s CCRVM a agenturou CzechTourism. Z tuzemských veletrhů jsou to Regiontour Brno, Holiday World Praha, Dovolená Ostrava a ITEP Plzeň. V rámci zahraničních veletrhů má město Zlín stálé zastoupení na ITF Slovakiaitour Bratislava nebo OC Galeria Dominikańska Wrocław v Polsku. Mimo výstavy a veletrhy se pracovníci MITS za město Zlín účastní IC Tour CCRVM pod názvem Letos se jezdí k nám. Jedná se o prezentační akci zástupců informačních center regionu Východní Moravy, které probíhají v době konání zajímavých akcí v různých moravských i českých městech. V praxi jde o umístění prezentačního stánku s propagačními materiály v místě pořádané akce (např. obchodní centrum, náměstí), přičemž jsou prezentovány turistické zajímavosti regionu, případně pořádány různé soutěže. Za účelem zvýšení turismu organizuje město Zlín samostatně řadu dalších akcí. Především se jedná o oblíbené jarmarky na náměstí Míru (Velikonoční, Květinový, Kejkliřský a Vánoční), na které navazuje nový projekt Živé náměstí, v rámci kterého se na náměstí konají různé akce pro děti, kulturní a hudební vystoupení, ale i sportovní a vzdělávací programy nebo pořady pro seniory. Kromě toho město nabízí řadu propagačních předmětů a suvenýrů, které si mohou turisté zakoupit v MITS.

## 9.3 Přímý marketing

OCRVaVV vydává ve spolupráci s tiskovým mluvčím Magazín Zlín, který je distribuován zdarma do poštovních schránek občanů města. Podílí se také na tvorbě magazínu Východní

Morava vydávaného CCRVM, který je zdarma k dispozici v informačních centrech a některých ubytovacích a kulturních zařízeních. Pracovníci MITS také pravidelně vydávají informační newsletter o novinkách v cestovním ruchu a o kulturních, sportovních a společenských akcích, které se budou v nadcházejícím měsíci ve městě pořádat. Aktuální newslettery zasílají na konci měsíce formou e-mailu jednotlivcům i různým institucím. Další nástroje přímého marketingu město pro oblast cestovního ruchu nevyužívá.

#### **9.4 Public relations**

V rámci public relations plní nezastupitelnou úlohu tiskový mluvčí Magistrátu města Zlína. Hromadným sdělovacím prostředkům poskytuje rozhovory, vydává tiskové zprávy, účastní se tiskových konferencí pořádaných při příležitosti různých akcí, plní také důležitou úlohu v rámci krizové komunikace. V oblasti PR je rovněž činné OCRVaVV. Podílí se na tvorbě tiskových zpráv, na tvorbě a udržování jednotného vizuálního stylu města, moderuje diskusní fórum na webových stránkách města, pořádá veřejné soutěže Vánoční Zlín, Rozkvetlé město a fotosoutěž v rámci Mezinárodního festivalu outdoorových filmů, jehož zlínské části je spoluorganizátorem. Následně se podílí na realizaci výstav po ukončení těchto soutěží. Nově také OCRVaVV vyhlásilo fotosoutěž s názvem Čtyři roční období ve Zlíně, která bude probíhat až do 31. 1. 2014. Další aktivitou města v oblasti public relations je spolupráce pracovníků MITS s A.T.I.C. ČR. Jedná se především o účast na pravidelných setkáních informačních center. Cílem těchto akcí je vzájemná výměna zkušeností, spolupráce na rozvoji cestovního ruchu a soustavná prezentace města. Ke svým marketingovým aktivitám v rámci PR město taktéž využívá sponzoring, díky němuž je veřejně propagováno logo města. V oblasti cestovního ruchu je to například podpora Zoologické zahrady a zámku Zlín-Lešná, která je příspěvkovou organizací města, Regionu Bílé Karpaty a různých kulturních, sportovních a společenských aktivit (např. hokejový klub PSG Zlín, Filharmonie Bohuslava Martinů, Mezinárodní festival filmů pro děti a mládež, Barum Czech Rally a řada dalších).

#### **9.5 Osobní prodej**

Osobní prodej je v rámci cestovního ruchu realizován prostřednictvím osobního jednání pracovníků MITS s příchozími klienty. Konkrétně se jedná o poskytování tištěných informačních a propagačních materiálů, prodej vstupenek na koncerty Filharmonie Bohuslava Martinů a na vybraná kulturní představení a poskytování informačního servisu v oblasti tu-

rismu. To znamená především podávání informací o ubytování, stravování, o kulturních akcích či možnostech výletů ve městě.

## 9.6 Nové formy komunikace

Z nových forem marketingové komunikace uplatňuje město Zlín event marketing a mobilní marketing. V oblasti event marketingu je to organizování nejrůznějších akcí, které již byly popsány jako součást podpory prodeje a public relations. V rámci mobilního marketingu využívá město dva nové nástroje. Prvním je bezplatný průvodce Zlínem do mobilního telefonu Blueinfo. Návštěvníci i obyvatelé Zlína si mohou prostřednictvím funkce Bluetooth do svých telefonů bezplatně stahovat nejrůznější turistické informace v dosahu tří vysílačů umístěných v prostorách Magistrátu města Zlína, vlakového nádraží Zlín-střed a městských lázní. Druhým prostředkem mobilního marketingu města využívaného v cestovním ruchu jsou QR kódy. Po vyfocení odpovídajícího QR kódu získají uživatelé smartphonů přístup do virtuálního kiosku města, který umožňuje přístup k ověřeným informacím, jako je například kalendář akcí, mapa města, přehled turistických atraktivit nebo seznam důležitých kontaktů.

## 9.7 Vyhodnocení marketingové komunikace města Zlína

Město Zlín ke své propagaci využívá řadu nástrojů komunikačního mixu. Nejvíce je využívána podpora prodeje formou účasti na veletrzích a organizování nejrůznějších akcí. To má rovněž úzkou vazbu na public relations, neboť pořádání akcí s cílem přilákat do města turisty se také dotýká široké veřejnosti a díky tomu je možné budovat dobrou image města. Ta je podporována i řadou dalších prostředků public relations, které jsou na velmi dobré úrovni. Z forem reklamy jsou v cestovním ruchu tradičně nejvíce využívány tištěné materiály a internetová reklama. V rámci přímého marketingu je taktéž využíváno méně komunikačních nástrojů. Nedá se však říci, že by byly vyložene slabým článkem marketingového mixu, neboť o direct materiály města je mezi veřejností poměrně velký zájem, o čemž mimo jiné svědčí i pravidelné návštěvy občanů MITS s cílem vyzvednout si zde Magazín Zlín. Pokud pomineme jednání pracovníků MITS s turisty, je osobní prodej prakticky nevyužívaným nástrojem. Prostor pro zlepšení vidím zejména v aktuálnosti a jednoduchosti prezentace některých informací a také v oblasti nových trendů marketingové komunikace, kdy by například připadalo v úvahu založení oficiálních facebookových stránek města nebo virální marketing formou rozesílání zajímavých videí o městě prostřednictvím portálu YouTube.

## 10 MARKETINGOVÉ ANALÝZY SOUČASNÉHO STAVU

### 10.1 PESTLE analýza

K určení vlivů vnějšího prostředí jsem zvolila PESTLE analýzu, která umožňuje shrnout zásadní faktory makroprostředí, které mohou mít dopad na realizaci projektu v oblasti cestovního ruchu. Získané poznatky budou později využity jako opora pro sestavení GE matice v závěru analytické části práce.

#### 10.1.1 Politické prostředí

Politické vlivy mohou mít na realizaci projektu dopad ve dvou rovinách.

Prvním hlediskem je celková politická situace v České republice. Různé průzkumy veřejného mínění uvádí, že se současnou politickou situací v zemi je nespokojeno až 80 % populace. Příčinou je řada nepopulárních vládních reforem, které mají negativní vliv na spotřebitelskou poptávku a spíše než k nastartování ekonomiky vedou k její stagnaci. Posledním takovýmto opatřením byly daňové reformy, kdy došlo nejprve ke zvýšení snížené sazby DPH z 10 na 14 % a k 1. 1. letošního roku ke zvýšení obou sazeb DPH na 15 a 21 %. K negativní náladě v zemi taktéž přispívá trvalá neshoda parlamentních stran a dlouhodobá neschopnost státních orgánů čelit přetrvávající korupci.

Druhým aspektem je politická situace v rámci města Zlína. To je samostatně spravováno Zastupitelstvem města Zlína, které je voleno občany města v komunálních volbách. Výkonným orgánem města je Rada města Zlína, kterou volí Zastupitelstvo. (Magistrát města Zlína, 2010) Rozhodnutí Zastupitelstva a činnost Rady pak přímo ovlivňují chod města v takových záležitostech, jako jsou například městské finance, územní plánování, správa městského majetku, cestovní ruch, protikorupční politika aj.

#### 10.1.2 Ekonomické prostředí

Česká ekonomika prochází dlouhodobým útlumem, což ukazují poslední dostupná makroekonomická data uveřejněná Českým statistickým úřadem. Pro potřeby vyhodnocení dopadu ekonomického prostředí na oblast cestovního ruchu jsem vybrala jen některá z nich.

Z údajů v následující tabulce je patrný rostoucí trend míry nezaměstnanosti a inflace (tj. růst cenové hladiny zboží a služeb). To se projevilo ve zhoršování ekonomické situace domác-

ností v ČR poklesem reálné mzdy, což má za následek tvorbu úspor na úkor spotřeby a negativní dopad na výši tržeb v sektoru služeb. To vše jsou faktory dokládající oslabení spotřebitelské poptávky.

*Tab. 2 Makroekonomické ukazatele České republiky v letech 2007–2011 (Český statistický úřad, ©2013e)*

Ukazatel	2007	2008	2009	2010	2011
Míra nezaměstnanosti v %	5,3	4,4	6,7	7,3	6,7
Míra inflace v %	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9
Meziroční změna reálné mzdy v %	4,3	1,9	3,0	0,4	0,3
Míra hrubých úspor domácností v %	10,4	9,5	11,4	11,5	9,8
Meziroční změna výše tržeb ve službách v %	8,7	0,2	-9,9	-0,8	-1,4

Popsaná ekonomická situace se odráží i v cestovním ruchu. Data uvedená v tabulce níže dokládají pokles v návštěvnosti hromadných ubytovacích zařízení na území Zlínského kraje a mírné zkracování délky pobytu.

*Tab. 3 Hosté hromadných ubytovacích zařízení Zlínského kraje v letech 2007–2011 (Český statistický úřad, ©2013a)*

Ukazatel	2007	2008	2009	2010	2011
Počet přenocování v tis.	1 833	1 682	1 555	1 568	1 532
Průměrná doba pobytu ve dnech	4,4	4,4	4,5	4,4	4,3

Podle nejnovějších údajů uveřejněných Českým statistickým úřadem (©2013b), kdy se za rok 2012 meziročně zvýšil počet přenocování hostů v hromadných ubytovacích zařízeních o 3,5 %, lze v oblasti cestovního ruchu v nadcházejícím období očekávat pozitivní vývoj.

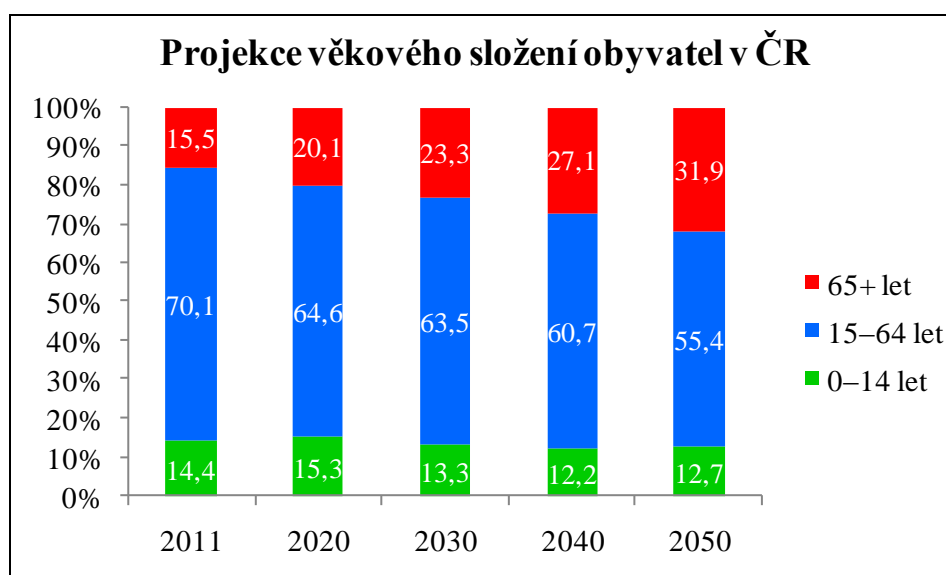
Kromě toho se oslabení domácí spotřebitelské poptávky projevuje také ve změně preferencí českých rezidentů, kteří stále více upřednostňují tuzemské destinace před zahraničními, což potvrzují data uvedená v následující tabulce.

*Tab. 4 Domácí a výjezdový cestovní ruch českých rezidentů v letech 2007–2010 (Český statistický úřad, ©2013c)*

Ukazatel	2007	2008	2009	2010
Počet pobytů v ČR (4 a více přenocování) v tis.	4 908	4 919	5 912	5 866
Počet pobytů v zahraničí (4 a více přenocování) v tis.	4 525	4 987	4 541	4 323

### 10.1.3 Sociální prostředí

Český statistický úřad v roce 2012 uveřejnil novou projekci věkové struktury obyvatelstva do roku 2050. Z grafu je patrný rostoucí trend demografického stárnutí populace České republiky. Příčinou je dle Českého statistického úřadu (©2013d) nízká porodnost a také prodlužování naděje dožití v důsledku zlepšování zdravotní péče. Z toho vyplývá nutnost přizpůsobení nabídky potřebám stárnoucí klientely, která se již dnes stává jedním z klíčových segmentů trhu cestovního ruchu.



Obr. 4 Grafické znázornění projekce věkového složení obyvatel v České republice (Český statistický úřad, ©2013d)

Dalším faktorem, který je třeba zohlednit, je neustále se zvyšující životní úroveň populace, čímž se mění nároky zákazníků na úroveň poskytovaných služeb. Vysoká kvalita služeb se tak stává důležitou konkurenční výhodou. Pouze kvalitní služby totiž zaručí spokojenost zákazníka a jeho loajalitu.

Mimo to je také nutné sledovat změny v životním stylu spotřebitelů. Dnešní zákazník žijící ve stereotypu a psychickém vypětí aspiruje spíše po zážitcích a odpočinku, upřednostňuje zdravý životní styl a návrat k tradicím. V cestovním ruchu se tak staly populární právě takové destinace, které jsou schopny zákazníkovi nabídnout pobyt ve zdravém životním prostředí s důrazem na zážitky, relaxaci a místní tradice.

#### 10.1.4 Technologické prostředí

Pro cestovní ruch mají obrovský význam zejména informační a komunikační technologie. Jejich uplatnění má na oblast cestovního ruchu řadu pozitivních dopadů.

Umožňují využití promyšlených systémů, jako jsou například rezervační a platební systémy nebo různé systémy interní komunikace, které zefektivňují lidskou práci, spoří čas i náklady a zvyšují kvalitu poskytovaných služeb.

Dalším přínosem informačních a komunikačních technologií v oblasti cestovního ruchu je schopnost získávat a uchovávat aktuální informace o klientech do přehledných databází, a tím i lépe uspokojovat konkrétní zákaznické požadavky.

Svou nezastupitelnou roli plní také při rozhodování zákazníka o výběru destinace. Spotřebitelům poskytují možnost rychle vyhledat dostupné informace, snadno porovnat aktuální nabídky nebo dokonce navštívit destinaci formou virtuální prohlídky. Informační a komunikační technologie tak umožňují zákazníkovi přiblížit konkrétní destinaci a vyvolat v něm zájem ji navštívit. Na druhé straně také dovolují využití účinných kanálů marketingové komunikace, čímž lze výrazně zvýšit šance na úspěch mezi ostatními soutěžiteli na trhu cestovního ruchu.

#### 10.1.5 Legislativní prostředí

Oblast cestovního ruchu je regulována řadou zákonných norem. K základním právním předpisům, které vymezují podmínky v cestovním ruchu, patří Občanský zákoník, Obchodní zákoník, Zákon o živnostenském podnikání, Zákon o ochraně osobních údajů, Zákon o ochraně spotřebitele, Zákon o ochraně hospodářské soutěže, daňové zákony (především Zákon o daních z příjmu a Zákon o dani z přidané hodnoty). Specifická pravidla týkající se cestovního ruchu jsou upravena Zákonem o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu. V současné době se připravuje Zákon o podpoře a řízení cestovního ruchu, který má definovat systém řízení cestovního ruchu za účelem jeho strategického rozvoje. Nový zákon by měl vstoupit v platnost v roce 2014. (CzechTourism, 2006; Fišerová, 2012)

Činnost města Zlína se v oblasti cestovního ruchu řídí zejména Zákonem o obcích, Zákonem o svobodném přístupu k informacím a Zákonem o informačních systémech veřejné správy.

Oblasti marketingové komunikace se dotýká Zákon o regulaci reklamy a Zákon o provozování rozhlasového a televizního vysílání. Kromě toho se v marketingové komunikaci uplat-

ňují etické kodexy Rady pro reklamu, České televize, Českého rozhlasu a řady dalších institucí. (CzechTourism, 2006)

Mimo výše uvedené zákony je také třeba dodržovat legislativu Evropské unie. V souvislosti s tím nelze opomenout vliv čtyř základních svobod Evropské unie (volný pohyb osob, zboží, služeb a kapitálu), které se projeví usnadněním podmínek pro rozvoj cestovního ruchu.

### **10.1.6 Ekologické prostředí**

Stejně jako ve všech ostatních odvětvích národního hospodářství, také v oblasti cestovního ruchu je kladen důraz na ochranu životního prostředí. To vyžaduje odpovědný přístup poskytovatelů služeb cestovního ruchu a snahu o jeho vyvolání i u návštěvníků destinace s cílem zabránit znečišťování a poškozování životního prostředí. To je zakotveno v řadě legislativních předpisů, jako je například Zákon o životním prostředí, Zákon o ochraně přírody a krajiny nebo Zákon o odpadech.

V cestovním ruchu je rovněž velmi často diskutovaným tématem problematika trvale udržitelného rozvoje. To znamená zamezovat plýtvání přírodními zdroji za účelem jejich trvalého zachování, ale také nadměrnému přílivu turistů, což může v konečném důsledku vést až ke snížení atraktivity a znehodnocení vlastního potenciálu destinace pro cestovní ruch.

