

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ

Obor: Mezinárodní obchod



Analýza nation brandingů Slovinska

(diplomová práce)

Vypracovala: Bc. Daniela Dvořáková
Vedoucí práce: Ing. Mgr. Tomáš Sadílek

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a vyznačila všechny citace z pramenů.

V Praze dne

.....

podpis studenta

Poděkování:

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Mgr. Tomášovi Sadílkovi za cenné rady, připomínky a podněty ke zpracovávání této práce a za vstřícnou komunikaci během diplomového semináře a konzultací. Dále bych ráda poděkovala své rodině za podporu při psaní této práce i během celého studia.

Obsah

Úvod	1
1. Teoretická část	2
1.1 Brand management	3
1.2 Nation branding	7
1.2.1 Nation brandingové indexy	9
1.3 Nation branding Slovinska	13
1.3.1 Předchozí koncepty	14
1.3.2 I feel Slovenia	15
1.3.2.1 Organizace zaštiťující koncept	15
1.3.2.2 Proces vzniku konceptu a jeho výsledná podoba	18
1.3.2.3 Vizuální podoba	23
1.4 Marketingová situační analýza	24
1.4.1 Porterova analýza	24
1.4.2 SWOT analýza	26
1.5 Marketingový mix v cestovním ruchu	27
2. Praktická část	31
2.1 Metodika výzkumu	31
2.1.1 Přípravná fáze	31
2.1.2 Realizační fáze	33
2.2 Analýza dat z provedeného výzkumu	36
2.2.1 Analýza první části dotazníku	36
2.2.2 Analýza druhé části dotazníku	43
2.3 Marketingová situační analýza Slovinska	45
2.3.1 Porterova analýza Slovinska	45
2.3.1.1 Stávající a nová konkurence	45
2.3.1.2 Zákazník	52
2.3.1.3 Dodavatel a substituty	57
2.3.2 SWOT analýza Slovinska	58
3. Diskuze, zhodnocení a doporučení v souladu s marketingovým mixem	62
3.1 Diskuze – porovnání výzkumů	62
3.2 Zhodnocení a doporučení v souladu s marketingovým mixem	67
Závěr	70

Seznam zdrojů	74
Seznam zkratk.....	85
Seznam grafů	87
Seznam obrázků.....	88
Seznam tabulek.....	89
Seznam příloh	90

Úvod

V dnešním globalizovaném světě roste potřeba (nejen) států odlišit se od ostatních. Právě v tom jim může pomoci nation branding, díky kterému je možné budovat, ovlivňovat a udržovat povědomí, reputaci i image dané země. To vše je důležité pro růst obchodu, přilákání turistů, investorů, ale i kvalifikovaných pracovníků, což vede k prosperitě dané země. Oproti branding firem je nation branding komplexnější a složitější, jelikož se snaží cílit na velmi odlišné skupiny (například turista versus investor). Přesto je důležité, aby se země tímto tématem zabývaly, protože pokud nemají vlastní koncept národní značky (nation brand), dávají tím možnost ostatním, aby značku této země definovali. Změnit pak zavedený obraz, asociace a stereotypy je velmi náročné, viz [21].

Základní vědomosti o nation branding jsem získala během studia na Vysoké škole ekonomické a zároveň během svého zahraničního studijního pobytu ve Slovinsku, kde jsem absolvovala přednášku paní Mišy Novak, vedoucí strategických projektů ve Slovinské radě pro cestovní ruch a spoluautorky nation brandingového konceptu I feel Slovenia. Tato přednáška mě velmi zaujala a motivovala mě k výběru tohoto tématu pro diplomovou práci, prohloubení znalostí v této oblasti a jejich aplikování na konkrétním příkladu Slovinska.

Hlavním cílem této práce je zmapovat aktivity spojené s nation brandingem ve Slovinsku a zhodnotit jejich úspěšnost pomocí SWOT analýzy, Porterovy analýzy a vyhodnocením dotazníku. Dílčím cílem této práce je poskytnutí doporučení pro zlepšení nation branding Slovinska.

V této práci je použita deskriptivní metoda, metoda srovnání, analýzy, syntézy a dotazníkové šetření se statistickým vyhodnocením. Práce je rozdělena na tři hlavní kapitoly, které jsou dále rozčleněny do několika podkapitol. Hlavní kapitoly tvoří teoretická část, kde je využita deskriptivní metoda, poté praktická část a diskuze, zhodnocení a doporučení, kde jsou využity ostatní zmíněné metody.

V teoretické části práce je nejdříve charakterizován brand management a nation branding spolu s nation brandingovými indexy, které jsou využity k porovnání Slovinska a jeho konkurentů v praktické části práce. Dále je v této kapitole popsán nation branding Slovinska, kde jsou představeny přechodné koncepty propagace země a zejména vznik, vizuální podoba a zainteresované organizace současného konceptu I feel Slovenia¹. Na konci teoretické části je

¹ V souvislosti s „I feel Slovenia“ jsou v této práci používány výrazy „koncept“ a „kampaně“, které nemají v tomto případě odlišovat dvě různé nation brandingové aktivity Slovinska. Jedná se pouze o různé označení jedné aktivity.

charakterizována Porterova analýza, SWOT analýza a marketingový mix v cestovním ruchu, které jsou využity v praktické části práce.

V rámci praktické části byl proveden výzkum s cílem zjistit znalosti o kampani I feel Slovenia a porovnat je mezi Slovinci a ostatními národnostmi a také mezi návštěvníky Slovinska a ostatními. V praktické části práce je vysvětlena metodika výzkumu rozdělená na přípravnou a realizační část a jsou zde také analyzována data získaná z výzkumu. Zpracování dat je rozděleno na dvě části. První část zahrnuje analýzu otázek týkajících se zkušeností respondentů se Slovinskem, jejich vnímání této země, asociace s ní spojené a další faktory, které utvářejí image destinace. V druhé části jsou analyzovány znalosti respondentů týkající se konceptu I feel Slovenia prostřednictvím testování hypotéz, které byly stanoveny v přípravné fázi výzkumu. Výsledky analýzy dat získaných z výzkumu slouží jako východisko pro Porterovu a SWOT analýzu Slovinska. Výstup této práce je zachycen v poslední kapitole, kde je porovnán výzkum provedený v rámci této práce s výzkumem autorů konceptu I feel Slovenia. Na závěr jsou zde uvedena doporučení pro zlepšení konceptu v souladu s marketingovým mixem.

1. Teoretická část

V této kapitole jsou charakterizovány základní teoretické oblasti, na které je navázáno v praktické části této práce. Jedná se o oblast brand managementu, nation brandingu obecně a také v rámci Slovinska, kde je největší část věnována současné nation brandingové aktivitě země – konceptu I feel Slovenia. Dále zde je teoreticky vymezena Porterova analýza, SWOT analýza a marketingový mix v cestovním ruchu.

1.1 Brand management

Značka v úzkém slova smyslu zahrnuje název, logo, symbol, design nebo jejich kombinaci a slouží k rozlišení zboží nebo služeb jednotlivých výrobců nebo poskytovatelů od jejich konkurence. Značka jako „brand“ ale může být vnímána v širším smyslu, jako prostředek k budování povědomí a pověsti nebo k vyniknutí mezi jinými výrobky či službami na trhu, viz [5], s. 30.²

Pokud chceme vytvořit značku produktu, je nezbytné naučit spotřebitele, co je produktem (pojmenujeme ho), *k čemu slouží* (jeho význam pro spotřebitele) a *proč by měl spotřebitele zajímat* (čím se liší od konkurence, proč je speciální). Kdykoliv se spotřebitel rozhoduje mezi alternativními produkty, značka může hrát velmi významnou roli. Služby jsou na rozdíl od výrobků nehmotné a jejich kvalita většinou více kolísá v závislosti na osobě, která je poskytuje. Značka zde může být velice důležitá zejména proto, že přetváří abstraktní povahu služeb ve více konkrétní. Dále také může rozlišovat různé druhy služeb, které poskytuje jedna firma, viz [5], s. 36-42.

Branding se ale netýká jen produktů a služeb. Může se jednat také o osobnosti budující svou image, která může být veřejností přijímána a obdivována, nebo naopak. Jde především o politiky, sportovce, herce apod., viz [5], s. 45. Příkladem může být Martha Stewart, která vydala řadu knih, časopisů, má své pořady v televizi, vlastní značku oblečení a je považována za „značku“ v poskytování rad pro domácnosti, viz [6], s. 54-55. Předmětem brandingů mohou mít také zeměpisná místa jako města, regiony a země. S novými technologiemi roste v průběhu let mobilita lidí (ať už jako turistů nebo obchodníků), investic a dalších forem kapitálu, díky čemuž roste na významu marketing zeměpisných oblastí, viz [5], s. 48. Tímto tématem se zabývá podkapitola 1.2 a 1.3 zaměřující se na případ Slovinska.

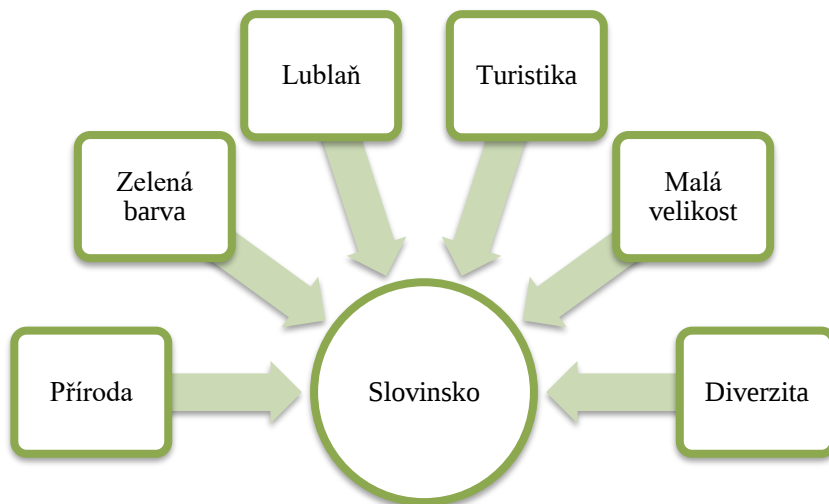
V 80. letech 20. století začal být populární marketingový koncept brand equity (hodnota značky). Hodnota značky je tvořena marketingovými efekty, které lze jednoznačně připsat

² V dalším textu bude používáno slovo značka ve smyslu brand (tedy jako širší významové pole).

značce. Tyto efekty vycházejí z přidané hodnoty, kterou produkt nebo služba získala v důsledku předcházejících marketingových aktivit zaměřených na značku. Díky tomu může firma zaznamenat vyšší výnosy, nižší náklady nebo obojí, viz [5], s. 57.

Koncept hodnoty značky z perspektivy spotřebitele (consumer-based brand equity) řeší dvě základní otázky. Co různé značky znamenají pro spotřebitele? Jak spotřebitelova znalost značky ovlivňuje jeho/její odezvu na marketingové aktivity? V tomto konceptu hovoříme o hodnotě značky, pokud má spotřebitel značně velké povědomí o značce a má se značkou spojené silné pozitivní a jedinečné asociace (jedná se tedy o pozitivní image značky). Povědomí o značce rozdělujeme na rozpoznání značky (brand recognition) a vybavení si značky (brand recall). K rozpoznání značky může dojít při konfrontaci s produktem/službou (např. když vidíme reklamu v televizi), kdežto vybavení si značky znamená, že si daná osoba vzpomene na značku spontánně, když přemýšlí o dané kategorii výrobků nebo služeb. Aby se zvýšilo povědomí o značce, je potřeba zaměřit se na „zkušenosti“ (potenciálního) spotřebitele se značkou – musí ji vidět, slyšet a myslet na ni. Znamená to, že se dostane do kontaktu s názvem, logem, symbolem, sloganem, reklamními nebo sponzorskými aktivitami atd., viz [5], s. 68-75.

Obrázek 1.1: Příklad možných asociací spojených se Slovinskem



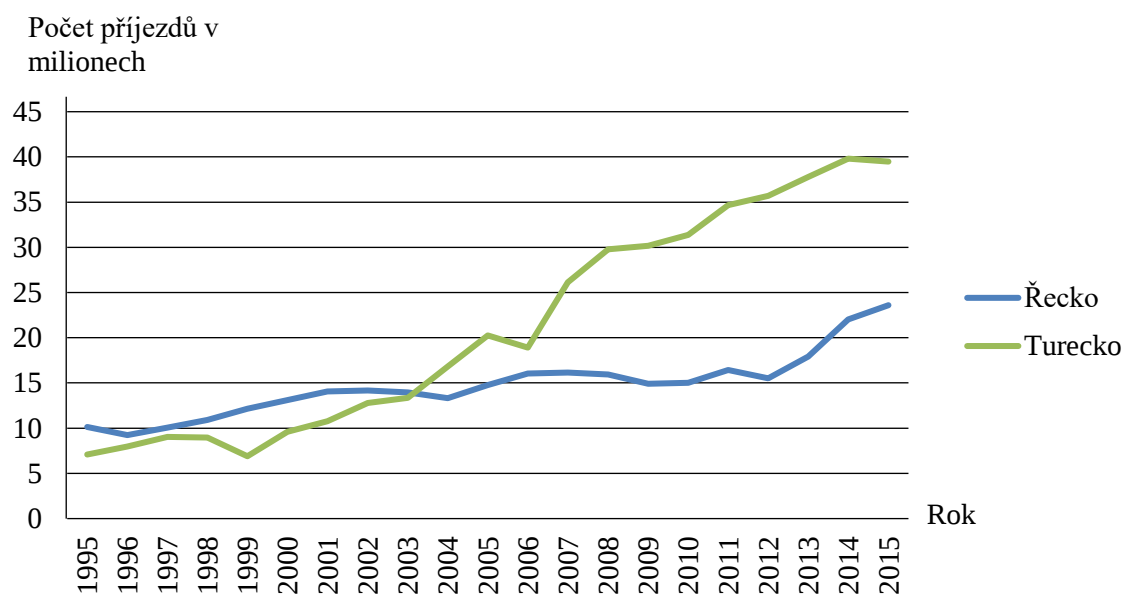
Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníku

Poté co bylo vytvořeno povědomí o značce, je dalším krokem vytvoření image značky, která souvisí s asociacemi spojenými se značkou. Ty se dělí na asociace spojené s vlastnostmi produktu nebo služby a asociace spojené s výhodami, které poskytuje. Zdrojem vytváření image značky může být přímý kontakt, online surfování, informace z komerčních zdrojů,

doporučení ostatních lidí (word-of-mouth recommendation) nebo jakákoli spojení, která lidé mají s názvem, logem nebo zemí původu, viz [5], s. 68-77. Příklad asociací s určitou zemí je zobrazen na grafu 1.1.

Rozdílnou image turistické destinace má například Řecko a Turecko. Na grafu 1.1 můžeme vidět, že až do roku 2003 přijíždělo do Řecka více turistů než do Turecka, ačkoliv bylo Turecko propagováno jako země s delším pobřežím, neznečištěnou vodou a nádhernými archeologickými nalezišti. Turecko se pokusilo změnit svou pozici vůči konkurenci (především vůči Řecku jako sousední zemi) a napravit problémovou image spojenou s horší bezpečnostní situací. Byla najata PR agentura, která realizovala rozsáhlou kampaň, zacílenou na to, aby turisté začali vnímat značku „Turecko“ blíže k pozici řecké značky, viz [27].

Graf 1.1: Počet příjezdů do Řecka a Turecka v rámci mezinárodního cestovního ruchu



Zdroj: vlastní zpracování na základě [91].

Od roku 2004 začalo do Turecka přijíždět více turistů než do Řecka, což ovšem nemuselo být z počátku způsobeno jen vytvářením nové pozitivní image (ale například snížení cen zájezdů apod.). Nicméně počet turistů mířících do Turecka nadále rostl (kromě let 2006 a 2015). V posledních dvaceti letech bylo v oblasti image Turecka dosaženo pokroku, což je velmi důležitý základ pro budování účinné marketingové strategie země, viz [27].

Strategické řízení značky (brand management) zahrnuje navržení a implementaci marketingových aktivit k vytvoření, měření a řízení hodnoty značky. Čtyřmi hlavními kroky strategického řízení značky jsou:

1. identifikace a stanovení pozice značky vůči konkurenci (positioning),
2. navržení a realizace marketingových programů zaměřených na značku,
3. měření a interpretace výkonnosti značky,
4. zvyšování a udržení hodnoty značky, viz [5], s. 58.

Nejdříve je tedy třeba začít tento proces vyjasněním toho, co značka reprezentuje a jaká je její pozice vzhledem ke konkurenci (positioning značky). Cílem positioningu je přesvědčit (potenciální) zákazníky o výhodách produktu nebo služby. Můžeme také rozlišovat konkurenční positioning, což znamená, že daná značka je v myslích spotřebitelů na vyšší úrovni než značka konkurence. Positioning je spojen se základní hodnotou značky, která představuje soubor asociací (vlastností a výhod), které spotřebitelé mají s danou značkou spojené. Nejdůležitější aspekty základní hodnoty značky – mantra (slib) značky – jsou nejdůležitější vlastnosti a výhody produktu nebo služby ve formě tří až pěti slovné fráze (například při propagaci Slovinska jako turistické destinace je používána mantra: „*Slovenia – Green. Active. Healthy.*“, viz [72], tedy Slovinsko – Zelené. Aktivní. Zdravé.), viz [6], s. 72-73.

Dalším krokem je návrh marketingových programů, které by měly vést k vybudování hodnoty značky. Strategie navrhování těchto programů se v posledních desetiletích velmi změnila, jelikož se změnilo také vnější marketingové prostředí firem. Jedná se o změny technologické (nárůst interaktivních a mobilních marketingových možností), ekonomické a sociokulturní (globalizace a růst rozvíjejících se trhů) atd. Rychlý rozvoj internetu přinesl potřebu zavést více personalizovaný marketing, jelikož lidé si mohou na internetu nalézt řadu informací, a mají tak často přesnou představu o tom, jak by měl produkt nebo služba vypadat. Personalizace zahrnuje například experimentální marketing, kdy jsou komunikovány nejen vlastnosti a výhody produktu nebo služby, ale také jejich spojení s jedinečným a zajímavým zážitkem, viz [5], s. 178-181. Například Slovinsko také zaměřuje svůj marketingový program na *zážitek* spojený s návštěvou země. Snaží se propagovat výhody a možnosti, které Slovinsko nabízí, s příběhy umožňujícími „cítit“ Slovinsko. I samotná značka země má název I feel Slovenia (ve slovinštině Slovenijo čutim), tedy cítím Slovinsko, viz [72].

Všechny peníze vynaložené na marketing by měly být opodstatněné a efektivní z hlediska návratnosti marketingové investice (ROMI – return on marketing investment), proto je důležité měřit a interpretovat výkonnost značky. Většina marketingových výdajů vede pouze k vylepšení hodnoty značky, ale nemůže být spojována s krátkodobým zvýšením zisků. Proto je důležité měřit *dlouhodobou* hodnotu marketingových aktivit zahrnující jak krátkodobý, tak dlouhodobý dopad na spotřebitele. Základem pro hodnocení výkonnosti

marketingu by měl být jeho audit, tedy prozkoumání a zhodnocení marketingového prostředí, cílů, strategií a aktivit, vedoucí k navržení zlepšení ve výkonnosti marketingu firmy, viz [5], s. 292-293.

Zvyšování a udržení hodnoty značky vyžaduje vytvoření širší dlouhodobé perspektivy značky. Širší pohled je důležitý zejména tehdy, pokud firma prodává více výrobků nebo služeb a zároveň více značek na více trzích (to je částečně případ nation branding, kde se sice jedná pouze o jednu značku, ale jejím cílem je oslovit domácí zákazníky i zákazníky z různých zahraničních zemí). Pokud má firma více značek, je potřeba zavést na všech trzích jejich hierarchii a zajistit optimální portfolia značek. Zde musí být jasně stanovena role každé značky, přičemž jednotlivé značky budou moci být přidávány, upravovány nebo odstraňovány podle potřeby. Poté je třeba vytvořit povědomí o značce a její image na každém z těchto trhů. Hodnota značky by měla být posilována v průběhu času prostřednictvím marketingových aktivit, které důsledně zprostředkovávají význam značky (tedy jaké produkty nebo služby značka reprezentuje, jaké jsou jejich výhody, jaké potřeby uspokojují a v čem jsou naše produkty nebo služby lepší než konkurenční). Hodnota značky může být také zvyšována inovacemi v rámci návrhu produktů nebo služeb, výroby nebo merchandisingu, viz [5], s. 552-553.

1.2 Nation branding

Značka státu (nation brand) je jedinečný soubor elementů, které poskytují státu, resp. národu možnost kulturně se odlišit od jiných států, resp. národů, viz [1], s. 15. Nation branding lze chápat z více úhlů pohledu podle toho, v jak širokém významu je chápána značka státu, resp. národa (viz obrázek 1.2). Nejjednodušší přístup (úroveň 1) je chápání značky státu jako vizuálního symbolu (např. loga) nebo sloganu, což znamená, že může být poměrně snadno komunikována. Na úrovni 2 je značka státu vnímána jako značka zastřešující mnoho jiných značek v jednotlivých sektorech, jako je cestovní ruch nebo vývoz. Na úrovni 3 zahrnuje národní značka image země, reputaci a pozici vzhledem ke konkurenci, což můžeme srovnat se značkou firmy. Na úrovni 4 je cílem nation branding vybudovat a udržet konkurenceschopnost státu. Úroveň 5 vnímá nation branding jako podpůrný element pro tzv. soft power státu (schopnost přesvědčit ostatní, aby udělali to, co chci, bez použití síly nebo donucování, viz [10], s. 7). Šestá úroveň spojuje nation branding s národní identitou, viz [18].

Obrázek 1.2: Přístupy k nation branding (úroveň 1-6)



Zdroj: vlastní zpracování na základě [18].

Nové pojetí nation branding ho nepojímá jako národní identitu, jelikož ta je dána psychologickou vazbou občanů, kteří mají pocit sounáležitosti k určitému národu, kdežto nation branding se týká identifikování se s národní značkou, ne národem samotným. Jedná se o soubor asociací, které se „tvůrci“ národní značky snaží vytvořit. Nation branding má za cíl změnit nebo ovlivnit vnímání dané země lidmi z jiných zemí a spojit toto vnímání (jejich obrázek o dané zemi) s realitou. To se týká především zemí, ve kterých proběhly dramatické politické nebo ekonomické změny, protože v těchto případech vnější vnímání (image) bývá často horší než realita. V novém pojetí nation branding se nepřikládá příliš velká role jeho vlivu na konkurenceschopnost země jako celku. Většinou totiž pozitivní image země spíše přináší konkurenční výhodu jednomu odvětví než celé zemi (například módnímu průmyslu v Itálii nebo strojírenství v Německu). „*Nation branding je tedy proces, díky kterému může být vytvořena, sledována a proaktivně řízena image země tak, aby se vylepšila reputace země mezi cílovým mezinárodním publikem*“, viz [18].

Z historického hlediska existují tři hlavní přístupy k nation branding – absolutistický, umírněný a monarchistický. Absolutisté zastávají názor, že národ může být brandován jako produkt nebo firma. Tvrdí, že vláda může používat slogan stejně jako firma, aby propagovala národ jako celek s jednotnou identitou, vizí a misí. Vidí tuto propagaci jako žádoucí, jelikož díky ní může být ovlivněna pozice značky státu nebo národa v myslích spotřebitelů, což poté

může vést k pozitivnímu vlivu na prodej výrobků a služeb nebo na další oblasti ekonomiky. Zástupci umírněného přístupu tvrdí, že národ nemůže být brandován jako celek, ale brandové nástroje mohou být použity ke zvýšení hodnoty národní značky a zlepšení image národa. Monarchisté zastávají názor, že národ nemůže být brandován, ale na rozdíl od umírněných neuznávají ani použití jakýchkoliv brandových nástrojů, protože podle nich není národ vlastněn vládou v takovém smyslu, v jakém „vlastní“ nebo ovládá firma své zaměstnance, viz [18]. Jejich argumentem je například to, že produkt může být rebrandován (prací prášek může dostat nový název), což se děje poměrně často, ale stát si zaslouží respekt a neměl by být (re)brandován, viz [28]. Odpověď na otázku, zda může být země značkou, či nikoli, záleží právě na tom, jak definujeme a interpretujeme nation branding. Největší výzvou nation branding je to, jak komunikovat jediné poselství nebo jedinou image různým skupinám lidí v různých zemích. Některé země řeší tento problém tím, že se uchylují k navržení, provádění a měření nation branding v rámci „podúrovní“ jako může být značka místa (place brand), značka exportu (export brand) apod., viz [18].

1.2.1 Nation brandingové indexy

Hodnotit nation branding jednotlivých zemí je možné pomocí indexů, kterých existuje celá řada. V této práci se zaměřuji na index síly národní značky (Nation Brand Strength Index od Brand Finance), hodnocení národní značky (Country Brand Ranking od Bloom Consulting) a index vnímání národní značky (Nation Brand Perception Index od East West Communications), jelikož se v nich objevuje i Slovinsko, na které je tato práce zaměřena. Dále je zde také stručně charakterizován index národní značky (Nation Brand Index od Anholt-GfK) a index značky státu (Country Brand Index od Future Brand) jako často používané indexy k hodnocení a měření nation branding, ve kterých se ale Slovinsko *neobjevuje*.

A. Brand Finance – Index síly národní značky (Nation Brand Strength Index)

Tento index měří sílu a hodnotu národních značek 100 států. Nejdříve je měřena síla národních značek na základě výsledků ve třech pilířích (zboží a služby, investice a společnost), které jsou dále rozděleny do podskupin (cestovní ruch, trh, politika a lidé a jejich schopnosti). Každá podskupina pak obsahuje řadu ukazatelů, podle kterých se vypočítává index síly značky (Brand Strength Index – BSI), který dosahuje hodnot od AAA+ (nejlepší) po D (nejhorší). Zdrojem dat jsou IMD, World Economic Outlook, FDI Intelligence a World Economic Forum. Ve výsledném indexu dále hraje roli několik faktorů, mezi které patří

například ocenění národních značek vycházející z pětiletých předpovědí příjmů ze všech značek v každé zemi dle MMF, vážené průměrné náklady na kapitál nebo diskontní sazba (k zohlednění rizika spojeného se změnou hodnoty peněz), viz [38].

B. Bloom Consulting – Hodnocení národní značky (Country Brand Ranking)

Bloom Consulting hodnotí národní značky států, ale také měst a regionů v pěti oblastech, mezi které patří cestovní ruch, investice, export, schopnosti lidí a veřejná diplomacie. Hodnocení národní značky se stanovuje ve všech pěti oblastech na základě čtyř proměnných zahrnujících ekonomickou výkonnost, digitální poptávku (tzv. software D2), hodnocení strategie národní značky a online výkonnost. V rámci tohoto indexu se zaměřím na cestovní ruch (zde bylo v letech 2017-2018 hodnoceno 193 zemí) a investice (v letech 2017-2018 bylo hodnoceno 200 zemí). U cestovního ruchu je ekonomická výkonnost hodnocena na základě příjmů z cestovního ruchu a růstu těchto příjmů dle dat UNWTO. Digitální poptávka (D2) je speciální software, který měří celkový počet internetového vyhledávání aktivit a zajímavostí spojených s cestovním ruchem v daných zemích, regionech nebo městech. V roce 2017 bylo analyzováno téměř 13 milionů klíčových slov vyhledávaných na internetu v devíti jazycích. Tento nástroj tak umožňuje hodnotit online chování a rozhodovací proces mezinárodních turistů (platí zde, že čím více vyhledávání, tím více je národní značka atraktivní). Dále je měřena přesnost zaměření strategie národních turistických organizací, a to pomocí porovnání nejoblíbenější značky (zjištěné softwarem D2) v určité zemi se značkou nejvíce propagovanou národní turistickou organizací. Online výkonnost se zjišťuje pomocí analýzy dat ze sociálních sítí a webových stránek národních turistických organizací, kde se počítá celkový počet návštěv a průměrný čas strávený na těchto sítích a stránkách, viz [36].

Co se týče investic, ekonomická výkonnost je zde hodnocena pomocí čistého přílivu přímých zahraničních investic a jeho růstu dle dat UNCTAD. Softwarový nástroj D2 analyzuje počet internetového vyhledávání aktivit a zajímavostí spojených s obchodem (v roce 2017 bylo analyzováno 7 milionů klíčových slov vyhledávaných v devíti jazycích). Nasměrování strategie národních agentur na podporu investic a online výkonnost je hodnocena stejným způsobem jako u cestovního ruchu, viz [37].

C. East West – Index vnímání národní značky (Nation Brand Perception Index)

Tento index vycházel pouze mezi lety 2008 a 2011, kdy analyzoval zmínění se o 242 zemích v novinových článcích 38 předních světových médiích. Pomocí systémového nástroje,

který analyzoval obsah daných článků a rozlišoval dobré a špatné zprávy o dané zemi za použití slovníku obsahujícího 16 000 slov, viz [42].

D. Anholt-GfK – Index národní značky (Nation Brands Index)

Index národní značky je každoročně počítán na základě rozsáhlého nation brandingového výzkumu výzkumné agentury GfK ve spolupráci s nezávislým poradcem Simonem Anholtem. Tento index měří sílu a kvalitu image značky 50 zemí na základě 6 dimenzí: politika, export, cestovní ruch, investice a imigrace, kultura a lidé, viz [58]. V roce 2017 proběhlo 20 185 online rozhovorů ve 20 zemích, z nichž byla získána data vážená např. podle věku, pohlaví a vzdělání (v USA, VB, JAR, Indii a Brazílii ještě podle rasy a etnického původu), viz [44].

E. Future Brand – Index značky státu (Country Brand Index)

Tento index vznikl k ověření hypotézy, že ne všechny země jsou značkami, ale pokud jimi jsou, mají měřitelnou konkurenční výhodu. Future Brand sbírá kvantitativní i kvalitativní data o 75 zemích od 2530 zpravodajů a cestujících, kteří často cestují do zahraničí za účelem obchodu i rekreace. Je využívána technologie Hierarchical Decision Model, která bere v úvahu sedm dimenzí: povědomí, znalost, preference, asociace, posuzování, rozhodnutí/návštěva a hájení. Země jsou poté rozděleny do následujících kategorií: „country brands“, které mají nejvyšší status a měřitelnou konkurenční výhodu oproti ostatním zemím; „experience countries“, u kterých je vnímání dáno kulturním dědictvím, cestovním ruchem a zemí původu; „status countries“, u kterých je vnímání dáno hodnotovým systémem, kvalitou života a obchodním potenciálem; „countries“, jejichž vnímání je pod úrovní experience i status countries, viz [57].

Tabulka 1.1 ukazuje pět nation brandingových indexů srovnaných dle zdroje dat, počtu respondentů v případě primárního výzkumu, počtu zemí hodnocených v rámci indexu a hloubky analýzy. Hloubka analýzy byla subjektivně posouzena autorkou práce na stupnici 1 až 5 (5 znamená největší hloubku). Nation Brand Strength Index a Country Brand Ranking hodnotí národní značky dle poměrně velkého množství parametrů a využívají data světových organizací (jako například MMF, World Economic Forum apod.), ale chybí zde využití primárních dat získaných například dotazováním, kdy by bylo možné posoudit vnímání, asociace, image národních značek atd., což je velmi důležitou součástí značky státu. U Nation Brand Perception Indexu byla hloubka analýzy ohodnocena číslem 3, jelikož i když je zdrojem dat 38 světových médií, jedná se pouze o jeden typ zdroje. Navíc je posuzováno pouze porovnáním dobrých a špatných slov, což může být zavádějící vzhledem ke kontextu

celého článku. Nation Brands Index a Country Brand Index využívají primárních dat získaných u poměrně velkého počtu respondentů (zejména v případě Nation Brands Indexu) a zaměřují se na široké spektrum parametrů. Bohužel tyto indexy hodnotí pouze 50, resp. 75 zemí, mezi kterými není Slovinsko.

Tabulka 1.1: Srovnání nation brandingových indexů

	Data	Počet respondentů	Počet zemí	Hloubka analýzy
Nation Brand Strength Index	Sekundární	x	100	4
Country Brand Ranking	Sekundární	x	193/200	4
Nation Brand Perception Index	Sekundární	x	242	3
Nation Brands Index	Primární	20 353	50	5
Country Brand Index	Primární	2 530	75	5

Zdroj: vlastní zpracování na základě [36], [37], [38], [41], [42], [57].

