

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ



Cestovní ruch

Návrh marketingové strategie turistické oblasti Toulava

(diplomová práce)

Autor: Bc. Lucie Kloboučnicková

Vedoucí práce: Ing. et Ing. Markéta Kalábová, PhD.

Praha 2018

Prohlášení

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

V Praze dne

Bc. Lucie Kloboučnicková

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí své diplomové práce Ing. et Ing. Markétě Kalábové, PhD. za její cenné rady, připomínky a komentáře a Janu Sochorovi (Toulava, o.p.s.) za poskytnutí interních dokumentů, ze kterých jsem čerpala při zpracování této práce.

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá marketingovým řízením destinace cestovního ruchu a jejím cílem je sestavit marketingovou strategii pro vybranou turistickou oblast Toulava pro rok 2019. Práce je rozdělena do tří hlavních částí. První část představuje teoreticko-metodologický základ pro vysvětlení zásad a principů destinačního managementu. Druhá kapitola je zaměřena na nabídku a poptávku cestovního ruchu v turistické oblasti Toulava a představení a zhodnocení aktuální marketingové strategie pro rok 2018. Třetí část obsahuje SWOT analýzu cestovního ruchu a marketingu destinace Toulava, na jejímž základě je sestaven návrh marketingové strategie pro rok 2019 včetně produktového a komunikačního mixu a návrhu marketingového rozpočtu.

Abstract

This diploma thesis deals with the principles of destination management and it aims at drawing up a marketing strategy for the chosen tourism destination Toulava for the year 2019. The thesis is divided into three main parts. The first part represents the theoretical basis for the clarification of destination management principles. The second part occupies with the tourism supply and demand in Toulava and it presents and evaluates the current marketing strategy for the year 2018. The third part consists of SWOT analysis of tourism and marketing in Toulava which represents the basis for the new marketing strategy for the year 2019 including product and communication mix and marketing budget proposal.

Obsah

Úvod	1
1 Teoretická východiska marketingového managementu destinace cestovního ruchu	3
1.1 Destinace cestovního ruchu	3
1.2 Marketingové řízení destinace	6
1.3 Marketingová strategie destinace	13
1.4 Marketingový a komunikační mix	16
2. Analýza cestovního ruchu a marketingu destinace Toulava	24
2.1 Charakteristika a vymezení destinace Toulava	24
2.2 Systém marketingového řízení destinace	26
2.3 Turistické atraktivity v destinaci	30
2.4 Analýza návštěvnosti a profil návštěvníka	34
2.5 Marketingová strategie destinace Toulava pro rok 2018	41
2.6 Zhodnocení marketingové strategie destinace Toulava pro rok 2018	45
3 Návrh marketingové strategie turistické oblasti Toulava pro rok 2019	47
3.1 SWOT analýza	47
3.2 Záměry a cíle strategie	51
3.3 Návrh produktů a komunikačního mixu	53
Závěr	64
Literatura	66
Seznam obrázků	70
Seznam grafů	70
Seznam příloh	70

Úvod

Území každého státu lze rozdělit na oblasti, které mají z hlediska podmínek pro rozvoj cestovního ruchu unikátní vlastnosti a charakteristiky. Tyto oblasti lze označit jako destinace cestovního ruchu. Jedná se o vnitřně homogenní regiony disponující rozdílnou nabídkou turistických atraktivit, s níž bezprostředně souvisejí i formy cestovního ruchu, které jsou v nich převážně realizovány. Za účelem efektivního využití potenciálu těchto regionů a s tím spojeným co nejefektivnějším řízením cestovního ruchu v destinacích s cílem zajistit co nejvyšší návštěvnost a příjmy plynoucích z turismu, je vhodné zabezpečit v rámci dané destinace spolupráci mezi jednotlivými poskytovateli služeb, veřejnými institucemi i neziskovými organizacemi. Na tomto principu je založen destinační management, jehož základem je komunikace a marketingové řízení všech aktivit včetně jejich plánování, exekuce a následného vyhodnocování.

Jednou z turistických oblastí v České republice, která v porovnání se zbytkem území vykazuje jedinečné charakteristiky a má tak unikátní potenciál pro realizaci a rozvoj cestovního ruchu je turistická oblast Toulava. Tato oblast vznikla v roce 2013 založením obecně prospěšné společnosti Toulava, o.p.s., která zabezpečuje marketingové řízení destinace a je hlavním orgánem zodpovědným za tvorbu a následnou realizaci marketingové strategie destinace. Nabídka turistické oblasti Toulava je ovlivněna historickým vývojem území a také geomorfologickými předpoklady a přírodním prostředím, které je hlavní motivací pro její návštěvu. Návštěvníky je tato oblast vnímána jako tranzitní a nikoliv cílová destinace, což se odráží v nízké návštěvnosti a výraznému vlivu sezónnosti. Značka Toulava není v současné době dostatečně silná na to, aby mohla být tato destinace zařazena mezi významné turistické destinace v České republice jako je například Šumava nebo Český ráj. Za účelem posílení značky Toulava a zvýšení návštěvnosti této turistické oblasti je nutné vytvořit za využití silných stránek nabídky cestovního ruchu v regionu atraktivní, konkurenceschopné turistické produkty a sestavit vhodný komunikační mix s ohledem na potřeby a požadavky jednotlivých cílových skupin návštěvníků, tedy formulovat marketingovou strategii destinace.