## **10.2 GE matice**

Po vyhodnocení možností, které je město Zlín schopno nabídnout svým návštěvníkům, a po provedení analýzy vnějších faktorů v oblasti cestovního ruchu je nyní možné přejít k sestavení GE matice. Výsledek umožní zjištění současného stavu konkurenční schopnosti města Zlína jako turistické destinace na trhu cestovního ruchu, což následně usnadní rozhodování o dalších strategických záměrech a množství vynaložených zdrojů.

Při sestavení GE matice budu vycházet z informací získaných na základě konzultace s pracovníky MITS. Nejprve zvolím dílčí faktory základních dimenzí popisujících konkurenční schopnost a atraktivitu trhu. Jednotlivým faktorům přidělím váhy podle jejich důležitosti. Poté je ohodnotím počtem bodů na stupnici od jedné do pěti, přičemž 1 = velmi špatné, 2 = špatné, 3 = průměrné, 4 = dobré, 5 = velmi dobré. Výslednou hodnotu dané dimenze pak získám jako celkový součet násobků vah a bodového ohodnocení dílčích faktorů.



Tab. 5 Konkurenční schopnost města Zlína (vlastní zpracování na základě konzultace s pracovníky MITS)

Faktor	Váha	Počet bodů	Hodnota
Nabídka turistických atraktivit	0,25	5	1,25
Možnosti sportovního vyžití	0,10	4	0,40
Možnosti kulturního vyžití	0,10	4	0,40
Možnosti ubytování	0,20	3	0,60
Možnosti stravování	0,20	3	0,60
Dopravní dostupnost	0,15	2	0,30
<b>Celkem</b>	1,00	–	<b>3,55</b>

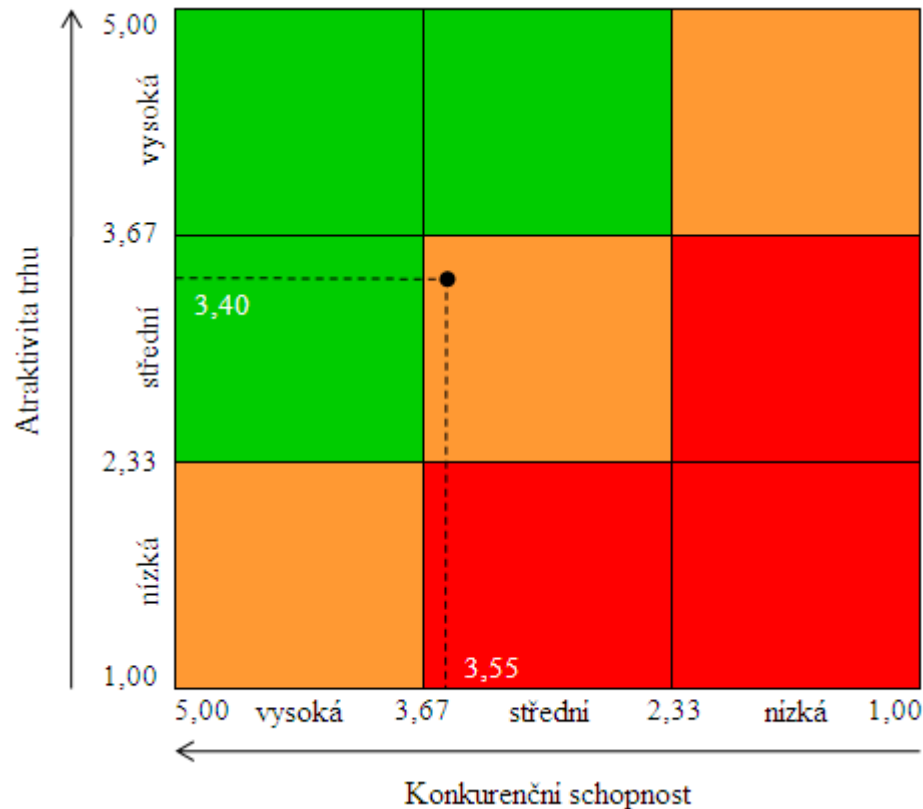
Nejslabším článkem konkurenční schopnosti města Zlína je jeho dopravní dostupnost, přičemž jde o faktor, který nelze v konkurenčním boji destinace o návštěvníky zanedbávat. Možnosti ubytování a stravování vykazují spíše průměrné hodnoty. I tyto faktory však hrají při rozhodování návštěvníků o výběru destinace poměrně důležitou roli. Dobrých výsledků naopak město Zlín dosahuje v oblasti sportovního a kulturního vyžití. Tyto aspekty mohou také sehrát určitou roli z hlediska konkurenceschopnosti na trhu cestovního ruchu, avšak patří spíše k méně důležitým. Nejvíce ke konkurenční schopnosti města přispívá nabídka turistických atraktivit. Ta je na poměrně dobré úrovni a s přihlédnutím k plánovaným projektům je pravděpodobné, že pozici města v cestovním ruchu ještě více upevní.

Tab. 6 Atraktivita trhu cestovního ruchu turistického regionu Východní Morava (vlastní zpracování na základě konzultace s pracovníky MITS)

Faktor	Váha	Počet bodů	Hodnota
Tempo růstu trhu	0,20	4	0,80
Konkurence dalších destinací	0,15	3	0,45
Politické faktory	0,15	4	0,60
Sociální faktory	0,20	4	0,80
Technologie	0,15	3	0,45
Legislativa	0,15	2	0,30
<b>Celkem</b>	1,00	–	<b>3,40</b>

Legislativa představuje nejslabší faktor atraktivity trhu cestovního ruchu obecně. Dosud neexistují některé zákony, které by lépe vymezovaly pravomoci a odpovědnost jednotlivých aktérů trhu a přispívaly tak k jeho efektivnímu řízení a rozvoji. Její význam pro cestovní ruch proto nelze zcela zanedbat. Stejně důležité jsou v tomto odvětví technologie. Jejich vliv na atraktivitu trhu lze ohodnotit jako průměrný. Vyspělost technologií je v cestovním

ruchu sice na poměrně vysoké úrovni, avšak ve srovnání s jinými obory jsou nároky na vybavenost technologiemi spíše menší. Jako průměrné lze v porovnání s ostatními turistickými regiony (např. Jižní Morava, Střední Morava a Jeseníky) označit také zastoupení konkurenčních destinací. Konkurence ze strany větších měst s obdobným turistickým potenciálem zde není tak velká. Je třeba ji brát v úvahu zvláště z hlediska možného zvýšení její síly. Z pohledu hrozby vstupu nové konkurence na trh nemá význam tento faktor hodnotit. Současné politické prostředí je poměrně nestálé, pro rozvoj trhu cestovního ruchu jsou však vytvářeny dobré podmínky. Je podporován na národní i regionální úrovni. Jako pozitivní vidím také podporu rozvoje cestovního ruchu ze strany města Zlína. Politika je tedy dalším z významnějších faktorů, neboť bez ní není možné trh cestovního ruchu účinně rozvíjet. Rozhodujícím faktorem pro atraktivitu trhu cestovního ruchu je bezpochyby tempo jeho růstu. V současné době se sice česká ekonomika nachází v dlouhodobém útlumu, což má negativní dopad na ochotu spotřebitelů vynakládat finanční prostředky na tento zbytečný statek, avšak jak již bylo uvedeno v kapitole zabývající se ekonomickým prostředím PESTLE analýzy, lze v oblasti cestovního ruchu v nadcházejícím období očekávat pozitivní vývoj, a to jak v růstu počtu přenocování hostů v hromadných ubytovacích zařízeních, tak i v trendu upřednostňování domácích destinací před zahraničními tuzemskými spotřebiteli. Poslední zkoumanou charakteristikou jsou sociální faktory. Pro trh cestovního ruchu má velký význam tyto faktory sledovat a přizpůsobovat jim nabídku služeb. Z hlediska dopadu na atraktivitu trhu se jedná o příznivé aspekty. Zvyšující se poptávka klientely po destinacích, které jsou schopny nabídnout zážitky a relaxaci v neporušené přírodě, totiž přesně odpovídá potenciálu turistického regionu Východní Morava, který se tak stává stále více vyhledávanou lokalitou nejen pro turisty, ale i pro poskytovatele služeb.



Obr. 5 GE matice města Zlína (vlastní zpracování)

Konkurenční schopnost města Zlína je dle výsledků na střední úrovni. Celková hodnota se však nachází v těsné blízkosti hranice mezi střední a vysokou konkurenceschopností. Trh cestovního ruchu je středně atraktivní, nicméně i v tomto případě se celková hodnota blíží k hranici vysoké atraktivity.

Výsledná pozice města Zlína jako turistické destinace na trhu cestovního ruchu Východní Moravy odpovídá pátému poli GE matice, což představuje poměrně příznivé strategické postavení. Pro další investiční rozhodování to znamená zachování stávajícího stavu při občasném vynaložení zdrojů do zaručených investičních příležitostí.

### 10.3 SWOT analýza

Provedením předešlých analýz jsem získala dostatek informací pro sestavení SWOT analýzy, která je vhodným nástrojem ke shrnutí celkové situace. Cílem je získat přehled o hlavních silných a slabých stránkách, příležitostech a hrozbách města Zlína a jeho marketingové komunikace v oblasti cestovního ruchu.

### 10.3.1 Silné stránky

- Image města spojená se jménem Baťa (S1)
- Zoologická zahrada Zlín-Lešná jako jeden z nejnavštěvovanějších turistických cílů České republiky (S2)
- Unikátní architektonické památky z dob baťovské éry (S3)
- Vznikající nabídka nových turistických atraktivit – Baťův institut, zlínský zámek, expozice Bydlení v baťovském Zlíně, Památník Tomáše Bati (S4)
- Kvalitní zázemí pro sportovní a kulturní vyžití (S5)
- Čisté prostředí města s neporušenou přírodou (S6)
- Dostatečná nabídka kvalitních ubytovacích zařízení (S7)

### 10.3.2 Slabé stránky

- Okrajová poloha města v rámci území České republiky (W1)
- Špatná dopravní dostupnost města (W2)
- Nedobudovaná páteřní cyklostezka č. 471 brání napojení Zlína na dálkové cyklotrasy (W3)
- Omezená nabídka historických památek – hrady, zámky, kláštery apod. (W4)
- Malé množství stravovacích zařízení zaměřených na krajovou gastronomii (W5)
- Nedostatečná informovanost turistů o plánovaných turistických atraktivitách (W6)
- Omezená aktuálnost některých informačních zdrojů (W7)
- Chybí jednotný styl prezentace turistických atraktivit (W8)

### 10.3.3 Příležitosti

- Plánovaná modernizace a elektrifikace železniční trati s novým terminálem (O1)
- Růst poptávky po destinacích s nabídkou relaxačních a zážitkových pobytů (O2)
- Upřednostňování zdravého životního stylu – vyšší zájem o pobyty ve zdravém prostředí (O3)
- Rostoucí zájem českých rezidentů o tuzemské destinace (O4)
- Prognóza růstu trhu cestovního ruchu (O5)
- Dostupnost nových komunikačních technologií (O6)
- Spolupráce s Centrálou cestovního ruchu Východní Moravy, o. p. s. (O7)

### 10.3.4 Hrozby

- Pokles podpory rozvoje cestovního ruchu nově zvolenými orgány města (T1)
- Přetrvávající stagnace české ekonomiky s negativním dopadem na spotřebitelskou poptávku (T2)
- Zvýšení síly konkurenčních destinací v důsledku marketingově propracovanější nabídky (T3)
- Zhoršení kvality poskytovaných služeb ubytovacích a stravovacích zařízení (T4)
- Nedostatek finančních prostředků – omezení rozvojových programů (T5)

### 10.3.5 IFE a EFE matice

Zpracováním IFE a EFE matice budou ohodnoceny vnitřní a vnější faktory výše uvedené SWOT analýzy. Na základě orientace směrového vektoru určené výslednými hodnotami IFE a EFE matice pak bude možné navrhnout další strategická rozhodnutí. Informace, které slouží jako opora pro vyhodnocení IFE a EFE matice, jsem čerpala z konzultací se zaměstnanci MITS.

Podobně jako u GE matice nejprve dílčím faktorům silných a slabých stránek IFE matice a příležitostí a hrozeb EFE matice přidělím váhy podle jejich důležitosti. Následně každý z nich ohodnotím počtem bodů na stupnici od jedné do čtyř, přičemž 1 bod = výrazná slabá stránka/hrozba, 2 = nevýrazná slabá stránka/hrozba, 3 = nevýrazná silná stránka/příležitost, 4 = výrazná silná stránka/příležitost. Výsledné hodnoty IFE a EFE matice pro zakreslení směrového vektoru v diagramu SPACE matice (matice hodnocení strategické pozice) získám jako celkový součet násobků vah a bodového ohodnocení jednotlivých faktorů. Na základě umístění vektoru v diagramu pak určím typ doporučovaných opatření. Ke stanovení priorit jednotlivých strategických opatření v závěru využiji matici QSP (matici kvantitativního strategického plánování).

Tab. 7 IFE matice (vlastní zpracování dle konzultací s pracovníky MITS)

Označení faktoru	Váha	Počet bodů	Hodnota
S1	0,06	4	0,24
S2	0,09	4	0,36
S3	0,07	4	0,28
S4	0,08	4	0,32
S5	0,05	3	0,15
S6	0,06	3	0,18
S7	0,05	3	0,15
W1	0,06	1	0,06
W2	0,09	1	0,09
W3	0,06	2	0,12
W4	0,07	1	0,07
W5	0,05	2	0,10
W6	0,09	1	0,09
W7	0,08	1	0,08
W8	0,04	2	0,08
<b>Celkem</b>	1,00	–	<b>2,37</b>

Tab. 8 EFE matice (vlastní zpracování dle konzultací s pracovníky MITS)

Označení faktoru	Váha	Počet bodů	Hodnota
O1	0,09	4	0,36
O2	0,08	3	0,24
O3	0,08	3	0,24
O4	0,10	4	0,40
O5	0,07	3	0,21
O6	0,10	3	0,30
O7	0,09	4	0,36
T1	0,08	2	0,16
T2	0,08	2	0,16
T3	0,06	2	0,12
T4	0,07	2	0,14
T5	0,10	1	0,10
<b>Celkem</b>	1,00	–	<b>2,95</b>

### 10.3.6 SPACE matice

Výsledné hodnoty získané pomocí IFE matice a EFE matice činí 2,37 a 2,95 bodu. Na základě těchto hodnot lze nyní zakreslit do diagramu SPACE matice směrový vektor určující typ strategických opatření.



Obr. 6 SPACE matice (vlastní zpracování)

Směrový vektor je orientován do levého horního kvadrantu SPACE matice. Tomuto kvadrantu odpovídá konzervativní strategie, která je vhodná v situaci, kdy se nabízí dostatek příležitostí, avšak jejich uplatnění je omežováno slabými stránkami. Pro město Zlín to znamená využívat pouze takových příležitostí, na které je schopno dosáhnout. S tím, že do budoucna by mělo postupně posilovat svoji pozici a odstraňovat nedostatky, které by mu bránily tyto příležitosti nadále rozvíjet.

V rámci této strategie navrhuji provést následující opatření:

- usilovat o rozvoj projektů zaměřených na zlepšení dopravní dostupnosti města (WO1),
- dokončit nedostavěné úseky páteřní cyklostezky č. 471 (WO2),
- podporovat podnikání v oblasti gastronomie s cílem využít rostoucí poptávku po zážitkové turistice (WO3),

- zlepšit informovanost turistů o plánovaných turistických aktivitách využitím marketingové komunikace (WO4),
- zlepšit aktuálnost informací využitím nových forem marketingové komunikace (WO5),
- sjednotit styl prezentace plánovaných turistických aktivit (WO6),
- využít možnosti spolupráce s Centrálou cestovního ruchu Východní Moravy, o. p. s. při propagaci (WO7).

### 10.3.7 QSP matice

K určení důležitosti těchto opatření použiju QSP matici. Jednotlivým opatřením nejprve přiřadím hodnoty atraktivity na stupnici od jedné do čtyř, přičemž 1 = neatraktivní, 2 = částečně atraktivní, 3 = atraktivní, 4 = velmi atraktivní. Tyto hodnoty vynásobím váhou dílčích faktorů IFE a EFE matice a získám tak skóre atraktivity příslušného opatření pro daný faktor. Na základě celkového skóre atraktivity, které je výsledkem součtu dílčích skóre atraktivity, pak bude možné určit, která z navržených strategických opatření by měla být prioritní.

Z QSP matice uvedené v příloze P IV vyplývá, že pro město Zlín jsou aktuálně nejvíce prioritní opatření týkající se marketingové komunikace. Vyplývá to z nutnosti zaměřit se na propagaci vznikající nabídky nových turistických aktivit s cílem informovat širokou veřejnost v dostatečném předstihu o jejich existenci. Menšího celkového skóre atraktivity dosáhla strategická opatření zaměřená na zlepšení turistické infrastruktury. To však neznamená, že v budoucnu by těmto opatřením neměla být věnována pozornost. Výsledné pořadí důležitosti jednotlivých opatření je tedy následující:

1. zlepšit informovanost turistů o plánovaných turistických aktivitách využitím marketingové komunikace,
2. zlepšit aktuálnost informací využitím nových forem marketingové komunikace,
3. využít možnosti spolupráce s Centrálou cestovního ruchu Východní Moravy, o. p. s. při propagaci,
4. sjednotit styl prezentace plánovaných turistických aktivit,
5. podporovat podnikání v oblasti gastronomie s cílem využít rostoucí poptávku po zážitkové turistice,
6. dokončit nedostavěné úseky páteřní cyklostezky č. 471,
7. usilovat o rozvoj projektů zaměřených na zlepšení dopravní dostupnosti města.



## 11 SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI

Cílem analytické části bylo vyhodnotit současné možnosti města Zlína v cestovním ruchu a provést analýzu nástrojů marketingové komunikace města využívaných v oblasti cestovního ruchu. Získané poznatky byly rozšířeny závěry marketingových metod situační analýzy.

Z výsledků **analýzy turistické nabídky** vyplývá, že město Zlín disponuje dobrou základnou pro rozvoj cestovního ruchu. Hlavními turistickými atraktivitami, které v současné době tvoří cíl návštěvy většiny turistů, jsou Zoologická zahrada Zlín-Lešná a architektonicky cenné památky z doby baťovské výstavby města. Kromě toho prochází Zlín v oblasti nabídky turistických atraktivit rozsáhlými změnami. Začíná se realizovat řada nových projektů, které by měly být z velké části dokončeny v roce 2014. Město rovněž poskytuje vhodné zázemí pro sportovní i kulturní vyžití. V rámci turistické infrastruktury nabízí poměrně uspokojivé stravovací služby s výhradou omezeného množství stravovacích zařízení zaměřených na krajovou gastronomii. Uspokojivé jsou i ubytovací možnosti. Závažným nedostatkem je však dopravní dostupnost. Městu chybí především kvalitní železniční a silniční spojení.