Tabulka 1.2 zachycuje pořadí Slovinska v rámci několika nation brandingových indexů. V rámci indexu Nation Brand Strength Indexu se Slovinsko umístilo v roce 2017 na 62. místě ze 100 hodnocených zemí, získalo rating AA- a hodnota národní značky byla vyčíslena na 63 miliard USD. Oproti roku 2016 se jedná o posun o dvě místa výše, stejný rating a 20% nárůst v hodnotě značky. V rámci konkurenčních zemí, mezi které jsou zařazeny Německo, Rakousko, Francie, Itálie, Chorvatsko, Slovensko, Česká republika a Maďarsko³, se Slovinsko umístilo na předposledním místě před Chorvatskem. Nejlépe bylo hodnoceno Německo na 3. místě s hodnotou značky více než šedesátkrát větší než u Slovinska, následovala Francie na 6. místě, Itálie na 9. místě, Rakousko na 28. místě, o deset míst dále se umístila Česká republika a kolem 50. místa Maďarsko a Slovensko, viz [38].

Dalším z indexů je Country Brand Ranking v oblasti cestovního ruchu, kde se v hodnoceném období 2017-2018 umístilo Slovinsko na 26. místě v rámci Evropy a na 68. místě ze 193 hodnocených zemí v rámci světa a dostalo rating A. Oproti předchozímu období se jeho pozice o tři místa zhoršila a v rámci konkurenčních zemí se nacházelo opět na předposledním místě, tentokrát před Slovenskem. V rámci tohoto indexu byla nejlépe hodnocena Francie, dále Německo, Itálie a Rakousko, poměrně vysoce bylo hodnoceno také

³ Tyto země jsou vybrány jako konkurenti Slovinska za základě provedeného výzkumu, viz kapitola 2.

Chorvatsko, které obsadilo 13. místo v Evropě a 27. místo na světě, viz [36]. V oblasti investic se Slovinsko umístilo na 39. místě v Evropě a 140. na světě (z 200 hodnocených zemí), což znamenalo nejhorší pozici v rámci konkurenčních zemí, viz [37]. Výsledky Nation Brand Perception Indexu z roku 2011 se poměrně lišily od ostatních indexů, jelikož Česká republika obsadila 2. místo v rámci Evropy a 8. v rámci světa ze 242 hodnocených zemí, následovala Francie, Rakousko, Slovensko, Německo, Itálie, Chorvatsko, Slovinsko na 21. místě v Evropě a 60. místě na světě a Maďarsko, viz [41], [43].

Tabulka 1.2: Pořadí Slovinska v nation brandingových indexech

Index	Pořadí v Evropě	Pořadí ve světě	Rating
Nation Brand Strength Index (2017)	-	62.	AA-
Country Brand Ranking – cestovní ruch (2017-2018)	26. (o 3 zhoršení)	68.	A
Country Brand Ranking – investice (2017-2018)	39. (o 1 zlepšení)	140.	BBB
Nation Brand Perception Index (2011)	21. (o 10 zhoršení)	60. (o 27 zhoršení)	-

Zdroj: vlastní zpracování na základě [36], [37], [38], [41], [43].

Slovinsko tedy v těchto indexech zaostává za svou konkurencí v oblasti nation branding, a to i po uvedení nové značky I feel Slovenia v roce 2007 (viz kapitola 1.3). Z toho důvodu se tato práce bude věnovat zhodnocení značky a navržení zlepšení marketingové komunikace Slovinska v praktické části práce.

1.3 Nation branding Slovinska

Slovinsko je poměrně mladou evropskou zemí, která vznikla vyhlášením nezávislosti na Jugoslávii v roce 1991. Rok po vyhlášení nezávislosti vstoupilo Slovinsko do OSN, v roce 2004 do NATO a EU a v roce 2007 přijalo euro jako svou měnu. Rozloha země činí cca 20 000 km² a žije zde okolo 2 milionů obyvatel. Jedná se o malou zemi uprostřed Evropy, jejímiž sousedními státy jsou Rakousko, Maďarsko, Chorvatsko a Itálie. Slovinsko bylo v minulosti součástí větších říší a států, ale vždy se snažilo zachovat si vlastní identitu. Po vyhlášení nezávislosti bylo potřeba prezentovat se prostřednictvím marketingové strategie poukazující na rozdíly oproti ostatním konkurujícím zemím. Branding Slovinska byl vytvářen

tak, aby překonal „překážku“ relativně krátké historie samostatného státu a zároveň vyzdvihl zeměpisnou, historickou a kulturní rozmanitost země, viz [23].

1.3.1 Předchozí koncepty

Ačkoliv Slovinsko získalo nezávislost až v roce 1991, první snahy o nation branding začaly již v roce 1986. V této době rostly snahy o odtržení se od Jugoslávie a sílila tím i národní propagace. První snahou o nation branding byla kampaň „Slovenia, my country“ (Slovinsko, moje země), která byla významná zejména kvůli sociálnímu a politickému kontextu tehdejší doby a stanovila základ pro jednotnou národní značku. Cílem této kampaně bylo zvýšit národní hrdost a také rebrandovat zemi z balkánské na středoevropskou. Součástí kampaně byly také dva slogany, a to „Tourism are people“ (Cestovní ruch jsou lidé), který měl povzbuzovat místní obyvatelstvo k propagaci země skrze cestovní ruch, a „On the sunny side of the Alps“ (Na slunné straně Alp), který byl určen k propagaci země na zahraničních trzích, viz [25]. Symbolem se stal lipový list, který má řada Slovinců v povědomí dodnes, viz [32].

V roce 1996 se stal symbolem svazek květin, který byl používán až do roku 2006. Slogany byly během těchto deseti let velmi často střídány, ale tím nejpoužívanějším byl slogan „The green piece of Europe“ (Zelený kousek Evropy), viz [25]. V roce 1995 bylo založeno Centrum pro propagaci cestovního ruchu, byla nastavena politika pro rozvoj slovinského cestovního ruchu a začaly se formulovat základní marketingové strategie propagace země. V roce 2002 se začaly vést diskuze o tom, že Slovinsko národní značku v podstatě nemá, a Slovinská agentura pro cestovní ruch (STO – Slovenska turistična organizacija) v návaznosti zahájila výběrové řízení na marketingový komunikační koncept zaměřený na větší rozpoznatelnost Slovinska, viz [32]. Výsledkem byla nová kampaň se sloganem „Slovenia invigorates“ (Slovinsko oživuje). Poprvé byla kampaň zaměřena i na jiné oblasti než jen na cestovní ruch, ale byla ukončena již v roce 2006 kvůli nepřijetí a nepochopení ze strany Slovinců, jelikož byla orientována zejména na zahraniční trhy, viz [25].

Kromě těchto kampaní byly prováděny i další marketingové aktivity zaměřené na propagaci Slovinska. Jednou z nich byla reklama STO na televizní stanici CNN Europe v roce 2006, kde byl použit slogan „Slovenia, a diversity to discover“ (Slovinsko, rozmanitost k objevování) a místo oficiálního loga (svazku květin) byla použita slovinská vlajka⁴.

⁴ Video možné zhlédnout zde: https://www.youtube.com/watch?v=T0yHApwi_yY

Absence loga používaného od roku 1996 vyvolala diskuze o tom, jak systematicky prezentovat zemi v budoucnu. Vláda si uvědomila, že nestačí jen změnit slogan a logo, ale že je potřeba vypracovat systematickou strategii značky. Ta byla představena v roce 2007 pod názvem „I feel Slovenia“ (Cítím Slovinsko), viz [9], s. 294. V tabulce 1.2 se nachází přehled nation brandingových kampaní Slovinska od roku 1986 až po současnost.

Tabulka 1.3: Nation brandingové kampaně Slovinska

Období	Kampaň a slogan	Logo
1986–1996	Slovenija, my country • Tourism are people • On the sunny side of the Alps	
1996–2006	The green piece of Europe * Slovenia, a diversity to discover	
2007–současnost	I feel Slovenia	

Zdroj: vlastní zpracování na základě [23], [32], [72].

1.3.2 I feel Slovenia

Projekt budování značky I feel Slovenia byl představen v roce 2007 a stejně jako kampaň Slovenia invigorates nebyl navržen jen pro účely cestovního ruchu. Dalšími oblastmi, do kterých zasahuje jsou kultura, věda, ekonomika, sportovní prostředí, stát a občanská sféra. Hlavním cílem této značky je komunikovat klíčové atributy značky doma i v zahraničí jednoduše a jednotně, viz [25].

1.3.2.1 Organizace zaštiťující koncept

Hlavní organizací spravující koncept I feel Slovenia je Vládní komunikační úřad (GCO – Government Communication Office), jehož úkolem je prezentovat značku místním obyvatelům i cizincům, viz [25]. GCO se také stará o správné používání značky a jejích prvků. Značku může kdokoli používat k propagačním účelům po vyplnění formuláře na webových stránkách GCO, ale není dovoleno značku ani logo, jakkoliv měnit, viz [66]. GCO vydala také čtyři publikace s obecnými a propagačními informacemi o Slovinsku. První z nich

je časopis Sinfo, který vychází od roku 2010 každé dva měsíce a informuje o novinkách v obchodě, kultuře a sportu ve Slovinsku. Všechna jeho čísla jsou dostupná kromě papírové podoby také v elektronické podobě na webových stránkách GCO ve slovinštině a angličtině, viz [64]. Další publikací je kniha I feel Slovenia dostupná také v angličtině v elektronické podobě na webu GCO. Jedná se o knihu představující cizincům základní informace o Slovinsku, co se týče historie, politického systému, národních symbolů (mezi kterými je zmíněna i národní značka I feel Slovenia), ekonomiky, vzdělávacího systému, obyvatelstva, kultury, sportu a nejzajímavějších míst v zemi, viz [12], s. 8-93. Dalšími dvěma materiály jsou informační letáky, dostupné v řadě světových jazyků, mezi kterými je i čeština. Tyto letáky také prezentují základní informace o Slovinsku, ale pouze stručně na dvou stránkách, a jsou dostupné na webu GCO, viz [63].

Na webových stránkách GCO můžeme nalézt v sekci multimediální propagace video, které bylo vydáno v roce 2011 ke 20. výročí slovinské nezávislosti. V tomto videu je použit původní slogan Slovenia, my country a také příslušné logo vzhledem ke vztahu tohoto sloganu a loga k období odtržení Slovinska od Jugoslávie a národní hrdosti. Na konci videa se ale nachází logo nové i se slovinským názvem kampaně Slovenijo čutim (v překladu I feel Slovenia) a odkazy na webové stránky tohoto výročí a facebookovou stránku Slovenija smo ljudje (Slovinsko jsou lidé), viz [60]. Toto video tedy cílí na propagaci národní značky mezi místními obyvateli, kteří tehdejší kampaň z roku 1996 přijali velmi rychle, viz [25], ale zároveň je zde na konci snaha uvést do povědomí novou kampaň I feel Slovenia. Mezi multimediální propagaci kampaně můžeme zařadit také powerpointovou prezentaci „SLOVENIA – The hidden treasure of Europe“, která opět podává základní informace o Slovinsku a je dostupná ve 12 světových jazycích, viz [61]. Mimo jiné GCO provozuje také webovou stránku www.slovenia.si, kde se nachází řada informací o Slovinsku i o národní značce I feel Slovenia, viz [65]. GCO pořádá také každoročně od roku 2008 propagační a informační aktivity a podporuje významné propagační akce ve Slovinsku i v zahraničí, čímž přispívá ke zviditelnění národní značky mezi mezinárodní veřejností. Například se jednalo o organizaci výstavy ke 25. výročí slovinské nezávislosti nebo podporu řady sportovních akcí. Na propagačních akcích spolupracuje GCO s organizacemi SPIRIT Slovenia, STO a Ministerstvem zahraničních věcí, viz [62].

SPIRIT Slovenia je veřejná agentura financovaná slovinským Ministerstvem pro ekonomický rozvoj a technologie podílející se na propagaci národní značky I feel Slovenia, viz [85]. Mezi hlavní oblasti působnosti patří podnikání, inovace a technologický rozvoj; internacionalizace a přímé zahraniční investice; cestovní ruch. U všech oblastí nabízí webové

stránky organizace odkaz na více specializované stránky jako Invest Slovenia, Slovenia partner nebo stránku STO, viz [83], [84], [86]. STO je národní turistická organizace zodpovědná za plánování a provádění marketingových politik a rozvoj slovinského cestovního ruchu, viz [74]. V roce 2010 představila STO „Slovenian green“ a začala rozvíjet a propagovat hlavní myšlenky značky I feel Slovenia (od té doby se ale porozumění „green“ (zelené) přesunulo od značky pouze do roviny barvy, vedoucí k rozpoznání Slovinska, jako země orientované na udržitelný rozvoj). STO také spravuje oficiální webovou stránku propagující slovinský cestovní ruch www.slovenia.info, viz [26].

Pod záštitou STO je realizována také pravidelná digitální kampaň „Slovenia. Make new memories.“. Aktuální kampaň bude probíhat v šesti vlnách od 1. 3. do 15. 11. 2018 a cílí na řadu evropských i mimo evropských zemí, viz tabulka 1.4, ve které jsou zachyceny finanční částky, které bude Slovinsko v průběhu roku investovat do digitální kampaně na jednotlivých trzích. Největší pozornost je soustředěna na Německo, poté USA a Kanadu, Itálii, Rusko a Rakousko, viz [78].

Tabulka 1.4: Financování kampaně s ohledem na cílový trh

	Trh	Částka (EUR)
Klíčové trhy	Německo	250 000
	Itálie	180 000
	Rusko	150 000
	Rakousko	140 000
	Francie	90 000
	Velká Británie a Irsko	80 000
Zámořské trhy	USA a Kanada	200 000
Rostoucí trhy	Benelux	100 000
	Dánsko a Finsko	100 000
	Švýcarsko	70 000
	ČR a Polsko	50 000
Celkem		1 440 000

Zdroj: vlastní zpracování na základě [75].

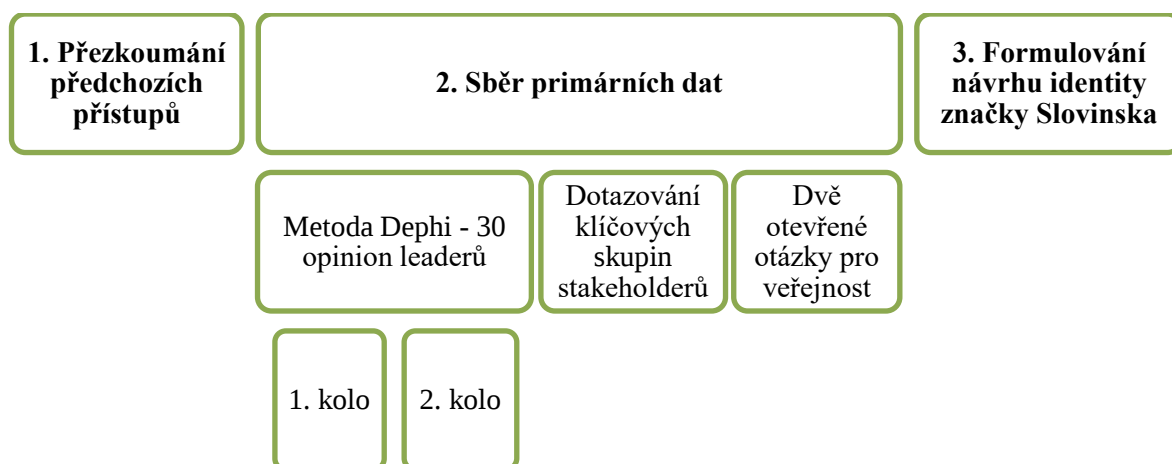
V rámci kampaně bude Slovinsko prezentováno pomocí článků ve světových médiích (např. CNN.com nebo Sueddeutsche.de), které budou dostupné také na sociální síti Facebooku, Instagram a VKontakte. Dále bude Slovinsko prezentováno ve videích na YouTube a bude také podpořena reklama při vyhledávání na Googlu. Cílem kampaně je zlepšit zviditelnění a reputaci Slovinska a zvýšit šanci, že bude Slovinsko vybráno jako udržitelná turistická destinace roku, což podle tvůrců kampaně posílí marketingové sdělení

prezentující Slovinsko tímto směrem⁵. Klíčovými cílovými skupinami jsou rodiny a aktivní lidé (mladé bezdětné páry, generace Y: 20-34 let a nezadaní lidé), páry a senioři ve věku 50 a více let, lidé s aktivním životním stylem ve věku 45 a více let. Základem komunikace je příjemné překvapení a dobrodružství, které turisté zažijí při návštěvě Slovinska. Název kampaně „Slovenia. Make new memories.“ pak odkazuje na vzpomínky na toto dobrodružství, o kterých budou vyprávět svým přátelům a blízkým, viz [78]. Kromě této kampaně STO vede další podobné aktivity, například v roce 2017 to byla kampaň „Discover SLOVENIA, Europe's best-kept secret“, viz [79].

1.3.2.2 Proces vzniku konceptu a jeho výsledná podoba

V roce 2007 zahájila slovinská vláda rozvoj slovinské národní značky ve spolupráci s poradenskou firmou a odborníky Majou Konečnik Ruzzier (vyučující marketingu na Univerzitě v Lublani, autorkou řady článků týkajících se branding, marketingu, cestovního ruchu apod., viz [55]) a Leslieem de Chernatory (čestným profesorem brand marketingu na Aston Business School a řídícím partner společnosti Brand Box Marketing & Research Consultancy, viz [34]), kteří měli za úkol vytvořit metodologii, provést její analýzu a dát na základě toho doporučení na vhodné koncipování nové nation brandingové kampaně. Poprvé za historii tvorby nation branding ve Slovinsku od konce 80. let 20. století tak byli přizváni odborníci v oblasti brand managementu a marketingu, aby spolupracovali na projektu vytváření identity značky, viz [23].

Obrázek 1.3: Proces vzniku konceptu I feel Slovenia



Zdroj: vlastní zpracování na základě [23].

⁵ Ocenění „Nejlepší v Evropě“ v kategorii udržitelných destinací Slovinsko skutečně v roce 2018 získalo a umístilo se také mezi 10 nejlepšími zeměmi na světě v této kategorii, viz [80].

Proces tvorby značky probíhal ve třech fázích, jak zobrazuje obrázek 1.3. První fáze zahrnovala přezkoumání předchozích přístupů k budování Slovinska jako značky, přičemž se výše uvedení dva odborníci zaměřili na různé problémy předchozích přístupů, zejména na vnímání země cizinci, viz [23]. Jedním z klíčových témat se stala hodnota značky vnímaná zákazníkem (CBBE – customer-based brand equity, viz kapitola 1.1). V tomto případě se zaměřili na propojení tohoto konceptu s cestovním ruchem, tedy zkoumali odpověď na otázku, zda je možné CBBE převést na úroveň destinací. Zaměřili se na povědomí o turistické destinaci, image, kvalitu a loajalitu jako velmi důležité oblasti pro budování značky země. *Povědomí* o turistické destinaci je první krok k navštívení země, protože pokud potenciální turista nemá povědomí o dané zemi, pravděpodobnost, že ji navštíví je velmi nízká. Dalším krokem je vytvoření pozitivní *image* země, která je většinou založena na obeznámenosti se zemí, tedy na předchozích zkušenostech, a můžeme sem zařadit i hodnocení dané země podle *kvality* výrobků a služeb. *Loajalita* v případě turistických destinací je dána postojem turistů k destinaci, který může ovlivnit jejich záměr navštívit danou zemi znovu nebo ji doporučit ostatním. Tudíž i v případě, že turista nenavštíví danou destinaci znovu, může ji doporučit lidem ve svém okolí, což hraje v případě loajality velkou roli, viz [24]. Tyto závěry byly potvrzeny studií prováděnou M. Konečnik Ruzzier a M. Ruzzierem mezi více než 800 respondenty na slovinském, německém a chorvatském trhu, viz [22]. Dále byly zkoumány některé zahraniční národní značky (Nový Zéland, Rakousko, Německo, Švýcarsko a Irsko), což poskytlo odborníkům přehled o vhodných a nevhodných postupech při budování značky, viz [23].

V další fázi byl proveden sběr primárních dat, do kterého byli zahrnuti zástupci cestovního ruchu, obchodní sféry, kultury, vědy, sportovního odvětví a státních a občanských záležitostí. Jednalo se o odborníky z těchto oblastí i ostatní občany, protože všichni tyto lidé byli důležití nejenom pro nasměrování národní značky, ale také pro její budoucí šíření. Sběr dat proběhl ve třech krocích zahrnujících tři různé skupiny respondentů. Prvním krokem byla metoda Delphi, tedy kvalitativní studie se 30 opinion leadery, což jsou osoby, které ve značné míře určují veřejné mínění ve výše jmenovaných klíčových oblastech. Tento výzkum zahrnoval dvě kola, ve kterých respondenti obdrželi e-mailem dotazník obsahující otevřené otázky, viz [23].

První dotazník tvořily otázky týkající se identity značky (mise, vize, hodnot, osobnosti, odlišujících preferencí a výhod). Otázky směřující k *misí* značky zahrnovaly výroky o účelu značky, který ji odliší od ostatních značek. Vize byla pro účely výzkumu rozdělena na tři kategorie: budoucí prostředí, které má značka přinést, účel značky a hodnoty,

kteře značku charakterizují a umožní splnění tohoto účelu. *Hodnoty* byly do dotazníku zařazeny, jelikož řídí chování a styl interakce mezi stakeholdery⁶, čímž přispívají k diferenciaci značky. Dále byla zkoumána osobnost lidí, kteří značku tvoří a šíří, protože se do ní pak odráží jejich hlavní rysy a způsob jejich života a vytváří se tak „*osobnost značky*“ (např. značka I feel Slovenia může snadněji odrážet možnost *zažít* mnoho zážitků a *vychutnat* si přírodu ve Slovinsku, pokud většina Slovinců často vyráží na túry do hor nebo na jiné výlety do přírody a jsou tak obecně vnímáni jako aktivní lidé). Zjištění *odlišujících preferencí a výhod* značky mělo za úkol odhalit a definovat charakteristické znaky a lákadla, která odlišují zemi od ostatních konkurentů, [23].

Opinion leadeři neformulovali přímo misi značky, ale považovali za zásadní, aby bylo zachováno přírodní bohatství pro budoucí generace. Většina z nich souhlasila s vizí zaměřenou na inovace a jejich využití ke hledání mezer na světovém trhu. Tuto vizi vnímali jako jedinou vhodnou strategii pro dlouhodobý rozvoj a zároveň zdůraznili, že pro její uskutečnění je nutné vzdělávat obyvatelstvo. Nejvíce reprezentativními národními hodnotami byly upřímnost, příroda, blízkost, rodina, bezpečnost a hrdost, které se vztahují k malé velikosti a malému počtu obyvatel Slovinska. Dále respondenti uváděli, že Slovincům nejvíce záleží kromě rodiny také na propojení s místním prostředím, zdraví a odpovědnosti za sebe i vůči ostatním. Co se týče osobnostních rysů, mezi nejčastějšími byla individualita, vynalézavost, zdrženlivost, úzký vztah k rodnému městu, pořádkumilovnost, aktivita a motivovanost. Mezi charakteristickými znaky, které odlišují Slovinsko od ostatních zemí, byla uváděna příroda a kulturní a klimatická rozmanitost, které jsou dány polohou Slovinska na rozhraní Alp, Středozemního moře a Panonské nížiny v kombinaci s mísící se románskou, germánskou a slovanskou kulturou. Někteří respondenti v rámci této otázky uvedli konkrétnější znaky jako způsob přepravy, řemeslnou výrobu, znalosti a mladé lidi. Největší výhodu viděli respondenti v kvalitě života ve spojitosti s neznečištěnou přírodou, která umožňuje Slovincům i cizincům *pocítit* jedinečný zážitek. Po zhodnocení výsledků prvního kola studie Delphi výzkumný tým formuloval výroky ke každé oblasti tvořící identitu značky a použil je pro vytvoření nového dotazníku. Tento dotazník byl e-mailem odeslán stejným respondentům, jejichž úkolem bylo přečíst si dané výroky a vyjádřit souhlas či nesouhlas s odůvodněním. Po vyhodnocení výsledků druhého kola byly výroky upraveny tak, aby odrážely názor většiny respondentů, viz [23].

⁶ Stakeholderi jsou osoby nebo skupiny lidí s oprávněným zájmem o činnost firmy, jelikož je tato firma ovlivňuje a/nebo oni ovlivňují ji, viz [17], v případě nation brandingu se nejedná o firmu, ale o zemi a činnost státních orgánů, které ovlivňují a/nebo jsou ovlivňovány různými skupinami lidí.

Druhým krokem sběru primárních dat bylo dotazování klíčových skupin stakeholderů (707 respondentů), kteří dostali e-mailem pozvánku k vyplnění dotazníku na webových stránkách značky, viz [23]. Mezi tyto klíčové respondenty byli zařazeni místní obyvatelé jako největší skupina interních stakeholderů, viz [25]. Dotazník obsahoval uzavřené otázky vytvořené na základě upravených výroků získaných metodou Delphi a také demografické otázky. Co se týče vize, respondenti odpověděli, že by rádi žili v zemi, která zajišťuje ochranu přírody, vysokou kvalitu života a bezpečné prostředí. Dále se shodli na kombinaci moderního prostředí s tradicí bez způsobení jakýchkoliv environmentálních problémů. Jako nejdůležitější hodnotu označili rodinu a nejvýznamnějším rysem osobnosti byla odhodlanost, pracovitost a aktivní životní styl. Mezi nejvýznamnější znaky odlišujícími Slovinsko od ostatních zemí zařadili rozmanitou krajinu, neznečištěnou přírodu a bezpečí. Největší výhodu shledali v kvalitě života a různorodých možnostech volnočasových aktivit, viz [23].

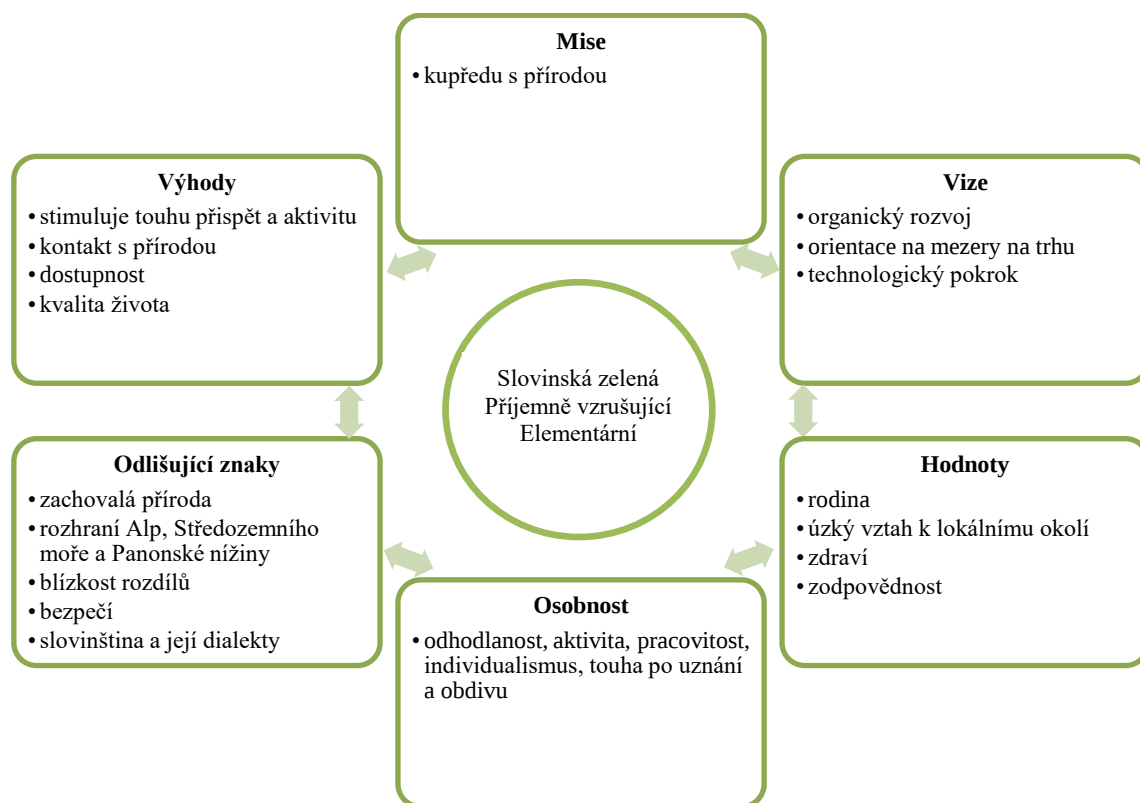
Třetím krokem bylo umístění dvou otevřených otázek na webovou stránku značky s cílem zjistit pohledy, názory a návrhy veřejnosti. Respondenti mohli zmínit jakékoliv charakteristiky týkající se jednotlivých oblastí identity značky, ale většina z nich se vyjadřovala hlavně k věcem, které odlišují Slovinsko od ostatních zemí. Jednalo se například o přírodu, hory, lesy, města; abstraktní věci jako zelenou barvu, rozmanitost, bezpečí; ale i o konkrétní místa jako Alpy, Triglav (nejvyšší hora), Lublaň (hlavní město) apod. Dále byl také monitorován názor veřejnosti prostřednictvím analýzy toho, co sdělují o slovinské národní značce média a různé blogy, viz [23].

Na základě těchto dat byla výzkumným týmem ve spolupráci s vládou postupně navržena identita slovinské národní značky. Z výzkumů vyplynula klíčová role přírody, která se stala hlavní součástí identity značky, viz [23]. Na obrázku 1.4 můžeme vidět výslednou identitu značky I feel Slovenia. Mise značky vyjádřená frází „kupředu s přírodou“ znamená udržovat a rozvíjet kvalitu života současně se zachováním přírody pro budoucí generace. Vizí je organický a udržitelný rozvoj skrze orientaci na mezery na trhu, tedy tzv. „green boutiqueness“ (vysvětlení pojmu viz kapitola 2.2). Další prvky identity značky, mezi které patří hodnoty, osobnost, odlišující znaky a výhody značky, byly také stanoveny v souladu s výzkumem, viz [23].

Prvky identity značky se vzájemně ovlivňují a formují tzv. příběhy. Samotné prvky mohou být podobné těm, které používají jiné země ke své propagaci, ale právě tyto příběhy mají Slovinsko odlišovat. Základem je příběh Slovinska, tedy I feel Slovenia, cítím Slovinsko. Pod pojem feel, zahrnující zážitek a zkušenost se Slovinskem, můžeme zařadit čichový vjem (cítím trávu, seno, les atd.), zvukový vjem (šumící les nebo potok), dotyk (hřejivý povrch) a

chuť (různé příchutě). Hlavními prvky jsou jednoduchost, příjemné vzrušení (nevšední zážitek) a slovinská zelená, která vyjadřuje nejen barvu, ale i kombinaci klidné přírody a houževnatosti Slovinců. Tento příběh v sobě zahrnuje veškeré prvky vyjmenované na obrázku 1.4. Ostatní příběhy jsou tvořeny kombinací prvků, která se může měnit v závislosti na stakeholderovi, který značku komunikuje. Příručka The Brand of Slovenia: Brand Book rozděluje příběhy stakeholderů na tyto oblasti: občanská sféra, stát, ekonomika, cestovní ruch, umění a kultura, věda a sport, viz [72].

Obrázek 1.4: Identita značky I feel Slovenia



Zdroj: vlastní zpracování na základě [72].

Výzkum měl řadu limitací, mezi které patří skutečnost, že v rámci výzkumu mezi klíčovými stakeholdery byla z dotazníku vyřazena mise z důvodu nedostatečného porozumění respondentů danému termínu. Další limitací byl nenáhodný (konkrétně dostupný) výběr respondentů v druhém kroku dotazování zejména z důvodů finančních a časových, viz [23]. Pro snížení vlivu těchto limitujících faktorů byl proveden v červenci 2008 další výzkum s cílem zjistit první reakce místních obyvatel na novou národní značku I feel Slovenia, viz [25], se kterým je srovnán výzkum provedený pro účely této práce v kapitole 3. V roce 2015 byla provedena také studie zabývající se udržitelností značky, viz [26]. Tvorba národní

značky Slovinska tedy není jednorázovou záležitostí, ale kontinuálním procesem, kdy jsou odstraňovány limitace předchozích výzkumů, zjišťovány dopady zavedení značky a také je postupně doladována celková podoba konceptu.