Právě sestavení návrhu efektivní marketingové strategie destinace Toulava pro rok 2019 je hlavním cílem této diplomové práce. Strategie se skládá ze samostatných produktů cestovního ruchu, pro jejichž propagaci jsou vybrány komunikační kanály podle charakteru a zaměření jednotlivých produktů a pro každý z nich je sestaven návrh marketingového

rozpočtu. Dílčím cílem vedoucím k naplnění hlavního cíle práce je zmapování nabídky a poptávky v cestovním ruchu a provedení SWOT analýzy cestovního ruchu a marketingu turistické oblasti za účelem nalezení silných stránek regionu a také příležitostí, které jsou využity při následném zpracování návrhu marketingové strategie.

Za účelem splnění cíle je práce strukturována do tří částí. První kapitola představuje teoreticko-metodologický základ pro vysvětlení podstaty a principů marketingového řízení destinace, jejichž znalost bude klíčová pro sestavení marketingové strategie destinace. Kapitola se zabývá pojmem destinace cestovního ruchu, jejími charakteristikami a typickými znaky, dále definicí pojmů marketingové řízení destinace, marketingová strategie destinace a náležitosti a principy sestavování komunikačního mixu destinace. Druhá kapitola práce se věnuje analýze cestovního ruchu a marketingu turistické oblasti Toulava. Prostřednictvím analýzy návštěvnosti a turistických atraktivit je zmapován současný stav cestovního ruchu v destinaci a je sestaven kompletní přehled stávajících marketingových aktivit a komunikačního mixu zahrnutých v marketingové strategii destinace Toulava pro rok 2018, která je v závěru kapitoly autorkou zhodnocena. Ve třetí kapitole je na základě provedené SWOT analýzy cestovního ruchu a marketingu v destinaci a za využití podkladů z druhé kapitoly práce navržena marketingová strategie destinace Toulava pro rok 2019, která zahrnuje návrh produktů cestovního ruchu, komunikačního mixu a marketingového rozpočtu pro jednotlivé produkty.

Pro zpracování teoretické části práce je čerpáno z odborné literatury zaměřené na marketing destinace cestovního ruchu, především z publikací *Marketingový management destinací* (2011) autorky Moniky Palatkové, *Marketing v cestovním ruchu* (2009) autorky Dagmar Jakubíkové a *Marketing destinace cestovního ruchu* (2003) autorky Alžbety Királ'ové. Pro zpracování analýzy cestovního ruchu a marketingu destinace Toulava jsou využity údaje z aktualizované verze *Strategického plánu rozvoje cestovního ruchu turistické oblasti Toulava pro období 2014 - 2020* (2014, aktualizace 2017) zpracovaného Jiřím Vaníčkem a *Marketingového plánu 2018 - 2019* (2018) autora Jana Sochora. Dále je čerpáno z odborných článků časopisů COT business a Journal of Hospitality and Tourism. Statistické údaje využití v této práci pocházejí z dílčích statistik Českého statistického úřadu zveřejněných na oficiálních internetových stránkách této instituce.

1 Teoretická východiska marketingového managementu destinace cestovního ruchu

Efektivní marketingové řízení destinace je základním aspektem rozvoje cestovního ruchu v destinaci a také určujícím faktorem pro její úspěch či neúspěch na trhu cestovního ruchu. Jedná se o komplexní řízení a koordinaci marketingových aktivit na regionální úrovni na základě marketingové strategie a výběru vhodného marketingového a komunikačního mixu. Cílem této kapitoly je definovat tyto pojmy, jejichž znalost je klíčová pro zpracování praktické části této práce.

1.1 Destinace cestovního ruchu

Rozvoj cestovního ruchu je významně závislý na existenci vhodného potenciálu, který je z velké části určen teritoriálním a krajinným uspořádáním. Jednotlivé územní celky se od sebe liší jak četností, tak i rovnoměrností rozmístění přírodních i lidskou činností vytvořených předpokladů pro rozvoj cestovního ruchu. Každý územní celek bez ohledu na jeho velikost či administrativní zařazení se však vyznačuje jedinečnými podmínkami pro rozvoj cestovního ruchu, kterými se od ostatních celků odlišuje. V takovém případě se jedná o destinaci cestovního ruchu. Podle UNWTO je destinací cestovního ruchu „*homogenní území, bez ohledu na to, zda je ohraničeno administrativně podle územně správních hranic v rámci daného státu či nikoliv, a jehož nabídku cestovního ruchu tvoří jedinečné produkty, služby a atraktivity typické pouze pro dané území a odlišující jej od ostatních.*“¹ V širším slova smyslu se pojmem destinace rozumí místo navštívené účastníkem cestovního ruchu. V užším pojetí je destinace cestovního ruchu podle Výkladového slovníku definována jako „*cílová oblast v daném regionu, typická významnou nabídkou atraktivit cestovního ruchu a infrastruktury cestovního ruchu.*“² Pro mezinárodní návštěvníky je destinací cestovního ruchu celý stát, popřípadě region, město či resort, který navštívili.³ Destinaci cestovního ruchu je možné definovat také jako samostatný produkt, složený z dalších produktů jako jsou služby cestovního ruchu nabízené soukromými podnikateli či menší destinace.⁴

Pro každou destinaci cestovního ruchu je charakteristických šest skupin komponentů nazývaných „šest A“. První skupinou jsou turistické atraktivity (*attractions*), které představují primární nabídku cestovního ruchu. Jedná se o kulturně historický a přírodní potenciál,

¹ UNWTO: *Conceptual Framework*. 2018

² Pásková, M., Zelenka, J.: *Výkladový slovník cestovního ruchu*. 2012, s. 59.

³ Tamtéž, s. 59.