V rámci **analýzy marketingové komunikace** byly popsány jednotlivé nástroje komunikačního mixu, které město Zlín aktuálně využívá s cílem zvýšit turismus na svém území. Nejvíce jsou využívány podpora prodeje v kombinaci s public relations, tištěná a internetová reklama. Přímý marketing a osobní prodej představují spíše okrajovou část marketingového mixu. Město Zlín ke své propagaci využívá dostatek komunikačních nástrojů, prostor pro zlepšení však vidím ve využití nových médií a dále v zaměření na aktuální dění s cílem informovat turisty v dostatečném předstihu o chystaných novinkách.

Pomocí **PESTLE analýzy** byly vyhodnoceny faktory vnějšího prostředí, které mohou zásadním způsobem ovlivnit podmínky rozvoje cestovního ruchu města. Z politického prostředí je to především eventualita změny politické situace s možností snížení podpory cestovního ruchu. Ekonomická situace se do cestovního ruchu promítá snižováním spotřebitelské poptávky po službách cestovního ruchu s tím, že do budoucna by mělo dojít k mírnému zlepšení, a také rostoucí poptávkou po domácích destinacích. Z dalších významných vnějších vlivů byly v rámci sociálních faktorů zaznamenány tendence ve stárnutí populace a odklon od stereotypu a nezdravého životního stylu. V oblasti technologického prostředí je nejvíce patrný vliv informačních a komunikačních technologií. Faktory legislativního a ekologického prostředí jsou spíše obecného charakteru a pro cestovní ruch města méně zásadní.

Využitím **GE matice** byly ohodnoceny nejdůležitější faktory turistické nabídky města, které jsou základem jeho konkurenční schopnosti, a stěžejní faktory, které ovlivňují atraktivitu trhu cestovního ruchu Východní Moravy. Mezi tyto faktory byly mimo jiné zahrnuty některé poznatky PESTLE analýzy. Z výsledné pozice v GE matici pro město vyplynulo doporučení zachovat stávající stav a příležitostně investovat prostředky do zaručených příležitostí.

V závěru analytické části byly pomocí **SWOT analýzy** shrnuty hlavní silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby města a jeho marketingové komunikace v cestovním ruchu. Ty byly následně vyhodnoceny pomocí matic IFE a EFE. Výsledky byly zaneseny do diagramu SPACE matice, z něhož byly vyvozeny obdobné závěry jako v případě GE matice. A to využít stávajících příležitostí a zároveň eliminovat slabé stránky, které by mohly bránit v plném rozvoji jejich potenciálu. V rámci této strategie byla navržena konkrétní opatření, jejichž významnost byla vyhodnocena pomocí QSP matice. Opatření, která získala největší prioritu, budou použita jako zásadní východiska pro zpracování projektové části diplomové práce.

## 11.1 Vyhodnocení předpokladů

**Předpoklad 1** byl z velké části potvrzen. Město přitahuje návštěvníky zajímavou nabídkou turistických atraktivit od historických památek až po unikátní stavby současné architektury. Historické památky však mají ve Zlíně ve srovnání s jinými městy spíše menší zastoupení. Naproti tomu je velkou výhodou, že v budoucnu bude současná nabídka turistických atraktivit rozšířena o další možnosti, které by se měly stát novým lákadlem města.

**Předpoklad 2** byl potvrzen pouze z části. Nabídka stravovacích a ubytovacích služeb města je spíše průměrná. Ubytovací zařízení jsou sice schopna svými službami uspokojit i náročnou klientelu, atraktivitu místní gastronomie však omezuje nedostatečná orientace na krajo-ovou kuchyni, která je v současné době jedním z hlavních pilířů destinačního cestovního ruchu. Hlavním problémem města je jeho dopravní dostupnost. Zlín leží mimo hlavní silniční a železniční trasy a jeho napojení na ně je v současné době nedostačující.

**Předpoklad 3** byl z části potvrzen. Město sice využívá řadu nástrojů marketingové komunikace, ta má však určité rezervy. Hlavním nedostatkem je neaktuálnost některých informačních zdrojů (zejména tištěných propagačních materiálů), nejednotnost prezentace a neschopnost reagovat v dostatečném předstihu na měnící se turistickou nabídku.

## 12 PROJEKT MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

Předmětem této kapitoly je vytvoření projektu marketingové komunikace města Zlína pro oblast cestovního ruchu, jehož cílem je podpořit příliv turistů do města. Při jeho vypracování budu vycházet z informací získaných pomocí vyhodnocení analýz v předchozí části diplomové práce a také z informací, které mi poskytli pracovníci MITS, OCRVaVV a Muzea jihovýchodní Moravy.

### 12.1 Východiska projektu

Město Zlín turistům nabízí řadu důvodů k návštěvě. Obrovský potenciál pro růst cestovního ruchu města však představuje vznikající nabídka nových turistických atraktivit. Město aktivně usiluje o návrat k baťovským tradicím a principům myšlení, které mu v nedávné historii zajistily slávu a perspektivní rozvoj. V oblasti cestovního ruchu je to úsilí o revitalizaci architektonicky i historicky hodnotných památek dochovaných z období prvorepublikové výstavby Zlína firmou Baťa. Významným počinem v tomto směru je vybudování Baťova institutu – konverze bývalých továrních budov č. 14 a 15 Baťova někdejšího výrobního závodu do podoby kulturního a uměleckého stánku, který se má stát hlavním turistickým magnetem města. Stejně tak mají do Zlína přilákat nové turisty další turistické cíle – obnovená expozice Bydlení v baťovském Zlíně, Památník Tomáše Bati navrácený do své původní podoby nebo nové expozice zlínského zámku. K zatraktivnění města jako příjemného místa k odpočinku rovněž přispěje revitalizace městského centra. Náměstí Práce se přiblíží své dřívější podobě, kdy bylo hlavním centrem života baťovského Zlína, prostor před Kongresovým a univerzitním centrem se stane důstojnou tvářící Gahurova prospektu a prostředí parku Komenského bude příjemným prostředím k trávení volného času. Dokončení většiny těchto projektů je plánováno na rok 2014.

Z výsledků SWOT analýzy pro město Zlín vyplynula opatření vztahující se k aktuální situaci v oblasti cestovního ruchu. Jako nejdůležitější byla označena následující čtyři doporučení týkající se marketingové komunikace:

1. zlepšit informovanost turistů o plánovaných turistických atraktivitách využitím marketingové komunikace,
2. zlepšit aktuálnost informací využitím nových forem marketingové komunikace,

3. využít možnosti spolupráce s Centrálou cestovního ruchu Východní Moravy, o. p. s. při propagaci,
4. sjednotit styl prezentace plánovaných turistických atraktivit.

Předmětem projektové části diplomové práce tedy bude vytvořit návrh komunikačního plánu pro nové turistické atraktivity města Zlína na rok 2014/2015, který bude k jejich propagaci kromě klasických prostředků marketingové komunikace využívat i nová média, která zajistí aktuálnost informací a rychlý přenos komunikačního sdělení mezi veřejnost. Dále bude uplatněna možnost spolupráce s Centrálou cestovního ruchu Východní Moravy, o. p. s., což přispěje k využití dalších možností v oblasti marketingové komunikace. Přitom bude kladen důraz na jednotnost stylu prezentace, který by měl nabídku nových turistických cílů sjednotit a ještě více zatraktivnit.

## **12.2 Cíle**

Cíle komunikačního plánu vychází z výše uvedených strategických opatření vztahujících se k marketingové komunikaci města Zlína. Tím by mělo být zajištěno, že tato opatření budou realizací komunikačního plánu naplněna.

### **12.2.1 Hlavní cíl**

Hlavním cílem komunikačního plánu je představit nové turistické atraktivity města Zlína za účelem přilákat co nejvíce turistů k jejich návštěvě.

### **12.2.2 Vedlejší cíle**

Spolu s hlavním cílem by mělo být dosaženo následujících přínosů:

- zvýšení turismu na území města Zlína,
- podpoření image města, zvýšení jeho atraktivity jako turistické destinace,
- zvýšení konkurenceschopnosti města Zlína mezi okolními turistickými destinacemi,
- zvýšení povědomí o městě Zlín,
- vyšší aktuálnost a přehlednost turistických informací.

### 12.3 Cílová skupina

Cílem komunikačního plánu je oslovit co nejvíce potenciálních návštěvníků nových turistických cílů města Zlína. Marketingová komunikace tedy bude orientována na trh B2C, přičemž cílovou skupinou bude široká veřejnost.

Pokud jde o geografické zacílení, budou prostředky marketingového mixu zaměřeny především na českou klientelu v okolí zhruba do 2 hodin jízdy. Konkrétně se jedná o oblast Zlínského, Jihomoravského, Olomouckého a Moravskoslezského kraje. Kromě toho budou některé komunikační nástroje zacíleny také na klientelu ze Slovenska. V tomto případě bude marketingová komunikace zaměřena hlavně na území Bratislavského, Trnavského, Trenčínského a Žilinského kraje.

### 12.4 Komunikační sdělení

#### Baťův Zlín v novém

Přijďte do Zlína objevovat kouzlo hlavního města Baťova impéria, které nemá obdoby v celé Evropě. Unikátní památky se nyní představují v novém kabátě...

- **Baťův institut** – tovární budovy č. 14 a 15 bývalých Baťových závodů tvoří moderní kulturní a vzdělávací komplex, který je novou dominantou zlínského centra. Turistům nabízí možnost vrátit se do historie prostřednictvím jedinečných interaktivních expozic Krajské galerie výtvarného umění ve Zlíně a Muzea jihovýchodní Moravy.
- **Zlínský zámek** – původně středověká tvrz v průběhu let přestavěná na renesanční čtyřkřídlý zámek. V roce 1929 jej tehdejší starosta Tomáš Baťa odkoupil od knížete Haupta do městského majetku. V nově zrekonstruovaných prostorách, které nyní slouží stejným účelům jako za doby starostování Tomáše Bati, se nachází oblíbená zámecká restaurace a kavárna, galerie výtvarného umění a fragmentů historie města.
- **Expozice Bydlení v baťovském Zlíně** – expozice umístěná do autentického, představami neporušeného baťovského domku návštěvníkům přibližuje způsob bydlení z období baťovské éry Zlína. Turisté zde mohou obdivovat dobové vybavení obývacího pokoje, kuchyně, ložnice, dětského pokoje a koupelny.

- **Památník Tomáše Bati** – vrcholné dílo architekta F. L. Gahury vybudované jako pocta zakladateli po jeho tragické smrti. Unikátní stavba, nyní upravená do své původní podoby, láká návštěvníky zajímavou výstavou artefaktů, které mapují historii města a rozvoji Baťových závodů.

Město Zlín změnilo svou tvář. I vy se nyní můžete přenést do minulosti a vychutnat si atmosféru městského centra, které se svým zevnějškem vrátilo do doby, kdy jím denně proudily tisíce zaměstnanců Baťových závodů...

- **Náměstí Práce** – velkolepé náměstí zrekonstruované do své původní podoby je důstojným naplněním vize F. L. Gahury o podobě střediska kulturního a obchodního života ideálního průmyslového města.
- **Gahurův prospekt** – prostranství pod internáty Baťovy školy práce navržené podle projektu architekta F. L. Gahury je příjemným místem k odpočinku, který si lze zpříjemnit připojením k internetu.
- **Park Komenského** – centrum zahradního města přímo vybízí k procházce v příjemném prostředí městské zeleně, k posezení na jedné z pohodlných laviček s možností brouzdat se po internetu, k dětským hrám nebo zastavení na kávu.

## 12.5 Komunikační mix

Komunikační mix je sestaven tak, aby jednotlivé komunikační nástroje podpořily dosažení stanovených cílů a aby jimi bylo možné oslovit zvolenou cílovou skupinu. Protože hlavním cílem komunikačního plánu je vzbudit co největší zájem o novou turistickou nabídku města Zlína, je v rámci komunikačního mixu uplatněna strategie pull (tahu). To znamená, že jednotlivé aktivity marketingové komunikace jsou zaměřeny na konečného spotřebitele za účelem vytvoření silné spotřebitelské poptávky po produktu, v tomto případě po konkrétních turistických atraktivitách. Kromě toho jsou v komunikačním mixu využity především neosobní formy komunikace, které jsou vhodné pro masovou komunikaci bez přímého kontaktu, což je dáno určením cílové skupiny, kterou je široká veřejnost.

Co se týká další specifikace komunikačních nástrojů, je kladen důraz na jednotnost stylu prezentace. Stěžejní osu marketingové komunikace tvoří slogan „Baťův Zlín v novém“, který propagují všechny prostředky komunikačního mixu. Aby byl zajištěn další požadavek na marketingovou komunikaci města Zlína, kterým je aktuálnost sdělovaných informací, jsou

kromě tradičních komunikačních prostředků využita nová média, která zaručují flexibilitu a rychlost šíření komunikačního sdělení. Nevýhodou strategie pull je její velká finanční náročnost. Tato nevýhoda by měla být zčásti omezena využitím spolupráce s Centrálou cestovního ruchu Východní Moravy, která je obecně prospěšnou společností zaměřenou na podporu destinačního managementu a marketingu cestovního ruchu Zlínského kraje.

Pro každý komunikační nástroj je vypracován akční plán, ve kterém jsou stanoveny podpůrné činnosti, odpovědnost, časová náročnost, termín a náklady jeho realizace.

### **12.5.1 Reklama**

K propagaci nových turistických cílů města Zlína budou v roce 2014 využity nástroje tištěné, rozhlasové, venkovní a internetové reklamy. Televizní reklama nebude uplatněna, neboť ve srovnání s vynaloženými náklady je dopad sdělení na cílovou skupinu relativně nízký.

#### **Inzerce v regionálním tisku**

K zacílení na širokou veřejnost v rámci vymezených lokalit je vhodným nástrojem inzerce v regionálním tisku. K oslovení české i slovenské klientely budou využity regionální sekce celoplošných novin.

Inzerce bude umístěna v krajských přílohách českého celostátního deníku Mladá fronta DNES, který vychází každý den kromě neděle ve 14 regionálních vydáních v průměrném denním tištěném nákladu cca 260 tisíc kusů (ve čtvrtek okolo 400 tisíc kusů). Mladá fronta DNES je nejčtenějším novinovým titulem u nás. Denně osloví zhruba 800 tisíc čtenářů (ve čtvrtek 1,1 mil. čtenářů). Poskytuje kvalitní informace a je považován za nejdůvěryhodnější celostátní novinový titul. Slovenští čtenáři budou osloveni prostřednictvím regionálních sekcí deníku SME, který je nejčtenějším novinovým titulem na Slovensku. Denně v průměru osloví 318 tisíc čtenářů. Vychází každý den mimo neděle v průměrném denním tištěném nákladu cca 63 000 kusů. (Mafra, ©2012; Petit Press, 2012)

V Mladé frontě DNES i v deníku SME navrhuji umístit inzerát ve formátu ¼ stránky na výšku v barevném provedení. Inzerát bude představovat nové turistické cíle města Zlína prostřednictvím obrázku, který bude zabírat největší část plochy. Doplněn bude heslovitými informacemi komunikačního sdělení „Baťův Zlín v novém“. Společně s odkazem na webové stránky bude v pravém dolním rohu umístěn QR kód. Pomocí těchto prostředků budou čte-

náři odkázání na nové webové stránky se stejnojmenným názvem „Baťův Zlín v novém“, kde budou moci získat detailnější informace o jednotlivých památkách.

V Mladé frontě DNES bude tento inzerát umístěn v krajské příloze pro Zlínský, Jihomoravský, Olomoucký a Moravskoslezský kraj ve čtvrtěčném vydání, kdy deník odebírá nejvíce čtenářů. V deníku SME navrhuji inzerát uveřejnit v pátečním vydání na poslední straně určené přílohám pro regionální pokrytí „Bratislava + Západ“ (Bratislava, Levice, Nové Zámky, Nitra, Topoľčany, Trenčín, Trnava, Záhorie) a „Střed“ (Banská Bystrica, Kysuce, Liptov, Novohrad, Orava, Považská Bystrica, Prievidza, Turiec, Zvolen, Žiar, Žilina).

Cena za umístění inzerátu byla stanovena na základě ceníku Mladé fronty DNES a deníku SME pro regionální vydání.

*Tab. 9 Akční plán pro inzerci v regionálním tisku (vlastní zpracování)*

Inzerce v regionálním tisku		
Podpurné činnosti	grafické zpracování inzerátu	
	oslovení redakce deníků	
	umístění	
	kontrola a monitoring	
Odpovědnost	grafik OCRVaVV: grafické zpracování inzerátu	
	referent OCRVaVV: umístění inzerce	
Časová náročnost	15 dní	
Termín realizace	březen 2015	
Náklady	grafické zpracování	5 000 Kč
	umístění v deníku Mladá fronta DNES	81 000 Kč
	umístění v deníku SME	67 000 Kč
	<b>celkem bez DPH</b>	<b>153 000 Kč</b>
	<b>celkem včetně DPH</b>	<b>170 010 Kč</b>

Ceny byly přepočítány dle kurzu 25,70 CZK/EUR k 29. 3. 2013



### Tištěné propagační materiály

V cestovním ruchu jsou v oblasti tištěné reklamy tradičním nástrojem propagační materiály. Navrhují vyhotovení informační brožury, letáku a infomapy „Baťův Zlín v novém“. Tištěné propagační materiály budou distribuovány prostřednictvím 36 informačních center na území turistického regionu Východní Morava, na veletrzích a v rámci IC Tour Centrály cestovního ruchu Východní Moravy s návštěvou asi v 10 městech Moravy a Slezska. Leták „Baťův Zlín v novém“ bude navíc rozšířen pomocí vkládané inzerce.

Informační brožura bude čtenáře s jednotlivými památkami seznamovat prostřednictvím obrázků a podrobnějšího textu o jejich historii a turistických zajímavostech. V závěru bude uvedena mapa a náměty k návštěvě dalších pamětihodností města Zlína. Na zadní straně brožury bude umístěn odkaz na nové webové stránky „Baťův Zlín v novém“ a QR kód. Čtenáři tak budou moci získat podrobnější informace o těchto nových turistických cílech. Brožura bude vyhotovena ve formátu A5 na výšku s šitou vazbou v barevném provedení. Obálku budou tvořit 4 potištěné strany z lesklého křídového papíru 150 g/m<sup>2</sup>. Vnitřní blok bude obsahovat 12 stran z lesklého křídového papíru 115 g/m<sup>2</sup>. Vytiskne se v nákladu 40 000 kusů.