1.3.2.3 Vizuální podoba

Vizuální podoba značky I feel Slovenia vychází ze slovinské zelené, příjemného vzrušení a elementárnosti, jako tří základních prvků identity značky. Příručka The Brand of Slovenia: Brand Book obsahuje doporučení pro vyjadřování vizuální podoby při propagaci Slovinska jednotlivými stakeholdery. Elementárnost má být zajištěna čistotou, jasnou a decentní prezentací Slovinska. Konkrétně se jedná o bílou barvu, čisté tvary, omezení hromadění jednotlivých prvků značky, hladký průběh akcí a událostí spojených s propagací Slovinska apod. Příjemně vzrušující prvky zahrnují určitou dynamiku, která by měla být do prezentace Slovinska také zahrnuta například v podobě použití barev lehce kontrastních vůči zelené a bílé (často bývá využita modrá), neobvyklého tvaru loga, dynamice textu vyjádřené tučným zvýrazněním I feel love v logu apod. Slovinská zelená představuje typické slovinské prostředí a rovnováhu mezi touhou po zachování přírodního bohatství a houževnatostí Slovinců. Může být reprezentována přímo zelenou barvou nebo přírodními materiály (jako jsou listy, tráva, dřevo, kámen) a umístěním akcí (u řeky, v lese, v obklopení zeleně), viz [72].

Při propagaci by měly být používány stejné druhy motivů, což má vést k větší zapamatovatelnosti Slovinska. Hlavním motivem je příroda, která by měla být reprezentována obrázky (fotkami, kresbami nebo grafikami), zelenou barvou, zvuky (šumící les, potok apod.), faunou a flórou, vhodným tématem akce (např. ochrana přírody, čištění řek), přírodními materiály a dalšími podobnými prvky. Co se týče barev, základní úroveň tvoří odstíny zelené, další úrovní jsou odstíny modré a bílé, které jsou také spojeny s přírodou (obloha, voda) a vyjadřují čistotu, třetí úroveň tvoří ostatní barvy, které mohou být použity podle potřeby v souladu s tématem prezentace značky, viz [72].

K vytvoření jednotné image Slovinska slouží i jednotné logo, které může být použito pouze určeným způsobem (viz obrázek 1.5). Toto logo existuje samozřejmě i ve slovinském jazyce, kde platí stejná pravidla pro použití dle podkladu. Kdykoliv je použit slovinský překlad anglického názvu I feel Slovenia jako nadpis, je potřeba přiložit také logo, viz [72].

Obrázek 1.5: Logo I feel Slovenia



Zdroj: [72].

1.4 Marketingová situační analýza

Situační analýza, jako součást marketingového plánu, zahrnuje všechny relevantní informace týkající se tří hlavních prostředí ovlivňujících firmu, v tomto případě zemi. Jedná se o vnitřní prostředí, prostředí zákazníka a vnější prostředí. Analýza vnitřního prostředí zahrnuje dostupnost a kvalitu lidských zdrojů, stáří a kapacitu zařízení nebo technologie, dostupnost finančních prostředků a současné marketingové cíle a výkonnost. Analýza zákaznického prostředí zahrnuje prozkoumání současné situace na trhu s ohledem na cílové zákazníky a trhy, zjištění předpokládaných změn v potřebách zákazníků a naplnění těchto potřeb. Analýza vnějšího prostředí je zaměřena na konkurenci, ekonomické, sociální, politické a technologické faktory, jelikož i ty mohou mít přímý či nepřímý vliv na marketingové aktivity země, viz [3], s. 39. Tato kapitola je zaměřena na teoretické vymezení Porterovy a SWOT analýzy, které je poté aplikováno na konkrétní příklad Slovinska.

1.4.1 Porterova analýza

Porterova analýza je analýzou konkurence v odvětví. Díky této analýze je možné porozumět silám, na kterých je založena konkurence v daném odvětví, a otočit je ve svůj prospěch. Tyto konkurenční síly jsou zastoupeny vstupem nových konkurentů, hrozbou substitutů, vyjednávací silou zákazníků, vyjednávací silou dodavatelů a rivalitou mezi existujícími konkurenty. Těchto pět sil určuje ziskovost celého odvětví, jelikož ovlivňují ceny, náklady a požadované investice firem, viz [11], s. 4-5. Porterova analýza může být součástí situační analýzy daného subjektu s cílem najít místo v odvětví, kde se lze nejlépe těmto silám bránit nebo je ovlivňovat ke svému prospěchu. K tomu je potřeba znát zdroje těchto sil, jelikož je možné díky nim identifikovat silné a slabé stránky firmy nebo země a nalézt oblasti, ve kterých mohou strategické změny přinést největší výnos a ve kterých trendy odvětví mohou přinášet příležitosti, nebo hrozby. Nalezením zdrojů konkurenčních sil získáme tedy podklad pro SWOT analýzu, viz [31].

Hrozba vstupu nových konkurentů závisí na stávajících překážkách a na reakcích stávajících konkurentů. Pokud je vstup do odvětví náročný z důvodu existence řady překážek, není tato hrozba příliš vysoká. Mezi bariéry vstupu na trh můžeme zařadit úspory z rozsahu, které nutí nově přicházející subjekty vstoupit do odvětví ve velkém rozsahu nebo přijmout fakt, že budou mít vyšší náklady než zavedené firmy. Dále sem lze zařadit diferenciaci produktu nebo služby, jelikož nově příchozí firmy do odvětví musejí vynaložit hodně prostředků k překonání loajality zákazníků ke stávajícím produktům a službám na trhu. Jednou z bariér tedy může být i potřeba vysokých počátečních investičních nákladů (na reklamu, výzkum, vývoj nebo stroje), dále mohou mít nově příchozí firmy potíže s přístupem k distribučním kanálům nebo mohou narazit na vládní restrikce (licence, limity, bezpečnostní a environmentální regulace atd.), viz [31].

Vyjednávací síla dodavatelů pramení z jejich možnosti zvyšovat ceny nebo snižovat kvalitu produktů a služeb. Silní dodavatelé tak mohou vytlačit ziskovost z odvětví, které nemůže promítnout nárůst nákladů do vlastních cen z důvodu limitů maximálních cen určitých výrobků (například u některých léčivých přípravků je v ČR stanovuje Státní ústav pro kontrolu léčiv, viz [88]). Síla dodavatelů je vysoká, pokud v odvětví dominuje několik málo společností a odběratel si tedy nemůže příliš vybírat nebo pokud daná firma pro dodavatele není příliš důležitým zákazníkem. Zákazníci mohou stejně jako dodavatelé vytvářet tlak na firmu, ale tentokrát v podobě například tlaku na snižování cen, zvyšování kvality nebo poskytování více služeb. Vyjednávací síla zákazníků je vysoká, pokud je produkt standardní nebo nediferencovaný, jelikož si mohou koupit v podstatě stejný výrobek nebo službu i u jiných dodavatelů. Dalším důvodem vysoké vyjednávací síly zákazníků může být vysoká relativní cena výrobku nebo služby ve vztahu k příjmům zákazníka nebo v případě, že pro zákazníka není příliš důležitá kvalita výrobku nebo služby, viz [31].

Substituční produkty nebo služby limitují potenciál odvětví tím, že vedou k vytváření cenových stropů, které mohou firmy za své výrobky nebo služby stanovovat. Čím je substitut atraktivnější v poměru cena – výkon, tím zřetelnější je cenový strop v odvětví. Pozornost by měla být věnována zejména substitutům, jimž jejich poměr ceny a kvality umožňuje přiblížit se k výrobku nebo službě dané firmy, viz [31]. Dále mohou být hrozbou také substituty, u nichž jsou náklady zákazníků na přechod velmi nízké (například u značkových a neznačkových léků). K rozvoji používání substitutů může přispět také technologický pokrok, proto je potřeba technologické změny sledovat, viz [31].

Poslední z pěti konkurenčních sil je rivalita mezi stávajícími konkurenty, která omezuje ziskovost odvětví. Konkurenční boje sílí, pokud je konkurentů mnoho a mají zhruba

stejnou velikost a sílu, pokud je růst v odvětví pomalý (díky čemuž sílí boje o tržní podíl) nebo pokud jsou fixní náklady vysoké atp. Pokud začnou mezi firmou a konkurenty cenové války, je tato rivalita pro firmu zvláště nepříznivá z hlediska ziskovosti, protože cenová konkurence přenáší zisky firem přímo k zákazníkům. Rivalita mezi konkurenty se může projevovat kromě snižování cen také rychlým představováním nových produktů, reklamními kampaněmi nebo neustálým vylepšením služeb, což znamená, že může být prospěšná pro firmu a zároveň zvýšit ziskovost celého odvětví, viz [30].

Porterova analýza umožňuje organizaci přesně zjistit faktory, které jsou rozhodující pro konkurenci v daném odvětví, a identifikovat takové strategické inovace, které zlepšují ziskovost odvětví i samotné firmy. Každé odvětví má ovšem svou specifickou strukturu, kterou je potřeba vždy zohlednit, protože díky těmto specifickým nemusí být všechny konkurenční síly stejně důležité, viz [11], s. 7.

1.4.2 SWOT analýza

SWOT analýza je jedním z nástrojů marketingové analýzy vedoucí k jasnému definování cíle pro daný projekt nebo firmu (popřípadě zemi) jako celek. Tato analýza zahrnuje čtyři oblasti: silné a slabé stránky (vnitřní prostředí), příležitosti a hrozby (vnější prostředí), čímž jsou identifikovány pozitivní i negativní faktory uvnitř i vně firmy nebo země, které ovlivňují úspěch. SWOT analýza bývá často součástí situační analýzy, kdy společnost nebo země hodnotí svou pozici ve všech čtyřech zmíněných oblastech, aby zjistila, jaké změny mají být provedeny, viz [20].

Silné stránky jsou přednosti, které umožňují plnit poslání organizace a dosáhnout úspěchu projektu, konceptu nebo celé firmy. Jsou identifikovány odpovědí na otázku „V čem jsme lepší oproti konkurenci?“ a mohou zahrnovat odborné znalosti a vlastnosti zaměstnanců, funkčnost procesů, finanční zdroje, vlastní produkty a služby, dobrou pověst, loajalitu zákazníků apod. Naopak slabé stránky jsou aspekty, které brání plnění poslání a dosažení cíle a úspěchu. Jedná se o faktory neodpovídající standardům, které považuje organizace nebo země za nutně splnitelné. Příkladem může být znehodnocení strojů, vysoké zadlužení, vysoká fluktuace zaměstnanců, plýtvání surovinami, rostoucí počet reklamací a stížností apod. Slabé stránky by měly být eliminovány nebo alespoň minimalizovány, viz [20].

Organizace musí ale také analyzovat prostředí, ve kterém se nachází. Toto prostředí zahrnuje subjekty a síly ovlivňující schopnost řízení marketingu vybudovat a udržet vztahy s cílovými zákazníky. Marketingové prostředí lze rozdělit na mikroprostředí a

makroprostředí. Mikroprostředí zahrnuje subjekty v blízkosti organizace a ovlivňuje její schopnost obsloužit zákazníky. Patří sem samotná společnost a její jednotlivá oddělení (vrcholové vedení, finance, výzkum a vývoj, nákup apod.), dodavatelé, zprostředkovatelé marketingu (distributoři, marketingové agentury apod.), zákazníci, veřejnost a konkurenti. Makroprostředí tvoří demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní síly, viz [7], s. 92-95. Příležitosti nacházející se v prostředí, které na danou firmu působí, může management firmy využít pro plánování a realizaci strategií a tím realizovat zisk. Příležitosti mohou vznikat díky zvyšující se poptávce po určitém produktu nebo službě, vládním pobídkám nebo změně zákonů, vývoji nové technologie atd. Hrozby jsou faktory vnějšího prostředí, které mohou ohrozit ziskovost organizace. Jsou prakticky nekontrolovatelné, ale je potřeba je identifikovat a pojistit se proti jejich důsledkům. Příkladem mohou být rostoucí ceny surovin, nepokoje, válka, opatření zamezující volnému obchodu apod., viz [20].

1.5 Marketingový mix v cestovním ruchu

Marketingový mix se skládá z různých marketingových nástrojů, které slouží k dosažení cílů organizace a napomáhají uvedení výrobků nebo služeb na trh. Marketingový mix 4P zahrnuje produkt, cenu, distribuci a propagaci (product, price, place, promotion), viz [15].

Produktem jsou v případě cestovního ruchu služby, k jejichž vlastnostem patří nehmotnost, nedělitelnost, proměnlivost a netrvanlivost. Nehmotnost znamená, že zákazníci služby nemohou rozeznávat svými smysly (vidět, chutnat, cítit, slyšet nebo dotknout se jich). Produkty jsou nejdříve vyrobeny a poté až prodány a spotřebovány, kdežto služby jsou nejdříve prodány a poté až vyrobeny a spotřebovány. Rozhodování zákazníků se pak řídí kvalitou služeb, kterou usuzují podle místa, lidí, ceny, vybavení a komunikace, proto by se firmy měly snažit tyto doprovodné aspekty zohlednit a zhmotnit pomocí nich své služby. Nedělitelnost služeb znamená, že je nemůžeme oddělit od poskytovatele, kterým může být zaměstnanec, stroj nebo zařízení, a tak je poskytovaná služba ovlivněna spoluprací mezi zákazníkem a poskytovatelem. Proměnlivost služeb je dána faktem, že služby jsou spojeny s tím, kdo/co, kdy, kde a jak je poskytuje. I v rámci jedné firmy (například hotelu) se může kvalita služby měnit v závislosti na tom, zda ji poskytuje milý a ochotný nebo naopak nepříjemný a pomalý zaměstnanec. Netrvanlivost znamená, že služby nemůžeme skladovat k pozdějšímu prodeji nebo použití, proto je zde velmi důležité snažit se co nejlépe zajistit soulad nabídky s poptávkou. Hotely například nabízejí nižší ceny za ubytování mimo sezónu,

a naopak zaměstnávají brigádníky na výpomoc, v měsících, kdy je poptávka silná, viz [7], s. 260-261.

Služba v rámci cestovního ruchu zahrnuje zážitky a pohostinské služby poskytované v hotelech, penzionech, restauracích apod., ve kterých zákazníci vidí hodnotu, viz [15]. Z toto důvodu musí být služba navržena tak, aby naplňovala potřeby a touhy spotřebitelů, k čemuž je nutné znát její positioning, tedy místo, které zaujímá v jejich myslích, viz [14], s. 162.

Cena v širším slova smyslu zahrnuje sumu veškerých hodnot, kterých se zákazník vzdává, aby získal výhody plynoucí z využití dané služby. V minulosti byla cena hlavním faktorem, podle kterého se zákazníci rozhodovali, avšak v dnešní době vzrůstá důležitost necenových faktorů. Navzdory tomu zůstává cena jedním z velmi důležitých prvků, které určují tržní podíl a ziskovost firmy. Cena je jedinou součástí marketingového mixu, která představuje výnosy (ostatní nástroje představují náklady) a zároveň je také nejflexibilnějším nástrojem, který může být rychle změněn podle potřeby, viz [7], s. 312.

Z důvodu netrvanlivosti služeb se musejí organizace v cestovním ruchu snažit získat maximální využití nebo obsazenost. Stanovování ceny je tak často využíváno jako nástroj konkurenční výhody tak, aby bylo ovlivněno nákupní chování zákazníků a spotřebitelů. Firmy využívají k nalákání spotřebitelů na trh různých cenových strategií. K nalákání nových spotřebitelů využívají penetraci (nízké zaváděcí ceny), k prodeji posledních volných míst např. u zahraničních zájezdů zavádějí velké slevy na poslední chvíli, pro zvýšení zájmu určité skupiny o nabízenou službu zavádějí slevy určené právě pro tuto skupinu (např. slevy pro studenty v muzeích) a pro spotřebitele, kteří vyhledávají exkluzivitu a luxus, zavádějí firmy prémiové ceny a různá zvýhodnění (např. platinové platební karty u bank), viz [14], s. 166-167. Cena služeb v cestovním ruchu závisí na mnoha faktorech, mezi které můžeme zařadit cíle firmy, náklady na poskytnutí služby, doručení a propagaci služby, ochotu cílového trhu tuto cenu zaplatit, ceny konkurentů nabízejících stejnou službu stejnému cílovému trhu, dostupnost a ceny substitutů, ekonomické prostředí apod., viz [87].

Distribuce, tedy místo a dostupnost služby, zahrnuje firmy a jednotlivce, kteří se podílejí na doručení služby od poskytovatele ke konečnému spotřebiteli. Spotřebitelé jsou tak v nákupu ovlivněni prostředníky, jelikož je to často právě prodejce, která má největší vliv na zákazníka nebo spotřebitele, když se rozhoduje o nákupu. Organizace působící v cestovním ruchu vytvořily speciální distribuční systém zahrnující různá sdružení, centrální rezervační systém, průvodce, cestovní kanceláře apod. Řada leteckých společností, hotelů a dalších zavedly online rezervační systém, díky čemuž mohou se zákazníci komunikovat přímo a nemusejí využívat prostředníky. To umožňuje společností lépe budovat vztah se svým

zákazníkem a usnadňuje aktivity zaměřené na podporu prodeje. Některé společnosti využívají také kombinaci přímých a nepřímých distribučních cest, kdy zákazník může využít telefonické objednání, online rezervaci nebo prostředníky v rámci osobní návštěvy i online, viz [14], s. 167-169.

Propagace zahrnuje způsob, jakým organizace komunikují s cílovými zákazníky. Způsob, jakým je propagace prováděna závisí na typu služby, cílech kampaně a charakteristikách trhu. Může se jednat o reklamu, brožury, vztahy s veřejností (public relations – PR), podporu prodeje, osobní prodej, reklamu v místě prodeje, sponzorství atd. Reklama bývá používána za účelem ovlivnění širokého spektra potenciálních zákazníků a slouží ke zopakování poselství marketingové komunikace atraktivním způsobem. Podpora prodeje, která může představovat např. zájezd se slevou 50 % pro děti do 10 let, slouží k přilákání nových zákazníků nebo opakovanému nákupu. Reklama v místě prodeje by měla být svým stylem a barevným řešením atraktivní, a hlavně by měla korespondovat s image organizace a identitou její značky, viz [14], s. 170-172.

V rámci cestovního ruchu bývá marketingový mix rozšířen. Různí autoři uvádějí různé další nástroje, které lze použít k dosažení cílů firmy. Navržení a poskytnutí služby vyžaduje zavedení efektivních procesů. Dalším prvek marketingového mixu jsou tedy **procesy**. Špatně navržené procesy služeb vedou k pomalému a neefektivnímu poskytnutí služby, časovým ztrátám a neuspokojivým zkušenostem zákazníků. Špatné navržení služeb také zhoršuje práci zaměstnanců, kteří jsou v kontaktu se zákazníky, což vede k jejich nižší produktivitě a nespokojenosti. Vstupy a výstupy procesu poskytnutí služby mají tendenci více kolísat ve své kvalitě, než je tomu u zboží. Pokud si zákazník například zarezervuje pokoj v hotelu, jistota, že zde stráví klidnou noc bez potíží, nezávisí pouze na daném vybavení hotelu, ale také na jeho zaměstnancích a na ostatních hostech, kteří mohou pobyt znepríjemnit. Nicméně jedny z nejlepších firem poskytujících služby udělaly značný pokrok ve snížení variability služeb, které poskytují, tím, že navrhovaly procesy pečlivě, přijaly standardizované postupy, zavedly přísné řízení kvality, zaměřily se na výcvik svých zaměstnanců a automatizovaly řadu činností, viz [14], s. 32.

Dalším z faktorů je **fyzické prostředí**, které hraje roli, pokud firma má své zázemí jako budovy, nábytek v interiéru a vybavení. Dále sem můžeme zařadit vozidla, oblečení zaměstnanců, tištěné materiály a jakékoliv další viditelné objekty, které jsou hmotným důkazem kvality poskytovaných služeb. Na tyto objekty je nutné se zaměřit, protože usnadňují poskytování služeb a provázejí zákazníky procesy, čímž mají vliv na jejich spokojenost, viz [14], s. 33.

I když technologický pokrok způsobil řadu změn ve způsobu poskytování služeb, některé služby stále vyžadují přímou spolupráci mezi zákazníkem a zaměstnanci. Dalším elementem jsou tedy **lidé**, jejichž schopnosti a dovednosti se navzájem liší a s tím se liší i kvalita poskytovaných služeb. Firmy by se proto měly zaměřit na výběr, školení a motivaci svých zaměstnanců, viz [14], s. 33. Do marketingového mixu bývají někdy řazeny i **programy**, které představují veškeré aktivity firmy, které míří směrem k zákazníkovi. Zahrnují tedy všechna „stará“ 4P (produkt, cenu, distribuci a propagaci), ať už jsou prováděna nebo poskytována online či offline, tradičně či netradičně. Dle tohoto modelu by měly být programy integrovány tak, aby jako celek tvořily vyšší hodnotu než jen jako jednotlivé části. Jako další součást marketingového mixu bývá označováno **balení**, které je prvotním kontaktem zákazníka s daným produktem. V cestovním ruchu, kde jsou produktem služby, ale balení na významu nenabývá, naopak **výkonnost** (dána produktivitou a kvalitou) hraje roli i zde, viz [15].

2. Praktická část

Praktická část diplomové práce zahrnuje popis a analýzu provedeného dotazníkového šetření a dále také Porterovu a SWOT analýzu Slovinska provedenou na základě výsledků dotazníku.

2.1 Metodika výzkumu

V této podkapitole je zdokumentována metodika provedeného kvantitativního výzkumu, jehož účelem bylo získat relevantní data ohledně návštěvnosti, atraktivity a vnímání Slovinska a znalosti respondentů v oblasti nation brandingu této země. Výzkum byl realizován ve dvou fázích, a to v přípravné a realizační.

2.1.1 Přípravná fáze

Přípravná fáze začala na konci září 2017 plánováním výzkumu. V rámci plánování byl stanoven cíl, výzkumné otázky a hypotézy výzkumu. Dále byl v listopadu 2017 vytvořen dotazník v českém (viz příloha 1) a anglickém (viz příloha 2) jazyce a byla provedena pilotáž, na jejímž základě byl dotazník upraven do konečné podoby. Sběr dat probíhal tři měsíce, aby bylo možné získat dostatečně velký soubor respondentů. Poté proběhla analýza získaných dat a kontrola. Shrnutí časového harmonogramu výzkumu je zachyceno v tabulce 2.1.

Tabulka 2.1: Časový harmonogram výzkumu

	9/17	10/17	11/17	12/17	1/18	2/18	3/18
Plán výzkumu							
Tvorba dotazníku							
Pilotáž							
Sběr dat							
Analýza dat							
Kontrola							

Zdroj: vlastní zpracování

Cílem výzkumu bylo zjistit znalosti o kampani I feel Slovenia a porovnat je mezi Slovinci a ostatními národnostmi a také mezi návštěvníky Slovinska a ostatními. V návaznosti na tento cíl byly zvoleny následující **výzkumné otázky**:

VO₁: Liší se znalost kampaně I feel Slovenia mezi Slovinci a ostatními národnostmi?

VO₂: Liší se znalost kampaně I feel Slovenia mezi návštěvníky Slovinska a ostatními?

Na základě výzkumných otázek byly definovány následující **hypotézy**:

H₁: Znalost kampaně I feel Slovenia je u Slovinců vyšší než u ostatních národností.

H₂: Znalost kampaně I feel Slovenia je u osob, které Slovinsko navštívily, vyšší než u osob, které ho nenavštívily.⁷

V další části přípravné fáze byl vytvořen dotazník v českém a anglickém jazyce. Struktura dotazníku byla vytvořena tak, aby bylo možné potvrdit nebo vyvrátit stanovené hypotézy. Dotazník se skládal z 23 otázek, z nichž 5 bylo rozřazovacích (tzn. respondentům se zobrazily až na základě odpovědi na předchozí otázku, např. jen když respondent odpověděl na otázku 2 („Navštívil jste někdy Slovinsko?“) kladně, byla mu zobrazena otázka 2a („Jaký byl důvod Vaší cesty?“)). Dotazník mohli vyplnit pouze osoby, které mají povědomí o existenci Slovinska, ostatní osoby byly vyřazeny v rámci první filtrační otázky. Následovaly otázky zaměřené na názory respondentů na Slovinsko a jejich zkušenosti s touto zemí. V druhé části dotazníku byly otázky zaměřeny na kampaň I feel Slovenia (obeznámenost s logem, barvou, sloganem a tématy kampaně) a poslední část tvořily otázky identifikační (pohlaví, věk, vzdělání a národnost).

Cílovou skupinu výzkumu tvořili všichni, kdo mají povědomí o existenci Slovinska a jsou starší 14 let, tedy přesné číslo nelze odhadnout. V rámci plánování bylo cílem získat více než 100 odpovědí. Dotazník byl vytvořen v elektronické podobě prostřednictvím formuláře Google Forms v české verzi a poté byla provedena pilotáž. V rámci pilotáže byl odkaz na dotazník rozeslán na Facebooku a ve dvou případech emailem, a to přímým oslovením 10 známých a rodinných příslušníků autorky diplomové práce. Cílem bylo zjistit, zda respondenti všem otázkám správně rozumí, zda jsou otázky logicky seřazeny a jaký je jejich celkový dojem z dotazníku (zejména z délky vyplňování, jelikož dotazník měl více než 20 otázek), případně jaké další úpravy by provedli. Díky pilotáži došlo k úpravě pozadí dotazníku (obrázek krajiny s tekoucí řekou), který několik respondentů ovlivnil v odpovědích na otázku asociační („Co Vás napadne, když se řekne Slovinsko?“) a otázku týkající se konkrétních atraktivit, které je na Slovinsku lákají. Dále byly některé otázky upraveny tak,

⁷ Mezi osoby, které navštívily Slovinsko, se počítají pouze osoby jiné než slovinské národnosti a osoby, které Slovinskem pouze neprojížděly.

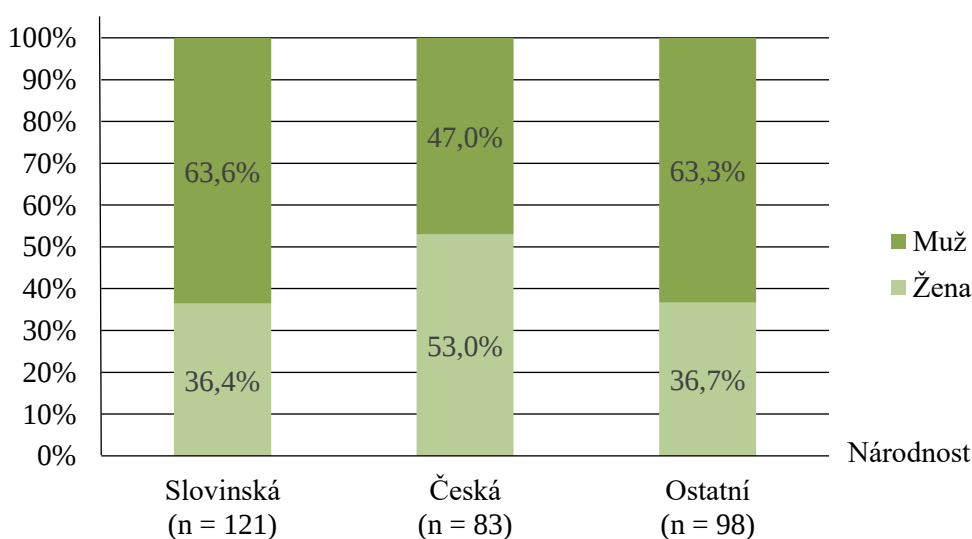
aby byly zcela jednoznačné. Na délku dotazníku nikdo nereagoval negativně, tudíž počet otázek nebyl upraven.

2.1.2 Realizační fáze

Po zpracování všech připomínek respondentů z pilotáže byla česká verze dotazníku přeložena do angličtiny a vložena také do formuláře Google Forms. Výběr respondentů byl záměrný, jelikož dotazník byl distribuován na Facebooku na osobním profilu autorky práce a v několika skupinách a stránkách. Dále byl také distribuován na stránce www.reddit.com, aby byly mezi respondenty i jiné věkové skupiny než 19-26 let. Důvodem umístění dotazníku na tyto dvě stránky bylo získání co největšího počtu respondentů. Několika osobám byl dotazník poslán přímo přes zprávy na Facebooku (s žádostí o rozeslání svým známým) a přes email (konkrétně rodinným příslušníkům autorky z důvodu toho, že nepoužívají sociální sítě).

Počet získaných odpovědí značně přesáhl plán, jelikož výběrový soubor tvořilo 302 respondentů. Dalších 11 osob bylo vyřazeno v rámci první otázky. Výsledná data byla stažena z Google Forms do programu MS Excel, kde bylo provedeno zakódování a převedení do datové matice. K analýze dat byl kromě MS Excel následně použit statistický software PSPP. Základní soubor tvoří populace, která má povědomí o existenci Slovinska a je starší 14 let. Výběrový soubor je ovlivněn tím, že byl výzkum realizován přes internet, z čehož vyplývá, že jsou nejvíce zastoupeny mladší věkové kategorie (zejména 19-26 let a také 27-35 let).

Graf 2.1: Struktura respondentů podle národnosti a pohlaví⁸

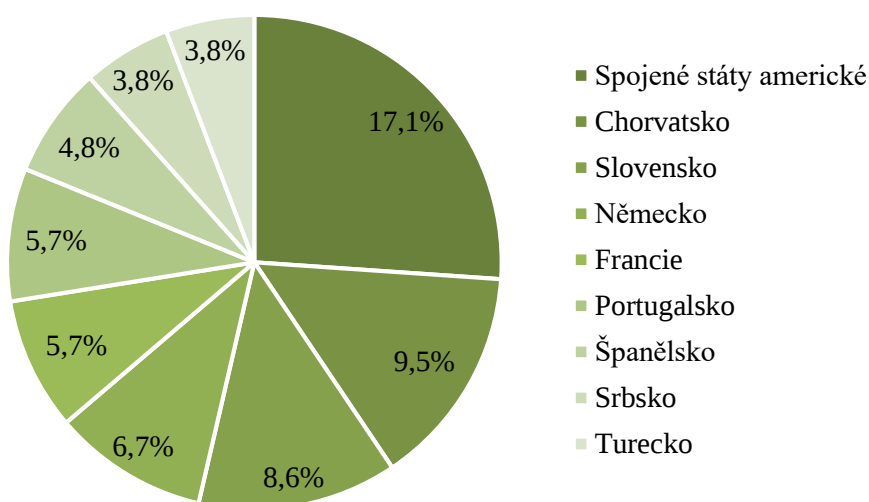


Zdroj: vlastní zpracování

⁸ n ... počet respondentů (platí i pro další grafy)

Graf 2.1 ukazuje rozdělení výběrového souboru v závislosti na pohlaví a národnosti. Respondenti jsou dle kritéria národnosti rozděleni do tří podobně velkých skupin na národnost slovinskou, českou a ostatní. Procentuální rozdělení národnostního složení respondentů je následující: Slovinci tvoří 40,1 %, Češi 27,5 % a ostatní národnosti 32,5 % všech dotazovaných. Největší skupinu tvoří muži Slovinci, dále muži ostatních národností, slovinské a české ženy, které tvoří stejně velkou skupinu, a nakonec ženy ostatních národností. Celkově je výběrový soubor tvořen z 59 % muži a z 41 % ženami. Skupina ostatní je složena jak z Evropanů, tak i z obyvatel ostatních částí světa, jak můžeme vidět na grafu 2.2.