⁴ Palatková, M.: *Marketingový management destinací*. 2011, s. 11 - 12.

kterým daná destinace disponuje a díky němuž se odlišuje od ostatních destinací. Četnost těchto atraktivit, jejich kvalita a celková atraktivita podmiňuje nastavení strategie marketingového řízení destinace i její návštěvnost. Dalšími charakteristickými komponenty destinace jsou její dostupnost (*accessibility*) závisující na geografické poloze destinace, a všeobecná infrastruktura (*ancillary services*), která umožňuje přístup a pohyb v rámci destinace a do níž se řadí služby využívané zejména místními obyvateli, jako například telekomunikační, bankovní, zdravotnické nebo poštovní služby. Základní součástí každé destinace jsou zařízení, primárně určená pro uspokojení potřeb účastníků cestovního ruchu, jako jsou ubytovací, restaurační, sportovně-rekreační či kulturně-společenská zařízení, která jsou souhrnně označována jako infrastruktura cestovního ruchu (*amenities*). Dalším charakteristickým komponentem jsou připravené produktové balíčky (*available packages*), tedy předem sestavené soubory služeb cestovního ruchu nabízené jako jeden celek návštěvníkům destinace. Šestým „A“ jsou různorodé aktivity (*activities*), sportovní, kulturní a jiné, které je možné v destinaci provozovat ať už samostatně nebo za zprostředkování soukromých subjektů cestovního ruchu.⁵

Pro vymezení destinace cestovního ruchu neexistuje jednotný postup, který by bylo možné aplikovat na všechny případy bez rozdílu. V případě geografického vymezení se jedná o zařazení destinace do širšího systému a s tím související určení návazností na stupně hierarchie destinace - jedná se o rozdělení na nadnárodní, národní, regionální, místní destinace a resorty. Pro určení těžiště marketingového řízení destinace v rámci regionu je přesné vymezení destinace stěžejní zejména s ohledem na správné nastavení marketingové strategie a jednotlivých aktivit. Toho je možné dosáhnout kombinací jednotlivých přístupů, které zohledňují administrativní i obchodní hledisko (vztah nabídky a poptávky). Prvním přístupem je vymezení destinace podle administrativních hranic. Jedná se o technicky nejjednodušší způsob, který je výhodný zejména z důvodu uceleného a snadno srovnatelného statistického sledování a také financování turismu. Administrativní vymezení však nebere v potaz nabídku ani poptávku v cestovním ruchu, kdy nabídka administrativního celku může být příliš různorodá a ne v souladu s homogenitou destinace, nebo naopak může zasahovat do nabídky jiného celku. Z obchodního hlediska je proto výhodnější určovat hranice destinací podle homogenity potenciálu cestovního ruchu příslušných území, nikoliv na základě státem stanovených hranic územně správních celků. Druhým přístupem je vymezení destinace podle soustředění poptávky. Návštěvník posuzuje destinaci jako celek na základě nabídky služeb

⁵ Királ'ová, A.: *Marketing destinace cestovního ruchu*. 2003, s. 16

vázaných na dané území, proto může vymezení destinace vypadat jinak na domácím trhu, na trhu sousedních států a na mimoevropských trzích. Klíčová pro tento přístup je vzdálenost zdrojového trhu od dané destinace - čím je vzdálenější, tím větší je vymezené území destinace z pohledu návštěvníka. Destinaci cestovního ruchu je možné vymezit na základě jednostranného rozhodnutí veřejného sektoru ve vazbě na právní normu, a to buď způsobem „zdola“ (*bottom-up*) nebo „shora“ (*top-down*). První uvedený přístup je založen na ponechání iniciativy při tvorbě destinací a institucí jejich řízení na soukromém sektoru, popřípadě na veřejném sektoru regionální a místní úrovně. Vymezení destinace „shora“ je opačným postupem, je většinou prováděno na legislativním podkladu v návaznosti na systém veřejné správy. Existuje také smíšený systém tvorby destinace, který je kombinací obou výše zmíněných přístupů. Dalším postupem vymezení destinace je indukční, dedukční a centralizační strategie. Podstatou strategie indukce je rozšíření populárního nebo dobře prodejného místa s vlastní známou značkou na širší region. Tak dochází k vyloučení některých méně populárních regionů, které ustupují do pozadí a dochází tak k prohloubení rozdílů mezi jednotlivými destinacemi. Výhodou tohoto způsobu vymezení je marketingový a obchodní přístup, který umožňuje nastavit systém řízení destinace na základě potřeb klienta a v návaznosti na vztah nabídky a poptávky. Dedukční strategie vymezuje regionální destinace na základě geografických parametrů nebo politických hranic. Obchodní hledisko je v tomto přístupu druhořadé, což reflektuje nižší efektivita systému řízení destinace a podobá se tak administrativnímu způsobu vymezení destinace zmíněného výše. Další možnou strategií je strategie centralizační, podle níž je vytvořeno jedno společné centrum pro celou národní destinaci, které zajišťuje komplexní marketingové řízení destinace jakožto celého území daného státu. Kompetence jsou jednoznačně vymezeny, nedochází k duplicitám jak v řízení, tak ve financování turismu v destinaci a systém řízení je tak jednotný a společný pro celé území. Nevýhodou je závislost systému na veřejných zdrojích i na aktuální situaci na politické scéně daného státu. Posledním přístupem vymezení destinace cestovního ruchu je vymezení na základě vybraných indikátorů cestovního ruchu, kterými jsou například počet příjezdů, počet přenocování, počet lůžek, celková návštěvnost nebo výše marketingového rozpočtu. Pro jednotlivé úrovně trhu (globální, mezinárodní, národní) jsou stanoveny minimální hodnoty vybraných indikátorů, při jejichž dosažení má smysl vyvářet samostatný systém řízení pro danou destinaci z důvodu její schopnosti prosadit se na dané úrovni trhu. Při nedosažení minimálních hodnot je řešením připojení se k sousední destinaci s fungujícím systémem řízení marketingových aktivit, pokud je toto připojení smysluplné s ohledem na podobnost nabídky a poptávky v cestovním ruchu nebo vytvoření vlastního specializovaného

produktu, který bude natolik jedinečný, že s ním bude destinace schopna proniknout na mezinárodní či globální trh.⁶