V letáku budou stručně popsány nejzajímavější informace o nových turistických cílech doprovázené obrázky. Stejně jako u brožury bude na zadní straně uveden odkaz na webové stránky a QR kód. Skládaný leták o rozměru 10,5 x 21,0 cm na výšku bude mít 8 barevně potištěných stran z lesklého křídového papíru 150 g/m<sup>2</sup>. Bude vytisknuto ve vysokém nákladu 200 000 kusů.

Infomapa bude na přední straně obsahovat plán Zlína s obrázky jednotlivých turistických atraktivit. Na zadní straně budou stručné informace o turistických atraktivitách. V pravém dolním rohu bude umístěn odkaz na webové stránky a QR kód. Mapa bude barevně vytisknuta na lesklý křídový papír 150 g/m<sup>2</sup> o rozměrech 40,0 x 50,0 cm v nákladu 40 000 kusů.

Ceny vyhotovení tištěných propagačních materiálů byly stanoveny na základě nabídky společnosti POINT CZ, s. r. o.

Distribuce tištěných propagačních materiálů prostřednictvím IC Tour bude zajištěna zdarma v rámci spolupráce města Zlína s Centrálou cestovního ruchu Východní Moravy. Náklady na rozvoz do informačních center jsou uvedeny v následujícím akčním plánu. Zbývající náklady na distribuci budou zahrnuty do akčních plánů pro jednotlivé komunikační nástroje.

Tab. 10 Akční plán pro tištěné propagační materiály (vlastní zpracování)

Tištěné propagační materiály		
Podpůrné činnosti	grafické zpracování propagačních materiálů	
	výběr tiskárny	
	tisk	
	distribuce do informačních center	
	kontrola a monitoring	
Odpovědnost	grafik OCRVaVV: grafické zpracování propagačních materiálů	
	referent OCRVaVV: tisk a distribuce propagačních materiálů	
Časová náročnost	30 dní	
Termín realizace	srpen 2014 – červenec 2015	
Náklady	grafické zpracování	30 000 Kč
	tisk brožury	86 000 Kč
	tisk letáku	180 000 Kč
	tisk mapy	63 000 Kč
	distribuce do informačních center	10 000 Kč
	<b>celkem bez DPH</b>	<b>369 000 Kč</b>
	<b>celkem včetně DPH</b>	<b>440 190 Kč</b>

### Inzerce v regionálních rádiích

V rámci rozhlasové reklamy navrhují oslovení cílové skupiny prostřednictvím regionálních rádiových stanic, jejichž geografické pokrytí nabízí možnost místního zacílení.

V České republice bude reklamní kampaň uveřejněna ve čtyřech regionálních stanicích. Přehled použitých rozhlasových stanic a jejich základní charakteristika jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 11 Přehled rozhlasových stanic použitých v rámci české rozhlasové kampaně (vlastní zpracování dle informací pracovníka Media Marketing Services, a. s.)

Rozhlasová stanice	Lokalita zásahu	Počet posluchačů	Cílová skupina
Hitrádio Orion	Moravskoslezský, Olomoucký, Zlínský kraj	346 tisíc/týden	Produktivní část populace ve věku 20–45 let
Radio Valašsko	Vsetínsko	11 tisíc/týden	Produktivní část populace ve věku 18–55 let
Rádio Blaník JM	jižní Morava	62 tisíc/týden	Produktivní část populace ve věku 30–49 let
Hitrádio Magic Brno	Brněnsko, Znojensko	39 tisíc/týden	Produktivní část populace ve věku 20–40 let

Slovenská klientela bude oslovena prostřednictvím reklamní kampaně na Rádiu Expres v rámci pokrytí regionů „Bratislava“, „Západ“ a „Žilina“. Rádio Expres je nejposlouchanějším rádiem na Slovensku. Týdně je možné prostřednictvím zvoleného regionálního pokrytí oslovit až 506 tisíc posluchačů. Cílovou skupinu Rádia Express tvoří produktivní část populace ve věku 20–49 roků.

V kampani bude použit reklamní spot v délce 20 sekund. V českých rozhlasových stanicích bude vysílán pětkrát týdně od pondělí do pátku každý den dvakrát ve vysílacím čase v rozmezí 9–12 hodin a třikrát ve vysílacím čase 15–18 hodin. Na Slovensku bude reklamní spot uveřejněn pětkrát týdně od pondělí do pátku ve vysílacím čase 13–16 hodin. Intenzita vysílání reklamního spotu bude omezena vzhledem k vysokým cenám rozhlasové reklamy na Slovensku a předpokládanému slabšímu zájmu slovenských turistů o možnost návštěvy města Zlína. Rozhlasová kampaň bude na všech uvedených rozhlasových stanicích trvat jeden měsíc.

Cena za výrobu reklamního spotu a jeho umístění v rámci reklamní kampaně je stanovena na základě kalkulace nabídky společnosti Media Marketing Services, a. s. a na základě ceníku Rádia Expres.

Tab. 12 Akční plán pro inzerci v regionálních rádiích (vlastní zpracování)

Inzerce v regionálních rádiích		
Podpůrné činnosti	oslovení mediálního zástupce vybraných rádií	
	zadání výroby reklamního spotu	
	umístění	
	kontrola a monitoring	
Odpovědnost	referent OCRVaVV: zadání výroby a umístění reklamního spotu	
Časová náročnost	15 dní	
Termín realizace	květen 2015	
Náklady	výroba reklamního spotu	3 000 Kč
	umístění v českých rozhlasových stanicích	124 000 Kč
	umístění v Rádiu Expres	164 000 Kč
	<b>celkem bez DPH</b>	<b>291 000 Kč</b>
	<b>celkem včetně DPH</b>	<b>317 670 Kč</b>

Ceny byly přepočítány dle kurzu 25,70 CZK/EUR k 29. 3. 2013

## Billboardy

Billboard je nástroj venkovní reklamy vhodný k oslovení definované cílové skupiny z toho důvodu, že dovoluje přesné regionální zacílení. Aby bylo plně využito možností, které tento komunikační nástroj nabízí, je nutné dobře zvážit jeho umístění.

Navrhuji umístit celkem 17 billboardů na výjezdových komunikacích s omezenou rychlostí do 100 km/h ze všech uvažovaných krajských měst České republiky a Slovenska ve směru na Zlín a na příjezdových komunikacích do Zlína. Je zde poměrně frekventovaná doprava a cestující budou mít dostatek času si komunikační sdělení přečíst.

V níže uvedené tabulce uvádím návrh umístění billboardů a ceny za jejich měsíční pronájem. V České republice byly částky stanoveny na základě informačního přehledu společnosti mojeBillboardy Online, s. r. o., která sdružuje nabídky českých reklamních agentur zabývajících se pronájmem billboardů. Ceny za umístění billboardů na Slovensku byly určeny dle upravené nabídky společnosti Arton, s. r. o.

*Tab. 13 Umístění a ceny billboardů (vlastní zpracování)*

Město	Umístění billboardu	Cena
Zlín	Vizovice, ulice Říčanská – směr Zlín	3 000 Kč
	Vsetín, výjezd směr Zlín	4 500 Kč
	Uherské Hradiště, výjezd směr Zlín	4 500 Kč
	Tlumačov	4 500 Kč
	Holešov, výjezd směr Zlín	4 500 Kč
Brno	Brno, exit 203 – nájezd na D1 směr Olomouc	5 000 Kč
	Brno, D1 199,2 km – směr Olomouc	8 000 Kč
Olomouc	Olomouc, Velká Bystřice – výjezd směr Ostrava	5 000 Kč
	Olomouc, výjezd od nákupního centra Olympia – směr Přerov	5 000 Kč
Ostrava	Ostrava, ulice Plzeňská	6 000 Kč
	Ostrava, ulice Místecká	6 000 Kč
Bratislava	Vajnory, výjezd z Bratislavy směr Trnava	200 €
	Karlova Ves, výjezd z Bratislavy směr Brno	200 €
Trnava	Bučany, výjezd z Trnavy směr Piešťany	200 €
Trenčín	Trenčín, ulice Gen. M. R. Štefánika	200 €
	Drietoma, výjezd směr ČR	200 €
Žilina	Strážov, výjezd směr Bratislava	200 €

Na billboardech budou vyobrazeny nové turistické atraktivity města Zlína. V horní části billboardu bude velkým písmem uveden slogan „Baťův Zlín v novém“, ve spodní části bude umístěn následující doprovodný text komunikačního sdělení: „Přijďte do Zlína objevovat kouzlo hlavního města Baťova impéria. Unikátní památky se nyní představují v novém kabátě...“ Budou použity billboardy o rozměru 510 x 240 cm (tzv. euroformát). Reklama bude vytištěna na nepromokavý billboardový papír BBS (blue back side) o gramáži 120 g/m<sup>2</sup> s modrou rubovou stranou, který zabraňuje prosvítání podkladu.

Billboardy budou umístěny podél jmenovaných komunikací po dobu jednoho měsíce na přelomu června a července, kdy je největší šance oslovit zvolenou cílovou skupinu. Většina lidí se totiž v této době vydává na cesty, čímž se zvyšuje pravděpodobnost zásahu komunikačního sdělení.

Cena za vytištění billboardů je stanovena na základě nabídky firmy AIP, spol. s r. o.

Tab. 14 Akční plán pro billboardy (vlastní zpracování)

Billboardy		
Podpůrné činnosti	grafické zpracování billboardu	
	výběr tiskárny	
	tisk	
	umístění	
	kontrola a monitoring	
Odpovědnost	grafik OCRVaVV: grafické zpracování billboardu	
	referent OCRVaVV: tisk a umístění billboardů	
Časová náročnost	20 dní	
Termín realizace	červen – červenec 2015	
Náklady	grafické zpracování	5 000 Kč
	tisk	10 000 Kč
	umístění v České republice	56 000 Kč
	umístění na Slovensku	31 000 Kč
	<b>celkem bez DPH</b>	<b>102 000 Kč</b>
	<b>celkem včetně DPH</b>	<b>115 860 Kč</b>

Ceny byly přepočítány dle kurzu 25,70 CZK/EUR k 29. 3. 2013

### Internetové bannery

Navrhuji umístit reklamní banner na turistický informační portál Východní Moravy (Vychodni-morava.cz), turistický informační server Regionu Slovácko (Slovacko.cz) a na informační server města Zlína (Zlin.eu). Bannery budou situovány do reklamní části těchto

webových stránek, která je určena k jejich umístění. Budou zde uveřejněny v průběhu celého roku, aby bylo zaručeno oslovení co největšího počtu návštěvníků stránek.

Grafická podoba banneru bude tvořena stylizovanou fotografií Baťova institutu a sloganem „Baťův Zlín v novém“. Navrhují použití statického obrázku z důvodu jeho zařazení mezi měnící se bannerovou projekci na stránkách Slovacko.cz a Vychodni-morava.cz. Po jeho rozkliknutí budou návštěvníci stránek okázáni na nový web „Baťův Zlín v novém“.

Reklamní bannery budou v rámci spolupráce s provozovateli uvedených internetových stránek umístěny zdarma.

Tab. 15 Akční plán pro internetové bannery (vlastní zpracování)

Internetové bannery		
Podpůrné činnosti	grafické zpracování banneru	
	oslovení provozovatelů internetových stránek	
	umístění	
	kontrola a monitoring	
Odpovědnost	grafik OCRVaVV: grafické zpracování banneru	
	referent OCRVaVV: umístění bannerů	
Časová náročnost	10 dní	
Termín realizace	srpen 2014 – červenec 2015	
Náklady	grafické zpracování	2 000 Kč
	<b>celkem bez DPH</b>	<b>2 000 Kč</b>

### Webové stránky

Budou vytvořeny nové webové stránky „Baťův Zlín v novém“, který bude obsahovat veškeré informace o nových turistických atrakcích města Zlína ve třech jazykových mutacích (čeština, angličtina, němčina). Webové stránky budou stylizovány do přehledné interaktivní turistické mapy města Zlína. Návštěvník stránek si tak bude moci prohlédnout město Zlín s možností zastavení u jednotlivých turistických cílů. Zde se rozbalí základní nabídka, která bude rozdělena do jednotlivých informačních sekcí (historie, turistické informace, otevírací doba apod.).

Webové stránky budou mít internetovou doménu [www.batuvzlinvnovem.cz](http://www.batuvzlinvnovem.cz). Registraci domény, webhosting a realizaci webových stránek včetně implementace redakčního systému zajistí firma AVONET, s. r. o., která tuto službu provádí i pro informační server města

Zlin.eu. Redakční systém bude nastaven tak, aby obsah webových stránek mohli plnit zaměstnanci Magistrátu města Zlína.

Cena za registraci domény, roční webhosting a tvorbu webových stránek je stanovena na základě kalkulace cenové nabídky společnosti AVONET, s. r. o.

Tab. 16 Akční plán pro webové stránky (vlastní zpracování)

Webové stránky		
Podpůrné činnosti	zadání vytvoření webových stránek	
	registrace domény a zajištění webhostingu	
	tvorba webových stránek	
	aktualizace	
	kontrola a monitoring	
Odpovědnost	referent OCRVaVV: zadání vytvoření stránek, registrace domény a zajištění webhostingu, aktualizace webových stránek	
Časová náročnost	45 dní	
Termín realizace	srpen 2014 – červenec 2014	
Náklady	tvorba webových stránek	160 000 Kč
	registrace domény a webhosting	3 000 Kč
	aktualizace webových stránek	12 000 Kč
	<b>celkem bez DPH</b>	<b>175 000 Kč</b>
	<b>celkem včetně DPH</b>	<b>209 230 Kč</b>

### 12.5.2 Podpora prodeje

V oblasti podpory prodeje jsou v cestovním ruchu nejvyužívanějším komunikačním prostředkem výstavy a veletrhy. Umožňují prezentovat aktuální destinační nabídku veřejnosti ze širokého okolí. Ve srovnání s jinými způsoby podpory prodeje se veletrhy jeví jako nejvhodnější nástroj k oslovení zvolené cílové skupiny.

#### Veletrhy

Jelikož je účast na odborných veletrzích poměrně nákladnou záležitostí, je třeba dobře zvážit jejich výběr. Pro účely propagace nových turistických cílů města Zlína navrhuji účast na veletrhu Regiontour Brno a ITF Slovakiatour Bratislava.

Veletrh Regiontour Brno se každoročně pořádá při příležitosti konání Mezinárodního veletrhu průmyslu cestovního ruchu GO. Jedná se o největší prezentaci průmyslu cestovního ruchu se zaměřením na regiony ve střední Evropě. Veletrhu se pravidelně účastní cestovní

kanceláře a agentury, poskytovatelé služeb cestovního ruchu, turistické centrály a klíčové subjekty v cestovním ruchu České republiky a jednotlivých regionů. Každoročně jej navštíví zhruba 28 tisíc návštěvníků. Koná se vždy v druhé polovině ledna. (Veletrhy Brno, ©2011)

Veletrh ITF Slovakiaitour Bratislava je nejvýznamnějším veletrhem cestovního ruchu na Slovensku. Je zaměřen na prezentaci destinační nabídky regionů střední Evropy. Účastní se jej cestovní kanceláře, poskytovatelé služeb cestovního ruchu a turistické centrály. Návštěvnost veletrhu se v průměru pohybuje okolo 70 tisíc návštěvníků. Každoročně se koná na konci měsíce ledna. (Incheba, ©2012)

Na veletrzích bude umístěn stánek o rozměru 3 x 4 m. Budou zde rozdávány tištěné propagační materiály v českém a anglickém jazyce. Prezentace bude doplněna o filmovou projekci nového videa „Baťův Zlín v novém“ s anglickými titulky.

Cena dotisku propagačních materiálů v angličtině byla stanovena na základě ceníku společnosti POINT CZ, s. r. o.

Tab. 17 Akční plán pro veletrhy (vlastní zpracování)

Veletrhy		
Podpůrné činnosti	objednání výstavní plochy	
	grafický návrh potisku stánku	
	vyhotovení stánku	
	překlad a dotisk propagačních materiálů	
	účast na veletrzích	
	vyhodnocení účasti	
Odpovědnost	grafik OCRVaVV: grafický návrh potisku stánku	
	referent OCRVaVV: překlad a dotisk propagačních materiálů, objednání výstavní plochy	
	2 pracovníci MITS: účast na veletrzích	
Časová náročnost	45 dní	
Termín realizace	leden 2015	
Náklady	grafický návrh potisku stánku	10 000 Kč
	překlad tištěných propagačních materiálů	6 000 Kč
	dotisk 1 000 kusů všech propagačních materiálů v angličtině	19 000 Kč
	účast na veletrhu Regiontour Brno	60 000 Kč
	účast na veletrhu ITF Slovakiaitour Bratislava	76 000 Kč
	<b>celkem bez DPH</b>	<b>171 000 Kč</b>
	<b>celkem včetně DPH</b>	<b>187 590 Kč</b>



V následující tabulce je uveden rozpis nákladů na účast na obou veletrzích. Ceny za výstavbu a provoz stánku na veletrhu Regiontour Brno byly stanoveny dle speciální nabídky balíčku pro stánek o velikosti 12 m<sup>2</sup>, který zahrnuje poplatek za výstavní plochu, registrační poplatek, výstavbu expozice, technický poplatek a poplatek za technické přívody. Cena za výstavbu a provoz stánku na veletrhu ITF Slovakiatour Bratislava byla určena dle katalogu služeb pro vystavovatele.

*Tab. 18 Rozpis nákladů na účast na veletrzích (vlastní zpracování)*

Nákladová položka	Regiontour Brno	ITF Slovakiatour Bratislava
Výstavba a provoz stánku	36 000 Kč	40 000 Kč
Občerstvení	10 000 Kč	15 000 Kč
Doprava	4 000 Kč	6 000 Kč
Ubytování	10 000 Kč	15 000 Kč
<b>Celkem bez DPH</b>	<b>60 000 Kč</b>	<b>76 000 Kč</b>

### 12.5.3 Přímý marketing

Z prostředků přímého marketingu bude k oslovení široké veřejnosti využito vkládané inzerce a newsletteru.

#### Vkládaná inzerce

Vkládaná inzerce bude realizována prostřednictvím deníku Mladá Fronta DNES a časopisu Koktejl. Čtenáři spolu se svým výtiskem obdrží leták „Baťův Zlín v novém“.

V Mladé frontě DNES bude leták vložen do krajských příloh čtvrtletního vydání pro Zlínský, Jihomoravský, Olomoucký a Moravskoslezský kraj, což by mělo zajistit poměrně přesné geografické pokrytí zvolené cílové skupiny. Průměrný tištěný náklad čtvrtletního vydání těchto krajských příloh je 132 tisíc výtisků.

Časopis Koktejl je český geografický magazín, který vychází jednou za měsíc v průměrném tištěném nákladu 33 tisíc kusů. Obsahuje reportáže českých cestovatelů, publicistů a fotografů. Vedle článků o exotickém cestování publikuje informace o zajímavostech tuzemských destinací. Prostřednictvím vkládané inzerce v tomto měsíčníku bude osloveno přibližně 102 tisíc českých a slovenských čtenářů se zájmem o cestovní ruch.