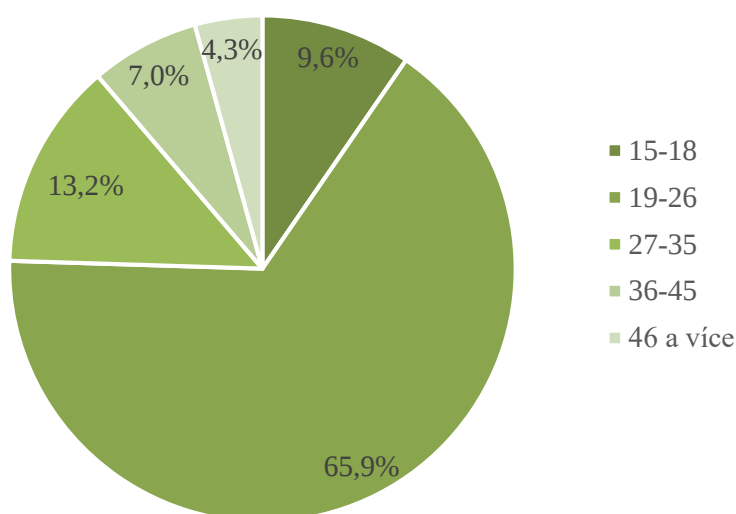
Graf 2.2: Struktura ostatních národností (mimo slovinské a české)



Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti ze skupiny ostatní (viz graf 2.2) pocházejí nejčastěji z USA, Chorvatska, Slovenska, Německa, Francie a Portugalska. Menší skupiny tvoří respondenti ze Španělska, Srbska a Turecka. Z důvodu přehlednosti nejsou v grafu uvedeny národnosti, u kterých byl absolutní počet respondentů menší než čtyři. Respondenti z USA odpovídali na dotazník především prostřednictvím webové stránky www.reddit.com, zatímco ostatní národnosti v pořadí především prostřednictvím Facebooku. Celkově na dotazník odpověděli respondenti 32 národností (včetně slovinské a české), tudíž z pohledu národnostního složení je struktura respondentů velmi pestrá.

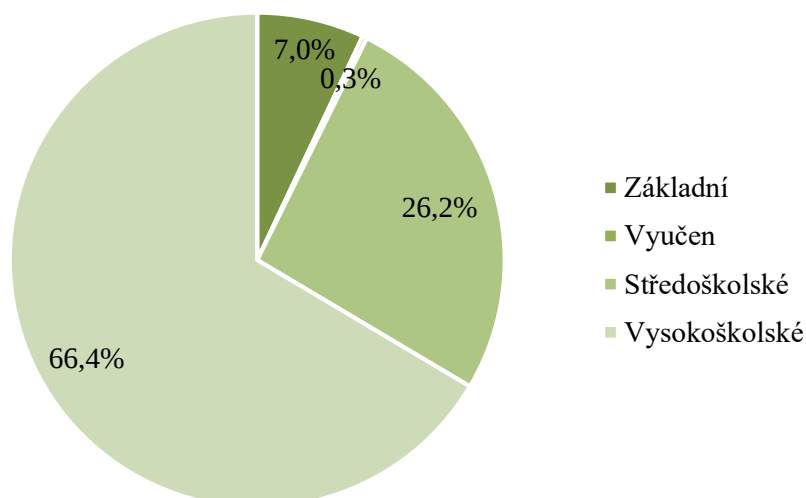
Graf 2.3: Struktura respondentů podle věku



Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu 2.3 můžeme vidět strukturu respondentů podle věku, která je sice také poměrně pestrá, ale počet respondentů v jednotlivých skupinách již není tolik vyvážený. Značně zde převažuje skupina 19-26 let, která tvoří téměř 66 % všech dotazovaných. Druhou nejpočetnější skupinu tvoří lidé ve věku 27-35 let, poté následuje nejmladší věková kategorie 15-18 let. Nejméně respondentů je ve skupině 36-45 let a nad 46 let. Tyto výsledky jsou pravděpodobně dány internetovou formou výzkumu, a to zejména na sociální síti Facebook, kde se vyskytují především mladší věkové kategorie. Díky webové stránce www.reddit.com dotazník ale vyplnilo o něco širší věkové spektrum respondentů.

Graf 2.4: Struktura respondentů podle vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední identifikační otázkou v dotazníku bylo nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Na grafu 2.4 můžeme vidět situaci korespondující s grafem 2.3, jelikož zhruba dvě třetiny dotazovaných patří do kategorie s vysokoškolským vzděláním a 68 % z nich se zároveň řadí do věkové kategorie 19-26 let. Více než čtvrtina dotazovaných má středoškolské vzdělání, 7 % základní vzdělání a pouze jeden respondent se řadí do kategorie vyučen. Vysoký počet vysokoškoláků mezi respondenty může mít vliv na výsledky v další části dotazníku, jelikož u těchto respondentů lze předpokládat vyšší znalost značky než u respondentů s nižším vzděláním. Pokud shrneme výsledky této části výzkumu, typickým respondentem je muž Slovinec ve věku 19-26 let s vysokoškolským vzděláním.

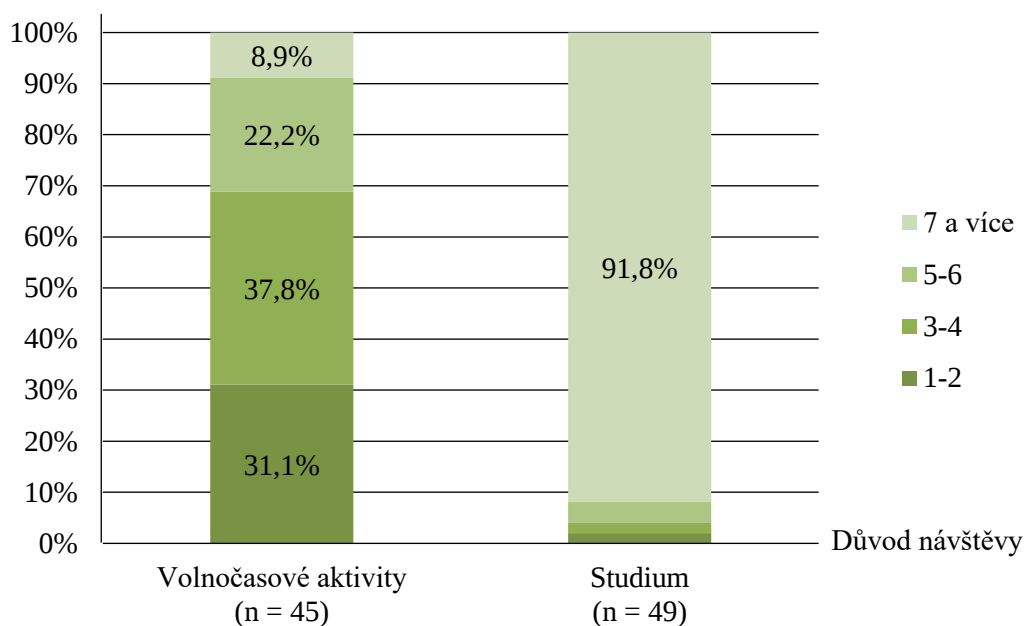
2.2 Analýza dat z provedeného výzkumu

V této podkapitole jsou analyzována data získaná z odpovědí respondentů na otázky jiného než identifikačního charakteru. První část je zaměřena na analyzování otázek týkajících se zkušeností respondentů se Slovinskem, jejich vnímání této země, asociace s ní spojené a další faktory, které utvářejí image destinace. V druhé části jsou analyzovány znalosti respondentů týkající se kampaně I feel Slovenia prostřednictvím testování zvolených hypotéz.

2.2.1 Analýza první části dotazníku

Na grafu 2.5 je možné vidět důvody návštěvy Slovinska. Nejčastějším z nich je studium, což vyplývá z toho, že většina je respondentů patří do kategorie 19-26 let a zároveň vysokoškolsky vzdělaných. Pobyt těchto respondentů byl ve většině případů pochopitelně delší než 7 dní. Volnočasové aktivity byly druhým nejčastějším důvodem návštěvy Slovinska. Zde tvořily návštěvy na 1 až 4 dny téměř 70 %, návštěvy na 5 až 6 dní cca 22 % a na 7 a více dní necelých 9 %. V průměru strávili respondenti ve Slovinsku volnočasovými aktivitami necelé 4 dny, což koresponduje s oficiálními statistikami za rok 2015, kdy turisté strávili ve Slovinsku také průměrně 4 dny, viz [73]. Dalšími důvody k návštěvě, které respondenti uvedli, byla práce a návštěva blízké osoby, nejčastěji příbuzného, který ve Slovinsku studuje nebo studoval. Tyto důvody ale patřili k menšinovým (dohromady pouze 7 respondentů).

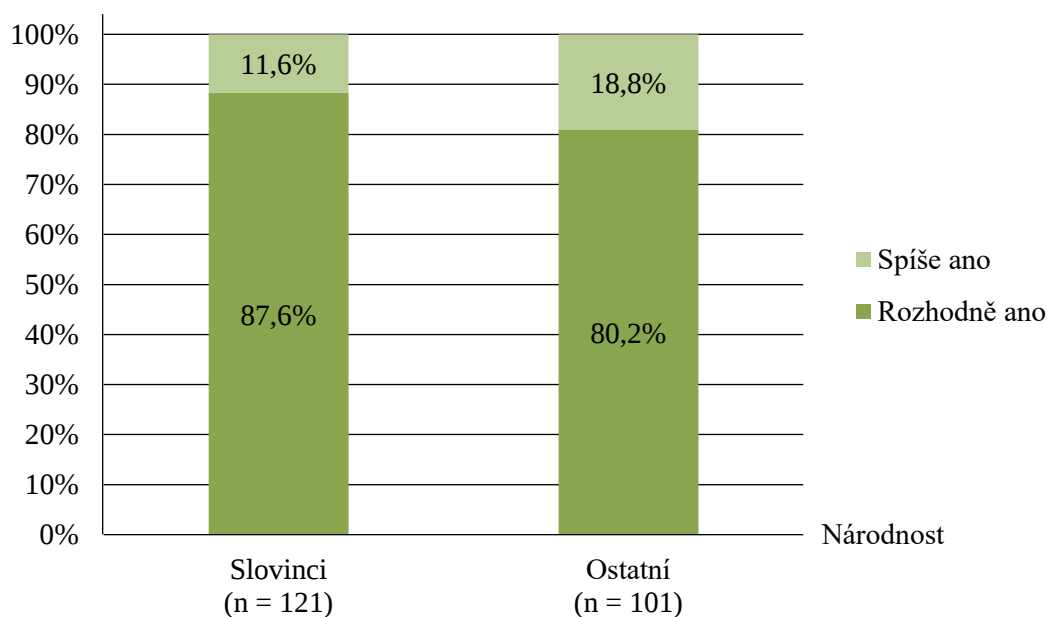
Graf 2.5: Délka pobytu v závislosti na důvodu návštěvy Slovinska



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 2.6 lze vyčíst, že návštěvu Slovinska by rozhodně nebo spíše doporučilo 99,2 % respondentů slovinské národnosti a 99 % respondentů ostatních národností, kteří Slovinsko již někdy navštívili. Další možnosti v grafu nejsou uvedeny, jelikož spíše ne odpověděli pouze dva respondenti, rozhodně ne neodpověděl nikdo. Bez ohledu na národnost by Slovinsko rozhodně doporučilo 84,2 % a spíše doporučilo 14,9 % respondentů.

Graf 2.6: Doporučení návštěvy Slovinska v závislost na národnosti

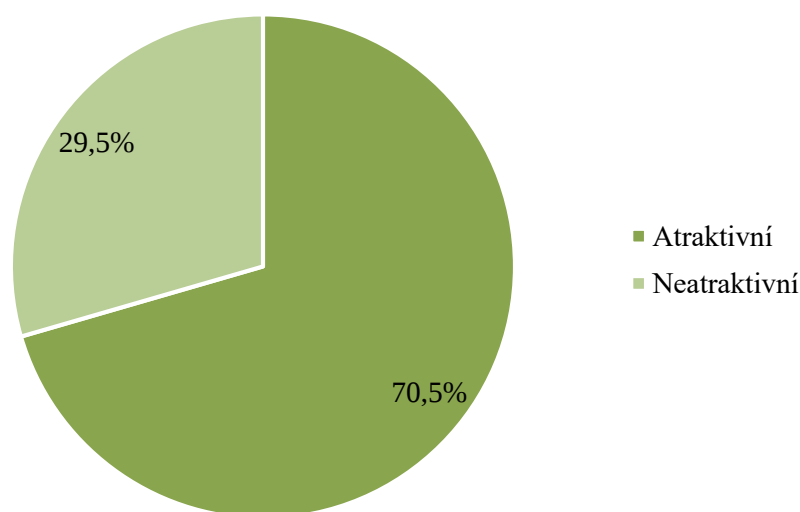


Zdroj: vlastní zpracování

Rozdělení odpovědí dle národnosti je v grafu 2.6 uvedeno proto, aby doporučení návštěvy nebylo zkresleno vyšším zastoupením Slovinců, u kterých by se dalo předpokládat, že svou zemi k návštěvě doporučí. Z odpovědí vyplývá, že respondenti, kteří Slovinsko znají nebo ho navštívili, měli pozitivní zkušenost, a proto by ho k návštěvě doporučili i svým přátelům a známým.

Kromě doporučení země na základě její návštěvy je ale potřeba se také zaměřit na atraktivitu země pro respondenty, kteří Slovinsko nenavštívili nebo jím jen projížděli. Tito lidé jsou potenciálními návštěvníky, kteří mohou ve Slovinsku nejen utratit peníze, ale mohou také rozšířit případné pozitivní zkušenosti z pobytu v rámci svého okolí (word-of-mouth recommendation). Graf 2.7 ukazuje, že Slovinsko je atraktivní pro 70,5 % respondentů, kteří ho dosud nenavštívili nebo jím jen projížděli. 29,5 % respondentů neshledává Slovinsko atraktivní zemí nejčastěji proto, že o něm nic nevědí nebo chtějí své peníze utratit v jiných destinacích, které jsou pro ně zajímavější.

Graf 2.7: Atraktivita Slovinska (respondenti, kteří ho nenavštívili nebo projížděli)

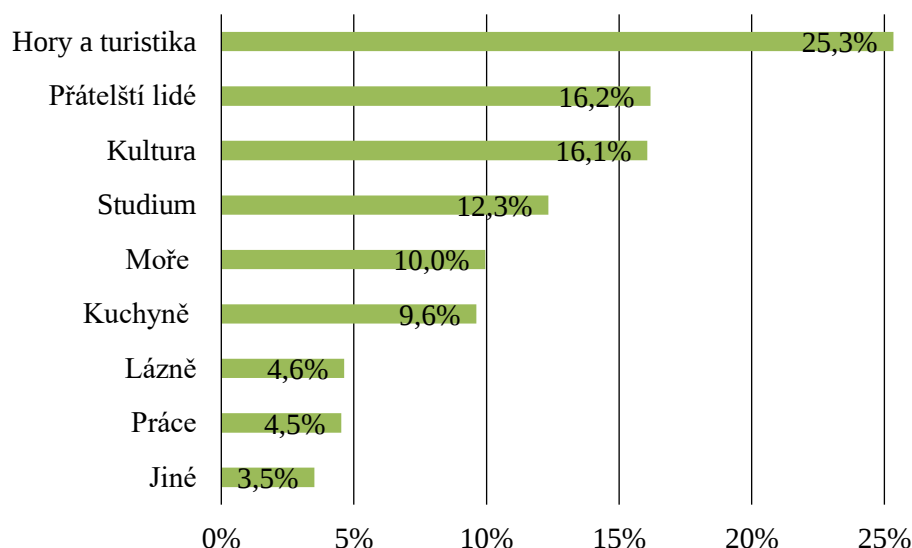


Zdroj: vlastní zpracování

Mezi největší lákadla pro respondenty, kteří považují Slovinsko za atraktivní, patří hory a turistika, přátelští lidé, kultura (historické památky, architektura, divadla, koncerty, ...), studium, moře a místní kuchyně. Mezi méně časté odpovědi se zařadily lázně, práce a jiné (např. investování, získání levné pracovní síly pro vlastní podnikání, žít zde nebo bezpečnost). Podle statistik z roku 2015 strávili domácí a zahraniční turisté svůj čas ve Slovinsku nejčastěji v lázních, poté na horách, u moře a v Lublani. Nejčastějším lákadlem pro *zahraniční* turisty byly hory, viz [73]. Pokud porovnáme tato data s výsledky dotazníku, liší

se pozice lázní (7. místo), pravděpodobně z důvodu převahy respondentů patřících do mladších věkových kategorií, kteří lázně nevyhledávají tak často jako respondenti, patřící do vyšších věkových kategorií.

Graf 2.8: Celková atraktivita Slovinska



Zdroj: vlastní zpracování

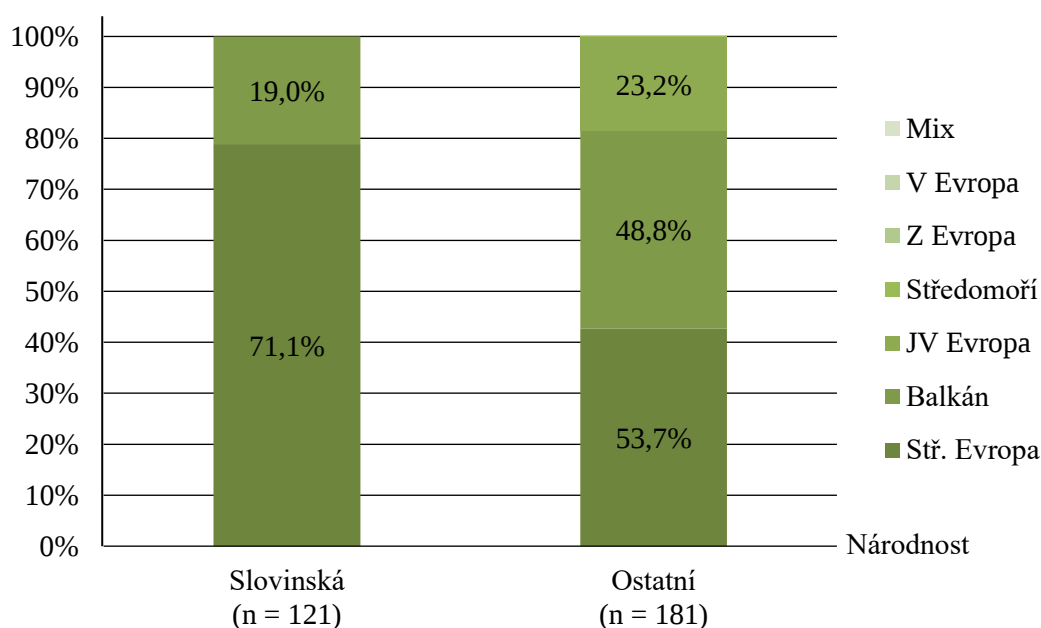
Ve studii zaměřené na konkurenceschopnost Slovinska jako turistické destinace z roku 2006 (kdy se pracovalo na novém konceptu I feel Slovenia) se na prvních příčkách nacházela historická místa a kulturní dědictví, národní parky a klima obdobně jako na grafu 2.8, viz [29]. Respondenty oproti této studii láká také studium (dáno pravděpodobně věkem respondentů) a přátelští lidé.

Na grafu 2.9 je zachyceno pocitové zařazení Slovinska v rámci Evropy. Přes 70 % respondentů slovinské národnosti a přes 50 % respondentů ostatních národností řadí Slovinsko do střední Evropy. Druhou nejčastější odpovědí je Balkán, kam Slovinsko řadí 19 % Slovinců a více než 48 % ostatních národností. Zhruba 23 % ostatních respondentů zařazuje Slovinsko do jihovýchodní Evropy, zatímco u respondentů ze Slovinska takto odpověděli pouze 3. Další odpovědi dosahují malých absolutních čísel a procentuálně jsou téměř nulové. Bez ohledu na národnost řadí Slovinsko do střední Evropy přesně 50 % a na Balkán zhruba 27 % respondentů.

U této otázky záleží, zda respondenti zařazují zemi dle geografické polohy, kulturních zvyklostí, historických událostí nebo jiných kritérií. Podle převahy zařazení do střední Evropy lze říci, že hlavním měřítkem je pro respondenty pravděpodobně kultura. Na webových

stránkách propagujících Slovinsko prostřednictvím kampaně I feel Slovenia (www.slovenia.info) je také možné se dočíst, že Slovinsko patří do střední Evropy, viz [76]. Z historického hlediska, kdy bylo Slovinsko po několika století součástí větších celků jako byla Habsburská monarchie, Rakousko-Uhersko, Království Srbů, Chorvatů a Slovinců a Jugoslávie, plynula touha oddělit se od cizích režimů a jimi nastavených hodnot a uniknout na „Západ“. Po osamostatnění se od Jugoslávie byl Balkán vnímán jako něco „špatného“ a naopak západní a střední Evropa jako pozitivní, viz [53].

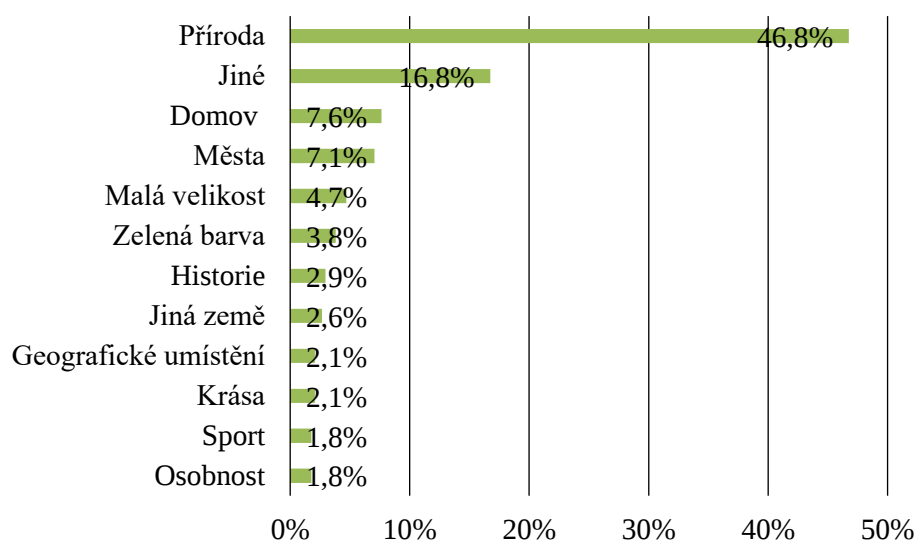
Graf 2.9: Pocitové zařazení Slovinska



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2.10 zobrazuje asociace respondentů spojené se Slovinskem. Na prvním místě se jednoznačně nachází příroda (hory, moře, konkrétní místa atd.) s téměř 47 %, za kterou následuje skupina jiné, jelikož odpovědi byly velmi různorodé. Do této skupiny patří např. příjemní lidé, nízká cenová hladina, rozmanitost, recyklace nebo klid. Třetí nejčastější odpovědí je domov, jelikož zhruba 40 % respondentů je slovinské národnosti. Často jsou asociace respondentů spojené s konkrétními městy (Lublaň, Maribor, Koper, ...), malou velikostí a zelenou barvou. Z blízkosti přírody, její čistoty a zachovalosti vychází i kampaň I feel Slovenia. Logo je tvořeno „slovinskou zelenou“, která má zachycovat klidnou přírodou a životní styl a vyjadřovat rovnováhu všech smyslů, kterými můžeme návštěvu Slovinska prožívat (cítit les, slušet šumící potok, chutnat horskou vodu apod.). Motiv přírody má tedy zásadní roli v propagaci Slovinska, viz [72].

Graf 2.10: Asociace spojené se Slovinskem



Zdroj: vlastní zpracování

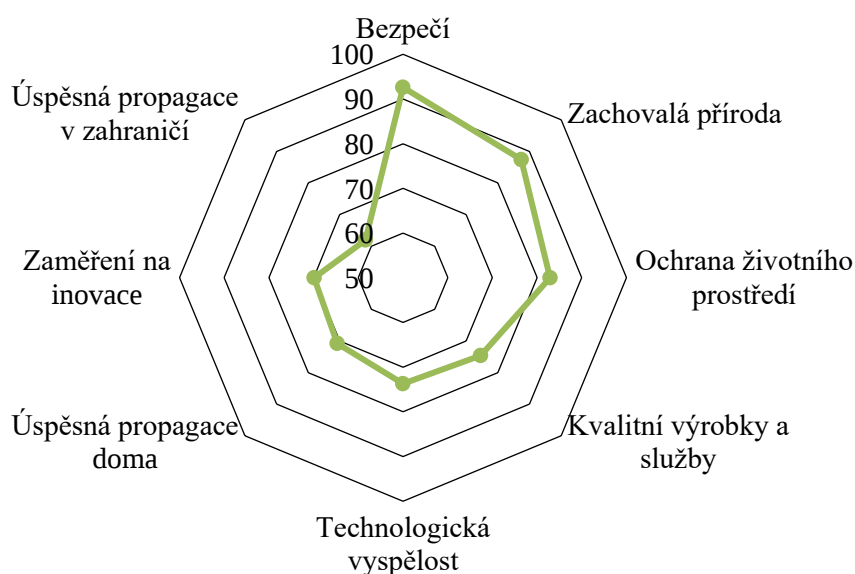
Graf 2.11 zobrazuje průměrné hodnoty jednotlivých výroků, které respondenti hodnotili na pětistupňové škále od rozhodně souhlasím (váha 5) po rozhodně nesouhlasím (váha 1). Výroky s největší hodnotou na grafu korespondují s největším souhlasem respondentů. Hodnoty na grafu byly vypočítány jako vážený průměr absolutního počtu odpovědí u každého výroku. Celkově bylo hodnoceno osm výroků zaměřených na bezpečnost, zachovalost přírody, ochranu životního prostředí, technologickou vyspělost, zaměření země na inovace, kvalitu slovinských výrobků a služeb a propagaci země doma a v zahraničí. Téměř 93 % respondentů rozhodně nebo spíše souhlasí s tím, že je Slovinsko bezpečnou zemí. To se shoduje i s identitou značky I feel Slovenia v manuálu (The Brand of Slovenia: Brand Book, viz [71]), kde je bezpečí jedním z elementů značky. Jako další se umístila zachovalá příroda a ochrana životního prostředí, na což je v rámci značky I feel Slovenia opět kladen důraz.

U produkce kvalitních výrobků a služeb už souhlas není tak jednoznačný (17,5 % respondentů rozhodně souhlasí; 43,4 % spíše souhlasí; 32,5 % ani souhlasí, ani nesouhlasí; nesouhlas je minimální). Kvalita slovinské produkce v manuálu značky není přímo zmíněna, ale hovoří se zde o zaměření na specifické mezery na trhu („niche“) a na „boutiqueness“. Tento pojem zahrnuje výrobce, jejichž primární aktivitou jsou investice (provoz a distribuce až druhotnou) a co nejvíce se zaměřují na cílový trh. Takový podnik můžeme nazvat „boutique“, viz [16]. Zaplnit specifické mezery na trhu samozřejmě lze především s *kvalitními* výrobky a službami, tudíž je kvalita nepřímou také jedním z elementů značky. V souvislosti

s tím je vhodné zmínit se o inovacích a technologické vyspělosti, které by měly napomoci zlepšení kvality výrobků a služeb. Dle grafu 2.11 se nacházejí na 7., resp. 5. místě. S výrokem o technologické vyspělosti Slovinska rozhodně souhlasí 13,9 % respondentů, spíše souhlasí 47,7 %, ani souhlasí, ani nesouhlasí 29,5 % a nesouhlas vyjadřuje 8,9 % respondentů. V manuálu značky je technologický pokrok součástí vize značky, která by měla být v dlouhodobém horizontu naplněna, viz [72]. Souhlas respondentů se zaměřením Slovinska na inovace je ještě nižší než u technické vyspělosti.

Nakonec je hodnocena propagace země doma a v zahraničí. Souhlas s úspěšnou domácí propagací (6. místo) je větší než s propagací v zahraničí (8. místo). S úspěšnou propagací v zahraničí rozhodně či spíše nesouhlasí dohromady zhruba 33,8 % respondentů. Jelikož je cílem konceptu I feel Slovenia úspěšná propagace doma i v zahraničí (viz [72]), je zde vidět prostor ke zlepšení. Hodnocení úspěšnosti kampaně lze odvodit i z následující podkapitoly 2.2.2.

Graf 2.11: Hodnocení výroků o Slovinsku

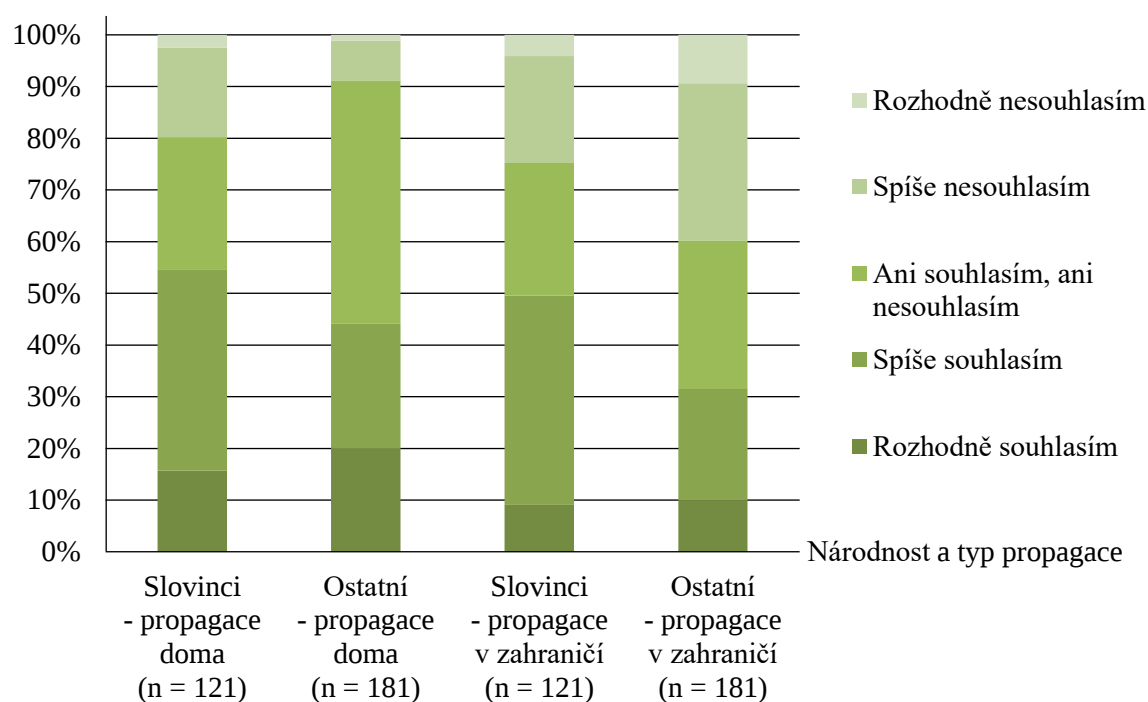


Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení úspěšnosti propagace Slovinska doma a v zahraničí v závislosti na národnosti zachycuje graf 2.12. Respondentů slovinské národnosti, kteří rozhodně nebo spíše *souhlasí* s úspěchem propagace Slovinska doma, je v průměru více než respondentů ostatních národností, a zároveň je v průměru více slovinských respondentů, kteří spíše nebo rozhodně *nesouhlasí* s úspěšnou propagací doma než respondentů ostatních národností. Respondenti slovinské národnosti mají tedy celkově vyhraněnější názory na propagaci země doma, což je

pochopitelné, jelikož se s ní setkávají častěji než ostatní národnosti, které s ní mohou přijít do styku především při návštěvě Slovinska. U úspěchu propagace v zahraničí je pravděpodobně zajímavější pohled ostatních národností, kde u nesouhlasu (tj. spíše nebo rozhodně nesouhlasím) jejich procento převažuje nad slovinskými respondenty a u souhlasu (tj. spíše nebo rozhodně souhlasím) naopak. Úspěšnost propagace Slovinska v zahraničí je respondenty celkově vnímána převážně negativně nebo lhostejně (ani souhlasím, ani nesouhlasím).

Graf 2.12: Hodnocení úspěšnosti propagace Slovinska doma a v zahraničí



Zdroj: vlastní zpracování

2.2.2 Analýza druhé části dotazníku

V této kapitole jsou analyzovány odpovědi respondentů na otázky týkající se znalosti kampaně I feel Slovenia. V rámci vyhodnocení těchto otázek jsou zodpovězeny výzkumné otázky a testovány hypotézy, které byly stanoveny v přípravné části výzkumu (viz kapitola 2.1.1). První výzkumná otázka je definována na základě vztahu mezi znalostí kampaně na národnostech respondentů.