Typologizaci destinací cestovního ruchu je možné povést na základě odlišných skupin kritérií s ohledem na to, že jedna destinace ve skutečnosti zahrnuje více destinačních typů najednou. Podle hlavní atraktivity, kterou destinace nabízejí, se rozdělují na městské, přímořské, horské, venkovské, exotické, exkluzivní a destinace autentického třetího světa. Destinace je možné členit také podle hlavní aktivity, kterou v nich lze provozovat, a to na hlavní města, rozvinutá tradiční centra cestovního ruchu, střediska cestovního ruchu a účelově vybudované resorty (zábavní parky jako například Disneyland). V České republice byly destinace rozděleny podle kombinace obou předchozích kritérií následovně: lázeňské, přírodní, destinace u vodní plochy, venkovské, kulturně-poznávací, historické, destinace zimních sportů, poutní, rekreační, příhraniční a destinace s komplexem uměle vytvořených atraktivit.⁷

1.2 Marketingové řízení destinace

Koncept marketingového řízení destinace neboli destinačního managementu začal být poprvé uplatňován v 90. letech 20. století alpskými zeměmi, které se v té době potýkaly s poklesem počtu příjezdů a byly proto nuceny vymyslet propracovaný systém řízení destinace včetně založení organizací marketingového řízení a realizace jednotlivých marketingových aktivit, které by podpořily prodej destinace a zvýšení počtu jejích návštěvníků. Efektivní management destinace založený na marketingových aktivitách je základním předpokladem pro konkurenceschopnost destinace na trhu cestovního ruchu. Pojem management může být definován jako „*souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace*“.⁸ Management lze chápat jako specifickou aktivitu, která označuje řízení na základě uplatňování metod, přístupů, procesů a zkušeností vedoucích ke splnění cílů organizace, jako skupinu řídících pracovníků anebo také jako vědní disciplínu, která představuje soubor teoretických poznatků propojených s praxí, jejichž uplatňování závisí na měnících se podmínkách. Pojem marketing je podle Philipa Kotlera definován jako „*sociální proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů a služeb s ostatními*“.⁹ Americká asociace marketingu definuje marketing jako „*soubor specifických činností,*

⁶ Palatková, M.: *Marketingový management destinací*. 2011, s. 13 - 17.

⁷ Királ'ová, A.: *Marketing destinace cestovního ruchu*. 2003, s. 16 - 17.

⁸ Veber, J. a kol.: *Management - základy, prosperita, globalizace*. 2002, s. 18.

⁹ Kotler, P.: *Marketing management*. 2001, s. 24.

institucí a procesů pro tvorbu produktů a hodnot, jejich komunikaci, poskytování a výměnu mezi zákazníky, klienty a partnery, majících význam pro společnost jako celek“.¹⁰ Podle výše zmíněných definic lze marketing chápat jako řízený souhrn aktivit založených na směně produktů, potažmo hodnot a vedoucích k uspokojení potřeb zákazníků při dosažení zisku. V případě marketingu destinace cestovního ruchu se jedná o kontinuální proces vedoucí k uspokojování potřeb, přání a požadavků zákazníků (návštěvníků destinace) za účelem dosažení zisku a založený na společné strategii, sestavené na základě výzkumu, která musí být přijata každým v destinaci. Charakteristickým znakem je vzájemná vnitřní závislost subjektů cestovního ruchu, která nabízí příležitosti ke spolupráci v destinaci.¹¹ Z důvodu narůstající konkurence, které destinace cestovního ruchu musí čelit na globálním trhu, a zvýšeným nárokům zákazníků je vzájemná spolupráce subjektů cestovního ruchu v oblasti marketingového řízení důležitým faktorem úspěchu destinace. Sdílení společných cílů, zaměření na jejich splnění a otevřená komunikace mezi jednotlivými subjekty v destinaci přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti destinace jako celku a k posílení jejího postavení v rámci daného regionu.¹²

Z výše uvedených definic vyplývá, že marketingové řízení destinace, destinační management, je možné vymezit jako řízení destinace na principech marketingu. Podle Bartla a Schmidta je destinační management „...*strategie a cesta pro silné regiony, které mají odvalu ke koncentraci sil pro společný rozvoj, organizaci a aktivní prodej jejich klíčových konkurenčních výhod. Touto cestou vznikají destinace, které nabízejí klientovi perfektně zorganizovaný řetězec služeb odpovídající jeho výběru, který zahrnuje vše od informace a pohodlnou rezervaci přes bezchybný průběh pobytu až po návrat domů*“.¹³ Aplikováním marketingového managementu je možné ovlivnit množství, složení a časové i prostorové rozložení poptávky v destinaci tak, aby byly jednak maximálně uspokojeny požadavky návštěvníků, bylo dosaženo zisku a nedošlo k přehlcení destinace v určitém období roku a naopak propadu návštěvnosti v ostatních obdobích. Marketingové řízení destinace se skládá z analýzy marketingových příležitostí, výzkumu, navrhování a plánování marketingové strategie, její realizace a organizování dílčích činností a dále z provádění kontroly efektivnosti a výkonu jednotlivých marketingových aktivit.¹⁴ Celý proces marketingového řízení destinace může být popsán zkratkou AOSTC, která shrnuje výše uvedené kroky - analýzu (*analysis*),

¹⁰ American Marketing Association: *About AMA. Definition of marketing*. 2018

¹¹ Palatková, M.: *Marketingový management destinací*. 2011, s. 17 - 19.