Cena vkládané inzerce vychází z ceníku Mladé fronty DNES a magazínu Koktejl.

Tab. 19 Akční plán pro vkládanou inzerci (vlastní zpracování)

Vkládaná inzerce		
Podpůrné činnosti	oslovení redakce deníku a časopisu	
	doručení letáků do vydavatelství	
	kontrola a monitoring	
Odpovědnost	referent OCRVaVV: zajištění vkládané inzerce a zaslání letáků	
Časová náročnost	15 dní	
Termín realizace	duben 2015	
Náklady	doručení letáků do vydavatelství	2 000 Kč
	umístění v deníku Mladá fronta DNES	218 000 Kč
	umístění v magazínu Koktejl	99 000 Kč
	<b>celkem bez DPH</b>	<b>319 000 Kč</b>
	<b>celkem včetně DPH</b>	<b>385 990 Kč</b>

### Newsletter

Bude rozeslán krátký informační e-mail prostřednictvím databáze kontaktů města Zlína a Centrály cestovního ruchu Východní Moravy. Touto formou budou osloveni poskytovatelé služeb cestovního ruchu, školy, turistické centrály a další instituce činné v oblasti cestovního ruchu. V příloze e-mailu bude leták „Baťův Zlín v novém“. Předpokládám, že čtvrtletně budou vycházet další newslettery, které budou informovat o aktuálním dění v souvislosti s novými turistickými cíli. Součástí dalšího newsletteru bude také odkaz na nové prezentační video „Baťův Zlín v novém“, čímž bude rovněž zajištěna možnost virálního šíření videa.

Tab. 20 Akční plán pro newsletter (vlastní zpracování)

Newsletter		
Podpůrné činnosti	vytvoření newsletteru	
	rozeslání newsletteru	
	kontrola a monitoring	
Odpovědnost	referent OCRVaVV: vytvoření a rozeslání newsletteru	
Časová náročnost	10 dní	
Termín realizace	září 2014, prosinec 2014, březen 2015, červen 2015	
Náklady	vytvoření newsletteru	4 000 Kč
	<b>celkem bez DPH</b>	<b>4 000 Kč</b>

#### 12.5.4 Public relations

Stěžejním nástrojem public relations bude PR článek. Vedle toho bude v rámci event marketingu uspořádáno slavnostní znovuotevření zlínského zámku, kam budou pozváni obyvatelé města a blízkého okolí prostřednictvím tiskové zprávy.

##### PR článek a tisková zpráva

PR článek bude koncipován jako tip na výlet, který bude zvat širokou veřejnost k návštěvě nových turistických cílů města Zlína. Ty budou v článku představeny formou stylizovaných fotografií jednotlivých atraktivit a doprovodného textu. V závěru článku bude uveden internetový odkaz na nový web „Baťův Zlín v novém“. PR článek bude rozeslán do redakcí tištěných a internetových médií.

Pokud jde o tištěná média, má smysl takovýto článek uveřejnit pouze v těch, která jsou zaměřena na dění ve Zlíně, případně ve Zlínském kraji. Konkrétně navrhuji článek uveřejnit v krajské příloze Mladé fronty DNES pro Zlínský kraj a ve Zlínském deníku. Kromě toho by mohl být článek uveden také v Magazínu Zlín, v magazínu Okno do kraje a v magazínu Východní Morava. Magazín Zlín informuje o aktuálním dění ve městě. Je distribuován každý měsíc zdarma do poštovních schránek občanů města Zlína a mimo to je také vyvěšen ve formátu PDF na informačním serveru města Zlin.eu v sekci „O městě“. Magazín Okno do kraje je zaměřen na aktuální témata o dění ve Zlínském kraji. Je distribuován každý měsíc zdarma do poštovních schránek občanů Zlínského kraje a dále je volně ke stažení ve formátu PDF na internetových stránkách Oknodokraje.cz. Magazín Východní Morava je čtvrtletník zaměřený na aktuality z turistického regionu Východní Morava. Vydává jej Centrála cestovního ruchu Východní Moravy. Je zdarma k dispozici v informačních centrech a kulturních a ubytovacích zařízeních a je také uveřejněn na stránkách Vychodni-morava.cz v sekci B2B , kde si jej mohou čtenáři stáhnout ve formátu PDF.

Na internetu by bylo vhodné PR článek uveřejnit v rubrikách zabývajících se cestovním ruchem. Konkrétně by mohl být článek umístěn v sekci „Cestování“ internetových novin iDNES.cz, Deník.cz, Lidovky.cz, Aktuálně.cz a Novinky.cz. Dále doporučuji článek uvést v sekci Východní Morava na turistickém portálu Kudyznudy.cz a v části turistického portálu Kampocesku.cz. zaměřené na Zlínský kraj.

Tisková zpráva bude zvat občany města Zlína a blízkého okolí na slavnostní znovuotevření zlínského zámku. Bude uveřejněna v aktuálních zprávách na informačním portálu města

Zlin.eu a rozeslána bude také do redakce Mladé fronty dnes pro Zlínský kraj a Zlínského deníku. Bude uveřejněna v tištěné formě a v také v internetové podobě těchto novinových titulů. V těchto sdělovacích prostředcích se také následně objeví krátká zpráva z otevření s fotografiemi.

Tab. 21 Akční plán pro PR článek a tiskovou zprávu (vlastní zpracování)

PR článek a tisková zpráva		
Podpůrné činnosti	vytvoření PR článku a tiskové zprávy	
	oslovení redakce vybraných médií	
	uveřejnění	
	kontrola a monitoring	
Odpovědnost	tiskový mluvčí: vytvoření PR článku a tiskové zprávy, umístění do vybraných médií	
Časová náročnost	10 dní	
Termín realizace	tisková zpráva: srpen 2014, září 2014	
	PR článek: duben 2015	
Náklady	vytvoření podkladů pro média	4 000 Kč
	<b>celkem bez DPH</b>	<b>4 000 Kč</b>

### Slavnostní znovuotevření zlínského zámku

Aby se o zprovoznění zlínského zámku dověděla široká veřejnost, navrhuji uspořádat odpolední program pro veřejnost, který se bude konat v prostorách zámku v odpoledních hodinách. Prozatím není určen oficiální termín zpřístupnění zlínského zámku. Pro účely zpracování časového harmonogramu počítám s předběžným termínem naplánovaným na září 2014.

Slavnostní znovuotevření bude zahájeno přestřižením pásky zástupci města Zlína u vstupu do zámku. Poté budou mít účastníci možnost si za symbolický poplatek zakoupit vstupenku do zámku, kde budou moci strávit příjemné odpoledne. Spolu se vstupenkou obdrží od hostesek u vstupu do zámku leták „Baťův Zlín v novém.“ V ceně bude zahrnuta prohlídka nových expozic galerie výtvarného umění a galerie fragmentů historie města Zlína, kde budou probíhat krátké přednášky věnované historii města a rozvoji Baťových závodů. Ty budou doplněny projekcí dobových reklam firmy Baťa a dokumentárních filmů zachycujících život ve Zlíně ve 20. a 30. letech, které budou pro tuto událost zapůjčeny od Muzea jihovýchodní Moravy. Součástí prohlídky bude také možnost prohlédnout si novou obřadní síň, kde bude návštěvníkům hrát k poslechu cimbálová skupina. Zámecká restaurace zde zároveň hostům připraví malé pohoštění s ochutnávkou vín a krajových specialit. V případě

zájmu budou mít návštěvníci možnost nově otevřenou zámeckou restauraci navštívit a objednat si zde sváteční zahajovací menu nebo speciality z nabídky stálého jídelního lístku.

Tab. 22 Akční plán pro slavnostní znovuotevření zlínského zámku (vlastní zpracování)

Slavnostní znovuotevření zlínského zámku		
Podpůrné činnosti	projednání záměru s obecně prospěšnou společností Zlínský zámek	
	sestavení programu	
	rozeslání pozvánek	
	zajištění programu (hudby, občerstvení, přednášky, hostesek)	
	příprava prostor zámku	
	kontrola	
	dokumentace průběhu akce	
	vyhodnocení akce	
	úklid	
Odpovědnost	tiskový mluvčí ve spolupráci s Odborem kultury	
Časová náročnost	25 dní	
Termín realizace	tisková zpráva: srpen 2014, září 2014	
	PR článek: duben 2015	
Náklady	občerstvení	50 000 Kč
	cimbálová kapela	10 000 Kč
	finanční odměna pro hostesky	2 000 Kč
	finanční odměna pracovníka Muzea jihovýchodní Moravy	2 000 Kč
	<b>celkem bez DPH</b>	<b>64 000 Kč</b>
	<b>celkem včetně DPH</b>	<b>76 600 Kč</b>

### 12.5.5 Osobní prodej

Osobní prodej bude i nadále zajišťován prostřednictvím aktivit pracovníků MITS. Příchozím klientům zde budou poskytovány informace o možnosti návštěvy nových turistických atrakcí a stejně jako v ostatních informačních centrech na území Východní Moravy, i zde budou turistům k dispozici tištěné propagační materiály, tj. brožura, leták a infomapa „Baťův Zlín v novém. Kromě toho by se také dalo uvažovat o možnosti prodeje vstupenek do jednotlivých turistických atrakcí, případně zlevněného vstupného zahrnujícího vstup do všech turistických atrakcí pod názvem „Baťův Zlín v novém“.

### 12.5.6 Nová média

V oblasti využití nových médií v marketingové komunikaci města Zlína byly zjištěny určité rezervy. Navrhuji nově využít Facebook a server YouTube, které jako nové komunikační kanály nabízí možnost rychlého šíření aktuálních informací nenásilnou formou mezi širokou veřejností.

#### Facebook

Město Zlín nemá dosud založený oficiální facebookový profil. Na Facebooku již existuje neoficiální profil města, který má více než 7 tisíc fanoušků. Z tohoto pohledu se tedy město Zlín ochuzuje o možnost komunikace s poměrně početnou cílovou skupinou. Proto navrhuji založení oficiálních facebookových stránek města Zlína, kde by byly pravidelně uveřejňovány novinky o aktuálním dění ve městě.

Na tento nový facebookový profil pak bude možné pravidelně uveřejňovat příspěvek se sloganem „Baťův Zlín v novém“, který bude zvat fanoušky města Zlína k návštěvě nových turistických cílů. Doplněn bude stylizovanou fotografií jednotlivých památek a odkazem na nové internetové stránky „Baťův Zlín v novém“.

Tento příspěvek by bylo vhodné umístit také na další facebookové profily různých institucí a internetových portálů zaměřených na cestovní ruch. Konkrétně na nově založené facebookové profily Východní Moravy (cca 700 fanoušků) a Regionu Slovácko (cca 950 fanoušků), jejichž sledovanost se každodenně zvyšuje přibližně o 10 nových fanoušků, a dále také na zavedený facebookový profil portálu Kudy z nudy (cca 113 000 fanoušků), případně i na méně navštěvovaný facebookový profil portálu Kam po Česku (cca 250 fanoušků).

Tab. 23 Akční plán pro Facebook (vlastní zpracování)

Facebook		
Podpůrné činnosti	založení oficiálního facebookového profilu města Zlína	
	vytvoření příspěvku	
	umístění příspěvku na další facebookové profily	
	pravidelná aktualizace	
	kontrola a monitoring	
Odpovědnost	referenti OCRVaVV: založení oficiálního facebookového profilu města Zlína a jeho aktualizace, vytvoření příspěvku, jeho umístění a pravidelná aktualizace	
Časová náročnost	30 dní	
Termín realizace	srpen 2014 – červenec 2015	
Náklady	tvorba a aktualizace facebookových stránek	6 000 Kč
	tvorba, uveřejňování a aktualizace příspěvků	6 000 Kč
	<b>celkem bez DPH</b>	<b>12 000 Kč</b>

### YouTube a propagační video

Město Zlín má k dispozici řadu prezentačních videí. Bylo by vhodné tato videa uveřejnit prostřednictvím nového kanálu YouTube, aby je mohla zhlédnout široká veřejnost. Založení nového kanálu na YouTube by rovněž přispělo ke zvýšení přehlednosti a jednotnosti stylu prezentace města.

Zde bude možné umístit i nové prezentační video „Baťův Zlín v novém“. Vzhledem k vysokým nákladům na výrobu profesionálně zpracovaného videa navrhuji vyhlásit studentskou soutěž o nejlepší propagační video nových turistických cílů města Zlína. Soutěž bude vyhlášena prostřednictvím Magazínu Zlín, facebooku a informačního serveru města Zlin.eu, kde budou uveřejněna i jména tvůrců tří nejlepších snímků. Mezi ně bude rozdělena finanční odměna v celkové výši 20 000 Kč. Soutěž od vyhlášení po ukončení potrvá asi 3 měsíce.

Aby bylo podpořeno šíření videa, bude kromě nově založeného YouTube kanálu města Zlína uveřejněno také prostřednictvím YouTube kanálu turistického portálu Kudy z nudy, kde jsou propagována zajímavá videa s turistickou tematikou z různých destinací České republiky. Video bude rovněž umístěno na nových internetových stránkách „Baťův Zlín v novém“, na oficiálním facebookovém profilu města Zlína a dále také na facebookových profilech Východní Moravy, Regionu Slovácko, Kudy z nudy a Kam po Česku.

Tab. 24 Akční plán pro YouTube a propagační video (vlastní zpracování)

YouTube a propagační video		
Podpůrné činnosti	založení oficiálního YouTube kanálu města Zlína	
	vyhlášení studentské soutěže	
	uveřejnění výsledků soutěže	
	umístění prezentačního videa	
	kontrola a monitoring	
Odpovědnost	referent OCRVaVV: založení oficiálního YouTube kanálu města Zlína, umístění prezentačního videa	
	tiskový mluvčí: vyhlášení soutěže a uveřejnění výsledků	
Časová náročnost	60 dní	
Termín realizace	prosinec 2014 – červenec 2015	
Náklady	vyhlášení soutěže a uveřejnění výsledků	4 000 Kč
	vytvoření videa (finanční odměna pro účastníky soutěže)	20 000 Kč
	<b>celkem bez DPH</b>	<b>24 000 Kč</b>

## 12.6 Nákladová analýza projektu

Náklady na realizaci jednotlivých komunikačních prostředků byly stanoveny na základě cenových nabídek a aktuálních ceníků použitých médií a dodaných služeb. Osobní náklady zahrnující práci zaměstnanců Magistrátu města Zlína byly určeny dle konzultací s pracovníky MITS a OCRVaVV. K cenám externích služeb tuzemských dodavatelů bylo připočteno DPH ve výši 21 %.

Vzhledem k tomu, že realizace jednotlivých opatření je naplánována na konec roku 2014 a začátek roku 2015, bylo by vhodné dopředu počítat s rezervou na nepředpokládané výdaje v rozsahu alespoň 5–10 %.

Maximální hranice rozpočtu nebyla předem stanovena. Při sestavování komunikačního mixu však byl brán ohled na to, aby nároky na finanční prostředky města nebyly příliš vysoké. V následující tabulce je uveden přehled nákladů pro dvě možné alternativy rozpočtu. První verze rozpočtu počítá s náklady na realizaci všech navrhovaných aktivit. Druhá, méně nákladná, verze rozpočtu zahrnuje pouze náklady na důležitá opatření.



Tab. 25 Celkový rozpočet na realizaci projektu (vlastní zpracování)

Aktivita		Částka	Zajištění	Stupeň důležitosti
Reklama		1 254 960 Kč		
1.	Inzerce v regionálním tisku	170 010 Kč	interní + externí	vhodné
2.	Tištěné propagační materiály	440 190 Kč	interní + externí	důležité
3.	Inzerce v regionálních rádiích	317 670 Kč	externí	vhodné
4.	Billboardy	115 860 Kč	interní + externí	vhodné
5.	Internetové bannery	2 000 Kč	interní	důležité
6.	Webové stránky	209 230 Kč	interní + externí	důležité
Podpora prodeje		187 590 Kč		
7.	Veletrhy	187 590 Kč	interní + externí	důležité
Přímý marketing		389 990 Kč		
8.	Vkládaná inzerce	385 990 Kč	externí	vhodné
9.	Newsletter	4 000 Kč	interní	důležité
Public relations		80 600 Kč		
10.	PR články a tisková zpráva	4 000 Kč	interní	důležité
11.	Slavnostní znovuotevření zlínského zámku	76 600 Kč		důležité
Nová média		36 000 Kč		
12.	Facebook	12 000 Kč	interní	důležité
13.	YouTube a propagační video	24 000 Kč	interní	vhodné
<b>Celkové náklady</b>		<b>1 949 140 Kč</b>		
Z toho důležité		935 610 Kč		
Z toho vhodné		1 013 530 Kč		

Celkové náklady na realizaci všech navrhovaných aktivit činí 1 949 140 Kč, což není zanedbatelná částka. Pokud nebude možné vynaložit finanční prostředky v této výši, je možné realizovat pouze ty aktivity, které jsou označeny jako důležité. V tomto případě by celková částka neměla překročit 935 610 Kč. Náklady tak budou redukovány zhruba na polovinu a zároveň nebude ani výrazně ohroženo splnění stanovených cílů komunikačního plánu.

Největší položku rozpočtu představuje reklama, což vyplývá z povahy komunikačního mixu, kdy byla k vytvoření silné poptávky po nových turistických atraktivitách zvolena strategie pull (tahu). Procentuální zastoupení jednotlivých druhů komunikačních nástrojů pro obě verze rozpočtu je uvedeno v následujících tabulkách.

Tab. 26 Podíl druhů komunikačních nástrojů v celkovém rozpočtu (vlastní zpracování)

Druh komunikačních nástrojů	Částka	Procentuální zastoupení
Reklama	1 254 960 Kč	64,4 %
Podpora prodeje	187 590 Kč	9,6 %
Přímý marketing	389 990 Kč	20,0 %
Public relations	80 600 Kč	4,1 %
Nová média	36 000 Kč	1,9 %
Celkem	1 949 140 Kč	100,0 %

Tab. 27 Podíl druhů komunikačních nástrojů ve sníženém rozpočtu (vlastní zpracování)

Druh komunikačních nástrojů	Částka	Procentuální zastoupení
Reklama	651 420 Kč	69,6 %
Podpora prodeje	187 590 Kč	20,1 %
Přímý marketing	4 000 Kč	0,4 %
Public relations	80 600 Kč	8,6 %
Nová média	12 000 Kč	1,3 %
Celkem	935 610 Kč	100,0 %

V současné době se připravuje rámec kohezní politiky Evropské unie pro období 2014–2020. Podle aktuálních předpokladů by měla být Česká republika v novém programovém období i nadále příjemcem evropských dotací. Je tedy možné, že část nákladů bude pokryta z rozvojových fondů Evropské unie a dojde tak k dalšímu snížení finančního zatížení rozpočtu města navrhovaným projektem.