VO1: Liší se znalost kampaně I feel Slovenia mezi Slovinci a ostatními národnostmi?

Na základě první výzkumné otázky byla zvolena následující nulová (H_0) a alternativní hypotéza (H_1):

H_0 : Znalost kampaně I feel Slovenia je u Slovinců stejná jako u ostatních národností.

H_1 : Znalost kampaně I feel Slovenia je u Slovinců vyšší než u ostatních národností.

Tabulka 2.2: Testování první hypotézy

Hladina významnosti (α)	Stupně volnosti (v)	Chí kvadrát (χ^2)	Testové kritérium (G)
0,05	1	3,84	372,6168

Zdroj: vlastní zpracování na základě [8].

Pro testování této hypotézy byl použit chí kvadrát test. Tabulka 2.2 ukazuje, že hodnota testového kritéria (G) je menší než kritická hodnota chí kvadrát (χ^2) při 1 stupni volnosti na hladině významnosti 5 %. Hypotéza o nezávislosti na zvolené hladině významnosti 5 % je zamítnuta. Znalost kampaně I feel Slovenia se liší mezi Slovinci a ostatními národnostmi. Testem bylo prokázáno, že znalost kampaně I feel Slovenia je u Slovinců vyšší než u ostatních národností.

Druhá výzkumná otázka je definována na základě vztahu mezi znalostí kampaně a návštěvou Slovinska.

VO₂: Liší se znalost kampaně I feel Slovenia mezi návštěvníky Slovinska a ostatními?

Na základě druhé výzkumné otázky byla zvolena následující nulová (H_0) a alternativní hypotéza (H_1):

H_0 : Znalost kampaně I feel Slovenia je u osob, které Slovinsko navštívily, stejná jako u osob, které ho nenavštívily.

H_1 : Znalost kampaně I feel Slovenia je u osob, které Slovinsko navštívily, vyšší než u osob, které ho nenavštívily.

Tabulka 2.3: Testování druhé hypotézy

Hladina významnosti (α)	Stupně volnosti (v)	Chí kvadrát (χ^2)	Testové kritérium (G)
0,05	1	3,84	141,5329

Zdroj: vlastní zpracování na základě [8].

Pro testování této hypotézy byl použit chí kvadrát test. Tabulka 2.3 ukazuje, že hodnota testového kritéria (G) je menší než kritická hodnota chí kvadrát (χ^2) při 1 stupni volnosti na hladině významnosti 5 %. Hypotéza o nezávislosti na zvolené hladině významnosti 5 % je zamítnuta. Znalost kampaně I feel Slovenia se liší mezi návštěvníky Slovinska a ostatními. Testem bylo prokázáno, že znalost kampaně I feel Slovenia je u osob, které Slovinsko navštívily, vyšší než u osob, které ho nenavštívily.

2.3 Marketingová situační analýza Slovinska

Tato podkapitola je zaměřena na Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil a SWOT analýzu Slovinska, které jsou základem pro doporučení zlepšení kampaně I feel Slovenia v kapitole 3.

2.3.1 Porterova analýza Slovinska

Tabulka 2.4 shrnuje jednotlivé konkurenční síly, které působí na Slovinsko a kampaň I feel Slovenia dle vyhodnocení provedeného výzkumu. Stávající a nová konkurence je hodnocena na úrovni zemí, které konkurují Slovinsku v atraktivitě, infrastruktuře, ubytovacích kapacitách a dalších faktorech. Na zákazníky je nahlíženo zejména z pohledu cestovního ruchu a ekonomického prostředí Slovinska a konkurujících zemí, zatímco hodnocení konkurenční síly dodavatelů a substitutů je zaměřeno na kampaň I feel Slovenia.

Tabulka 2.4: Pět konkurenčních sil – Porterova analýza

Typ konkurenční síly	
Stávající konkurence	Rakousko, Itálie, jižní Německo, jižní Francie
Nová konkurence	Chorvatsko, ČR, Slovensko, Maďarsko
Zákazník	Domácí i zahraniční turisté, domácí i zahraniční firmy, kvalifikovaná pracovní síla, studenti, média
Dodavatel	Vláda
Substituty	Jiná strategie propagace státu

Zdroj: vlastní zpracování

2.3.1.1 Stávající a nová konkurence

Jak vyplývá z výsledků výzkumu, hlavním lákadlem pro návštěvu Slovinska jsou hory a turistika, proto můžeme za stávající konkurenci považovat Rakousko, Itálii a jižní část Německa a Francie, kde se nacházejí horské oblasti často vyhledávané pro turistiku a zimní

sporty. Mezi nové konkurenty je zařazeno Chorvatsko, Česká republika, Slovensko a Maďarsko, jelikož se jedná o země relativně menší rozlohy a menšího počtu obyvatel v rámci Evropy, stejně jako je tomu u Slovinska. Navíc mají tyto země se Slovinskem společné kulturní a historické kořeny z dob Rakouska-Uherska a poměrně dlouhou zkušenost s komunistickým, resp. socialistickým režimem. Respondenti v dotazníku uvedli jako další lákadla pro návštěvu Slovinska také kulturu (historické památky, architekturu, divadla, koncerty, ...) a moře. Co se týče moře, nemůže Slovinsko se svými 46,6 km pobřeží, viz [50], konkurovat Itálii, Francii ani Chorvatsku. Kultura a historická místa jsou atraktivní pro turisty tradičně zejména ve Francii a Itálii, ale pokud srovnáme počet památek UNESCO na 10 000 km² mezi Slovinskem a jeho stávajícími i novými konkurenty, rozdíly nejsou příliš velké (Itálie 1,6; ČR 1,5; Rakousko a Chorvatsko 1,1; Slovinsko, Německo, Slovensko 1,0; Maďarsko 0,8; Francie 0,6), viz [2], s. 21-28, [54]. Slovinsko má z historie a kultury co nabídnout i na svém poměrně malém území, což může být pro řadu turistů dokonce lákavější než velké země jako Francie nebo Německo. Ve Slovinsku mohou totiž navštívit řadu zajímavých míst, která od sebe nejsou příliš vzdálená. Podobnou výhodu jako Slovinsko má ale také Česká republika, Rakousko, Chorvatsko nebo Slovensko. Na druhou stranu může být relativní blízkost většiny atraktivit v zemi důvodem pro krátkou délku pobytu (jak vyplynulo z dotazníku, respondenti zde strávili v průměru necelé 4 dny za jeden pobyt) a z toho plynoucí menší útraty peněz v zemi. Propagace různorodosti na malé rozloze může ale přilákat turisty, kteří primárně přijeli strávit svůj volný čas v Rakousku, Itálii nebo Chorvatsku. V této souvislosti je potřeba, aby bylo Slovinsko propojeno s okolními státy kvalitní infrastrukturou.

Ve Slovinsku se nacházejí tři mezinárodní letiště – v Lublani, Mariboru a Portoroži, viz [40]. Lublaňské letiště se nachází relativně blízko horským oblastem, díky jeho poloze na sever od Lublaně. Dojezdová vzdálenost autem z letiště do horských oblastí na severozápadě Slovinska je velmi příznivá (30 až 60 minut), k moři je o něco delší (cca 90 minut), ale sem možné se dostat také z letiště v Terstu (Itálie) za zhruba hodinu cesty autem, viz [59]. Lublaňské letiště obsluhuje přes 40 destinací, z nichž většina je řeckých, tedy pravděpodobně zejména pro slovinské turisty mířící na letní dovolenou. Chybí zde spoje s Itálií, která je sice sousedním státem, ale cesta autem, vlakem nebo autobusem ze vzdálenějších částí země může být dlouhá. Dále by stálo za úvahu zajistit také více spojů s Francií. Většina destinací, které lublaňské letiště obsluhuje se nachází na jihovýchod a na severozápad od Slovinska, kdežto spojení s jihozápadem a severovýchodem Evropy zde téměř není, viz [70]. Ve srovnání s nejbližším rakouským letištem (Klagenfurt), obsluhuje lublaňské letiště značně více

destinací, viz [69], ale o něco vzdálenější letiště v Grazu obsluhuje naopak destinace téměř po celém světě, viz [56].

Pokud porovnáme dopravní infrastrukturu mezi Slovinskem a jeho stávajícími konkurenty v letech 2015-2016, v kvalitě letecké i železniční dopravy se všichni čtyři stávající konkurenti nacházely před Slovinskem. Z nových konkurentů bylo v kvalitě železniční dopravy horší jen Chorvatsko a v kvalitě letecké dopravy Maďarsko a Slovensko. V kvalitě silnic Slovinsko také značně zaostávalo za stávajícími konkurenty, z nových konkurentů byla situace horší v Maďarsku, České republice a na Slovensku. Naopak v kompletnosti silniční transevropské sítě bylo Slovinsko v roce 2015 na prvním místě v EU (spolu s Estonskem a Lotyšskem). Kvalita přístavní infrastruktury byla ve Slovinsku horší než v Německu a Francii, ale lepší než v Chorvatsku a Itálii, viz [52].

Obrázek 2.1: Plány silničních spojení Slovinska se sousedními zeměmi

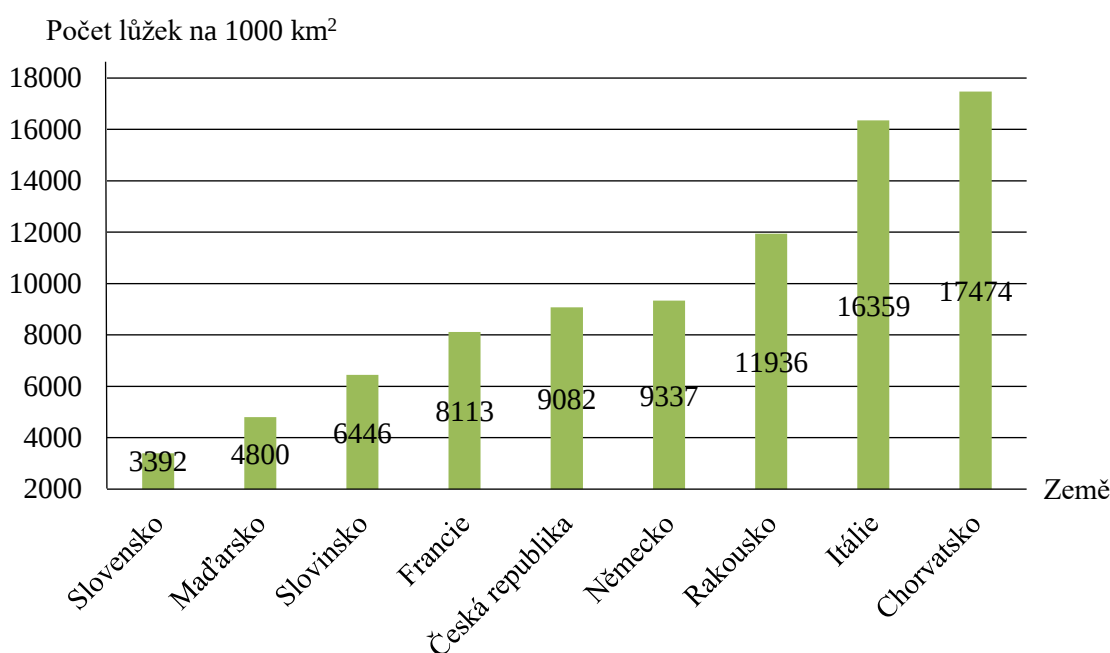


Zdroj: vlastní zpracování na základě [4] a [51].

Výstavbou, modernizací a údržbou komunikací ve Slovinsku se zabývá národní program pro rozvoj dopravy do roku 2030. Co se týče železniční dopravy, výstavba plánovaných tras s maximální povolenou rychlostí 160 km/h Terst-Lublaň-Záhřeb, hlavní koridor do Mariboru a Vídně a nová linka Lublaň-Jesenice (blízko rakouských a italských

hranic) byla z technických důvodů zrušena. Rychlovlaky tedy do Rakouska a Itálie v blízké budoucnosti nejspíše jezdit nebudou, viz [4], s. 18. Plány na rychlejší a kvalitnější silniční propojení Slovinska s ostatními zeměmi jsou zobrazeny na obrázku 2.1. Národní program pro rozvoj dopravy se zaměřuje na propojení severovýchodu země (Maribor) s Rakouskem a Maďarskem (viz černé šipky) a jihozápadu země (Koper) s Itálií a Chorvatskem (viz modré šipky). Dalším plánem je propojit také severozápad země (pohoří Karavanky) s Rakouskem a jihovýchod země s Chorvatskem (viz zelené šipky). Zároveň je v plánu propojit tyto směry i v rámci Slovinska samotného (viz přerušované červené linky), viz [4], s. 19.

Graf 2.13: Ubytovací kapacity ve vybraných zemích EU (2016)

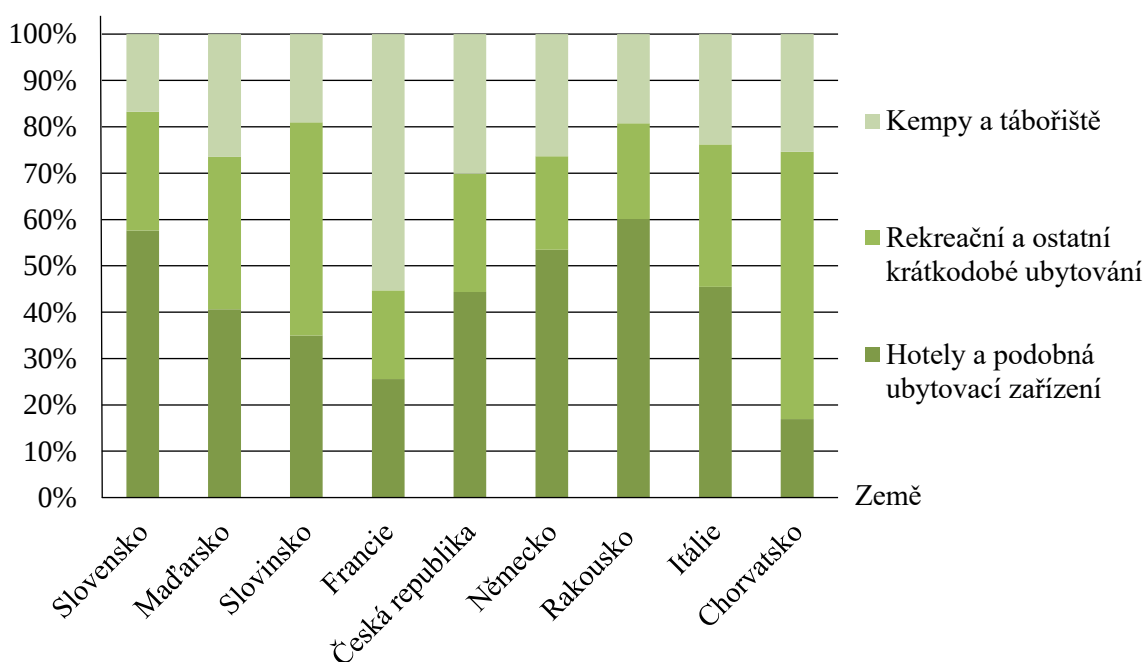


Zdroj: vlastní zpracování na základě [45], [54].

Kromě infrastruktury jsou pro cestovní ruch důležité také ubytovací kapacity. Na grafu 2.13 je možné vidět počet lůžek na 1000 km² rozlohy Slovinska a jeho stávajících i nových konkurentů v roce 2016. Lůžka jsou vztažena na kilometry čtvereční z důvodu porovnatelnosti mezi jednotlivými státy, jelikož jejich rozlohy jsou velmi rozdílné. Relativně největší počet lůžek byl v Chorvatsku a Itálii, kam turisté často jezdí na letní dovolenou k moři, do Itálie, Rakouska a Německa také často na hory. Ve Francii byl největší absolutní počet lůžek, ale také největší rozloha ze srovnávaných států, tudíž relativní počet lůžek byl poměrně nízký, dokonce nižší než v České republice. Slovinsko nabízelo poměrně málo lůžek v porovnání s ostatními srovnávanými zeměmi, viz [45].

Počet lůžek se dělí podle klasifikace NACE na lůžka v hotelech a podobných ubytovacích zařízeních (hotely s apartmány, motely apod.), rekreačních a ostatních krátkodobých ubytováních (prázdninové tábory, bungalovy, chaty, sruby, hostely bez úklidových služeb apod.), kempech a tábořištích a ostatní (studentské koleje, ubytovny pro pracující apod.), viz [39]. Procentuální rozdělení ubytovacích kapacit v roce 2016 ve srovnávaných zemích můžeme vidět na grafu 2.14, kde je potřeba při čtení grafu brát v potaz absolutní počet lůžek (viz graf 2.13). Relativně vysoké procento hotelů bylo v Itálii, Rakousku, Německu, na Slovensku a také v České republice, naopak v Maďarsku, Francii a Slovinsku převažovaly jiné kategorie. Ve Slovinsku bylo 46 % lůžek v rekreačních a ostatních krátkodobých ubytováních, necelých 35 % v hotelech a podobných ubytovacích zařízeních a pouze 19 % v kempech a tábořištích, viz [45].

Graf 2.14: Ubytovací kapacity ve vybraných zemích EU – druh ubytování (2016)

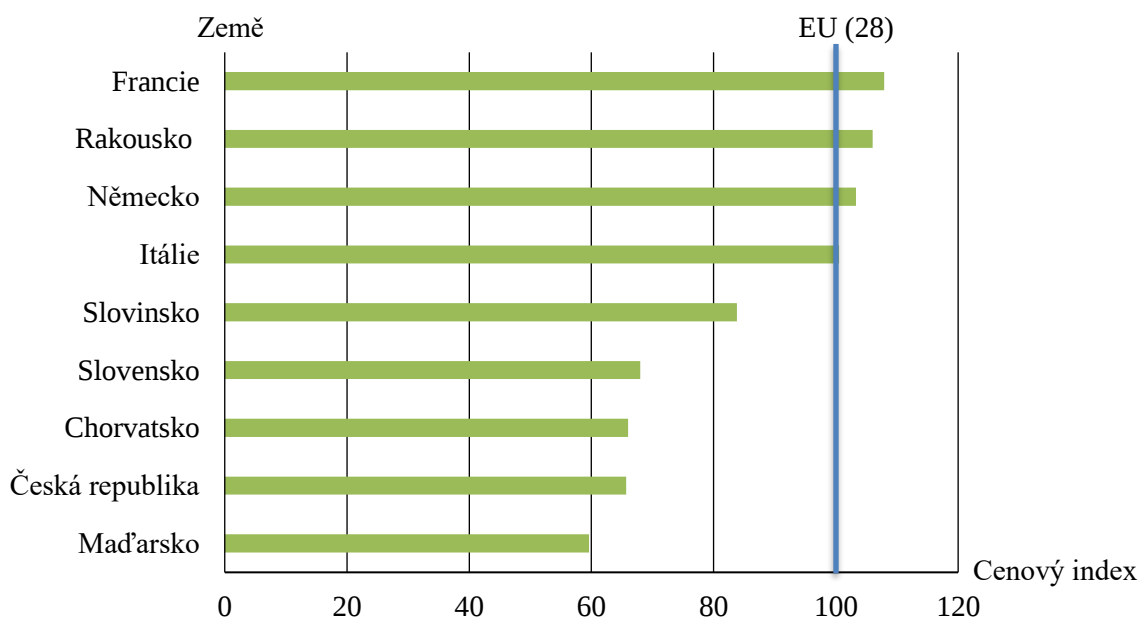


Zdroj: vlastní zpracování na základě [45], [54].

V období 2015/2016 se 59 % návštěvníků ubytovalo v hotelech, 14 % v soukromém ubytování a apartmánech, 12 % v kempech a 15 % v ostatních typech ubytování, viz [81]. Nejvíce turistů jezdí do Slovinska za návštěvou horských oblastí, dále moře, lázní a měst. Největší výdaje mají turisté jezdící do hor a za dalšími outdoorovými aktivitami, poté lázeňští turisté a na třetím místě jsou business turisté (jezdící na služební cesty, veletrhy, meetingy apod.). V rámci strategie slovinského cestovního ruchu je plánováno do roku 2021 zvýšit

počet lůžek v hotelech zhruba o 28 % (zvětšením kapacity stávajících hotelů i výstavbou nových) a v kempech zhruba o 22 %. Turisté jezdící do hor, jichž je nejvíce, mohou často preferovat nocleh v kempech, tudíž by se nabízelo více se zaměřit na kapacitu těchto lůžek, ale z hlediska příjmů je pro Slovinsko atraktivnější přilákat turisty, kteří se ubytují v hotelech a podobných zařízeních, viz [73]. Důkazem jsou například průměrné denní výdaje zahraničních turistů ubytovaných v hotelech v červenci a srpnu 2015, které byly více než dvojnásobné oproti výdajům turistů ubytovaných v kempech (116 EUR vs. 50 EUR), viz [92]. Na druhou stranu se ale Slovinsko snaží vybudovat image udržitelné, ekologické a zodpovědné turistické destinace, s čímž koresponduje i zvýšení počtu lůžek v kempech.

Graf 2.15: Cenový index ve vybraných zemích EU (2016)



Zdroj: vlastní zpracování na základě [46].

Graf 2.15 zobrazuje srovnání cenové hladiny konečné spotřeby domácností ve Slovinsku a v konkurujících ekonomikách v roce 2016 (index 100 vyjadřuje cenovou hladinu v EU). Úroveň slovinské cenové hladiny nacházela pod průměrem EU, což může být pro zahraniční turisty atraktivní. Konkurenční výhodu v cenové hladině mělo Slovinsko ale pouze oproti všem svým stávajícím konkurentům, oproti všem novým konkurentům mělo nevýhodu.

Jedním z hodnocených výroků v dotazníku byla také úroveň bezpečí ve Slovinsku (viz graf 2.11), která dosáhla největšího souhlasu respondentů ze všech hodnocených výroků. Žebříčků a indexů hodnotících bezpečnost existuje celá řada a každý z nich zohledňuje jiné faktory. Například Global Peace Index (GPI) 2017 hodnotí 163 zemí na základě 23

kvalitativních a kvantitativních ukazatelů, které jsou rozděleny do tří větších skupin: společenská bezpečnost, rozsah probíhajícího domácího nebo mezinárodního konfliktu a míra militarizace, viz [67]. Dalším indexem je Underwriters Laboratories (UL) Safety Index 2017 hodnotící 187 zemí pomocí kvantifikace relativního stavu bezpečnosti. Toto měření je založeno na hodnocení institucí a zdrojů (bohatství, úroveň technologií, efektivita veřejné správy a vzdělání), rámcové bezpečnosti (zákony a standardy, ochrana spotřebitele, ochrana pracovníků, bezpečnost na silnicích) a dopadů nebezpečí (požáry, přírodní pohromy apod.), viz [93]. Global Terrorism Index (GTI) 2017 hodnotí bezpečnost z pohledu teroristických aktivity, kterou srovnává ve 163 zemích světa, viz [68]. Pořadí srovnávaných zemí v rámci těchto tří indexů je možné vidět v tabulce 2.5.

Tabulka 2.5: GPI, UL a GTI 2017 ve vybraných zemích EU

Pořadí v rámci srovnávaných zemí	GPI 2017	UL 2017	GTI 2017
1.	Rakousko	Rakousko	Slovinsko
2.	Německo	Německo	Chorvatsko
3.	Francie	Francie	Slovensko
4.	Česká republika	Slovinsko	Maďarsko
5.	Slovinsko	Itálie	Rakousko
6.	Slovensko	Česká republika	Česká republika
7.	Itálie	Slovensko	Itálie
8.	Chorvatsko	Chorvatsko	Německo
9.	Maďarsko	Maďarsko	Francie

Zdroj: vlastní zpracování na základě [67], [68], [94].

Každý z indexů používá jiný výpočet výsledné hodnoty, tudíž je v tabulce 2.5 uvedeno jen pořadí srovnávaných zemí, kde nejvýše uvedené země jsou nejbezpečnější. Slovinsko se v případě prvních dvou zmíněných indexů nachází zhruba v polovině, nejvíce bezpečné jsou převážně stávající konkurenční země Slovinska. Respondenti v dotazníku ale pravděpodobně hodnotili bezpečnost v užším slova smyslu než tyto dva indexy. Například nejspíš nezahrnovali do hodnocení efektivitu veřejné správy nebo bohatství, což vedlo k vnímání Slovinska jako velmi bezpečné země. Pokud vezmeme v potaz třetí zmíněný index, vidíme, že Slovinsko je na prvním místě, tedy jako nejbezpečnější ze srovnávaných zemí s ohledem na teroristickou aktivitu.

Slovinsko můžeme s jeho stávajícími i novými konkurenty porovnat také v oblasti nation branding. Tabulka 2.6 zachycuje hodnocení národní značky Slovinska a jeho stávající i nové konkurence v rámci čtyř nation brandingových indexů, jejichž metodika je popsána v podkapitole 1.2.1. Tyto indexy byly vybrány z toho důvodu, že se v žebříčcích vyskytují všechny porovnávané země. Tyto země jsou seřazeny od nejlepší k nejhorší, kdy je kromě umístění brán v potaz i celkový počet zemí, které daný index porovnává. Nejlépe jsou na tom země stávající konkurence Slovinska, poté všechny nově konkurující země a samotné Slovinsko je na posledním místě. Snahy o propagaci země také v rámci dotazníku nejsou hodnoceny příliš úspěšně, zejména co se týče propagace v zahraničí, viz graf 2.11 a 2.12.

Tabulka 2.6: Srovnání nation brandingových indexů Slovinska a jeho konkurence

Index	Nation Brand Strength Index (2017)	Country Brand Ranking – cestovní ruch (2017-2018)	Country Brand Ranking – investice (2017-2018)	Nation Brand Perception Index (2011)
Země	Celkem: 100 zemí	Celkem: 193 zemí	Celkem: 200 zemí	Celkem: 242 zemí
Francie	6.	6.	8.	13.
Německo	3.	8.	11.	30.
Itálie	9.	11.	18.	36.
Rakousko	28.	18.	43.	21.
ČR	38.	23.	48.	8.
Maďarsko	54.	57.	53.	75.
Slovensko	55.	83.	78.	28.
Chorvatsko	82.	27.	84.	40.
Slovinsko	62.	68.	140.	60.

Zdroj: vlastní zpracování na základě [36], [37], [38], [41].

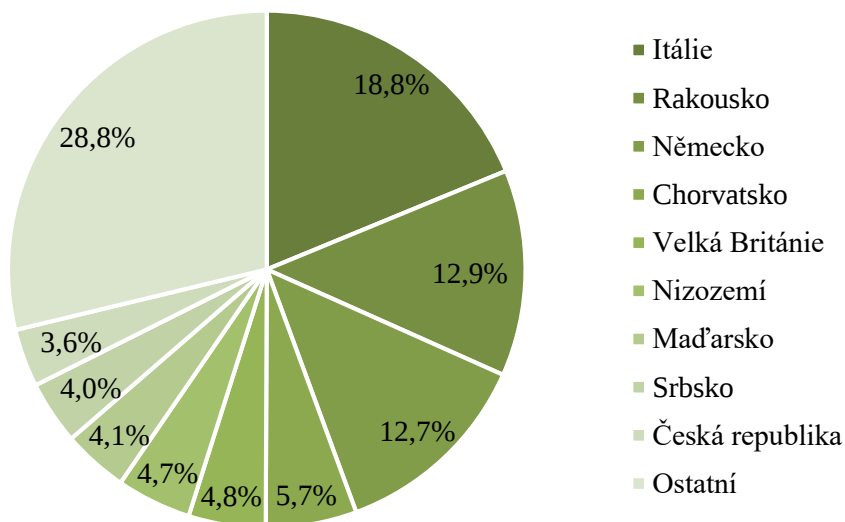
2.3.1.2 Zákazník

Další konkurenční silou jsou zákazníci. Z pohledu teorie Porterovy analýzy je vyjednávací síla zákazníků silnější, pokud produkt není příliš diferencovaný (mohou pak vybírat produkty konkurence, která prodává velmi podobný výrobek za nižší ceny). Stejně tak vstup nových konkurentů na trh je snazší, pokud náš produkt není výrazně diferencovaný, viz [31]. Z toho důvodu se kampaň I feel Slovenia snaží prezentovat Slovinsko jako jedinečné: „*Slovinsko je jiné a můžete to cítit.*“, viz [72]. Atributem odlišujícím Slovinsko od ostatních zemí má být především diverzita v rámci malé země, jelikož během zhruba hodiny cesty

autem se lze dostat na rozdílná místa, jako jsou Alpy, Středozemní moře nebo Panonská nížina. Navzdory své rozmanitosti v rámci přírody je Slovinsko komunikováno jako bezpečná země, jejíž občané jsou bez problémů schopni soužití s občany ostatních zemí, viz [72]. Způsoby komunikace kampaně jsou shrnuty v podkapitole 1.3.2.1.

S ohledem na *turisty* jako zákazníky Slovinska je nejdříve hodnocen vývoj v cestovním ruchu a národnostní struktura. V roce 2016 oproti roku 2006 příjezdy turistů do Slovinska na jeden den vzrostly pouze mírně, zatímco pobyty přes noc vzrostly téměř o 50 %. Za tento růst mohou zejména zahraniční turisté, především evropští, jejichž podíl byl v roce 2016 50 %. Meziroční nárůst počtu zahraničních turistů byl ve Slovinsku značně vyšší než ve zbytku Evropy, viz [81]. Ačkoliv tedy propagace země v zahraničí není respondenty dotazníku hodnocena jako úspěšná, je v cestovním ruchu vidět příznivý vývoj v porovnání se situací před uvedením kampaně I feel Slovenia. Na grafu 2.16 můžeme vidět podíl turistů ve Slovinsku podle zemí původu, který zahrnuje počet příjezdů a pobytů přes noc evropských turistů za rok 2016. Polovinu všech těchto turistů tvořili turisté z Itálie, Rakouska, Německa a Chorvatska.

Graf 2.16: Zahraniční turisté podle země původu (2016)



Zdroj: vlastní zpracování na základě [81].

Pokud se obecně zaměříme na turisty, kteří během svého zahraničního pobytu utratily nejvíce peněz, pořadí v rámci Evropy je následující: Němci, Britové, Francouzi, Nizozemci, Španělé, Rakušané, Finové, Belgičané, Italové a další. Zde je vidět, že národnostní struktura turistů je ve Slovinsko velmi příznivá, jelikož podíl pěti národností ze všech výše zmíněných

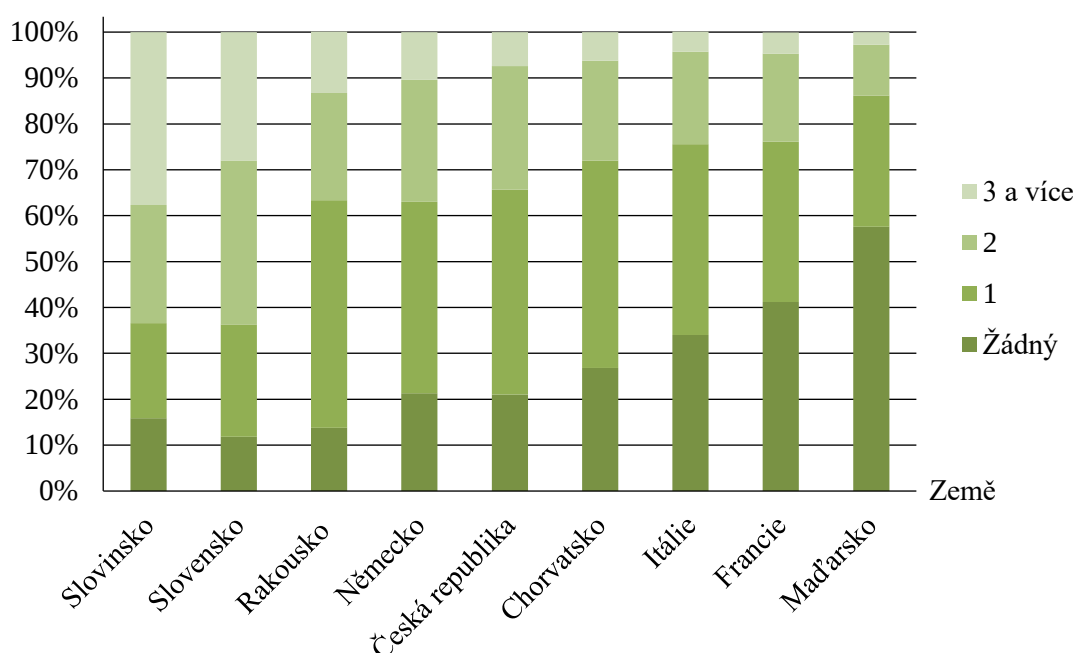
je relativně vysoký. Naopak další částí návštěvníci Slovinska (např. Chorvaté, Maďaři nebo Češi) utráceli na svých pobytech relativně málo peněz v porovnání s ostatními národy v EU, viz [48]. Z mimo evropských národů nejvíce v roce 2016 utráceli Číňané, obyvatelé USA, Australané, Jihokorejci, Kanadané, Rusové a Japonci, viz [90].