¹² Soteriades, M.: *Tourism destination marketing: approaches improving effectiveness and efficiency*. 2012, s. 109.

¹³ Bartl, H., Schmidt, F.: *Destination management*. 1998, s. 2.

¹⁴ Jakubíková, D.: *Marketing v cestovním ruchu*. 2009, s. 92.

stanovení cílů (*objectives*), strategie (*strategies*), taktiku (*tactics*), realizaci a kontrolu (*controls*). Pro účely této práce bude využito následujícího podrobnějšího vymezení jednotlivých fází destinačního managementu podle Palatkové:

1. marketingový výzkum a situační analýza
2. určení vize a poslání destinace
3. formulace cílů destinace
4. formulování strategie destinace
5. plánování marketingových programů (marketingový mix)
6. realizace strategie destinace
7. kontrola, měření a hodnocení marketingového úsilí.¹⁵

Pojmem marketingový výzkum je označován souhrn činností zaměřený na systematický sběr, třídění, zpracování a interpretaci dat o vnějším i vnitřním prostředí destinace, její konkurenci, cílových trzích a spotřebním chování zákazníků. Marketingový výzkum lze členit na primární a sekundární. Primární výzkum je prováděn za účelem získání specifických informací o produktu či spotřebitelském chování, které firma potřebuje získat pro správné nastavení marketingové strategie. Ke sběru primárních informací je možné využít metody pozorování, skupinově orientovaného dotazování, průzkumu a experimentu. Sekundární výzkum vychází z již provedených výzkumných a statistických šetření, která neposkytují přesná data podle potřeb firmy, ale přesto je možné při prostudování více takových šetření získat obecné informace o daném trhu. Při provádění marketingového výzkumu je běžné prostudovat nejprve sekundární informace a zjistit, zda z nich je firma schopna zjistit veškerá potřebná data. Pokud jsou sekundární informace neúplné, je proveden primární výzkum, který poskytne detailní informace určené specifickými potřebami firmy a charakterem jejího produktu.¹⁶ Marketingový výzkum se skládá z několika dílčích částí. Nejprve je nutné formulovat problém, který chceme zkoumat, dále sestavit plán a metody výzkumu, stanovit nástroje pro realizaci výzkumu, provést výběr reprezentativního vzorku a samotný sběr dat, data analyzovat a následně interpretovat výsledky a připravit výzkumnou zprávu.¹⁷ Situační analýza úzce souvisí s analýzou trhu a podnikatelských příležitostí a je prováděna za účelem identifikace silných a slabých stránek destinace a jejích konkurentů,

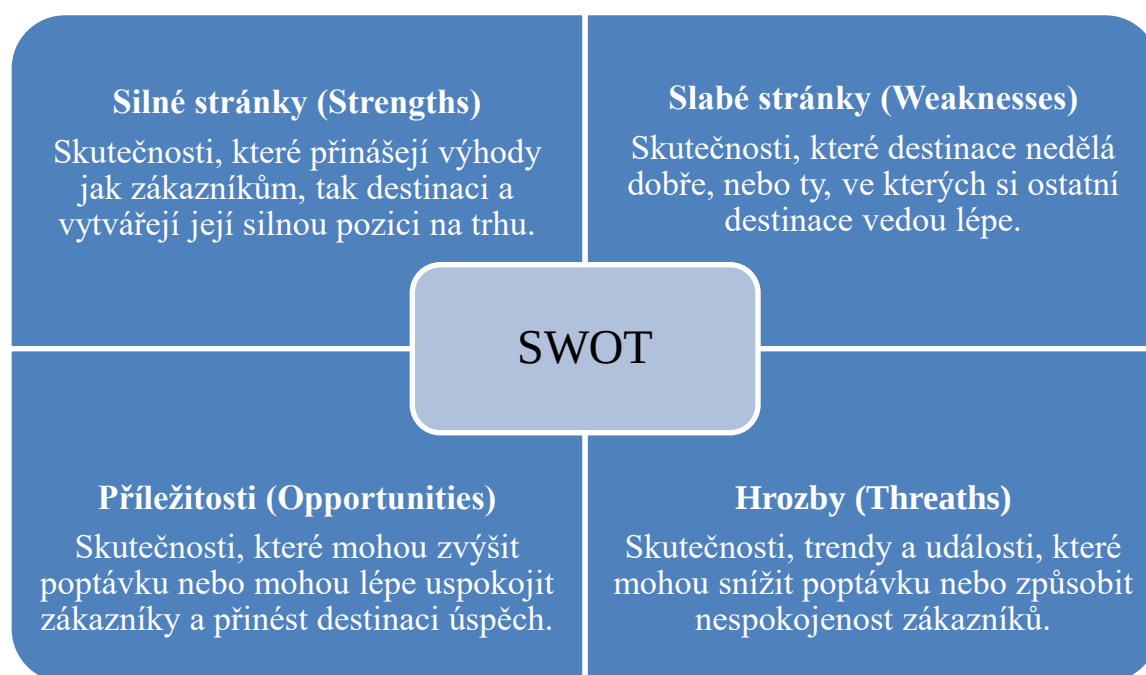
¹⁵ Palatková, M.: *Marketingový management destinací*. 2011, s. 21.