V příloze P V je uveden měsíční rozpis nákladů pro obě verze rozpočtu. Tato data jsou pro větší přehlednost doplněna grafem, který srovnává kumulativní součty měsíčních nákladů celkového a sníženého rozpočtu.

## 12.7 Časová analýza projektu

Časový plán působení jednotlivých komunikačních nástrojů je sestaven pro období jednoho roku v rozmezí od srpna 2014 do července 2015. Harmonogram se odvíjí od předpokládaných termínů dokončení turistických atraktivit a zachycuje období začátku turistické sezóny pro rok 2015, kdy by již měly být všechny tyto nové turistické cíle v provozu.

Kampaň je načasována tak, aby se jednotlivé komunikační prostředky vzájemně podporovaly a zvyšovaly tak svůj účinek na cílovou skupinu. Působení většiny komunikačních nástrojů je záměrně naplánováno na období před začátkem turistické sezóny 2015, kdy je vhodné

oslovit co největší počet účastníků cílové skupiny za účelem přimět je k výběru města Zlína jako turistického cíle ideálního k trávení volného času.

V následující tabulce je uveden přehled působení jednotlivých komunikačních nástrojů v průběhu daného období. Jednorázové činnosti jsou vyznačeny křížkem. Činnosti, které budou trvat po dobu určitého časového úseku, jsou vyznačeny zeleně vybarvenou plochou.

Tab. 28 Časový harmonogram působení komunikačních nástrojů (vlastní zpracování)

Aktivita	Rok 2014					Rok 2015						
	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7
Inzerce v regionálním tisku								X				
Tištěné propagační materiály												
Inzerce v regionálních rádiích												
Billboardy												
Internetové bannery												
Webové stránky												
Veletřhy						XX						
Vkládaná inzerce									X			
Newsletter		X			X			X			X	
PR články a tisková zpráva	X	X							X			
Slavnostní znovuotevření zlínského zámku		X										
Facebook												
YouTube a propagační video												

### 12.7.1 Časová analýza slavnostního znovuotevření zlínského zámku

Vzhledem k předem danému termínu konání slavnostního znovuotevření zlínského zámku nesmí dojít při jeho přípravě ke zpoždění. Proto je vhodné využít metodu CPM, pomocí níž je možné určit kritickou cestu naplánovaných činností, u kterých nemůže dojít k prodlení. Tím bude možné zjistit minimální dobu trvání příprav a z toho vyplývající termín jejich zahájení. V následující tabulce je uveden přehled činností, které musí být realizovány, aby mohlo slavnostní znovuotevření zlínského zámku proběhnout.

Tab. 29 Časový plán přípravy slavnostního znovuotevření zlínského zámku (vlastní zpracování)

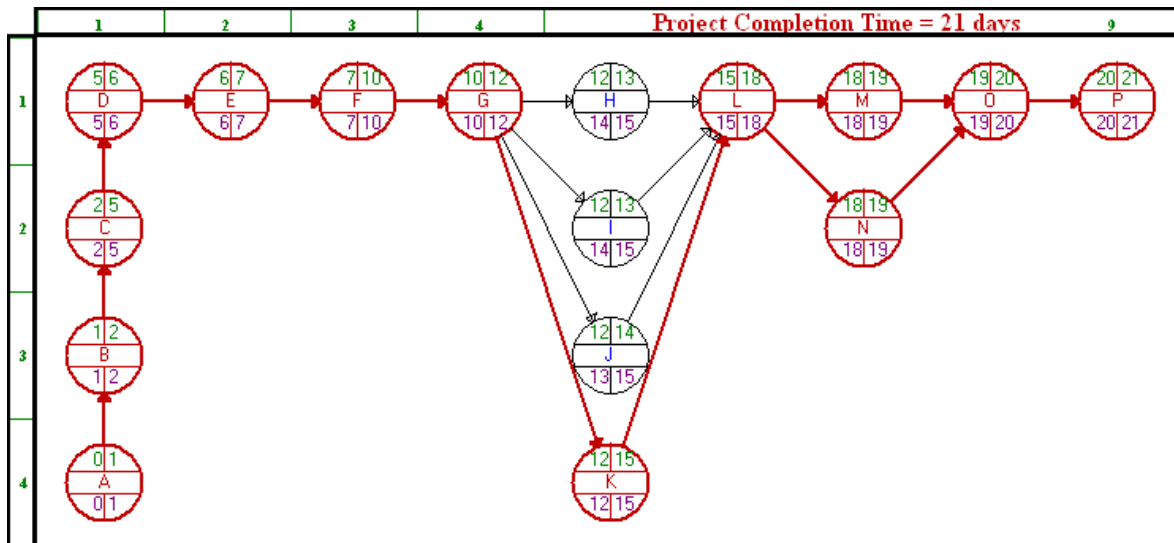
Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (dny)	Předchozí činnosti
A	Projednání záměru s obecně prospěšnou společností Zlínský zámek	1	–
B	Určení odpovědných pracovníků	1	A
C	Sestavení programu	3	B
D	Stanovení data konání	1	C
E	Rozeslání pozvánek představitelům města	1	D
F	Potvrzení účasti představiteli města	3	E
G	Výběr hudební kapely	2	F
H	Objednání hudby	1	G
I	Objednání občerstvení	1	G
J	Zajištění přednášejícího a výpůjčky filmových materiálů – oslovení Muzea jihovýchodní Moravy	2	G
K	Zajištění hostesek	3	G
L	Příprava prostor zámku	3	H, I, J, K
M	Dodání filmových materiálů	1	L
N	Dodání letáků	1	L
O	Kontrola	1	M, N
P	Uskutečnění akce	1	O

Zpracováním časové analýzy pomocí softwaru WinQSB bylo zjištěno, že na přípravné činnosti je třeba vyčlenit minimálně 21 dní.

Z grafu na následující stránce, je patrné, že pro plánované činnosti existují dvě kritické cesty. První kritickou cestou je posloupnost činností  $A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow D \rightarrow E \rightarrow F \rightarrow G \rightarrow K \rightarrow L \rightarrow M \rightarrow O \rightarrow P$ . Druhou kritickou cestu tvoří činnosti  $A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow D \rightarrow E \rightarrow F \rightarrow G \rightarrow K \rightarrow L \rightarrow N \rightarrow O \rightarrow P$ . U všech těchto činností nesmí dojít ke zpoždění.

Na žádné z kritických cest neleží činnosti H, I, J. U těchto činností existuje časová rezerva, která dovoluje prodloužení jejich realizace, aniž by došlo ke zpoždění plánované slavnosti.

Podrobněji jsou jednotlivé kroky řešení časové analýzy slavnostního znovuotevření zlínského zámku rozepsány v příloze P VI.



Obr. 7 Síťový graf přípravy slavnostního znovuotevření zlínského zámku (vlastní zpracování pomocí programu WinQSB)

## 12.8 Riziková analýza projektu

Úspěch projektu může být ovlivněn řadou faktorů. Před zahájením realizace projektu je vhodné zaměřit se zvláště na možná rizika, která mohou mít negativní dopad na splnění vytyčených cílů. To je důležité zejména proto, aby bylo možné vzniku těchto nebezpečí předcházet, případně se na ně připravit v dostatečném předstihu, a tím účinně eliminovat jejich následky.

Hlavní předpokládaná rizika, která mohou ohrozit realizaci navrhovaného projektu, jsou následující:

- neschválení rozpočtu,
- nedostatek finančních prostředků,
- navýšení předpokládaných nákladů,
- snížení podpory rozvojových projektů v cestovním ruchu novým vedením města,
- zpoždění zahájení provozu nových turistických atrakтивit,
- nedodržení časového harmonogramu,
- nízká účinnost kampaně,
- vysoké zatížení odpovědných pracovníků.

Vymezená rizika projektu budou vyhodnocena pomocí matice pravděpodobnosti a dopadu, která umožňuje rozčlenit jednotlivá rizika podle jejich významu.

Tab. 30 Analýza předpokládaných rizik (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost vzniku			Stupeň dopadu			Výsledek
	Nízká 0,3	Střední 0,5	Vysoká 0,7	Nízký 0,1	Střední 0,4	Vysoký 0,7	
1. Neschválení rozpočtu		X				X	0,35
2. Nedostatek finančních prostředků		X			X		0,20
3. Navýšení předpokládaných nákladů		X			X		0,20
4. Snížení podpory rozvojových projektů v cestovním ruchu novým vedením města	X				X		0,12
5. Zpoždění zahájení provozu nových turistických atraktivit		X			X		0,20
6. Nedodržení časového harmonogramu		X		X			0,05
7. Nízká účinnost kampaně		X			X		0,20
8. Vysoké zatížení odpovědných pracovníků			X		X		0,28

Na základě výsledných hodnot jsou uvedená rizika rozdělena do tří skupin na rizika vysoká, střední a nízká. Klasifikace jednotlivých rizik dle intervalového rozpětí je uvedena v tabulce.

Tab. 31 Klasifikace rizik (vlastní zpracování)

Druh rizika	Interval	Riziko
Vysoké riziko	0,28–0,49	1., 8.
Střední riziko	0,12–0,21	2., 3., 4., 5., 7.
Nízké riziko	0,00–0,07	6.

V následujících podkapitolách jsou pro všechna rizika navržena opatření, která by měla vést k jejich eliminaci.

### 12.8.1 Vysoké riziko

#### Neschválení rozpočtu

- Konzultace navrhovaných opatření s ekonomem OCRVaVV
- Možnost využití levnější varianty projektu
- Příprava podpůrných odůvodnění
- Diskuse o přínosech projektu

**Vysoké zatížení odpovědných pracovníků**

- Delegování úkolů na další pracovníky (např. na zaměstnance MITS)
- Možnost zapojení dalších útvarů Magistrátu města Zlína
- Využití spolupráce s dalšími organizacemi činnými v oblasti cestovního ruchu
- Včasné naplánování náplně práce odpovědných pracovníků

**12.8.2 Střední riziko****Nedostatek finančních prostředků**

- Možnost využití levnější varianty projektu
- Snaha o získání dotací z rozvojových fondů Evropské unie
- Tvorba finančních rezerv

**Navýšení předpokládaných nákladů**

- Započítání finanční rezervy do předpokládaných nákladů
- Včasné objednání služeb od externích dodavatelů
- Uzavírání dlouhodobých smluvních vztahů s dodavateli služeb

**Snížení podpory rozvojových projektů v cestovním ruchu novým vedením města**

- Obsáhlá diskuse a hledání shody, zdůraznění přínosů pro město
- Zakotvení projektu ve strategických rozvojových plánech
- Spolupráce s dalšími subjekty činnými v oblasti cestovního ruchu

**Zpoždění zahájení provozu nových turistických atraktivit**

- Průběžná kontrola postupu realizace a dodržování stanovených termínů, operativní změny v časovém harmonogramu
- Možnost přesunutí navrhovaných komunikačních aktivit na další turistickou sezónu

**Nízká účinnost kampaně**

- Průběžné měření účinnosti navrhovaných komunikačních nástrojů
- Kontrola dodržování navrhovaných opatření
- Operativní změny v projektu – úprava komunikačního mixu

### 12.8.3 Nízké riziko

#### Nedodržení časového harmonogramu

- Průběžná kontrola realizace navrhovaných opatření
- Dodržování časového rozpětí vymezeného pro přípravu jednotlivých komunikačních nástrojů
- Přesné určení odpovědností pracovníků zajišťujících navrhované aktivity
- Určení kritické cesty pro přípravu všech komunikačních nástrojů

## 12.9 Měření účinnosti projektu

Aby bylo možné vyhodnotit úspěšnost projektu, je potřeba získat zpětnou vazbu. Té lze dosáhnout průběžnou kontrolou realizace navržených opatření a také měřením jejich účinnosti.

### 12.9.1 Měření účinnosti jednotlivých komunikačních nástrojů

V průběhu realizace projektu by mělo být sledováno plnění všech navržených akčních plánů pro jednotlivé komunikační nástroje, což je nezbytným předpokladem pro splnění stanovených cílů. Ne u všech komunikačních nástrojů je však možné dojít monitorováním jejich působení na cílovou skupinu ke konkrétním výsledkům.

Účinnost **inzerce v regionálním tisku** je obtížně měřitelným ukazatelem. Určitou vypovídací hodnotu o tomto komunikačním nástroji však mohou poskytnout údaje o počtu neprodaných výtisků, tzv. remitenda. Užitečným zdrojem informací mohou být také údaje, které na svých stránkách pravidelně publikuje Kancelář pro ověřování nákladu tisku.

U **tištěných propagačních materiálů** navrhuji sledovat přibližný počet rozdaných výtisků, případně obecný zájem klientů informačních center, návštěvníků stánku na veletrhu a v rámci IC Tour o jejich přečtení.

Co se týká **rozhlasové reklamy**, určitým indikátorem účinku tohoto nástroje na cílovou skupinu může být poslechovost zvolených rozhlasových stanic v době působení reklamní kampaně. Přesný zásah tohoto média však není možné stoprocentně určit a je třeba vycházet z toho, že se jedná pouze o přibližný údaj.



U **billboardové kampaně** může mít určitý význam sledování provozu na jednotlivých komunikacích, u kterých budou billboardy umístěny. Přesné kvantitativní údaje o zásahu cílové skupiny billboardovou kampaní je však prakticky nemožné získat.

Poměrně dobře měřitelné jsou komunikační nástroje internetové reklamy. Pokud jde o **banner**, je možné sledovat počet prokliků, případně návštěvnost webových stránek, na kterých je tento banner umístěn.

Na **nové webové stránky** „Baťův Zlín v novém“ by bylo vhodné umístit počítadlo návštěvnosti, čímž by bylo možné získat přesná data o počtu zasažených uživatelů internetu.

V případě obou **veletrhů** doporučuji sledovat návštěvnost stánku, případně porovnat návštěvnost stánku s jinými vystavovateli. Poměrně přesným ukazatelem může být počet rozdáných tištěných propagačních materiálů, který lze snadno zjistit srovnáním počtu materiálů před a po uskutečnění veletrhu.

Obdobný postup jako u inzerce v regionálním tisku lze uplatnit u **vkádané inzerce**. I zde je možné sledovat remitendu periodického tisku, případně data Kanceláře pro ověřování nákladu tisku pro období, kdy bude vkládaná inzerce v tisku realizována.

Účinnost **newsletteru** se odvíjí od počtu e-mailových adres, na které bude tento newsletter poslán. Další sledování vývoje účinnosti tohoto nástroje je prakticky nemožné, protože dále může být tento newsletter preposílán prakticky komukoliv.

O efektivnosti **PR článku** může kromě výše uvedených možností sledování tištěných médií svědčit také návštěvnost rubriky „Cestování“ internetových novin, kde bude tento článek uveden, a návštěvnost turistických portálů Kudy z nudy a Kam po Česku, popřípadě jejich sekcí zaměřených na turistický region Východní Morava. Dalším ukazatelem, který by bylo vhodné u PR článku sledovat, je počet výtisků Magazínu Zlín, magazínu Okno do kraje a magazínu Východní Morava. Obdobná doporučení platí i pro **tiskovou zprávu**, kde by bylo kromě periodického tisku vhodné monitorovat také návštěvnost informačního serveru města Zlín.eu.

Jednoznačný údaj o zásahu cílové skupiny může poskytnout počet návštěvníků **slavnostního znovuotevření zlínského zámku**, který lze snadno zjistit z počtu prodaných vstupenek na tuto akci.

Dalším komunikačním nástrojem, u něhož lze relativně snadno zjistit jeho účinnost, je **Facebook**. Poměrně přesná data nabídnou údaje o počtu fanoušků oficiálního facebookového profilu města Zlína, případně počet „lajků“ u jednotlivých příspěvků „Baťův Zlín v novém“. To samé platí také o ostatních facebookových stránkách, kam budou příspěvky pravidelně umísťovány.

U nového **YouTube** kanálu může o jeho návštěvnosti svědčit počet zhlédnutí jednotlivých videí, která zde budou umístěna včetně nového **propagačního videa** „Baťův Zlín v novém“.

### 12.9.2 Dotazníkové šetření

Mimo monitorování jednotlivých komunikačních nástrojů také doporučuji městu Zlín provést dotazníkové šetření. V Městském informačním a turistickém středisku by mohl být klientům rozdáván krátký dotazník, jehož otázky by byly zaměřeny na zjištění odezvy kampaně „Baťův Zlín v novém“. Do dotazníku by bylo vhodné začlenit takové otázky, jako například:

- Odkud jste se dověděl/a o nových turistických cílech města Zlína?
- Co Vás přimělo k návštěvě nových turistických atraktivit?
- Odkud do Zlína přijíždíte?
- Pokud Vás návštěva města Zlína zaujala, kolika dalším lidem byste ji doporučil/a?

Tím by bylo možné zjistit další důležité údaje o účinnosti komunikační kampaně jako celku.

### 12.9.3 Další možnosti měření účinnosti projektu

Z dalších možností, které se v rámci měření účinnosti projektu nabízí, je sledování vývoje návštěvnosti jednotlivých turistických atraktivit před započítím, v průběhu kampaně a po jejím ukončení. Porovnáním výsledků před zahájením a po ukončení kampaně, případně srovnáním návštěvnosti v jednotlivých měsících by bylo možné zjistit další doplňující informace o účinnosti projektu.

Zde je však také nutné připomenout, že tato data mohou být do určité míry zkreslena sezónními vlivy, kdy je zřejmé, že na návštěvnost v letních měsících budou mít mimo komunikační kampaně také značný vliv takové faktory, jako je množství volného času nebo počasí.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo navrhnout projekt marketingové komunikace města Zlína pro oblast cestovního ruchu.

Vypracováním analýzy turistických možností bylo zjištěno, že město Zlín nyní začíná realizovat řadu zajímavých projektů, které by měly být novým důvodem turistů k jeho návštěvě. K hlavním turistickým magnetům města by tak vedle zoologické zahrady Lešná a zlínského mrakodrapu mohl na konci letošního roku přibýt Baťův institut a v průběhu roku 2014 také nové expozice zlínského zámku, expozice Bydlení v baťovském Zlíně nebo Památník Tomáše Bati navrácený do své původní podoby. Novou tvář bude mít i městské centrum, které se přiblíží svému vzhledu z období první republiky, kdy byl Zlín hlavním centrem Baťova obuvnického impéria a lákal k návštěvě tisíce lidí.