Marketing cestovního ruchu ve Slovinsku pro období 2017-2021 se zaměřuje na Rakousko, Německo a Itálii, které jsou považovány za klíčové trhy, jelikož přístup marketingového sdělení na tyto trhy je poměrně snadný díky geografické blízkosti a podobnosti kultur a jejich atraktivita je vysoká s ohledem na vysoké výdaje turistů z těchto zemí. Mezi trhy s potenciálem patří například skandinávské země, Rusko, Polsko nebo Nizozemí, kde je přístup na trh o něco složitější a atraktivita o něco nižší. Mezi trhy s vysokou návratností investovaných zdrojů (lidských, finančních i časových) je zařazena Česká republika, Srbsko, Chorvatsko, Maďarsko a Bosna a Hercegovina, jejichž atraktivita z pohledu výdajů turistů sice příliš vysoká není, ale přístup na tyto trhy je velmi snadný z důvodu geografické i kulturní blízkosti, viz [71].

Turisté k cestě do Slovinska využívali v roce 2015 nejčastěji auto nebo dodávku (61,9 %), poté letadlo (24,4 %), autobus (5,4 %), karavan (4,4 %), vlak (1,9 %) a ostatní dopravní prostředky (1,9%), viz [92]. Vysoké využití silniční přepravy souvisí s příležitostí zlepšit silniční komunikace spojující sousední státy se Slovinskem, čímž by mohlo Slovinsko těžit ze synergického efektu. Turisté cestující do Rakouska, Itálie, Maďarska nebo Chorvatska by díky rychlému a kvalitnímu spojení mohli spojit svou dovolenou i s návštěvou Slovinska.

Atraktivita země z pohledu turistů může být zvýšena také tím, kolik cizích jazyků místní obyvatelé ovládají, jelikož se tím zvýší šance na snadnější komunikaci. Na grafu 2.17 můžeme vidět srovnání znalostí cizích jazyků mezi Slovinskem a jeho konkurenty v roce 2016 (data byla získána na základě odpovědí na dotazníky v jednotlivých zemích a platí pro populaci ve věku 25-64 let). Země jsou seřazeny zleva doprava od nejlepší po nejhorší ve znalosti cizích jazyků. Slovinci se umístili na prvním místě mezi srovnávanými zeměmi, jelikož pouze 15,9 % populace neovládalo žádný cizí jazyk, 20,7 % ovládalo jeden cizí jazyk, 25,7 % dva cizí jazyky a 37,7 % ovládalo tři a více cizích jazyků, viz [47]. U Rakouska a Německa by se dalo uvažovat o lepším umístění z toho důvodu, že obyvatelé ovládají němčinu jako jeden ze světových jazyků (v tomto grafu je uváděna pouze znalost *cizích* jazyků). Navíc je potřeba se zaměřit také na to, které jazyky konkrétně obyvatelé ovládají. Například u Slovinců se dá předpokládat, že jedním z ovládaných cizích jazyků byla chorvatština, u Slováků čeština atp. I tak můžeme ale jazykové dovednosti Slovinců pokládat za konkurenční výhodu.

Graf 2.17: Znalost cizích jazyků ve srovnávaných zemích (2016)



Zdroj: vlastní zpracování na základě [47].

Dalším zákazníkem Slovinska jsou domácí i zahraniční firmy. Pro tyto ekonomické subjekty je velmi důležitý globální ekonomický vývoj, vývoj ve Slovinsku i v konkrétním odvětví. HDP v EU v posledních letech mírně roste, a to zejména díky růstu soukromé spotřeby jako důsledek příznivé situace na pracovním trhu, kde dochází k poklesu nezaměstnanosti. Slovinská ekonomika rostla v roce 2016 *rychleji* než zbytek EU a stejný vývoj je Evropskou komisí odhadován i za rok 2017, 2018 a 2019 stejně jako u Chorvatska. Naproti tomu Německo, Itálie, Rakousko a Francie rostly v roce 2016 podobným tempem jako EU nebo o něco méně. Inflace byla v roce 2017 ve Slovinsku mírná do 2 % a stejná se očekává i v letech 2018 a 2019. Naproti tomu růst cen v sektoru nemovitostí od roku 2008 byl značný (zejména v Lublani a jejím okolí a také v regionu Koper), ale ne tak vysoký jako v Německu nebo Maďarsku. Podíl lidí žijících v pronajatém ubytování je v současné době ve Slovinsku jedním z nejnižších v eurozóně. Pronájem bytů a domů turistům skrze online portály (např. Airbnb) ale v posledních letech stále roste, stejně jako poptávka studentů po pronájmu bytů v univerzitních městech, jako je Lublaň nebo Maribor. Roční výnos z pronájmu bytu a domu v Lublani se pohybuje okolo průměru EU, v Mariboru je dokonce nadprůměrný, což láká čím dál více investorů, zejména s ohledem na další očekávaný růst cen nemovitostí, viz [35].

Existuje také řada indexů a žebříčků, které porovnávají podnikatelské prostředí v rámci různých zemí světa, což pomáhá firmám v rozhodování o zahájení podnikání v zahraničí. Jedním z takových hodnocení je index Ease of Doing Business vydávaný každoročně Světovou bankou. Tento index hodnotí 190 zemí světa v řadě kritérií, mezi která patří například snadnost zahájení podnikání, řešení stavebních povolení, přístup k elektřině, získání úvěru, placení daní nebo přeshraniční obchod, viz [89].

Tabulka 2.7: Pořadí vybraných zemí v Ease of Doing Business 2018

Země	Pořadí
Německo	20.
Rakousko	22.
Česká republika	30.
Francie	31.
Slovinsko	37.
Slovensko	39.
Itálie	46.
Maďarsko	48.
Chorvatsko	51.

Zdroj: vlastní zpracování na základě [89].

Tabulka 2.7 ukazuje pozici Slovinska v Ease of Doing Business oproti jeho stávající a nové konkurenci. Slovinsko se nachází se na 5. místě z 9 srovnávaných zemí, tedy až ve druhé polovině. Na lepší pozici se nacházejí všechny země stávající konkurence kromě Itálie a na horší pozici všechny země nové konkurence kromě České republiky. Pokud se podíváme na konkrétní kategorie, kde se Slovinsko nachází na prvních třech místech v rámci zemí srovnávaných v tabulce 2.7, je to v zahájení podnikání, přístupu k elektřině, ochraně menšinových investorů a vyřešení platební neschopnosti, viz [89].

Mezi zákazníky Slovinska můžeme řadit také například kvalifikovanou zahraniční pracovní sílu nebo zahraniční studenty. Podle výsledků dotazníků je práce ve Slovinsku lákavá pouze pro 4,5 % respondentů, zatímco studium pro 12,3 % (což vyplývá z převahy mladších věkových kategorií mezi respondenty), viz graf 2.8. Zároveň 16,2 % respondentů už ve Slovinsku studuje nebo studovalo. Vzhledem k poklesu nezaměstnanosti ve Slovinsku na úroveň 6,8 % v roce 2017 (viz [35]) je hrozbou budoucí nedostatek domácí i zahraniční *kvalifikované* pracovní síly, která je důležitým zdrojem dalšího růstu ekonomiky. Za zákazníka nebo zprostředkovatele propagace Slovinska a jeho kampaně I feel Slovenia mohou

být považována také média, která ji šíří buď v rámci oficiální propagace, nebo při jiných zmínkách o Slovinsku.

2.3.1.3 Dodavatel a substituty

Na dodavatele jako další z konkurenčních sil Porterovy analýzy lze nahlížet z různých úhlů pohledu. Například pokud budeme zohledňovat cestovní ruch, můžeme za dodavatele považovat všechny hoteliery a poskytovatele jiného ubytování, cestovní kanceláře, stát (jako vlastníka některých památek), dopravce atd. Dodavatel je ale v této práci definován pouze jako stát, resp. slovinská vláda, jelikož je na něj nahlíženo z pohledu kampaně I feel Slovenia. V podkapitole 1.3.2.1 je uveden přehled organizací zaštiťujících kampaň, z nichž jsou všechny veřejné (GCO, SPIRIT – veřejná agentura Ministerstva pro ekonomický rozvoj a technologie a STO), viz [25], [74], [85]. Hrozbou v tomto případě může být změna priorit vlády a s tím související úbytek financí plynoucích na propagaci Slovinska doma a/nebo v zahraničí. Na období 2018-2019 je na propagaci Slovinska vyčleněno 11 450 000 EUR, z nichž cca 94 % plyne ze zdrojů Ministerstva pro ekonomický rozvoj a technologie a zbytek z fondů STO, viz [82]. Potenciální omezení zdrojů by mohlo vést mimo jiné k omezení účasti Slovinska na mezinárodních veletrzích. Slovinsko se pravidelně účastní například prestižního veletrhu cestovního ruchu ITB v Berlíně, kde letos získalo ocenění udržitelné destinace, viz [80], dále se účastní také WTM v Londýně, ITLM v Cannes, TT ve Varšavě, ale také veletrhů s jiným zaměřením (např. na automobily nebo zimní sporty). Slovinsko pořádá pouze jeden veletrh zaměřený na cestovní ruch, a to Natour Alpe-Adria (viz [33]) a také workshop pro průvodce z České republiky, viz [77]. Celkový počet veletrhů a výstav pořádaných ve Slovinsku a konkurujících zemích můžeme vidět v tabulce 2.8.

Slovinsko spolu s Chorvatskem a Maďarskem patří v rámci srovnávaných konkurentů k zemím s nejmenším počtem veletrhů a výstav. Je pochopitelné, že země s mnohem větší rozlohou, počtem obyvatel a počtem velkých měst (jako Francie, Německo nebo Itálie), pořádají mnohonásobně více veletrhů a výstav, ale pokud by se Slovinsko více zaměřilo na toto odvětví, mohlo by těžit z řady pozitivních dopadů. Pořádání veletrhů a výstav může v dlouhodobém horizontu napomoci propagaci domácích výrobků a služeb, budování image, reputace země a povědomí o zemi mezi širokou veřejností, čímž je možné dosáhnout diferenciací vůči ostatním zemím. Pořádání takových akcí má ale i okamžité pozitivní efekty, zejména na sektor služeb v pořádajícím městě a jeho okolí, viz [19].

Tabulka 2.8: Počet veletrhů a výstav ve srovnávaných zemích (2018-2019)

Země	Počet veletrhů a výstav
Francie	988
Německo	745
Itálie	425
ČR	133
Rakousko	82
Slovensko	60
Slovinsko	25
Chorvatsko	23
Maďarsko	20

Zdroj: vlastní zpracování na základě [49].

Co se týče substitutů, lze na ně nahlížet opět z různých perspektiv, ale všechny zmíněné možnosti jsou spíše teoretické, jelikož jejich naplnění je velmi nepravděpodobné. Například by mohlo dojít k přeorientování na jiný druh propagace země jako celku, než je koncept nation branding, a Slovinsko by bylo nuceno přehodnotit svou současnou strategii a financovat vytvoření nové strategie. Popřípadě by mohlo dojít k celosvětovému nebo regionálnímu růstu poptávky po jiných aktivitách než horské turistice a zimních sportech, které jsou pro Slovinsko velmi důležité v oblasti cestovního ruchu, viz [81]. Na druhou stranu, jak je v této práci mnohokrát zmiňováno, Slovinsko je velmi diverzifikované, co se přírody týče, a nabízí také řadu historických i kulturních atraktivit, tudíž je toto riziko minimální.

2.3.2 SWOT analýza Slovinska

SWOT analýza Slovinska je provedena na základě Porterovy analýzy konkurenčních sil. Přehled jednotlivých silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb je uveden v tabulce 2.9 v rámci matice SWOT. Ke každému bodu je přiřazena váha (tedy důležitost daného kritéria v rámci celé skupiny) a hodnocení (tedy úroveň kritéria v případě Slovinska, u silných stránek a příležitostí znamená 1 nejhorší a 5 nejlepší, u slabých stránek a hrozeb znamená -1 nepříliš vážné a -5 velmi závažné). Vážená hodnota je poté vypočítána jako součin váhy a hodnocení. Všechna kritéria jsou hodnocena na základě srovnání se současnými i novými konkurenty.

Tabulka 2.9: Matice SWOT – Slovinsko⁹

	V	H	VH		V	H	VH
Silné stránky (S)				Slabé stránky (W)			
Malá rozloha	0,20	5	1,0	Ubytovací kapacity	0,35	-4	-1,4
Různorodost	0,30	5	1,5	Podnikatelské prostředí	0,25	-2	-0,5
Cenová hladina	0,20	3	0,6	Národní značka	0,40	-4	-1,6
Bezpečí	0,20	4	0,8				
Znalost cizích jazyků	0,10	5	0,5				
Součet	1,00		4,4		1,00		-3,5
Příležitosti (O)				Hrozby (T)			
Dopravní infrastruktura	0,25	4	1,00	Vnímání cenové hladiny	0,40	-3	-1,2
Mimoevropští turisté	0,10	3	0,30	Nedostatek kvalif. PS	0,30	-2	-0,6
Veletržní CR	0,10	2	0,20	Změna priorit vlády	0,30	-2	-0,6
Ekonomický vývoj	0,15	3	0,45				
Vývoj v CR	0,20	4	0,80				
Lepší propagace země	0,20	4	0,80				
Součet	1,00		2,55		1,00		-1,2

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi silné stránky Slovinska patří malá rozloha, díky které je možné za poměrně krátkou dobu procestovat řadu míst (venkov, větší města, horské oblasti, přímořské oblasti atd.), jejichž různorodost je další silnou stránkou. Cenová hladina patří mezi silné stránky, ale je hodnocena číslem 3, jelikož se její úroveň nachází uprostřed mezi stávajícími a novými konkurenty. Subjektivně ale může být cenová hladina ve Slovinsku vnímána obyvateli západní Evropy (na které především cílí marketing cestovního ruchu Slovinska) jako pojítko k nižší kvalitě, což je hrozbou pro cestovní ruch v zemi. Bezpečí a znalost cizích jazyků jsou ve srovnání s konkurenčními zeměmi hodnoceny jako velmi silné stránky.

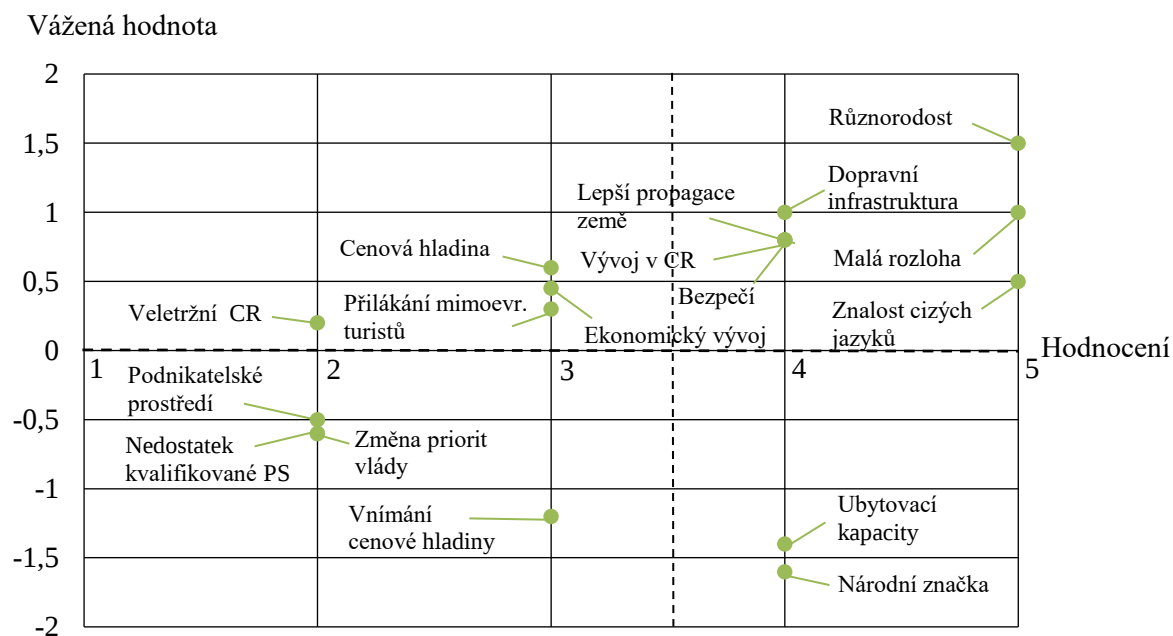
Mezi slabé stránky lze zařadit ubytovací kapacity vyjádřené v počtu lůžek na 1000 km², které jsou ve Slovinsku v porovnání s konkurencí jedny z nejnižších. Vzhledem k pozitivnímu vývoji cestovního ruchu ve Slovinsku by bylo vhodné tyto kapacity rozšířit, a to zejména co se týče kempů a hotelů. Podstatnou slabou stránkou je také národní značka, která v rámci porovnání různých indexů se všemi konkurenty vychází jako nejslabší. Slovinsko začalo v roce 2007 budovat nový systematický přístup k nation branding, což je jistě zlepšením oproti původní situaci, ale stále se pozice značky neposunula před konkurenty.

S tím souvisí příležitost lepší propagace země (zejména v zahraničí) například díky většímu důrazu na veletržní cestovní ruch, tedy pořádání více lokálních i mezinárodních veletrhů a výstav. Výhodou je pro Slovinsko také ekonomický vývoj v zemi (roste rychleji

⁹ V ... váha, H ... hodnocení, VH ... vážená hodnota

než konkurenti) a pozitivní vývoj v cestovním ruchu (růst příjezdů i pobytů přes noc zahraničních turistů, zejména takových národností, jejichž výdaje jsou relativně vysoké oproti jiným). Velkou příležitostí pro Slovinsko by mohlo být lepší silniční propojení se sousedními státy, které je již nyní plánováno. Pokud by skutečně došlo ke zlepšení propojení země výstavbou nových silnic a dálnic nebo opravou stávajících, mohlo by Slovinsko více těžit z návštěvy turistů, kteří primárně míří do sousedních států. Dopravní infrastruktura uvnitř Slovinska také zaostává zejména vůči stávajícím konkurentům, ale v některých oblastech i vůči novým konkurentům. Z letecké dopravy lze například zmínit, že obslužnost letiště v Lublani by se mohla rozšířit zejména o jih Francie a Itálie nebo sever Německa. Mezi hrozby je kromě cenové hladiny zařazena změna priorit vlády a potenciální nedostatek kvalifikované pracovní síly v případě, že by nadále klesala nezaměstnanost v zemi. Pokud by se vláda rozhodla snížit rozpočet na financování cestovního ruchu a propagace Slovinska, bylo by složitější snažit se v této oblasti dostat před konkurenci.

Graf 2.18: Poziční mapa SWOT analýzy



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2.18 zachycuje pozici jednotlivých prvků SWOT analýzy. Přerušované čáry vyznačují kvadranty podle důležitosti prvků (vertikální rozdělení je posunuto do pozice 3,5 z toho důvodu, že na úrovni hodnocení 1 se nepohybuje žádný prvek). V pravém horním kvadrantu se nacházejí silné stránky a příležitosti, ze kterých by měla země profitovat nejvíce, naopak v pravém dolním kvadrantu jsou nejvíce negativní slabé stránky. Levý horní kvadrant

obsahuje méně prioritní silné stránky a příležitosti a levý dolní kvadrant méně podstatné slabé stránky a hrozby. Největší pozornost by měla být věnována prvkům z horního a dolního pravého kvadrantu: různorodosti, dopravnímu propojení se sousedními státy, malé rozloze, znalosti cizích jazyků, lepší propagaci země, vývoji v cestovním ruchu, bezpečí; národní značce, dopravní infrastruktuře a ubytovacím kapacitám.

3. Diskuze, zhodnocení a doporučení v souladu s marketingovým mixem

Závěrečná kapitola této práce je rozdělena na dvě části. První podkapitola zahrnuje porovnání části provedeného výzkumu v rámci této diplomové práce s výzkumem autorů kampaně I feel Slovenia. Druhá podkapitola se zaměřuje na zhodnocení nation brandingu Slovinska a poskytnutí doporučení ke zlepšení na základě provedených analýz a porovnání výzkumů.

3.1 Diskuze – porovnání výzkumů

V červenci 2008, tedy asi půl roku po představení konceptu I feel Slovenia, byl proveden výzkum zaměřený na zjištění prvních názorů, reakcí a pocitů místních obyvatel v souvislosti s novou národní značkou (dále jen „oficiální výzkum“). Bylo dotazováno 200 respondentů, z nichž všichni byli Slovinci. Dle autorů výzkumu akceptování značky místními znamená její přežití a dlouhodobý úspěch, proto se zaměřili pouze na Slovince. V rámci tohoto výzkumu byla stanovena jedna hlavní a dvě vedlejší hypotézy:

„Hypotéza 1: Slovinci budou mít povědomí o nové značce I feel Slovenia a budou o ní mít nějaké znalosti.“

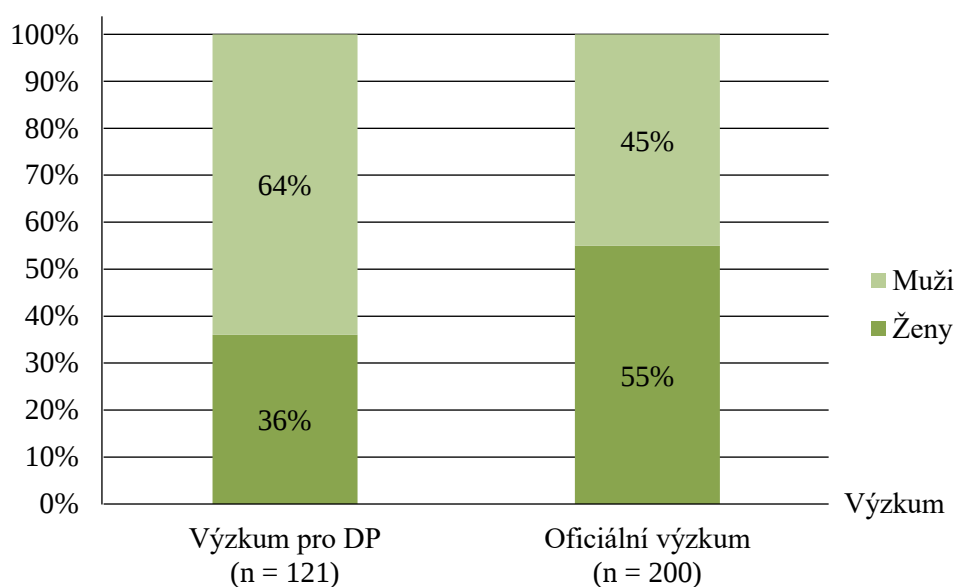
„Hypotéza 1a: Slovinci budou obeznámeni s vizuálními elementy značky I feel Slovenia.“

„Hypotéza 1b: Slovinci budou méně obeznámeni s ostatními elementy značky I feel Slovenia.“, viz [25].

V této podkapitole jsou ve všech grafech u výzkumu provedeného pro účely této práce zařazeny pouze odpovědi respondentů slovinské národnosti z důvodu porovnatelnosti s oficiálním výzkumem, kterého se účastnili pouze Slovinci. Počet respondentů v případě výzkumu pro diplomovou práci je 121 oproti 200 respondentům oficiálního výzkumu, na což musí být brán zřetel při čtení všech grafů v této podkapitole.

Na grafu 3.1 můžeme vidět porovnání respondentů podle pohlaví. Procentuální rozložení bylo u oficiálního výzkumu rovnoměrnější, jelikož se ho účastnilo 55 % žen a 45 % mužů. Výzkumu pro DP se z respondentů slovinské národnosti účastnilo 36 % žen a 64 % mužů. Důvod této nerovnováhy není možné přesně zjistit, jelikož byl výzkum prováděn přes internet, ale v rámci zjišťování znalostí kampaně I feel Slovenia by tato nerovnováha neměla být problémem.

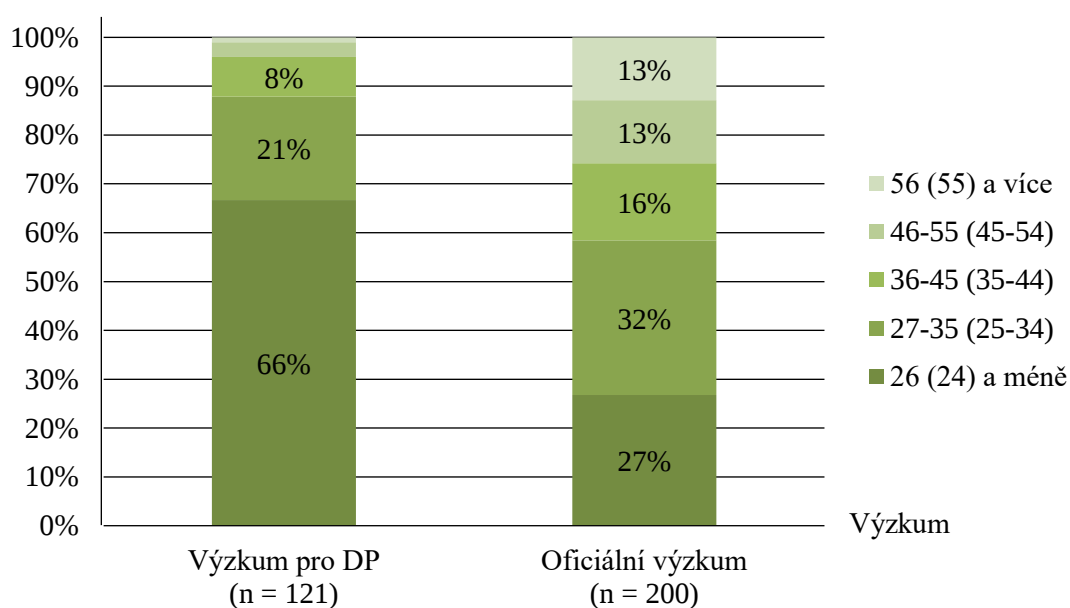
Graf 3.1: Porovnání respondentů podle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování na základě [25].

Na grafu 3.2, zachycujícím porovnání respondentů podle věku, můžeme opět vidět, že rozložení věkových skupin v případě oficiálního výzkumu je rovnoměrnější než v případě výzkumu pro DP. Obecně lze ale říci, že obou výzkumu se účastnili spíše respondenti v mladším a středním věku.

Graf 3.2: Porovnání respondentů podle věku¹⁰

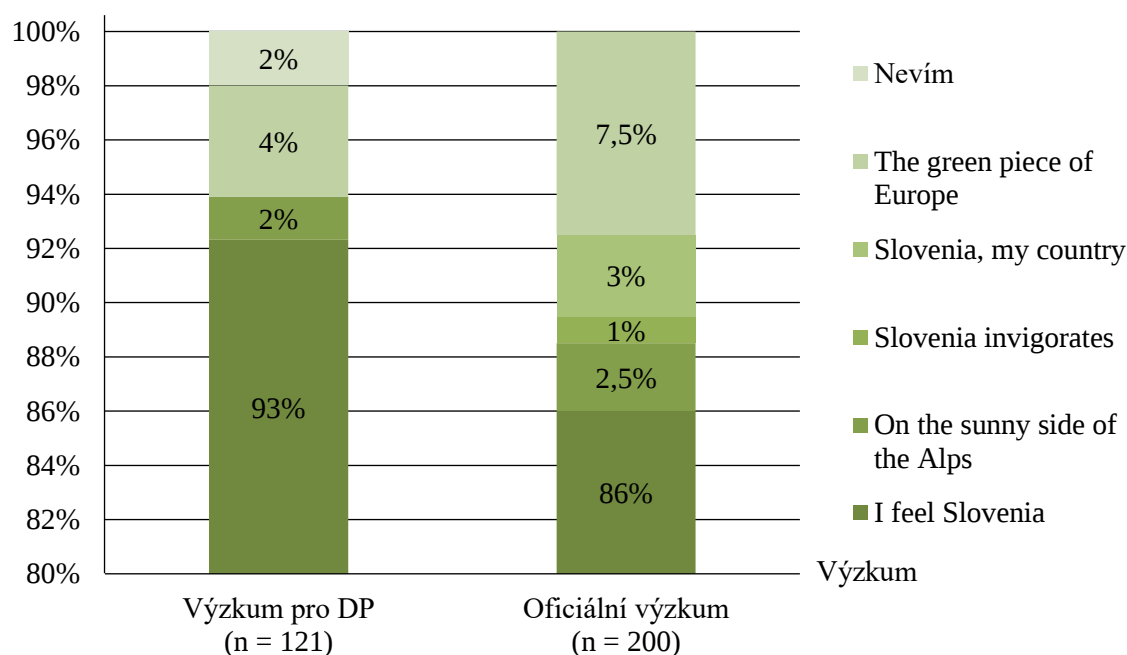


Zdroj: vlastní zpracování na základě [25].

¹⁰ Rozdělení respondentů do věkových skupin se v oficiálním výzkumu neshodovalo s rozdělením ve výzkumu pro DP. Čísla v závorkách v legendě grafu jsou věkové skupiny z oficiálního výzkumu.

Na grafu 3.3 jsou porovnány odpovědi respondentů ohledně názvu kampaně propagující Slovinsko. V obou výzkumech bylo I feel Slovenia nejčastější odpovědí. V případě výzkumu pro DP můžeme ostatní odpovědi považovat za zanedbatelné a konstatovat, že obeznámenost s názvem kampaně je velmi vysoká. Oproti tomu v případě oficiálního výzkumu 7,5 % respondentů považovalo za název kampaně „The green piece of Europe“ a menší počet respondentů ještě ostatní uvedené názvy, viz [25]. Všechny možnosti, které byly v rámci této otázky poskytnuty, vycházely z dřívějších kampaní na propagaci Slovinska. Menší znalost v případě oficiálního výzkumu byla pravděpodobně způsobena tím, že výzkum byl prováděn v roce 2008, tedy pouze několik měsíců po představení kampaně I feel Slovenia, kdežto výzkum pro DP byl prováděn v roce 2017 a 2018.

Graf 3.3: Porovnání znalosti názvu kampaně¹¹



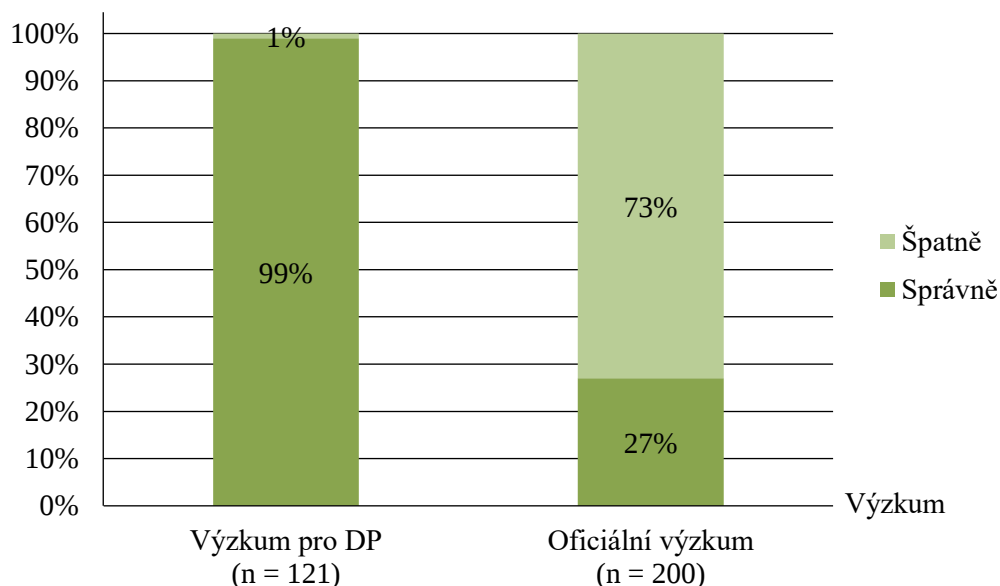
Zdroj: vlastní zpracování na základě [25].