¹⁶ NiBusinessinfo: *Market research and market reports*. 2018

¹⁷ Palatková, M.: *Marketingový management destinací*. 2011, s. 21 - 22.

vymezení profilu destinace a podnikatelských příležitostí a problémů. V rámci situační analýzy je nejprve prováděna analýza vnějšího prostředí (makroprostředí) destinace, kdy lze využít například metodu PEST (analýza politicko-právního, ekonomického, sociálně-kulturního a technologického prostředí). Situační analýza zahrnuje také analýzu vnitřních faktorů prostředí destinace, analýzu potenciálního trhu, analýzu hlavní konkurence a analýzu služeb (produktů). Dalším krokem je analýza marketingové pozice a plánu prováděná za účelem zjištění, jak si nová destinace může vydobýt vlastní pozici na potenciálním trhu.¹⁸ Po provedení výše zmíněných analýz následuje porovnávací část situační analýzy, k níž se využívá SWOT analýzy. Cílem SWOT analýzy je identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb destinace. Schéma SWOT analýzy je uvedeno na Obrázku 1.

Obrázek 1: SWOT analýza - schéma



Zdroj: Vlastní zpracování na základě Jakubíková, D.: *Marketing v cestovním ruchu*. 2009, s. 97.

Mezi silné stránky se řadí například rozmanitost nabídky cestovního ruchu, dobrá dopravní dostupnost a infrastruktura, specifická historie, zachovalé památky, celoroční atraktivita, kvalitní péče o návštěvníky, pozitivní vztah místních obyvatel k návštěvníkům destinace, příznivé klimatické podmínky a další. Mezi slabé stránky destinace naopak patří například zdevastované přírodní prostředí, vysoká cena produktu, nevyhovující infrastruktura, politická nestabilita regionu, nízká úroveň poskytovaných služeb nebo nepříznivé klima.

¹⁸ Jakubíková, D.: *Marketing v cestovním ruchu*. 2009, s. 95.

Včasná identifikace slabých stránek destinace je žádoucí, jelikož díky tomu lze nedostatky odstranit či snížit jejich vliv na minimum. Slabé stránky je předtím nutné seřadit podle priority a eliminovat ty, které mají nejvyšší vliv na image destinace.¹⁹

Co je smyslem existence destinace vyjadřuje pojem poslání nebo vize destinace. Jedná se o formulaci žádoucího obrazu destinace v budoucnu, který by měl vycházet z realistického posouzení předpokladů a zdrojů destinace. Za účelem efektivního marketingového řízení je nutné stanovit cíle, kterých chce destinace dosáhnout. Může se jednat o cíle ekonomické, komunikační nebo společenské, přičemž jde vždy o kombinaci výše zmíněných třech skupin cílů. Základní metodou správného nastavení cílů je metoda SMART, podle které musejí být cíle přesné (*specific*), měřitelné (*measurable*), dosažitelné (*achievable*), realistické (*realistic*) a časově ohraničené (*timed*). Jakým způsobem bude dosaženo SMART cílů a vize destinace určuje marketingová strategie. „*Marketingová strategie obsahuje obecné principy, při jejichž uplatnění marketingový management očekává, že dosáhne svých ekonomických a marketingových cílů na zvoleném cílovém trhu. Skládá se ze základních rozhodnutí o marketingových nákladech, z marketingového mixu a z rozvržení marketingové alokace.*“²⁰ Marketingový mix označuje soubor nástrojů, které destinace využívá k naplnění své marketingové strategie a splnění stanovených cílů.²¹ Marketingové strategii i marketingovému mixu se podrobně věnují následující podkapitoly této práce.

Pro úspěšnou realizaci marketingové strategie destinace je předpokladem správné nastavení cílů, struktury a nástrojů, důležitými faktory jsou ale také dovednosti, sdílení společných hodnot a samotný lidský faktor. Zmíněné faktory tvoří základ modelu „7S“ společnosti McKinsey (Obrázek 2), který rozděluje prvky úspěšné realizace strategie na tři „tvrdé“ (strategie, struktura, systémy) a čtyři „měkké“ (styl, dovednosti, zaměstnanci, sdílené hodnoty). Firma potřebuje k úspěšné realizaci strategie kvalifikované pracovníky, kteří budou schopni provádět kvalitně svoji práci. Důležitým faktorem jsou i jejich dovednosti, které uplatní v pracovním procesu, a také styl firmy vyjadřující společný způsob myšlení a chování všech zaměstnanců. Je také nutné, aby všichni zaměstnanci sdíleli společný hodnotový systém, který byl firmou nastaven. Pokud jsou splněny všechny výše zmíněné faktory, existují dobré předpoklady pro úspěšnou realizaci vytyčené strategie.²²

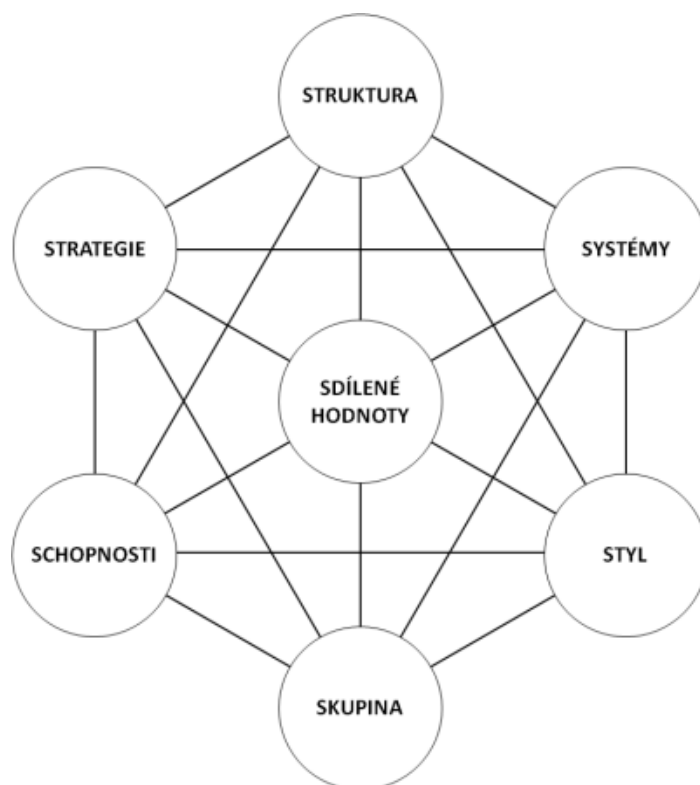
¹⁹ Jakubíková, D.: *Marketing v cestovním ruchu*. 2009, s. 38.