Z této myšlenky jsem později vyšla i při sestavování projektu. Kromě toho bylo v analýze marketingové komunikace města Zlína zjištěno, že město prozatím nechystá větší kampaň, která by tyto nové turistické cíle propagovala a že řada současných nástrojů marketingové komunikace na tato nová fakta vůbec nereaguje. Vypracováním GE matice jsem navíc došla k závěrům, že správnou cestou, kterou by se mělo město Zlín v budoucnu ubírat, je vsadit na realizaci zaručených investic. Totéž potvrdily výsledky SWOT analýzy, z níž vyplynulo, že vhodnou strategií je pro město Zlín konzervativní strategie zaměřená na odstraňování současných nedostatků s cílem využít příležitosti, které mu nabízí vnější prostředí.

V rámci této strategie byla doporučena dílčí opatření, na které by se mělo město Zlín v nadcházející době zaměřit. Jako nejdůležitější byla pomocí QSP matice ohodnocena čtyři opatření, která se vztahují k marketingové komunikaci. Kromě těchto prioritních doporučení z matice QSP taktéž vyplynulo, že by se město mělo do budoucna zabývat i dalšími otázkami týkajícími se zlepšení turistické infrastruktury, jako je podpora podnikání v oblasti gastronomie, dokončení nedostavěné páteřní cyklostezky č. 471 a rozvoj projektů zaměřených na zlepšení dopravní dostupnosti města.

Zmíněná čtyři prioritní opatření související s marketingovou komunikací se stala výchozími body navrženého projektu. Ten byl sestaven tak, aby podpořil propagaci nových turistických cílů s důrazem na aktuálnost informací a jednotnost stylu prezentace, která by měla přispět k jejich dalšímu zatraktivnění. Současně bylo využito i možnosti spolupráce s Cent-

rálou cestovního ruchu, což přispělo k dalším možnostem prezentace těchto impozantních pamětihodností města Zlína.

Protože účelem projektu bylo představit nové turistické cíle co nejširší veřejnosti, byla jako cílová skupina zvolena česká a slovenská klientela z okolí zhruba do dvou hodin jízdy. Na tuto cílovou skupinu pak byly zaměřeny jednotlivé komunikační nástroje, které byly voleny tak, aby se vzájemně co nejvíce podporovaly a zvyšovaly tak účinek svého působení na cílovou skupinu. Pro všechna navržená opatření byly zároveň vypracovány akční plány, které by měly přispět k větší přehlednosti při jejich realizaci.

V závěru práce byl projekt podroben nákladové, časové a rizikové analýze. V rámci nákladové analýzy byly pro projekt navrženy dvě možné verze komunikačního mixu pro případ, že by město Zlín nemohlo na realizaci projektu vynaložit dostatek finančních prostředků. Předmětem časové analýzy bylo sestavení harmonogramu doby působení jednotlivých komunikačních prostředků. Analýza byla rozšířena o metodu CPM, pomocí níž byla určena kritická cesta přípravy slavnostního znovuotevření zlínského zámku. V rizikové analýze byly pro projekt vypracovány návrhy na eliminaci možných rizik, která by mohla určitým způsobem ohrozit jeho realizaci.

Pevně věřím, že tímto byly splněny cíle zadání diplomové práce a že projekt přinese městu Zlín užitečné podněty pro rozvoj cestovního ruchu a že by jej město Zlín mohlo zařadit mezi své záměry v oblasti marketingové komunikace.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografické publikace

BOUČKOVÁ, Jana et al., 2003. *Marketing*. Praha: C. H. Beck. 432 s.  
ISBN 80-7179-577-1.

CLOW, Kenneth E. a Donald BAACK, 2008. *Reklama, propagace a marketingová komunikace*. Brno: Computer Press. 484 s. ISBN 978-80-251-1769-9.

DAHLÉN, Micael, Frederik LANGE a Terry SMITH, 2010. *Marketing Communications: A Brand Narrative Approach*. Hoboken: Wiley. 584 s. ISBN 978-0-470-31992-5.

FORET, Miroslav, 2011. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.

FORET, Miloslav a Věra FORETOVÁ, 2001. *Jak rozvíjet místní cestovní ruch*. Praha: Grada. 178 s. ISBN 80-247-0207-X.

FREY, Petr, 2011. *Marketingová komunikace: Nové trendy 3.0*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press. 203 s. ISBN 978-80-7261-237-6.

HARASIMOVÁ, Soňa, 2009. *Marketing ve veřejné správě*. Opava: Optys. 109 s.  
ISBN 978-80-85819-74-8.

HESKOVÁ, Marie et al., 2006. *Cestovní ruch: pro vyšší odborné školy a vysoké školy*. Praha: Fortuna. 223 s. ISBN 80-7168-948-3.

HESKOVÁ, Marie a Peter ŠTARCHOŇ, 2009. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. Praha: Oeconomica. 180 s. ISBN 978-80-245-1520-5.

HORNER, Susan a John SWARBROOKE, 2003. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: Aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada. 486 s.  
ISBN 80-247-0202-9.

HORŇÁKOVÁ, Ladislava, 2009. *Fenomén Baťa: zlínská architektura 1910-1960*. Ve Zlíně: Krajská galerie výtvarného umění. 275 s. ISBN 978-80-85052-77-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2009. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada. 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.
- JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ, 1999. *Marketing měst a obcí*. Praha: Grada. 178 s. ISBN 80-7169-750-8.
- KALKA, Jochen a Florian ALLGAYER, 2007. *Marketing podle cílových skupin*. Brno: Computer Press. 270 s. ISBN 978-80-251-1617-3.
- KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL, 2011. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada. 213 s. ISBN 978-80-247-3541-2.
- KIRÁLOVÁ, Alžběta, 2003. *Marketing: destinace cestovního ruchu*. Praha: Ekopress. 173 s. ISBN 80-86119-56-4.
- KOTLER, Philip et al., 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, Philip a Kevin L. KELLER, 2007. *Marketing management: 12. vydání*. Praha: Grada. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOTLER, Philip, John T. BOWEN a James C. MAKENS, 2010. *Marketing for Hospitality and Tourism*. 5 th ed. Boston: Pearson. 683 s. ISBN 978-0-13-245313-4.
- MCDONALD, Malcom a Hugh WILSON, 2012. *Marketingový plán: Příprava a úspěšná realizace*. Brno: BizBooks. 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.
- PALATKOVÁ, Monika, 2006. *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: Jak získat více příjmů z cestovního ruchu*. Praha: Grada. 341 s. ISBN 80-247-1014-5.
- PALATKOVÁ, Monika, 2011. *Marketingový management destinací*. Praha: Grada. 207 s. ISBN 978-80-247-3749-2.
- PELSMACKER, Patrick De, Maggie GEUENS a Joeri Van den BERGH, 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada. 581 s. ISBN 80-247-0254-1.
- POKLUDA, Zdeněk, 2009. *Ze Zlína do světa – příběh Tomáše Bati*. 2. rozš. vyd. Zlín: Nadace Tomáše Bati. 77 s. ISBN 978-80-254-4591-4.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada. 330 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

RYGLOVÁ, Kateřina, 2009. *Cestovní ruch: Soubor studijních materiálů*. 3., rozš. vyd. Ostrava: Key Publishing. 187 s. ISBN 978-80-7418-28-6.

RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ, 2011. *Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada. 213 s. ISBN 978-80-247-4039-3.

SOLOMON, Michael R., Greg W. MARSHALL a Elnora W. STUART, 2006. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Brno: Computer Press. 572 s. ISBN 80-251-1273-X.

SVĚTLÍK, Jaroslav, 2005. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. 340 s. ISBN 80-86898-48-2.

VANĚK, Jiří, 2011. *Marketing Applications* [elektronická skripta]. [cit. 2013-01-28]. Dostupné z: <http://www.fame.utb.cz/klin/index.php?hid=90>

ZELENKA, Josef, 2010. *Marketing cestovního ruchu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. 240 s. ISBN 978-80-86723-95-2.

### Internetové zdroje

BAŤŮV INSTITUT, ©2013. O projektu. *14-15.cz* [online]. [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: <http://www.14-15.cz/o-projektu/>

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2013. LinkedIn hlásí 200 milionů uživatelů, nejvíce je z oblasti IT. In: *Tyinternety.cz* [online]. 9. 1. 2013 [cit. 2013-02-11]. Dostupné z: <http://www.tyinternety.cz/2013/01/09/clanek/linkedin-hlasi-200-milionu-uzivatelu-nejvice-je-z-oblasti-it/>

ČESKÁ TELEVIZE, 2011. Expozice baťovského bydlení se neotevře. Bojuje s dřevomorkou. *Ceskatelevize.cz* [online]. 21. 3. 2011. [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/zpravodajstvi-brno/zpravy/146535-expozice-batovskeho-bydleni-se-neotevre-bojuje-s-drevomorkou/>

ČESKÁ TELEVIZE, 2012. Počet aktivních uživatelů Facebooku překonal miliardu. *Ceskatelevize.cz* [online]. 4. 10. 2012. [cit. 2013-02-12]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/media-it/198374-pocet-aktivnich-uzivatelu-facebooku-prekonal-miliardu/>

ČESKÁ TELEVIZE, 2013. Poslední koncert v Domu umění ve Zlíně. *Ceskatelevize.cz* [online]. 31. 1. 2013. [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/10122427178-udalosti-v-regionech-brno/313281381990131-udalosti-v-regionech/obsah/242571-posledni-koncert-v-domu-umeni-ve-zline/>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, ©2013a. Cestovní ruch. *Czso.cz* [online]. [cit. 2013-03-04]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/cestovni\\_ruch-xz](https://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/cestovni_ruch-xz)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, ©2013b. Cestovní ruch – 4. čtvrtletí 2012. *Czso.cz* [online]. [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ccru020713.doc>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, ©2013c. Domácí a výjezdový cestovní ruch v ČR. *Czso.cz* [online]. [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru40\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru40_cr)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, ©2013d. Modely předpokládaného vývoje trhu práce v České republice do roku 2050. *Czso.cz* [online]. [cit. 2013-03-04]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/modely\\_predpokladaneho\\_vyvoje\\_trhu\\_prace\\_v\\_cr\\_do\\_roku\\_2050\\_20121115](http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/modely_predpokladaneho_vyvoje_trhu_prace_v_cr_do_roku_2050_20121115)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, ©2013e. Statistiky. *Czso.cz* [online]. [cit. 2013-03-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky>

CZECHTOURISM, ©2005-2013. Mapa turistických regionů a oblastí. *Czechtourism.cz* [online]. [cit. 2013-02-21]. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/regiony/mapa-turistickych-regionu-a-oblasti/>

CZECHTOURISM, 2006. Legislativa pro cestovní ruch. *Vyzkumy.czechtourism.cz* [online]. [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: [http://vyzkumy.czechtourism.cz/0466\\_/legislativa-pro-cestovni-ruch](http://vyzkumy.czechtourism.cz/0466_/legislativa-pro-cestovni-ruch)

FÍŠEROVÁ, Jana, 2012. Nový zákon o podpoře a řízení cestovního ruchu. In: *Ods.cz* [online]. 2. 7. 2012 [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: <http://www.ods.cz/clanek/1805-novy-zakon-o-podpore-a-rizeni-cestovniho-ruchu>

FRIDRICH, Milan, 2011. Nová média (asi) změní svět. In: *Mediar.cz* [online]. 1. 4. 2011 [cit. 2013-02-11]. Dostupné z: <http://www.mediar.cz/nova-media-asi-zmeni-svet/>



INCHEBA, ©2012. ITF Slovakiatour. *Incheba.sk* [online]. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: [http://www.incheba.sk/itf-2013.html?page\\_id=4938](http://www.incheba.sk/itf-2013.html?page_id=4938)

INTERNET INFO, 2012. Uživatelé zhlédnou denně na YouTube 4 miliardy videí. *Lupa.cz* [online]. 24. 1. 2012 [cit. 2013-02-11]. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/uzivatele-zhlednou-denne-na-youtube-4-miliardy-videi/>

MAFRA, 2012. Centrum Zlína se začne měnit už na podzim, město shání 100 milionů. *Zpravy.idnes.cz* [online]. 27. 6. 2012 [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: [http://zpravy.idnes.cz/upravy-v-centru-zlina-gahuruv-prospekt-f0c-/domaci.aspx?c=A120627\\_1797493\\_zlin-zpravy\\_sot](http://zpravy.idnes.cz/upravy-v-centru-zlina-gahuruv-prospekt-f0c-/domaci.aspx?c=A120627_1797493_zlin-zpravy_sot)

MAFRA, ©2012. MF DNES s magazíny. *Mafra.cz* [online]. [cit. 2013-03-27]. Dostupné z: [http://www.mafra.cz/cs/default.asp?y=mafra\\_all\cs\\_pro-inzerenty\\_mlada-fronta-dnes-s-magaziny.htm&menu=](http://www.mafra.cz/cs/default.asp?y=mafra_all\cs_pro-inzerenty_mlada-fronta-dnes-s-magaziny.htm&menu=)

MAGISTRÁT MĚSTA ZLÍNA, 2006. Marketingová strategie cestovního ruchu ve městech Zlín, Luhačovice a v turistické oblasti Zlínsko. *Zlin.eu* [online]. [cit. 2013-02-23]. Dostupné z: <http://www.zlin.eu/page/29657.zavery-1-etapy-marketingova-strategie-cestovniho-ruchu-mest-zlina-luhacovic-a-regionu-zlinsko-/>

MAGISTRÁT MĚSTA ZLÍNA, 2010. Volené orgány. *Zlin.eu* [online]. [cit. 2013-03-10]. Dostupné z: <http://www.zlin.eu/page/40.volene-organy/>

MAGISTRÁT MĚSTA ZLÍNA, 2011. Výroční zpráva Magistrátu města Zlína za rok 2011. *Zlin.eu* [online]. [cit. 2013-02-26]. Dostupné z: <http://www.zlin.eu/page/70978.vyrocnizprava-magistratu-mesta-zlina/>

MAGISTRÁT MĚSTA ZLÍNA, 2012a. Strategie rozvoje statutárního města Zlína do roku 2020 – Zlín 2020. *Zlin.eu* [online]. [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.zlin.eu/page/95486.dokumenty-ke-stazeni/>

MAGISTRÁT MĚSTA ZLÍNA, 2012b. Zlínský zámek znovu ožije. Nabídne galerii, restauraci i obřadní síň. *Zlin.eu* [online]. 20. 12. 2012 [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: <http://www.zlin.eu/article/100768.zamek-znovu-ozije-nabidne-galerie-restauraci-i-obradni-sin/>

MAGISTRÁT MĚSTA ZLÍNA, 2012c. Živé náměstí: radnice zve obyvatele Zlína do centra. *Zlin.eu* [online]. 6. 6. 2012 [cit. 2013-02-26]. Dostupné z: <http://www.zlin.eu/article/97348.zive-namesti-radnice-zve-obyvatele-zlina-do-centra-mesta/>

MANAGEMENTMANIA, 2012a. EFE matice. *Managementmania.com* [online]. 3. 1. 2012 [cit. 2013-02-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/efe-matice>

MANAGEMENTMANIA, 2012b. IFE matice. *Managementmania.com* [online]. 3. 1. 2012 [cit. 2013-02-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ife-matice>

NOVÁ, Dagmar, 2006. Záměr obnovy Památníku Tomáše Bati ve Zlíně. In: *Zlin.eu* [online]. [cit. 2013-02-25]. Dostupné z: <http://www.zlin.eu/page/77981.zamer-obnovy-pamatniku-tomase-bati-ve-zline/>

PETIT PRESS, 2012. Denník SME. *Petitpress.sk* [online]. [cit. 2013-03-27]. Dostupné z: <http://www.petitpress.sk/inzercia/inzercia-sme>

RŮŽIČKA, Jan, 2012. Na Twitter se přihlásilo už 500 milionů lidí. Jen pětina je aktivní. In: *Ihned.cz* [online]. 23. 2. 2012 [cit. 2013-02-11]. Dostupné z: <http://tech.ihned.cz/c1-54831320-na-twitter-se-prihlasilo-uz-500-milionu-lidi-jen-petina-je-aktivni>

VELETRHY BRNO, ©2011. Profil veletrhu Regiontour 2014. *Bvv.cz* [online]. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://www.bvv.cz/go-regiontour/go-regiontour-2014/profil-veletrhu-regiontour-2014/>

VÝCHODNÍ MORAVA, 2013. Zlín. *Vychodni-morava.cz* [online]. [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.vychodni-morava.cz/lokalita/482/zlin>

ZLÍNSKÝ KRAJ, 2013. O kraji. *Kr-zlinsky.cz* [online]. 3. 1. 2013 [cit. 2013-02-21]. Dostupné z: <http://www.kr-zlinsky.cz/o-kraji-cl-17.html>

### **Ostatní zdroje**

STATUTÁRNÍ MĚSTO ZLÍN, 2012. *Zlín – město architektury*. Zlín: oddělení cestovního ruchu, vnitřních a vnějších vztahů. 26 s.

VÝCHODNÍ MORAVA, 2008. *Turistický průvodce regionem Zlínsko a Luhačovicko*. Zlín: Centrála Cestovního ruchu Východní Moravy. 63 s.