Graf 3.4 zachycuje porovnání znalosti loga I feel Slovenia. Je nutné podotknout, že v případě výzkumu pro DP bylo logo respondentům ukázáno a jejich úkolem bylo pouze odpovědět, zda logo znají nebo ne (viz příloha 1), kdežto v případě oficiálního výzkumu museli respondenti logo nakreslit. Podle výsledných obrázků byli rozděleni respondenti do čtyř skupin. První z nich byli schopni nakreslit správný tvar loga se zelenou barvou, uvnitř napsat „I feel Slovenia“ a tučně vyznačit „I feel love“. Další skupina byla schopna nakreslit

¹¹ Jednotky osy y jsou upraveny z důvodu přehlednosti grafu. Možnost „nevím“ byla pouze u výzkumu pro DP.

logo téměř správně s tím, že chyběla pouze jedna z charakteristik, kterou zvládli nakreslit respondenti první skupiny. Třetí skupina byla schopna pouze napsat slogan bez nakreslení loga a čtvrtá skupina nenakreslila ani nenapsala žádné logo nebo slogan, viz [25]. Na grafu 3.4 jsou zařazeni respondenti skupin 1-3 jako ti, kteří odpověděli „správně“ a respondenti skupiny 4 jako ti, kteří odpověděli „špatně“. V porovnání s výzkumem pro DP, kde téměř všichni respondenti znali logo I feel Slovenia, byly výsledky oficiálního výzkumu o dost horší. Důvodem byla pravděpodobně jednak krátká doba pro možné zapamatování loga vzhledem k tomu, kdy byl výzkum prováděn, a také vyšší nároky při odpovídání na tuto otázku.

Graf 3.4: Porovnání znalosti loga



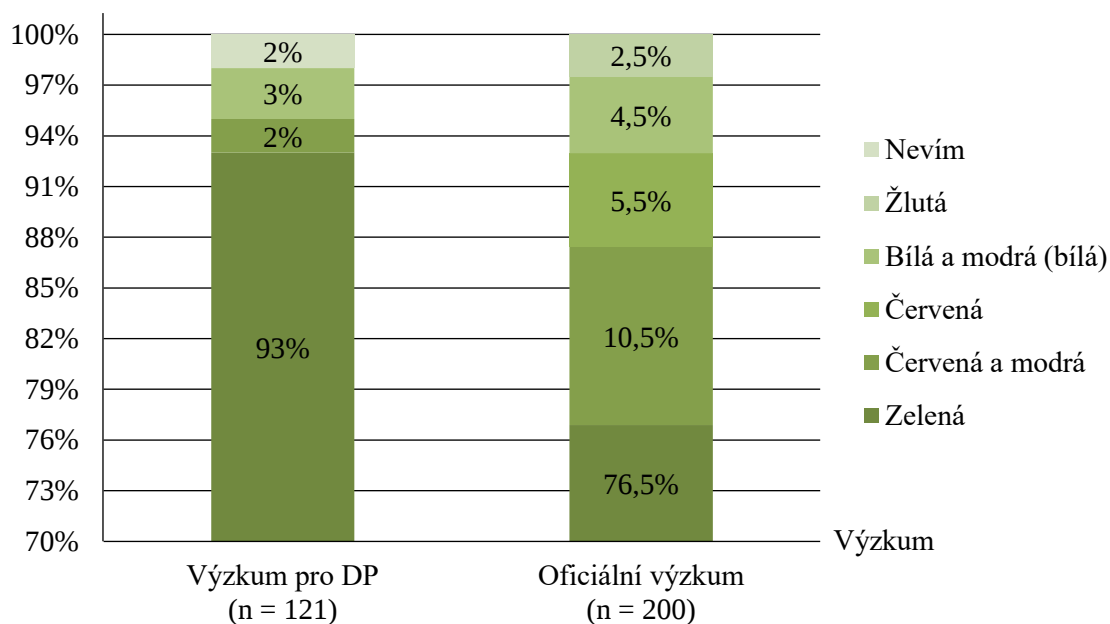
Zdroj: vlastní zpracování na základě [25].

Kromě kreslení loga se respondenti v oficiálním výzkumu vyjadřovali také k tomu, zda se jim nové logo líbí a nepřipadá jim moc obecné. Na škále od 1 (rozhodně nesouhlasím) do 5 (rozhodně souhlasím) se střední hodnoty odpovědí u obou otázek pohybovaly okolo hodnoty 3, ale variabilita odpovědí byla poměrně vysoká, což znamená, že názory respondentů se dost lišily (hodně z nich odpovídalo vyhraněně), viz [25].

Na grafu 3.5 můžeme vidět porovnání odpovědí týkajících se barvy spojené s kampaní I feel Slovenia. V obou výzkumech *většina* respondentů správně označila zelenou jako barvu značky I feel Slovenia. 23,5 % respondentů v oficiálním výzkumu označilo barvu spjatou s předchozími koncepty propagace Slovinska, zejména červenou a modrou. V oficiálním výzkumu byla navíc zařazena otázka, zda respondenti souhlasí s tím, že zelená je nejvíce

vhodná barva pro propagaci země. Průměrná hodnota odpovědí ze škály stejné jako v předchozím případě byla 4,14 a směrodatná odchylka byla jen 0,83, tudíž se respondenti poměrně silně shodovali v souhlasu s použitím zelené barvy. Na základě zhodnocení znalosti názvu, loga a barvy byla v oficiálním výzkumu potvrzena hypotéza 1a, viz [25].

Graf 3.5: Porovnání znalosti barvy¹²



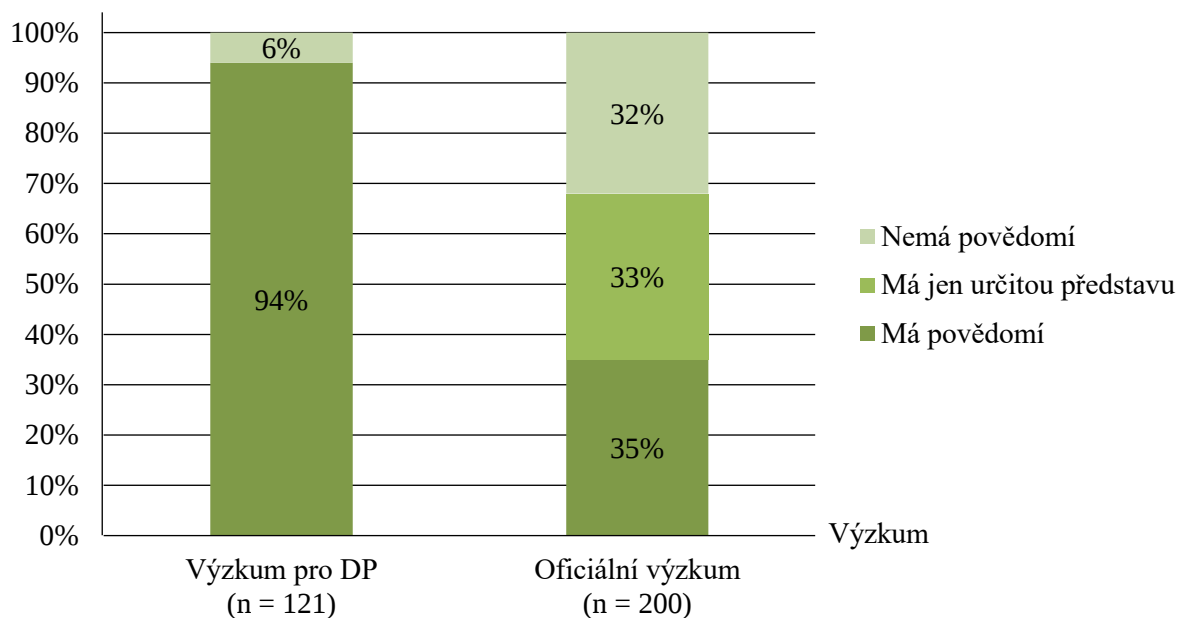
Zdroj: vlastní zpracování na základě [25].

Graf 3.6 porovnává znalosti respondentů ohledně kampaně I feel Slovenia. V případě oficiálního výzkumu měli respondenti na výběr ze tří odpovědí odstupňovaných od povědomí, přes určitou představu, po žádné povědomí o obsahu značky. Rozložení odpovědí bylo rovnoměrné zhruba po třetinách. Dále měli hodnotit výrok „Vím toho hodně o obsahu nové značky I feel Slovenia“, viz [25], který v průměru na škále stejné jako v předchozích případech dosáhl hodnoty cca 3 a směrodatné odchylky cca 1, tudíž respondenti nevyjádřili souhlas ani nesouhlas. Jejich znalost byla spíše obecná a neměli povědomí o všech charakteristikách nové značky, viz [25]. Ve výzkumu pro DP prostřední možnost nabídnuta nebyla, ale jednoznačně převažovalo povědomí o značce I feel Slovenia. V další otázce měli respondenti napsat oblasti, na které se koncept zaměřuje, aby bylo možné jejich povědomí objektivně posoudit. Většina z nich si koncept spojila pouze s cestovním ruchem, přírodou, různými místy a městy ve Slovinsku, popřípadě s propagací v rámci cestovního ruchu, ale

¹² Jednotky osy y jsou upraveny z důvodu přehlednosti grafu. Možnost „bílá a modrá“ se vyskytovala ve výzkumu pro DP (kde byla navíc možnost „nevím“), zatímco v oficiálním výzkumu byla u této možnosti pouze „bílá“ (navíc se zde vyskytovala možnost „červená“).

nikdo například nezmínil propagaci země v zahraničí nebo zaměření na investory a podnikatele. Z toho lze odvodit, že znalost nebo povědomí o obsahu značky je mezi slovinskými respondenty značně limitovaná.

Graf 3.6: Porovnání znalosti obsahu kampaně I feel Slovenia



Zdroj: vlastní zpracování na základě [25].

V rámci oficiálního výzkumu bylo také zjištěno, že většina respondentů se se značkou neidentifikuje, necítí se být spolutvůrcem značky a ani v budoucnu nechce přispívat k rozvoji značky. Na základě těchto skutečností byla potvrzena hypotéza 1b. Důvodem pro nízkou motivaci k rozvoji značky ze strany respondentů byly podle autorů předchozí nation brandingové aktivity Slovinska, které se v minulosti velmi rychle měnily. Tato nekonzistentnost pak vyvolala nedůvěru respondentů v úspěch nové značky I feel Slovenia. Na základě potvrzení dílčích hypotéz 1a a 1b byla potvrzena také hypotéza 1, viz [25].

3.2 Zhodnocení a doporučení v souladu s marketingovým mixem

V rámci Porterovy analýzy, SWOT analýzy a porovnání výzkumů v předchozích kapitolách byla odhalena řada pozitivních faktorů a příležitostí, kterých by mohlo Slovinsko využít ke zlepšení propagace své země i přilákání návštěvníků, investorů a dalších, a tím zvýšit povědomí o zemi, zlepšit její reputaci a pozici v myslích zákazníků a zvýšit příjmy v různých ekonomických sektorech. Na druhou stranu byly zjištěny také podstatné slabé

slánky a hrozby, na které je také potřeba se zaměřit. Zhodnocení a doporučení konkrétních kroků je provedeno v souladu s marketingovým mixem v cestovním ruchu.

Produkt představuje Slovinsko, jako země nabízející řadu atraktivit pro turisty, pracovníky, studenty nebo investory. Ačkoliv v rámci cestovního ruchu je místo produktu v marketingovém mixu zdůrazňována role služeb, v případě země je možné prostřednictvím **fyzického prostředí** hovořit i o produktu. I v kampani I feel Slovenia je komunikována snaha překonat nehmotnost služeb důrazem na možnost cítit, slyšet nebo vychutnávat si Slovinsko. Mezi velmi silné stránky je zařazena malá rozloha a různorodost země, díky čemuž mohou turisté ve Slovinsku navštívit hory, přímořské oblasti, Panonskou nížinu, jeskyně, termální prameny i historická města jako Lublaň, Koper nebo Piran. Tyto dvě silné stránky by měly zůstat základním pilířem komunikace výhod, které Slovinsko nabízí a díky kterým se může diferenciovat od řady svých konkurentů, kteří sice také nabízejí rozmanitá místa, ale na daleko větší rozloze (např. Německo, Francie nebo Itálie). Turisté tedy musejí strávit více času cestováním než při návštěvě Slovinska. Zároveň by měl být kladen velký důraz na zachování současných přírodních i historických památek, udržování čistého prostředí ve městech, na venkově a dalších místech, protože to je také základem dosavadní propagace Slovinska. Příležitostí pro Slovinsko je využití příznivého vývoje v cestovním ruchu, kdy se v posledních letech zvyšuje počet přijíždějících turistů. S tím souvisí zaměření se na ubytovací kapacity, které jsou ve srovnání s konkurenty značně omezené. Zejména by bylo vhodné zaměřit se na zvýšení počtu lůžek v hotelech, za které turisté utratí nejvíce peněz v porovnání s jinými druhy ubytování, a pak také v kempech, jelikož Slovinsko je vyhledáváno především pro turistiku. Výstavba nových ubytovacích zařízení nebo zvyšování počtu lůžek ve stávajících zařízeních by mohlo přilákat domácích i zahraničních investory, zejména z důvodu růstu cen realit ve Slovinsku v posledních letech.

Cenová hladina ve Slovinsku je v rámci SWOT analýzy hodnocena průměrně, jelikož se nachází na úrovni uprostřed stávajících a nových konkurentů. Stejně tak hrozba vnímání slovinské cenové hladiny turisty ze západní Evropy, kteří by si ji mohli spojovat s nižší kvalitou, byla hodnocena jako nepříliš vysoká. Z hlediska cenové politiky tedy nejsou doporučeny žádné významné změny. Naopak co se týče **distribuce**, zde by se Slovinsko mělo zaměřit na zlepšení dopravní infrastruktury uvnitř země a zároveň na zkvalitnění dopravního propojení se sousedními státy. Ačkoliv má Slovinsko malou rozlohu a cestování turistům nezabírá tolik času jako ve větších státech, díky velmi kvalitním železnicím, silnicím, dálnicím i leteckým spojeníům by mohlo Slovinsko získat značnou konkurenční výhodu. Zajištění lepšího dopravního spojení například z letiště v nedalekém Terstu (Itálie) by mohlo

vést k synergickému efektu. Turisté mířící do severní Itálie by mohli svou dovolenou spojit i s návštěvou Slovinska, které jim nabízí řadu zajímavých turistických míst. Kvalitní dopravní propojení s Rakouskem by pak mohlo pomoci přilákat turisty, kteří přiletí do letišť v Klagenfurtu nebo Grazu, pokud jim neletí přímý let do Lublaně.

Marketingová komunikace Slovinska byla v rámci dotazníku hodnocena spíše negativně, ačkoliv od roku 2007 je pracováno na jejím zlepšení díky kampani I feel Slovenia. Národní značka Slovinska je ale ve srovnání s konkurenty stále na posledním místě v rámci vybraných žebříčků (viz tabulka 2.6). Základem úspěšnosti kampaně je pokračování v nastaveném **procesu** propagace, který mi měl zahrnovat systematický přístup, tedy konzistentní propagaci, ať už se týká barevné prezentace, sloganu nebo základních cílů a nástrojů. V rámci komunikace v zahraničí by kromě komunikování rozmanitosti, zachovalosti a malé rozlohy měla být věnována větší pozornost také bezpečí jako prvku odlišujícímu Slovinsko od některých konkurentů. Bezpečnost je důležitá nejen pro cestovní ruch, ale také pro přilákání investorů. Komunikována by měla být v současné době také příznivá ekonomická situace a s tím související vývoj v cestovním ruchu ve Slovinsku, jelikož tím může dojít k posílení vnímání Slovinska jako „nové“ atraktivní destinace, kam jezdí stále více turistů.

I feel Slovenia se zaměřuje také na propagaci pozitivních vlastností **lidí** – Slovinců, jako například houževnatost, otevřenost a pohostinnost. Velká pozornost je také věnována slovinštině a hrdosti lidí na jejich jazyk, viz [72], ale vzhledem k tomu, že v naprosté většině případů je značka komunikována v anglické verzi „I feel Slovenia“, měl by být kladen větší důraz na komunikování vysoké znalosti cizích jazyků mezi obyvateli. Díky této znalosti může být pobyt turistů ve Slovinsku příjemnější a mohou o něm šířit pozitivní zkušenosti (word-of-mouth recommendation). Znalost značky I feel Slovenia je poměrně vysoká, zejména mezi Slovinci, ale hodnocení propagace země doma i v zahraničí je poměrně negativní. Motivace místních obyvatel propagovat značku I feel Slovenia by mohla být podpořena tím, že budou co nejvíce zapojeni do kampaně. Příkladem zapojení mohou být pravidelné průzkumy vnímání značky i Slovinska jako celku po vzoru výzkumu komentovaného v podkapitole 3.1, jelikož toto vnímání se promítá do způsobu jejich případné komunikace a propagace Slovinska.

Závěr

Hlavním cílem této práce bylo zmapovat aktivity spojené s nation brandingem ve Slovinsku a zhodnotit jejich úspěšnost pomocí SWOT analýzy, Porterovy analýzy a vyhodnocením dotazníku. Dílčím cílem této práce bylo poskytnutí doporučení pro zlepšení nation brandingu Slovinska.

V první kapitole byl nejdříve charakterizován brand management a nation branding jako základní teoretická východiska pro splnění dílčího cíle této kapitoly, kterým bylo zmapovat nation brandingové aktivity Slovinska. Snahy o nation branding ve Slovinsku započaly v roce 1986, kdy měly především nacionalistické tendence vzhledem k napjatým vztahům uvnitř Jugoslávie. V této době byl používán slogan Slovenia, my country, tedy nation branding zaměřený především na propagaci země mezi místními a přesunu od země Balkánu k zemi středoevropské. Komunikace směrem do zahraničí byla zajišťována kampaní On the sunny side of the Alps. Po vyhlášení nezávislosti v roce 1991 byl nation branding poměrně často měněn a nevykazoval téměř žádnou konzistentnost.

V roce 2007 byla uvedena nová kampaň I feel Slovenia, prostřednictvím které je Slovinsko propagováno až do současnosti. Organizace, které se podílejí na řízení kampaně postupují jednotně podle konceptu značky vytvořeného ve spolupráci s odborníky na brand management a marketing, kteří analyzovali úspěšné přístupy jiných zemí a primární data získaná od různých skupin klíčových stakeholderů. Vizuální podoba loga je tvořena zelenou barvou s bílým písmem, které mají evokovat základní charakteristiky Slovinska, tedy udržitelný a ekologický přístup, rovnováhu, decentnost a čistotu. Druhá část první kapitoly byla zaměřena na popis marketingové situační analýzy, konkrétně Porterovy a SWOT analýzy, a marketingového mixu v cestovním ruchu, kterých bylo využito v praktické části práce.

Druhá kapitola byla zaměřena na vyhodnocení výzkumu, provedeného prostřednictvím dotazníkového šetření. Cílem výzkumu bylo zjistit znalosti o kampani I feel Slovenia a porovnat je mezi Slovinci a ostatními národnostmi a také mezi návštěvníky Slovinska a ostatními. Dílčím cílem druhé kapitoly bylo analyzovat data získaná v provedeném výzkumu za použití Porterovy a SWOT analýzy. Výzkumu se zúčastnili především respondenti z mladších věkových kategorií (především 19-26 let) s vysokoškolským vzděláním, což ovlivnilo odpovědi v některých dalších otázkách. Důvodem byla distribuce dotazníku přes internet, zejména přes sociální síť Facebook. Například nejčastějším důvodem návštěvy Slovinska bylo studium, až na druhém místě

volnočasové aktivity. Největším lákadlem byly pro respondenty hory a turistika, poté přátelští lidé a také kultura. Zajímavé bylo pocitové zařazení Slovinska, kdy 71 % Slovinců zařadilo zemi do střední Evropy a 19 % na Balkán, zatímco u ostatních národností byla země zařazena do střední Evropy 54 %, na Balkán 49 % a do jihovýchodní Evropy 23 % respondentů. Zde můžeme pozorovat snahu „úniku“ od Balkánu směrem ke střední Evropě, což plyne z historie, kdy bylo Slovinsko po celou řadu let součástí velkých říší a států. Nejčastější asociací spojenou se Slovinskem byla pro respondenty příroda a pozitivně byla hodnocena také její zachovalost a ochrana životního prostředí, dále byla velmi kladně hodnocena také úroveň bezpečí ve Slovinsku. Naopak poměrně negativně byla respondenty hodnocena technická vyspělost, zaměření země na inovace a také propagace země doma i v zahraničí.

Kromě těchto výsledků, které byly dále využity při zpracování Porterovy a SWOT analýzy Slovinska, byla ve druhé kapitole hodnocena také znalost kampaně I feel Slovenia. Byly stanoveny dvě výzkumné otázky a dvě hypotézy:

VO₁: Liší se znalost kampaně I feel Slovenia mezi Slovinci a ostatními národnostmi?

VO₂: Liší se znalost kampaně I feel Slovenia mezi návštěvníky Slovinska a ostatními?

H₁: Znalost kampaně I feel Slovenia je u Slovinců vyšší než u ostatních národností.

H₂: Znalost kampaně I feel Slovenia je u osob, které Slovinsko navštívily, vyšší než u osob, které ho nenavštívily.

Provedením dvou chí-kvadrát testů byly potvrzeny obě hypotézy na zvolené hladině významnosti 5 %. Znalost kampaně I feel Slovenia se lišila mezi Slovinci a ostatními národnostmi. Testem bylo prokázáno, že znalost kampaně I feel Slovenia byla u Slovinců vyšší než u ostatních národností. Znalost kampaně I feel Slovenia se lišila mezi návštěvníky Slovinska a ostatními. Testem bylo prokázáno, že znalost kampaně I feel Slovenia byla u osob, které Slovinsko navštívily, vyšší než u osob, které ho nenavštívily.

Poslední část druhé kapitoly byla zaměřena na Porterovu a SWOT analýzu Slovinska. V rámci Porterovy analýzy byly definováni jako stávající konkurenti Slovinska Rakousko, Itálie, jižní Německo a jižní Francie z důvodu hlavního lákadla pro turisty, a to horské turistiky a zimních sportů. Mezi nové konkurenty bylo zařazeno Chorvatsko, Česká republika, Slovensko a Maďarsko z důvodu menší rozlohy a počtu obyvatel v rámci Evropy a také z důvodu společných historických a kulturních vazeb. Konkurenti byly srovnáváni v kvalitě dopravní infrastruktury, velikosti ubytovacích kapacit, úrovni cenové hladiny, úrovni bezpečí a hodnocení národní značky. Skupinu zákazníků tvořily turisté, firmy, kvalifikovaná pracovní síla, studenti a média. Zde byl analyzován vztah mezi zemí

původu turistů a jejich výdaji během pobytů v zahraničí, úroveň znalosti cizích jazyků obyvatel v rámci srovnávaných zemí a také ekonomický vývoj a vývoj v cestovním ruchu. Za dodavatele byla určena slovinská vláda, jelikož bylo na tento zdroj konkurenční síly nahlíženo z pohledu kampaně I feel Slovenia. Možný zdroj síly zde byl charakterizován jako změna priorit vlády a s tím související úbytek financí na propagaci Slovinska. Substituty byly definovány jako jiné strategie propagace státu, popřípadě celosvětový nebo regionální růst poptávky po jiných aktivitách (ze strany turistů) než je horská turistika a zimní sporty. Konkurenční síla substitutů byla v této analýze zmíněna spíše pro úplnost, jelikož pravděpodobnost naplnění výše zmíněných skutečností není příliš vysoká. V rámci SWOT byly mezi faktory, na které by se mělo Slovinsko zaměřit, zařazeny různorodost, malá rozloha, znalost cizích jazyků, dopravní infrastruktura, propagace země, národní značka, vývoj v cestovním ruchu, bezpečí a ubytovací kapacity.

Třetí kapitola byla nejdříve zaměřena na porovnání provedeného výzkumu v rámci této práce a výzkumu provedeném autory kampaně I feel Slovenia, dále pak na zhodnocení provedených analýz. Dílčím cílem této kapitoly bylo poskytnout doporučení pro zlepšení nation brandingu Slovinska. Výzkum provedený autory kampaně I feel Slovenia byl zaměřen pouze na Slovince, proto byl porovnáván v rámci dotazníku provedeného pro účely této práce pouze s odpověďmi respondentů ze Slovinska. Cílem výzkumu autorů kampaně bylo zjistit povědomí respondentů o značce I feel Slovenia a jejich znalosti. Otázky se týkaly názvu, loga, barvy a znalosti obsahu značky. Tento výzkum byl proveden již v roce 2008, tudíž znalost respondentů byla o něco nižší než znalost respondentů výzkumu této práce, ale obecně lze říci, že obeznámenost Slovinců s konceptem I feel Slovenia je vysoká.

Doporučení pro zlepšení propagace Slovinska byla hodnocena v souladu s marketingovým mixem. Jako produkt bylo označeno samotné Slovinsko, které zároveň tvoří fyzické prostředí. Zásadními diferenciačními prvky jsou pro Slovinsko rozmanitost a malá rozloha, které by měly zůstat základními pilíři v komunikaci. Dále by mohlo být využito pozitivního vývoje v cestovním ruchu tím, že budou zvýšeny ubytovací kapacity (zejména v hotelech a kempech), čímž by mohly být kromě turistů přilákány i investoři. Cenová hladina, jako další element marketingového mixu, byla uvedena spíše pro úplnost, jelikož se nachází mezi novými a stávajícími konkurenty a není ani příliš velkou hrozbou z pohledu vnímání turistů ze zemí západní Evropy. Distribuce by měla být zlepšena zkvalitněním dopravní infrastruktury v rámci Slovinska, a zejména propojením se sousedními státy, čímž by došlo ke zvýšení návštěvnosti země turisty, kteří původně mířili

do okolních destinací. Propagace souvisí s pokračováním v systematickém procesu komunikace značky I feel Slovenia a dále ve zdůraznění některých výhod Slovinska, na které nyní není brán velký zřetel, jako je bezpečí nebo znalost cizích jazyků.

Seznam zdrojů

Knižní zdroje

1. DINNIE, K. Nation Branding: Concepts, Issues, Practice. 1. vyd. Oxford: Elsevier, 2008. 264 s. ISBN 978-0-7506-8349-4.
2. EUROSTAT. Culture statistics. 3. vyd. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016. 188 s. ISBN 978-92-79-52215-4.
3. FERRELL, O. C., HARTLINE, M. D. Marketing Strategy: Text and Cases. 6. vyd. USA: South-Western, Cengage Learning, 2014. 624 s. ISBN 978-1-285-07304-0.
4. GAŠPERŠIČ, P. Resolution on the National Programme for the Development of Transport in the Republic of Slovenia until 2030. 1. vyd. Ljubljana: Ministry of Infrastructure, Republic of Slovenia, 2017. 136 s. ISBN 978-961-94277-4-3.
5. KELLER, K. L. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. 4. vyd. Harlow: Pearson Education, 2013. 590 s. ISBN 978-0-273-77941-4.
6. KELLER, K. L. Strategické řízení značky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-2471481-3.
7. KOTLER, P., ARMSTROG, G. Principles of Marketing. 15. vyd. Harlow: Pearson Education, 2014. 720 s. ISBN 978-0-273-78699-3.
8. MAREK, L. a kol. Statistika v příkladech. 1. vyd. Příbram: PBtisk Příbram, 2013. 403 s. ISBN 978-80-7431-118-5.
9. MORGAN, N., PRITCHARD, A., PRIDE, R. Destination Brand: Managing Place Reputation. 3. vyd. Oxford: Elsevier, 2011. 370 s. ISBN 978-0-08-096930-5.
10. NYE, J. S. Soft power: the means to success in world politics. 1. vyd. New York: Public Affairs, 2004. 191 s. ISBN 978-15-8648-306-7.
11. PORTER, M.E. Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. 1. vyd. New York: Free Press, 1998. 592 s. ISBN 978-0-68-484146-5.
12. PREŠEREN, P. I feel Slovenia. 1. vyd. Lublaň: Government Communication Office of the Republic of Slovenia, 2016. 96 s. ISBN 978-961-6435-59-8.
13. SWARBROOK, J., HORNER, S. Consumer Behaviour in Tourism. 2. vyd. Oxon: Routledge, 2011. 428 s. ISBN 978-0-7605-6735-7.
14. WIRTZ, J., LOVELOCK, C. Services Marketing. 8. vyd. New Jersey: World Scientific Publishing, 2016. 800 s. ISBN 9781944659004.

Odborné články

15. AHUJA, N. The Eight „P“ of Marketing Mix. *International Journal of Research in Humanities and Social Sciences* [online]. 11-12/2016, **4**(8), s. 17-21 [cit. 2018-01-26]. ISSN 2320-771X. Dostupné z: http://www.raijsmr.com/wp-content/uploads/2017/11/IJRHS_2016_vol04_issue_08_03.pdf
16. CLARKE, B.E. Juggling Ownership, Control, and Growth in the Boutique. *AIMR conference proceeding* [online]. 07/2003, **2003**(3), s. 32-38 [cit. 2018-03-04]. ISSN 1938-3363. Dostupné z: <https://www.cfapubs.org/doi/pdf/10.2469/cp.v2003.n3.3290>
17. DONALDSON, T., PRESTON, L.E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review* [online]. 1/1995, **20**(1), s. 65-91 [cit. 2017-11-26]. ISSN 1930-3807. Dostupné z: <http://www.faculty.wvu.edu/dunnc3/rprnts.stakeholdertheoryofcorporation.pdf>
18. FAN, Y. Branding the nation: towards a better understanding. *Place Branding and Public Diplomacy* [online]. Houndmills: Palgrave Macmillan, 2010, **6**(97), s. 97-103 [cit. 2017-10-21]. ISSN 1751-8059. DOI: 10.1057/pb.2010.16. Dostupné také z: https://www.academia.edu/5185202/Branding_the_nation_towards_a_better_understanding
19. HUANG, H., CHUNG, T. Building Competitive Advantages and Restructure Resources: A Case of Taiwan's Exhibition Industry. *International Journal of Organizational Innovation* [online]. 01/2016, **8**(3), s. 112-124 [cit. 2018-03-31]. ISSN 1943-1813. Dostupné z: <https://search.proquest.com/openview/6628923bd677e561d7224944101fb7cf/1?pq-origsite=gscholar&cbl=55118>
20. IFEDIORA, C. O., IDOKO, O. R., NZEKWE, J. Organization's stability and productivity: the role of SWOT analysis an acronym for strength, weakness, opportunities and threat. *International Journal of Innovative and Applied Research* [online]. 2014, **2**(9), s. 23-32 [cit. 2018-01-20]. ISSN 2348-0319. Dostupné z: http://journalijiar.com/uploads/2014-10-02_231409_710.pdf
21. KILDUFF, K., TABALES, J. M. N. Country Branding and its effect on them consumer in the global market. *Cuadernos de Gestión* [online]. 4.5.2016, **17**(1), s.