²⁰ Kotler, P.: *Marketing management*. 1991, s. 74.

²¹ Palatková, M.: *Marketingový management destinací*. 2011, s. 22 - 23.

²² Kotler, P.: *Marketing management*. 2001, s. 97.

Obrázek 2: Model 7S společnosti McKinsey



Zdroj: Vlastní zpracování na základě Kotler, P.: *Marketing management*. 2001, s. 97.

Posledním krokem marketingového řízení destinace je kontrola a hodnocení výkonu marketingových aktivit. Kontrola identifikuje způsoby, jak zajistit, aby bylo dosaženo vytyčených cílů, zatímco prostřednictvím hodnocení je zjišťováno, zda daných cílů bylo ve skutečnosti dosaženo.²³

Za účelem efektivního destinačního managementu je nutný fungující systém marketingového řízení destinace. Jedná se o soustavu institucí veřejného, soukromého i neziskového sektoru, které jsou propojeny vzájemnými kompetencemi a vztahy na horizontální i vertikální úrovni. Vztahy mezi institucemi navzájem jsou upraveny podle platných legislativních i nelegislativních opatření, včetně opatření určujících finanční rámec pro fungování celého řídicího systému cestovního ruchu. Cíle moderního systému řízení destinace jsou především ekonomického charakteru - maximalizace přínosu pro HDP, pozitivní vliv na zaměstnanost, zvýšení daňových a devizových příjmů. Podoba řízení destinace směřuje ke způsobu řízení destinace jako firemního subjektu, ačkoliv v destinačním

²³ Palatková, M.: *Marketingový management destinací*. 2011, s. 24.

managementu nelze aplikovat všechny zásady firemního řízení. Destinace se od firmy odlišuje větší složitostí a menší průhledností vztahů, což neumožňuje řídit destinaci v pravém slova smyslu jako firmu. Řízení destinace stojí na vzájemném propojení veřejného, soukromého i neziskového sektoru, kdy velkou váhu má právě sektor veřejný, což zakládá vysoký politický vliv a negativní možnost politizace marketingového řízení. Rozdíl je také v metodách hodnocení úspěšnosti. Zatímco ve firmě lze využít standardních ukazatelů finanční analýzy, nedostatek statistických ukazatelů společně s externími vlivy i vlivy dalších subjektů v samotné destinaci způsobují, že je hodnocení výkonu destinace složitější a často neúplné.²⁴

Institucionální zajištění marketingového řízení destinace vychází, i přes některé odlišnosti a omezení vyplývající z charakteru destinace, z ověřených metod a postupů z firemní praxe. Základními institucemi zajišťujícími fungování systému řízení destinace jsou organizace marketingového řízení destinace, respektive společnosti destinačního managementu (DMC - Destination Management Companies). Na národní úrovni zastává funkci řídicí organizace národní turistická organizace (NTO), na regionální úrovni jsou to regionální turistické organizace (RTO). Organizace marketingového řízení destinace plánují a realizují marketingové strategie a aktivity, přičemž s filozofií a cíli se musejí ztotožnit všechny zúčastněné subjekty působící v destinaci. K jejich vzniku dochází v souvislosti s potřebou marketingového řízení na základě konkurenčních tlaků v destinaci v kombinaci s tržními selháními, která označují situace, kdy nejsou efektivně alokovány zdroje, a trh přestává fungovat. Z důvodu absence institucionálního zajištění, financování a koordinace vztahů uvnitř destinace i navenek není soukromý sektor schopen plně zajistit marketingové řízení destinace. Z tohoto důvodu se o roli organizace marketingového řízení destinace dělí sektor veřejný se sektorem soukromým, přičemž sektor veřejný se na řízení podílí z větší části. Financování marketingového řízení je realizováno z veřejných zdrojů a jeho cíle korespondují s cíli politiky destinace. Dosažení těchto cílů je výsledkem spolupráce veřejného a soukromého sektoru, kdy soukromý sektor zastupuje obchodní zájmy destinace a sektor veřejný politické zájmy. Míra prosazování výše zmíněných dvou skupin zájmů poté závisí na míře účasti obou sektorů na řízení dané destinace.²⁵ V České republice má organizace marketingového řízení destinace obvykle podobu veřejnoprávní či smíšené organizace marketingového řízení. Současná právní úprava připouští šest právních forem organizací marketingového řízení. Jedná se o příspěvkovou organizaci, řídicí subjekt jako integrální

²⁴ Palatková, M.: *Marketingový management destinací*. 2011, s. 87.