VÝCHODNÍ MORAVA, 2011. *Průvodce Zlínskem a Luhačovickem*. Zlín: Centrála cestovního ruchu Východní Moravy. 79 s.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

AIDA	Attention, Interest, Desire, Action
A.T.I.C.	Asociace turistických informačních center České republiky
B2C	Business to Customer
CCRVM	Centrála cestovního ruchu Východní Moravy
CPM	Critical Path Method
CzechTourism	Česká centrála cestovního ruchu
EFE	External Factor Evaluation
GE	General Electric
IC	informační centrum
IFE	Internal Factor Evaluation
MITS	městské informační a turistické středisko
OCRVaVV	oddělení cestovního ruchu, vnitřních a vnějších vztahů
o. p. s.	obecně prospěšná společnost
PESTLE	Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental
PDA	Personal Digital Assistant
PR	Public Relations
QR	Quick Response
QSP	Quantitative Strategic Planning
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timed
SPACE	Strategic Position and Action Evaluation
STP	Segmentation, Targeting, Positioning
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
WTO	World Tourism Organization

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 GE matice.....	31
Obr. 2 Logo Východní Moravy.....	43
Obr. 3 Logo Zlínska a Luhačovicka .....	43
Obr. 4 Grafické znázornění projekce věkového složení obyvatel v České republice.....	62
Obr. 5 GE matice města Zlína .....	67
Obr. 6 SPACE matice .....	71
Obr. 7 Síťový graf přípravy slavnostního znovuootevření zlínského zámku.....	101

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 Počet hromadných ubytovacích zařízení v krajských městech ČR za rok 2011 .....	53
Tab. 2 Makroekonomické ukazatele České republiky v letech 2007–2011 .....	61
Tab. 3 Hosté hromadných ubytovacích zařízení Zlínského kraje v letech 2007–2011 .....	61
Tab. 4 Domácí a výjezdový cestovní ruch českých rezidentů v letech 2007–2010 .....	61
Tab. 5 Konkurenční schopnost města Zlína .....	65
Tab. 6 Atraktivita trhu cestovního ruchu turistického regionu Východní Morava .....	65
Tab. 7 IFE matice .....	70
Tab. 8 EFE matice .....	70
Tab. 9 Akční plán pro inzerci v regionálním tisku .....	80
Tab. 10 Akční plán pro tištěné propagační materiály .....	82
Tab. 11 Přehled rozhlasových stanic použitých v rámci české rozhlasové kampaně .....	82
Tab. 12 Akční plán pro inzerci v regionálních rádiích .....	83
Tab. 13 Umístění a ceny billboardů .....	84
Tab. 14 Akční plán pro billboardy .....	85
Tab. 15 Akční plán pro internetové bannery .....	86
Tab. 16 Akční plán pro webové stránky .....	87
Tab. 17 Akční plán pro veletrhy .....	88
Tab. 18 Rozpis nákladů na účast na veletrzích .....	89
Tab. 19 Akční plán pro vkládanou inzerci .....	90
Tab. 20 Akční plán pro newsletter .....	90
Tab. 21 Akční plán pro PR článek a tiskovou zprávu .....	92
Tab. 22 Akční plán pro slavnostní znovuotevření zlínského zámku .....	93
Tab. 23 Akční plán pro Facebook .....	95
Tab. 24 Akční plán pro YouTube a propagační video .....	96
Tab. 25 Celkový rozpočet na realizaci projektu .....	97
Tab. 26 Podíl druhů komunikačních nástrojů v celkovém rozpočtu .....	98
Tab. 27 Podíl druhů komunikačních nástrojů ve sníženém rozpočtu .....	98
Tab. 28 Časový harmonogram působení komunikačních nástrojů .....	99
Tab. 29 Časový plán přípravy slavnostního znovuotevření zlínského zámku .....	100
Tab. 30 Analýza předpokládaných rizik .....	102
Tab. 31 Klasifikace rizik .....	102

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I Výhody a nevýhody komunikačních nástrojů
- P II Turistické mapy
- P III Fotogalerie
- P IV QSP matice
- P V Měsíční rozpis nákladů rozpočtu
- P VI Časová analýza slavnostního znovuootevření zlínského zámku

## PŘÍLOHA P I: VÝHODY A NEVÝHODY KOMUNIKAČNÍCH NÁSTROJŮ

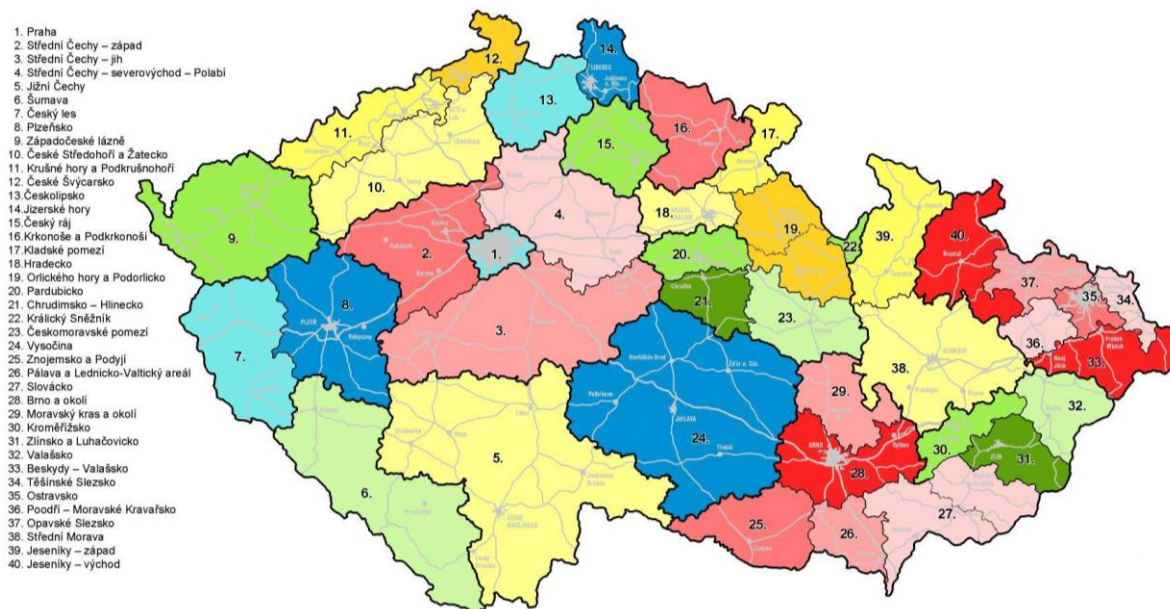
Tab. Výhody a nevýhody jednotlivých nástrojů marketingové komunikace (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 44)

Neosobní nástroje marketingové komunikace			
Komunikační nástroj	Náklady	Výhody	Nevýhody
Reklama	Relativně nízké náklady na dosažení jednoho kontaktu, vysoké celkové náklady na tvorbu sdělení a jeho umístění	Vhodná pro masové pokrytí trhu, výraznost, multimedialnost	Značně neosobní, nedovoluje předvést výrobek, nelze přímo ovlivnit nákup, obtížně měřitelný účinek
Podpora prodeje	V porovnání s reklamou méně nákladná	Dovede upoutat pozornost, umožňuje dosažení okamžitého účinku, stimuluje k nákupu, podporuje loajalitu zákazníků, podporuje image	Působí krátkodobě, je snadno napodobitelná konkurencí
Public relations	Relativně levné – především publicita, ostatní prostředky mohou být nákladné, ale jejich frekvence nebývá tak častá	Vysoká důvěryhodnost, posiluje image, stimuluje zájem veřejnosti a motivaci zaměstnanců	Publicitu není možné snadno řídit ve srovnání s ostatními nástroji komunikačního mixu
Osobní nástroje marketingové komunikace			
Komunikační nástroj	Náklady	Výhody	Nevýhody
Přímý marketing	Poměrně nízké náklady na dosažení jednoho kontaktu	Efektivnější zacílení na konkrétního zákazníka, obousměrná komunikace, větší pravděpodobnost odezvy	Závislost na kvalitních databázích a distribuci sdělení (pošta, kurýrní služba, e-mail), konkurence ostatních direct materiálů
Osobní prodej	Vysoké náklady na jednoho příjemce sdělení	Přizpůsobení sdělení, získání okamžité reakce, možnost vybudování dlouhodobých vztahů se zákazníky	Nízká frekvence působení, nesnadné získat a udržet kvalifikované pracovníky, narušení jednoty firemní image

## PŘÍLOHA P II: TURISTICKÉ MAPY



Obr. Mapa turistických regionů České republiky (CzechTourism, ©2005-2013)



1. Praha
2. Střední Čechy – západ
3. Střední Čechy – jih
4. Střední Čechy – severovýchod – Polabí
5. Jižní Čechy
6. Šumava
7. Český les
8. Plzeňsko
9. Západočeské lázně
10. České Středohoří a Žatecko
11. Krušné hory a Podkrulnohoří
12. České Švýcarsko
13. Českolipsko
14. Jizerské hory
15. Český ráj
16. Krkonoše a Podkrkonoší
17. Kladské pomezí
18. Hradecko
19. Orlického hory a Podorlicko
20. Pardubicko
21. Chrudimsko – Hlincecko
22. Králický Sněžník
23. Českomoravské pomezí
24. Vysočina
25. Znojmsko a Podyjí
26. Pálava a Lednicko-Valtický areál
27. Slovácko
28. Brno a okolí
29. Moravský kras a okolí
30. Kroměřížsko
31. Zlínsko a Luhačovičko
32. Valašsko
33. Beskydy – Valašsko
34. Těšínské Slezsko
35. Opatovsko
36. Poodří – Moravské Kravaňsko
37. Opavské Slezsko
38. Střední Morava
39. Jeseníky – západ
40. Jeseníky – východ

Obr. Mapa turistických oblastí České republiky (CzechTourism, ©2005-2013)



## PŘÍLOHA P III: FOTOGALERIE



*Obr. Baťův institut (Baťův institut, ©2013)*



*Obr. Památník Tomáše Bati – vizualizace projektu (Česká televize, 2013)*



*Obr. Zlínský zámek (Magistrát města Zlína, 2012b)*



*Obr. Baťovský domek č. p. 1295 (Česká televize, 2011)*



*Obr. Náměstí práce – vizualizace projektu (Mafra, 2012)*



*Obr. Gahurův prospekt – vizualizace projektu (Mafra 2012)*



*Obr. Park Komenského – vizualizace projektu (Mafra 2012)*

## PŘÍLOHA P IV: QSP MATICE

Tab. QSP matice (vlastní zpracování)

Označení faktoru	Váha	WO1		WO2		WO3		WO4		WO5		WO6		WO7	
		A	SA	A	SA	A	SA	A	SA	A	SA	A	SA	A	SA
S1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	2	0,12	2	0,12	3	0,18	2	0,12
S2	0,09	2	0,18	2	0,18	1	0,09	1	0,09	2	0,18	1	0,09	2	0,18
S3	0,07	2	0,14	1	0,07	1	0,07	3	0,21	2	0,14	3	0,21	2	0,14
S4	0,08	2	0,16	1	0,08	1	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	3	0,24
S5	0,05	1	0,05	4	0,20	1	0,05	1	0,05	2	0,10	1	0,05	1	0,05
S6	0,06	1	0,06	3	0,18	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
S7	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,10	1	0,05	2	0,10	1	0,05	1	0,05
W1	0,06	4	0,24	2	0,12	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
W2	0,09	4	0,36	3	0,27	1	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09
W3	0,06	3	0,18	4	0,24	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
W4	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	4	0,28	3	0,21	2	0,14	2	0,14
W5	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,20	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
W6	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36	3	0,27
W7	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24	3	0,24
W8	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	4	0,16	3	0,12	4	0,16	3	0,12
O1	0,09	4	0,36	1	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09
O2	0,08	1	0,08	3	0,24	4	0,32	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16
O3	0,08	1	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16
O4	0,10	3	0,30	3	0,30	4	0,40	4	0,40	4	0,40	3	0,30	4	0,40
O5	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28	4	0,28	4	0,28	3	0,21	4	0,28
O6	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	3	0,30
O7	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	4	0,36
T1	0,08	2	0,16	3	0,24	4	0,32	4	0,32	2	0,16	1	0,08	3	0,24
T2	0,08	1	0,08	2	0,16	4	0,32	3	0,24	3	0,24	2	0,16	3	0,24
T3	0,06	1	0,06	2	0,12	2	0,12	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24
T4	0,07	1	0,07	1	0,07	4	0,28	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
T5	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40	2	0,20	2	0,20	3	0,30
Celkem			3,80		4,04		4,16		5,31		4,96		4,46		4,71
<b>Priorita</b>			<b>7</b>		<b>6</b>		<b>5</b>		<b>1</b>		<b>2</b>		<b>4</b>		<b>3</b>

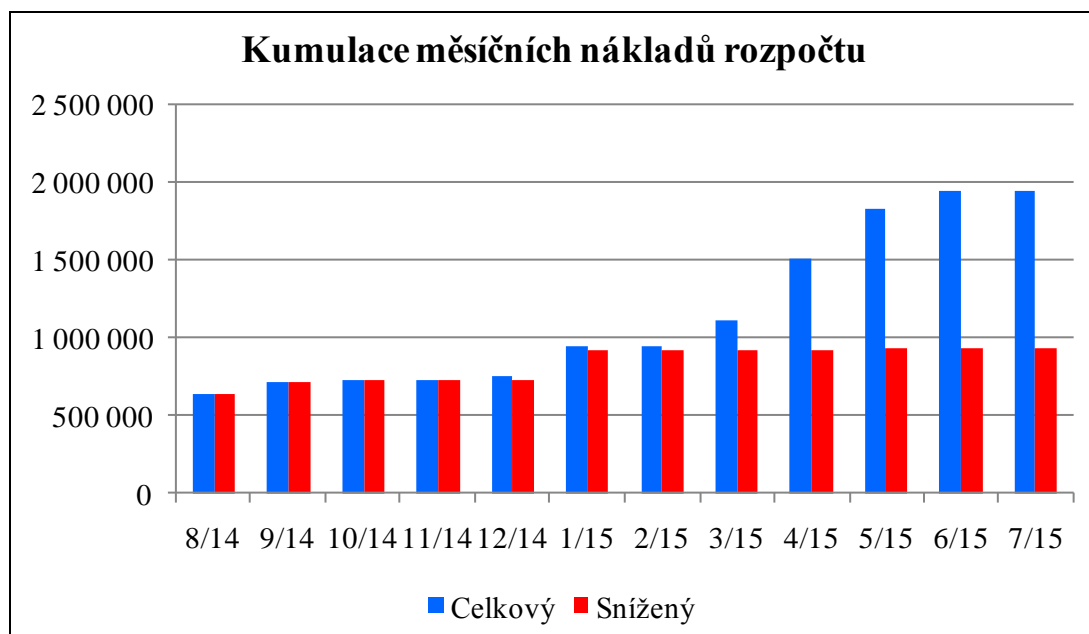
## PŘÍLOHA P V: MĚSÍČNÍ ROZPIS NÁKLADŮ ROZPOČTU

Tab. Měsíční rozpis nákladů celkového rozpočtu (vlastní zpracování)

Aktivita	Rok 2014					Rok 2015						
	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7
1.								170 010				
2.	440 190											
3.										317 670		
4.											115 860	
5.	2 000											
6.	198 230	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
7.						187 590						
8.									385 990			
9.		1 000			1 000			1 000			1 000	
10.	1 000	1 000							2 000			
11.		76 600										
12.	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
13.			2 000		22 000							
<b>Σ</b>	<b>642 420</b>	<b>80 600</b>	<b>4 000</b>	<b>2 000</b>	<b>25 000</b>	<b>189 590</b>	<b>2 000</b>	<b>173 010</b>	<b>389 990</b>	<b>319 670</b>	<b>118 860</b>	<b>2 000</b>

Tab. Měsíční rozpis nákladů sníženého rozpočtu (vlastní zpracování)

Aktivita	Rok 2014					Rok 2015						
	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7
2.	440 190											
5.	2 000											
6.	198 230	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
7.						187 590						
9.		1 000			1 000			1 000			1 000	
10.	1 000	1 000							2 000			
11.		76 600										
12.	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
<b>Σ</b>	<b>642 420</b>	<b>80 600</b>	<b>2 000</b>	<b>2 000</b>	<b>3 000</b>	<b>189 590</b>	<b>2 000</b>	<b>3 000</b>	<b>4 000</b>	<b>2 000</b>	<b>3 000</b>	<b>2 000</b>



*Obr. Grafické znázornění srovnání kumulativních součtů měsíčních nákladů celkového a sníženého rozpočtu (vlastní zpracování)*

## PŘÍLOHA P VI: ČASOVÁ ANALÝZA SLAVNOSTNÍHO ZNOVUOTEVŘENÍ ZLÍNSKÉHO ZÁMKU

*Tab. Průběh činností přípravy slavnostního znovuotevření  
zlínského zámku (vlastní zpracování v programu WinQSB)*

Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		1
2	B	A	1
3	C	B	3
4	D	C	1
5	E	D	1
6	F	E	3
7	G	F	2
8	H	G	1
9	I	G	1
10	J	G	2
11	K	G	3
12	L	H,I,J,K	3
13	M	L	1
14	N	L	1
15	O	M,N	1
16	P	O	1

*Tab. Řešení časové analýzy slavnostního znovuotevření zlínského zámku (vlastní  
zpracování v programu WinQSB)*

04-06-2013 01:26:11	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	1	1	2	1	2	0
3	C	Yes	3	2	5	2	5	0
4	D	Yes	1	5	6	5	6	0
5	E	Yes	1	6	7	6	7	0
6	F	Yes	3	7	10	7	10	0
7	G	Yes	2	10	12	10	12	0
8	H	no	1	12	13	14	15	2
9	I	no	1	12	13	14	15	2
10	J	no	2	12	14	13	15	1
11	K	Yes	3	12	15	12	15	0
12	L	Yes	3	15	18	15	18	0
13	M	Yes	1	18	19	18	19	0
14	N	Yes	1	18	19	18	19	0
15	O	Yes	1	19	20	19	20	0
16	P	Yes	1	20	21	20	21	0
	Project Completion Time		=	21	days			
	Number of Critical Path(s)		=	2				

Tab. Znázornění průběhu kritických cest (vlastní zpracování v programu WinQSB)

04-07-2013	Critical Path 1	Critical Path 2
1	A	A
2	B	B
3	C	C
4	D	D
5	E	E
6	F	F
7	G	G
8	K	K
9	L	L
10	M	N
11	O	O
12	P	P
<b>Completion Time</b>	<b>21</b>	<b>21</b>

Tab. Výpočet časových rezerv přípravy slavnostního znovuotevření zlínského zámku (vlastní zpracování)

Činnost	$t_{ij}$	Počáteční uzel		Konečný uzel		$RC_{ij}$	$RV_{ij}$	$RN_{ij}$
		$TM_i$	$TP_i$	$TM_j$	$TP_j$			
A	1	0	0	1	1	0	0	0
B	1	1	1	2	2	0	0	0
C	3	2	2	5	5	0	0	0
D	1	5	5	6	6	0	0	0
E	1	6	6	7	7	0	0	0
F	3	7	7	10	10	0	0	0
G	2	10	10	12	12	0	0	0
H	1	12	12	15	15	2	2	2
I	1	12	12	13	15	2	0	0
J	2	12	12	14	15	1	0	0
K	3	12	12	15	15	0	0	0
L	3	15	15	18	18	0	0	0
M	1	18	18	19	19	0	0	0
N	1	18	18	19	19	0	0	0
O	1	19	19	20	20	0	0	0
P	1	20	20	21	21	0	0	0



## Vysvětlivky

$t_{ij}$  doba trvání činnosti

$TM_i$  nejdříve možný termín počátečního uzlu

$TP_i$  nejpozději přípustný termín počátečního uzlu

$TM_j$  nejdříve možný termín koncového uzlu

$TP_j$  nejpozději přípustný termín koncového uzlu

$RC_{ij}$  celková časová rezerva

$RV_{ij}$  volná časová rezerva

$RN_{ij}$  nezávislá časová rezerva

$$RC_{ij} = TP_j - TM_i - t_{ij}$$

$$RV_{ij} = TM_j - TM_i - t_{ij}$$

$$RN_{ij} = \max (TM_j - TP_i - t_{ij}, 0)$$

Vztah mezi jednotlivými časovými rezervami:

$$RC_{ij} \geq RV_{ij} \geq RN_{ij}$$