- 83-104 [cit. 2017-10-21]. ISSN 1131-6837. DOI: 10.5295/cdg.150543kk. Dostupné také z: <http://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/150543kk.pdf>
22. KONEČNIK, M., RUZZIER, M. The customer's perspective on the tourism destination brand: A structural equation modeling study. *Transformations in business & economics* [online]. 2008, 7(1), s. 169-184 [cit. 2017-11-16]. ISSN: 1648-4460. Dostupné prostřednictvím SRRN: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2233206
 23. KONEČNIK RUZZIER, M., DE CHERNATONY, L. Developing and Applying a Place Brand Identity Model: The Case of Slovenia. *Journal of Business Research* [online]. 2013, 66(1), s. 45-52 [cit. 2017-10-28]. ISSN 0148-2963. DOI: 10.2139/ssrn.2194627. Dostupné prostřednictvím SRRN: <https://ssrn.com/abstract=2194627>
 24. KONEČNIK RUZZIER, M., GARNER, W.C. Customer-based brand equity for a destination. *Annals of Tourism Research* [online]. 2007, 34(2), s. 400-421 [cit. 2017-11-16]. ISSN 0160-7383. Dostupné prostřednictvím SRRN: <https://ssrn.com/abstract=2233732>
 25. KONEČNIK RUZZIER, M., PETEK, N. Country brand I Feel Slovenia: First Response from Locals. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja* [online]. 2012, 25(2), s. 465-484 [cit. 2017-10-28]. ISSN 1848-9664. DOI: 10.1080/1331677X.2012.11517518. Dostupné z: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=128961
 26. KONEČNIK RUZZIER, M., PETEK, N., RUZZIER M. Incorporating sustainability in branding: I feel Slovenia. *The ICFAI Journal of Brand Management* [online]. 03/2015, 12(1), s. 1-15 [cit. 2017-11-16]. ISSN 0972-9097. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/319173255_INCORPORATING_SUSTAINABILITY_IN_BRANDING_I_FEEL_SLOVENIA
 27. KOTLER, P., GERTNER, D. Theoretical papers: Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Journal of Brand Management* [online]. 16.1.2002, 9(4/5), s. 249-261 [cit. 2017-10-15]. ISSN 1479-1803. Dostupné z: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1680885/mod_resource/content/1/Artigos/Country_as_brand.pdf

28. OLINS, W. Branding the Nation – the historical context. *Journal of Brand Management* [online]. 4/2002, **9**(4/5), s. 241-247 [cit. 2017-10-15]. ISSN 1479-1803. Dostupné z:
https://www.academia.edu/12317683/Wally_Olins_Viewpoints_Branding_the_Nation_on_the_historical_context
29. OMERZEL, D.G. Competitiveness of Slovenia as a Tourist Destination. *Managing Global Transitions* [online]. 2006, **4**(2), s. 167-189 [cit. 2018-03-03]. ISSN 1854-6935. Dostupné z: http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311/4_167-189.pdf
30. PORTER, M. E. How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review* [online]. 1/2008, **86**(1), s. 78-93 [cit. 2018-01-21]. ISSN 0017-8012. Dostupné z:
https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32580687/HBR_on_Strategy.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1516535129&Signature=H0VrtImIJz0%2BAo1DyXAV6rxK4Gc%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DHBR_on_Strategy.pdf
31. PORTER, M. E. How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review* [online]. 3-4/1979, **57**(2), s. 137-145 [cit. 2018-01-21]. ISSN 0017-8012. Dostupné z: <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>
32. PREŠEREN, P. From the linden leaf to „I feel Slovenia“. *Sinfo* [online]. 1-2/2016, **7**(1), s. 15-16 [cit. 2017-10-28]. ISSN 1854-0813. Dostupné z:
http://www.ukom.gov.si/fileadmin/ukom.gov.si/pageuploads/Sinfo/Sinfo2016/s1_web.pdf

Internetové zdroje

33. ALPE-ADRIA. 30th Trade Show Alpe-Adria. *Alpe-adria* [online]. 2018 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <http://www.natour-alpeadria.si/en/>
34. ASTON BUSINESS SCHOOL. Professor Leslie de Chernatony. *Aston.ac.uk* [online]. 2017 [cit. 2017-11-16]. Dostupné z: <http://www.aston.ac.uk/aston-business-school/research/departments/marketing-strategy/department-members/marketing-and-strategy-department/professor-leslie-de-chernatony/>
35. BANK OF SLOVENIA. Financial Stability Review. *Bank of Slovenia* [online]. 01/2018 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z:

- https://bankaslovenije.blob.core.windows.net/publication-files/gdgfhdcrvZnhf_fsr_january_2018_eng.pdf
36. BLOOM CONSULTING. Country Brank Ranking 2017-2018: Tourism Edition. *Bloom Consulting* [online]. 2017 [cit. 2017-10-22]. Dostupné z: http://www.bloom-consulting.com/en/pdf/rankings/Bloom_Consulting_Country_Brand_Ranking_Tourism.pdf
 37. BLOOM CONSULTING. Country Brank Ranking 2017-2018: Trade Edition. *Bloom Consulting* [online]. 2017 [cit. 2017-10-22]. Dostupné z: http://www.bloom-consulting.com/en/pdf/rankings/Bloom_Consulting_Country_Brand_Ranking_Trade.pdf
 38. BRAND FINANCE. Nation Brands 2017. *Brand Finance* [online]. 10/2017 [cit. 2017-10-22]. Dostupné z: http://brandfinance.com/images/upload/bf_nation_brands_2017.pdf
 39. CZ NACE. 55 Ubytování. *Nace.cz* [online]. 2018. [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/nace/55-ubytovani/>
 40. ČAMPA, J. In 2016 1.41 million passengers travelled through all three slovenian international airports. *Statistical office of the Republic of Slovenia* [online]. 19.4.2017 [cit. 2018-03-16]. Dostupné z: <http://www.stat.si/StatWeb/en/News/Index/6616>
 41. EAST WEST COMMUNICATIONS. Nation Brand Perception Indexes: Global indexes. *East west communications* [online]. 2017 [cit. 2017-10-22]. Dostupné z: <http://www.eastwestcoms.com/global.htm>
 42. EAST WEST COMMUNICATIONS. Nation Brand Perception Indexes: Purpose and Methodology. *East west communications* [online]. 2009 [cit. 2017-10-22]. Dostupné z: <http://www.eastwestcoms.com/indexes.htm>
 43. EAST WEST COMMUNICATIONS. Nation Brand Perception Indexes: Regional indexes. *East west communications* [online]. 2017 [cit. 2017-10-22]. Dostupné z: <http://www.eastwestcoms.com/regional.htm>
 44. EDITORIAL TEAM (THE PLACE BRAND OBSERVER). Country Brands: 2017 Anholt-GfK Roper Nation Brands Study Reveals Winners, Losers and Trends. *The Place Brand Observer* [online]. 22.11.2017 [cit. 2018-04-19]. Dostupné z: <https://placebrandobserver.com/anholt-gfk-nation-brands-index-2017-highlights/>
 45. EUROSTAT. Capacity of tourist accommodation establishments by NACE group, 2016. *Ec.europa.eu* [online]. 11. 10. 2017 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z:

- http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Capacity_of_tourist_accommodation_establishments_by_NACE_group,_2016.png
46. EUROSTAT. Comparative price levels. *Ec.europa.eu* [online]. 11. 8. 2016 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=tec00120>
47. EUROSTAT. Number of foreign languages known (self-reported) by age. *Ec.europa.eu* [online]. 19. 3. 2018 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=edat_aes_l22&lang=en
48. EUROSTAT. Total expenditure on tourism trips by destination (domestic outbound) and average expenditure per trip and per night, 2015. *Ec.europa.eu* [online]. 20. 6. 2017 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Total_expenditure_on_tourism_trips_by_destination_\(domestic_outbound\)_and_average_expenditure_per_trip_and_per_night,_2015-T1.png#file](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Total_expenditure_on_tourism_trips_by_destination_(domestic_outbound)_and_average_expenditure_per_trip_and_per_night,_2015-T1.png#file)
49. EVENTSEYE. Trade Shows in Europe. *Eventseye.com* [online]. 2018 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: https://www.eventseye.com/fairs/z1_trade-shows_europe.html
50. EVROPSKÁ KOMISE. Country reports: Slovenia. *Ec.europa.eu* [online]. 2017 [cit. 2018-03-16]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/maritimeaffairs/sites/maritimeaffairs/files/docs/body/slovenia_01_en.pdf
51. EVROPSKÁ KOMISE. Mapa Slovinska. *Ec.europa.eu* [online]. 2018 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/echo/files/civil_protection/vademecum/images/si/mapbig.jpg
52. EVROPSKÁ KOMISE. Slovenia. *Ec.europa.eu* [online]. 2017 [cit. 2018-03-16]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/transport/facts-fundings/scoreboard/countries/slovenia/investments-infrastructure_en
53. EVROPSKÁ KOMISE. Survey of National Identity And Deep-Seated Attitudes towards European Integration in the Ten Applicant Countries of Central and Eastern Europe. *Evropská komise* [online]. 1998 [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: http://www.pedz.uni-mannheim.de/daten/edz-mr/pbs/00/survey_of_national_identity.pdf

54. EVROPSKÁ UNIE. Living in the EU. *Europa.eu* [online]. 2018 [cit. 2018-03-16].
Dostupné z: https://europa.eu/european-union/about-eu/figures/living_en#tab-1-3
55. FACULTY OF ECONOMICS. Maja Konečnik Ruzzier, PhD. *Ef.uni-lj.si* [online].
2017 [cit. 2017-11-16]. Dostupné z: <http://www.ef.uni-lj.si/person/Maja-Konecnik-Ruzzier>
56. FLUGHAFEN GRAZ. Destinations. *Flughafen-graz.at* [online]. 2018 [cit. 2018-03-16]. Dostupné z: <https://www.flughafen-graz.at/en/flug/flug-reiseinfo/destinationen.html>
57. FUTURE BRAND. Country Brand Index. *Future Brand* [online]. 2014 [cit. 2017-10-22]. Dostupné z: <http://www.futurebrand.com/uploads/CBI2014-5.pdf>
58. GfK. Anholt-GfK Nation Brands Index. *GfK* [online]. 2017 [cit. 2017-10-22].
Dostupné z: <http://nation-brands.gfk.com/>
59. GOOGLE MAPS. Ljubljana Jože Plečnik Airport. *Google* [online]. 2018 [cit. 2018-03-16]. Dostupné z:
<https://www.google.cz/maps/place/Ljubljana+Jo%C5%BEE+Pu%C4%8Dnik+Airport/@46.3568173,13.8402912,10z/data=!4m5!3m4!1s0x477ab5c6f416db4b:0x24c4600b081571a5!8m2!3d46.2259433!4d14.4559143>
60. GOVERNMENT COMMUNICATION OFFICE. Multimedia. *Ukom.gov.si* [online]. 2017 [cit. 2017-10-30]. Dostupné z:
http://www.ukom.gov.si/en/promotion_of_Slovenia/multimedia/multimedia/
61. GOVERNMENT COMMUNICATION OFFICE. Powerpoint. *Ukom.gov.si* [online]. 2017 [cit. 2017-10-30]. Dostupné z:
http://www.ukom.gov.si/en/promotion_of_Slovenia/multimedia/powerpoint/
62. GOVERNMENT COMMUNICATION OFFICE. Promotional events. *Ukom.gov.si* [online]. 2017 [cit. 2017-10-30]. Dostupné z:
http://www.ukom.gov.si/en/promotion_of_Slovenia/promotional_events/
63. GOVERNMENT COMMUNICATION OFFICE. Publications. *Ukom.gov.si* [online]. 2017 [cit. 2017-10-30]. Dostupné z:
http://www.ukom.gov.si/en/promotion_of_Slovenia/publications/
64. GOVERNMENT COMMUNICATION OFFICE. Sinfo – Slovenian information. *Ukom.gov.si* [online]. 2017 [cit. 2017-10-30]. Dostupné z:
http://www.ukom.gov.si/en/promotion_of_Slovenia/publications/sinfo_Slovenian_information/

65. GOVERNMENT COMMUNICATION OFFICE. Slovenia.si – Your gateway to information on Slovenia. *Slovenia.si* [online]. 2013 [cit. 2017-10-30]. Dostupné z: <http://www.Slovenia.si/>
66. GOVERNMENT COMMUNICATION OFFICE. Use of the brand. *Ukom.gov.si* [online]. 2017 [cit. 2017-10-30]. Dostupné z: http://www.ukom.gov.si/en/promotion_of_Slovenia/country_brand_i_feel_Slovenia/use_of_the_brand/
67. INSTITUTE FOR ECONOMICS&PEACE. Global Peace Index 2017: Measuring Peace in a Complex World. *Visionofhumanity.org* [online]. 07/2017 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <http://visionofhumanity.org/app/uploads/2017/06/GPI17-Report.pdf>
68. INSTITUTE FOR ECONOMICS&PEACE. Global Terrorism Index 2017. *Visionofhumanity.org* [online]. 2018 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <http://visionofhumanity.org/indexes/terrorism-index/>
69. KÄRTNER AIRPORT. Flightplan. *Klagenfurt-airport.at* [online]. 2017/2018 [cit. 2018-03-16]. Dostupné z: <http://www.klagenfurt-airport.at/3542-flugplan>
70. LJUBLJANA AIRPORT. Destinations. *Fraport-slovenia.si* [online]. 2018 [cit. 2018-03-16]. Dostupné z: <http://www.fraport-slovenija.si/en/passengers-and-visitors/flight-info/destinations/>
71. MINISTRY OF ECONOMIC DEVELOPMENT AND TECHNOLOGY. Strategy for the Sustainable Growth of Slovenian Tourism for 2017-2021: Key Emphasis. *Mgrt.gov.si* [online]. 10/2017 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/Aljosa/Strategija_turizma_poudarki_ENG_Web.pdf
72. MINISTRY OF THE ECONOMY. The brand of Slovenia: Brand book. *Ukom.gov.si* [online]. 10/2007 [cit. 2017-10-15]. Dostupné z: http://www.ukom.gov.si/fileadmin/ukom.gov.si/pageuploads/dokumenti/arhiv_projektov/IFS/Slovenias_Brand_brand_book.PDF.PDF
73. SABLJIC, N., VOVKO, M. Tourist arrivals and overnight stays, Slovenia, 2015. *Statistical office* [online]. 19. 5. 2016 [cit. 2018-03-03]. Dostupné z: <http://www.stat.si/StatWeb/en/News/Index/5933>
74. SLOVENIAN TOURIST BOARD. About Slovenian Tourism Board. *Slovenia.info* [online]. 2017 [cit. 2017-11-16]. Dostupné z: <https://www.slovenia.info/en/business/about-Slovenian-tourist-board>

75. SLOVENIAN TOURIST BOARD. Appendix 1: Financial Breakdown of Digital Media Buying in 2018. *Slovenia.info* [online]. 2018 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: https://www.slovenia.info/uploads/digital/digitalna_kampanja/financial_breakdown.pdf
76. SLOVENIAN TOURIST BOARD. Facts about Slovenia. *Slovenia.info* [online]. 2018 [cit. 2018-03-16]. Dostupné z: <https://www.slovenia.info/en/plan-your-trip/facts-about-slovenia>
77. SLOVENIAN TOURIST BOARD. News: Feel Slovenia at international business events. *Slovenia.info* [online]. 12. 9. 2017 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <https://www.slovenia.info/en/press-centre/news-of-the-tourism-press-agency/7797-feel-slovenia-at-international-business-events>
78. SLOVENIAN TOURIST BOARD. Presentation of „SLOVENIA. MAKE NEW MEMORIES.“ digital campaign. *Slovenia.info* [online]. 2018 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <https://www.slovenia.info/en/digital-campaign>
79. SLOVENIAN TOURIST BOARD. Slovenian tourism again with record-breaking results in 2017 – the challenge is to increase the added value. *Slovenia.info* [online]. 31. 1. 2018 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <https://www.slovenia.info/en/press-centre/press-releases/8238-slovenian-tourism-again-with-record-breaking-results-in-2017-the-challenge-is-to-increase-the-added-value>
80. SLOVENIAN TOURIST BOARD. The news that hit the headlines Slovenia is „Best in Europe“. *Slovenia.info* [online]. 9. 3. 2018 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <https://www.slovenia.info/en/press-centre/news-of-the-tourism-press-agency/8308-the-news-that-hit-the-headlines-slovenia-is-best-in-europe>
81. SLOVENIAN TOURIST BOARD. Tourism in numbers 2016: Slovenia. *Slovenia.info* [online]. 07/2017 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: https://www.slovenia.info/uploads/dokumenti/raziskave/2017_06_sto_tvs_2016_a4_ang_web_3.pdf
82. SLOVENIAN TOURIST BOARD. Work Programme 2018/2019. *Slovenia.info* [online]. 09/2017 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: https://www.slovenia.info/uploads/dokumenti/program_dela_sto_2018-2019-en_tabele_s_prevodi_slik.pdf
83. SPIRIT SLOVENIJA. Entrepreneurship, Innovation, Technology Development. *Spirit Slovenija* [online]. 2013-2017 [cit. 2017-11-16]. Dostupné z:

- <http://www.spiritSlovenia.si/en/spirit-Slovenia/enterpriseurship-innovation-technology-development>
84. SPIRIT SLOVENIJA. Internationalisation and Foreign Direct Investment. *Spirit Slovenija* [online]. 2013-2017 [cit. 2017-11-16]. Dostupné z: <http://www.spiritSlovenia.si/en/spirit-Slovenia/internationalisation-and-foreign-direct-investment>
85. SPIRIT SLOVENIJA. SPIRIT Slovenia – Public Agency for Entrepreneurship, Internationalization, Foreign Investments and Technology. *Spirit Slovenija* [online]. 2013-2017 [cit. 2017-11-16]. Dostupné z: <http://www.spiritSlovenia.si/en>
86. SPIRIT SLOVENIJA. Tourism. *Spirit Slovenija* [online]. 2013-2017 [cit. 2017-11-16]. Dostupné z: <http://www.spiritSlovenia.si/en/spirit-Slovenia/tourism>
87. SRINIVASAN, K. Tourism Marketing: A Service Marketing perspective. *MPRA* [online]. 14. 3. 2009 [cit. 2018-01-26]. Dostupné z: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/14031/1/MPRA_paper_14031.pdf
88. SÚKL. Metodika stanovení maximální ceny posuzovaného léčivého přípravku / potraviny pro zvláštní lékařské účely. *SÚKL* [online]. 2018 [cit. 2018-01-21]. Dostupné z: <http://www.sukl.cz/leciva/metodika-stanoveni-maximalni-ceny-posuzovaneho-leciveho-1>
89. SVĚTOVÁ BANKA. Doing Business. *Doingbusiness.org* [online]. 2017 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <http://www.doingbusiness.org/rankings>
90. SVĚTOVÁ BANKA. International tourism, expenditures (current US\$). *Data.worldbank.org* [online]. 2018 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: https://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.XPND.CD?year_high_desc=true
91. SVĚTOVÁ BANKA. International tourism, number of arrivals. *Data.worldbank.org* [online]. 2017 [cit. 2017-10-15]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.ARVL>
92. ŠKAFAR, B. A. Foreign tourists and their expenditures, Slovenia, 2015: In the past summer season, a foreign tourist in Slovenia spent on average almost EUR 100 per day. *Statistical office* [online]. 16. 6. 2016 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <http://www.stat.si/StatWeb/en/News/Index/5918>
93. UNDERWRITERS LABORATORIES. The UL Safety Index: Methodology, 2017 Edition. *Ulsafetyindex.org* [online]. 21. 12. 2017 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: https://ulsafetyindex.org/pdfs/The_UL_Safety_Index-Methodology-2017_Edition.pdf

94. UNDERWRITERS LABORATORIES. UL Safety Index. *Ulsafetyindex.org*
[online]. 2018 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z:
<https://ulsafetyindex.org/app/#compare/Slovenia>

Seznam zkratek

BSI	Brand Strength Index (index síly značky)
CBBE	Customer-based brand equity (hodnota značky z perspektivy spotřebitele)
CNN	Cable News Network
CR	Cestovní ruch
ČR	Česká republika
DP	Diplomová práce
EU	Evropská unie
EUR	Euro
FDI	Foreign direct investment (přímé zahraniční investice)
GCO	Government Communication Office
GPI	Global Peace Index
GTI	Global Terrorism Index
HDP	Hrubý domácí produkt
ILTM	International Luxury Travel Market
IMD	International Institute for Management Development (Mezinárodní institut pro rozvoj managementu)
ITB	Internationale Tourismus-Börse Berlin
JAR	Jihoafrická republika
MMF	Mezinárodní měnový fond
NACE	Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne
NATO	The North Atlantic Treaty Organization (Severoatlantická aliance)
OSN	Organizace spojených národů
ROMI	Return on marketing investment (návratnost marketingové investice)
STO	Slovenian Tourism Board
SWOT	Strengths, weaknesses, opportunities, threats (silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby)
TT	Tour and Travel
UL	Underwriters Laboratories
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development (Konference OSN o obchodu a rozvoji)
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation

UNWTO	United Nations World Tourism Organization (Světová organizace cestovního ruchu)
USA	United States of America (Spojené státy americké)
VB	Velká Británie
WTM	World Travel Market

Seznam grafů

Graf 1.1: Počet příjezdů do Řecka a Turecka v rámci mezinárodního cestovního ruchu	5
Graf 2.1: Struktura respondentů podle národnosti a pohlaví	33
Graf 2.2: Struktura ostatních národností (mimo slovinské a české)	34
Graf 2.3: Struktura respondentů podle věku	35
Graf 2.4: Struktura respondentů podle vzdělání	35
Graf 2.5: Délka pobytu v závislosti na důvodu návštěvy Slovinska.....	37
Graf 2.6: Doporučení návštěvy Slovinska v závislost na národnosti.....	37
Graf 2.7: Atraktivita Slovinska (respondenti, kteří ho nenavštívili nebo projížděli).....	38
Graf 2.8: Celková atraktivita Slovinska	39
Graf 2.9: Pocitové zařazení Slovinska	40
Graf 2.10: Asociace spojené se Slovinskem	41
Graf 2.11: Hodnocení výroků o Slovinsku	42
Graf 2.12: Hodnocení úspěšnosti propagace Slovinska doma a v zahraničí.....	43
Graf 2.13: Ubytovací kapacity ve vybraných zemích EU (2016)	48
Graf 2.14: Ubytovací kapacity ve vybraných zemích EU – druh ubytování (2016).....	49
Graf 2.15: Cenový index ve vybraných zemích EU (2016).....	50
Graf 2.16: Zahraniční turisté podle země původu (2016)	53
Graf 2.17: Znalost cizích jazyků ve srovnávaných zemích (2016).....	55
Graf 2.18: Poziční mapa SWOT analýzy	60
Graf 3.1: Porovnání respondentů podle pohlaví	63
Graf 3.2: Porovnání respondentů podle věku.....	63
Graf 3.3: Porovnání znalosti názvu kampaně.....	64
Graf 3.4: Porovnání znalosti loga.....	65
Graf 3.5: Porovnání znalosti barvy	66
Graf 3.6: Porovnání znalosti obsahu kampaně I feel Slovenia	67

Seznam obrázků

Obrázek 1.1: Příklad možných asociací spojených se Slovinskem	4
Obrázek 1.2: Přístupy k nation branding (úroveň 1-6)	8
Obrázek 1.3: Proces vzniku konceptu I feel Slovenia	18
Obrázek 1.4: Identita značky I feel Slovenia	22
Obrázek 1.5: Logo I feel Slovenia	24
Obrázek 2.1: Plány silničních spojení Slovinska se sousedními zeměmi	47

Seznam tabulek

Tabulka 1.1: Srovnání nation brandingových indexů.....	12
Tabulka 1.2: Pořadí Slovinska v nation brandingových indexech	13
Tabulka 1.3: Nation brandingové kampaně Slovinska	15
Tabulka 1.4: Financování kampaně s ohledem na cílový trh	17
Tabulka 2.1: Časový harmonogram.....	31
Tabulka 2.2: Testování první hypotézy	44
Tabulka 2.3: Testování druhé hypotézy.....	44
Tabulka 2.4: Pět konkurenčních sil – Porterova analýza.....	45
Tabulka 2.5: GPI, UL a GTI 2017 ve vybraných zemích EU	51
Tabulka 2.6: Srovnání nation brandingových indexů Slovinska a jeho konkurence.....	52
Tabulka 2.7: Pořadí vybraných zemí v Ease of Doing Business 2018.....	56
Tabulka 2.8: Počet veletrhů a výstav ve srovnávaných zemích (2018-2019)	58
Tabulka 2.9: Matice SWOT – Slovinsko.....	59

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník v českém jazyce

Příloha 2: Dotazník v anglickém jazyce

Přílohy

Příloha 1: Dotazník v českém jazyce

1. Máte povědomí o Slovinsku?
 - a. Ano
 - b. Ne (ukončení dotazníku)

2. Navštívil/a jste někdy Slovinsko?
 - a. Ano (pokračuje otázkou 2a.)
 - b. Ne (pokračuje otázkou 2c.)
 - c. Jsem občanem/občanskou (pokračuje otázkou 3)
 - d. Pouze jsem projížděl/a (pokračuje otázkou 4)

- 2a. Jaký byl důvod Vaší cesty?
 - a. Práce
 - b. Studium
 - c. Volnočasové aktivity
 - d. Jiný.....

- 2b. Kolik dní jste ve Slovinsku strávil/a v rámci 1 pobytu (při poslední návštěvě nebo v průměru)?
 - a. 1-2 (pokračuje otázkou 3)
 - b. 3-4 (pokračuje otázkou 3)
 - c. 5-6 (pokračuje otázkou 3)
 - d. 7 a více (pokračuje otázkou 3)

- 2c. Z jakého důvodu jste nenavštívil/a Slovinsko?
 - a. Neměl/a jsem příležitost (pokračuje otázkou 4)
 - b. Není to pro mě atraktivní země (pokračuje otázkou 4)
 - c. Je pro mě cenově nedostupná (pokračuje otázkou 4)
 - d. Jiný..... (pokračuje otázkou 4)

3. Doporučil/a byste svým známým a přátelům návštěvu Slovinska?
 - a. Rozhodně ano (pokračuje otázkou 4)
 - b. Spíše ano (pokračuje otázkou 4)
 - c. Spíše ne (pokračuje otázkou 3a.)
 - d. Rozhodně ne (pokračuje otázkou 3a.)

3a. Z jakého důvodu byste návštěvu Slovinska nedoporučil/a? (*nepovinná otázka*)

.....

4. Co vás napadne, když se řekne Slovinsko?

.....

5. Kam byste pocitově zařadil/a Slovinsko?

- a. Střední Evropa
- b. Balkán
- c. Jihovýchodní Evropa
- d. Středomoří
- e. Jiné.....

6. Ohodnoťte následující výroky o Slovinsku na stupnici 1-5 (1 = zcela nesouhlasím, 2 = spíše nesouhlasím, 3 = ani souhlasím/ani nesouhlasím, 4 = spíše souhlasím, 5 = zcela souhlasím):

- a. je bezpečnou zemí
- b. dbá na ochranu životního prostředí
- c. má zachovalé přírodní bohatství
- d. je technologicky vyspělou zemí
- e. zaměřuje se na inovace
- f. nabízí kvalitní produkty a služby
- g. je úspěšně propagováno doma
- h. je úspěšně propagováno v zahraničí

7. Je pro Vás Slovinsko atraktivní zemí?

- a. Ano (pokračuje otázkou 7a.)
- b. Ne (pokračuje otázkou 7b.)

7a. Co Vás na něm láká? (*maximálně 3 odpovědi*)

- a. Vzdělávat se zde
- b. Pracovat zde
- c. Získat levnou pracovní sílu pro své podnikání
- d. Investovat zde
- e. Přátelští lidé
- f. Místní kuchyně
- g. Hory a turistika
- h. Moře

- i. Lázně
- j. Kultura (historické památky, architektura, divadla, koncerty, ...)
- k. Jiné.....

7b. Z jakého důvodu pro Vás není atraktivní? (*nepovinná otázka*)

.....

8. Který slogan (country brand) je aktuálně používán k propagaci Slovinska?

- a. The green piece of Europe
- b. Slovenia, my country
- c. On the sunny side of the Alps
- d. I feel Slovenia
- e. Slovenia invigorates
- f. Nevím

9. S jakou barvou je nejvíce spjat koncept, který je aktuálně používán k propagaci Slovinska?

- a. Červená a modrá
- b. Zelená
- c. Žlutá
- d. Bílá a modrá
- e. Nevím

10. Znáte toto logo?¹³



- a. Ano
- b. Ne

11. Máte povědomí o konceptu I feel Slovenia?

- a. Ano (pokračuje otázkou 11a.)
- b. Ne (pokračuje otázkou 12)

11a. Kde jste se o něm dozvěděl/a?

¹³ Zdroj obrázku: [76].

.....

11b. Jmenujte oblasti nebo trendy, na které se koncept I feel Slovenia zaměřuje?

.....

12. Jaké je Vaše pohlaví?

- a. Žena
- b. Muž

13. Do jaké věkové skupiny se řadíte?

- a. 15-18
- b. 19-26
- c. 27-35
- d. 36-45
- e. 46-55
- f. 56 a více

14. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a. Základní
- b. Vyučen/a bez maturity
- c. Středoškolské s maturitou
- d. Vyšší odborné
- e. Vysokoškolské
- f. Jiné.....

15. Jaká je Vaše národnost?

.....

Příloha 2: Dotazník v anglickém jazyce

1. Are you aware of Slovenia?

- a. Yes
- b. No (end of the questionnaire)

2. Have you ever visited Slovenia?

- a. Yes (continues with question 2a.)
- b. No (continues with question 2c.)
- c. I am a Slovenian citizen (continues with question 3)
- d. I only went through the country (continues with question 4)

2a. What was the reason of your journey?

- a. Work
- b. Study
- c. Leisure activities
- d. Other.....

2b. How many days did you spent in Slovenia during 1 stay (during the last visit or on average)?

- a. 1-2 (continues with question 3)
- b. 3-4 (continues with question 3)
- c. 5-6 (continues with question 3)
- d. 7 and more (continues with question 3)

2c. Why have you never visited Slovenia?

- a. I had not had an opportunity (continues with question 4)
- b. It is not an attractive country for me (continues with question 4)
- c. It is unaffordable for me (continues with question 4)
- d. Other..... (continues with question 4)

3. Would you recommend the visit of Slovenia to your friends and acquaintances?

- a. Definitely yes (continues with question 4)
- b. Rather yes (continues with question 4)
- c. Rather no (continues with question 3a.)
- d. Definitely no (continues with question 3a.)

3a. Why would you not recommend it? (*optional question*)

.....

4. What is the first thing that comes to your mind when you think about Slovenia?

.....

5. Where would you intuitively classify Slovenia?

- a. Central Europe
- b. The Balkans
- c. Southeast Europe
- d. The Mediterranean
- e. Other.....

6. Rate the following statements about Slovenia on scale 1-5 (1 = definitely disagree, 2 = rather disagree, 3 = nor agree/nor disagree, 4 = rather agree, 5 = rather disagree):

- a. Is a safe country
- b. Cares about the environment
- c. Has preserved natural wealth
- d. Is a technologically advanced country
- e. Focuses on innovation
- f. Offers high-quality products and services
- g. Is successfully promoted within the country
- h. Is successfully promoted abroad

7. Is Slovenia attractive for you?

- a. Yes (continues with question 7a.)
- b. No (continues with question 7b.)

7a. Why is Slovenia attractive for you? (*maximum 3 answers*)

- a. Studying
- b. Working
- c. Gaining cheap labour for my business
- d. Investing
- e. Nice people
- f. Local cuisine
- g. Mountains and hiking
- h. Sea
- i. Spa
- j. Culture (historical monuments, architecture, theatres, concerts, ...)

k. Other.....

7b. What is Slovenia not attractive for you? (*optional question*)

.....

8. Which slogan (country brand) is currently used to promote Slovenia?

- a. The green piece of Europe
- b. Slovenia, my country
- c. On the sunny side of the Alps
- d. I feel Slovenia
- e. Slovenia invigorates
- f. I do not know

9. What is the colour most related to the concept that is currently used to promote Slovenia?

- a. Red and blue
- b. Green
- c. Yellow
- d. White and blue
- e. I do not know

10. Do you know this logo?¹⁴



- a. Yes
- b. No

11. Are you aware of the concept I feel Slovenia?

- a. Yes (continues with question 11a.)
- b. No (continues with question 12)

11a. Where did you hear about it/see it?

.....

¹⁴ Zdroj obrázku: [76].

11b. Name areas or trends which the concept I feel Slovenia focuses on.

.....

12. What is your sex?

- a. Female
- b. Male

13. Which age group do you belong to?

- a. 15-18
- b. 19-26
- c. 27-35
- d. 36-45
- e. 46-55
- f. 56 and more

14. What is the highest level of your education?

- a. Elementary school
- b. Apprenticeship (no leaving exam)
- c. Secondary school (with leaving exam)
- d. College
- e. Other.....

15. What is your nationality?

.....