²⁵ Tamtéž, s. 93 - 94.

součástí dobrovolného svazku obcí, obecně prospěšnou společnost, sdružení právnických osob, společnost s ručením omezeným a akciovou společnost. Pro účely této práce je stěžejní právní úprava obecně prospěšné společnosti (o.p.s.) z důvodu shody s právní formou destinační organizace Toulava o.p.s.²⁶ Základní právní normou pro úpravu založení a fungování obecně prospěšné společnosti je zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů, který byl po novelizaci Občanského zákoníku, která zavedla nové pojmy, novelizován zákonem č. 68/2013 Sb., o změně právní formy občanského sdružení na obecně prospěšnou společnost a o změně zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů. Obecně prospěšná společnost je podle §2 tohoto zákona právnická osoba, která poskytuje veřejnosti obecně prospěšné služby za předem stanovených podmínek a jejíž zisk nesmí být použit ve prospěch zakladatelů, členů jejích orgánů nebo zaměstnanců a musí být použit na poskytování obecně prospěšných služeb, pro které byla založena. Zakladatelem obecně prospěšné společnosti může být fyzická i právnická osoba nebo také stát - Česká republika. Obecně prospěšná společnost je založena zakládací listinou, která musí být podepsána všemi zakladateli, a vzniká dnem zápisu do rejstříku obecně prospěšných společností. Statutárním orgánem obecně prospěšné společnosti je správní rada, kontrolním orgánem je dozorčí rada. Dalším orgánem je ředitel, který řídí činnost obecně prospěšné společnosti, pokud tato činnost není zákonem nebo zakládací listinou vyhrazena do působnosti správní rady. Ředitelem může být jmenována pouze fyzická osoba, která zároveň nesmí být členem správní ani dozorčí rady. Název společnosti musí obsahovat název obecně prospěšná společnost nebo jeho zkratku o.p.s. Kromě obecně prospěšných služeb může obecně prospěšná společnost podle §17 vykonávat i jiné doplňkové činnosti, přičemž musí být dodržena podmínka, že doplňkovou činností bude dosaženo účinnějšího využití majetku a zároveň tím nebude ohrožena kvalita, rozsah a dostupnost obecně prospěšných služeb, pro které byla zřízena, nesmí se ale účastnit podnikání jiných osob na území České republiky. Výhodou obecně prospěšné společnosti je možnost financování aktivit nejen z vlastních zdrojů, ale i možnost získávat prostředky z veřejných zdrojů určených pro vládní či nevládní neziskový sektor.²⁷

1.3 Marketingová strategie destinace

Marketingová strategie destinace je určujícím prvkem marketingového řízení destinace. Určuje prostředky a metody, jejichž prostřednictvím bude dosaženo stanovených

²⁶ Palatková, M.: *Marketingový management destinací*. 2011, s. 106.

²⁷ Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů, 1995.

cílů. Jedná se o stanovení kombinace produktů a trhů v závislosti na měnícím se prostředí. Marketingová strategie musí být vždy v souladu s cíli a celkovou politikou destinace a je determinována pozicí destinace na trhu cestovního ruchu, životním cyklem destinace, existencí domácích i zahraniční konkurence, měnícími se politickými, ekonomickými a legislativními faktory vnějšího i vnitřního prostředí destinace a také vztahy jednotlivých segmentů zákazníků navzájem. Rozhodnutí o volbě strategie zahrnuje volbu trhů a jejich částí, volbu způsobu stimulace trhu, určení pozice vůči konkurentům a také rozhodnutí o případné spolupráci s konkurenty.²⁸

Destinace se může rozhodnout pro volbu strategie intenzivního růstu, která vychází z Ansoffovy matice produkt/trh (Obrázek 3) a zahrnuje podle zastoupení existujícího či nového produktu a trhu čtyři přístupy.

Obrázek 3: Ansoffova matice

Produkty	Trhy	Existující	Nové
Existující	Tržní penetrace		Rozvoj trhu
Nové	Rozvoj produktu		Diverzifikace

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Jakubíková, D.: *Marketing v cestovním ruchu*. 2009, s. 102.

Pokud se destinace rozhodne využít tržní potenciál existujícího produktu na stávajících trzích, jedná se o strategii tržní penetrace. Může tak učinit zesílením marketingových aktivit, kterými dosáhne zvýšení užitné hodnoty produktu u stávajících zákazníků a zisku zákazníků, kteří produkt dosud nepoužívali anebo ho nakupovali u konkurence. Druhou možností je hledání uplatnění stávajícího produktu na nových trzích, jedná se o strategii rozvoje trhu. Destinace tak může daný produkt, kterým disponuje, rozšířit regionálně, národně či mezinárodně prostřednictvím přizpůsobení produktu novým cílovým skupinám zákazníků nebo psychologickou diferenciací produktu pomocí reklamy. V případě, že se destinace rozhodne uvést na stávající trh zcela nový produkt či inovaci stávajícího produktu, jedná se o strategii rozvoje produktu. Tuto strategii má smysl uplatnit na základě existence potenciální poptávky po produktové novince. Strategie diverzifikace předpokládá zavedení nového produktu na nové trhy. Pokud se destinace soustředí na diverzifikaci zcela nových produktů, jedná se o vertikální diverzifikaci. Horizontální diverzifikace představuje nabídku nových

²⁸ Jakubíková, D.: *Marketing v cestovním ruchu*. 2009, s. 102.

služeb či produktů, které jsou v oblasti zájmu jejích návštěvníků, s její původní činností nemají ale nic společného. O soustředěnou diverzifikaci se jedná v případě, že se destinace soustředí na nabídku produktů nebo služeb, které mají přímou návaznost na její původní činnost. Strategie integračního růstu předpokládá navázání vztahů destinace a dalšího subjektu za účelem spolupráce v oblasti marketingového řízení. Destinace se může integrovat se svými konkurenty (horizontální integrace), s některým ze svých dodavatelů (zpětná integrace) nebo může navázat spolupráci se subjektem, který má pozici na druhé straně distribuční cesty, tedy například s cestovní kanceláří, kdy se jedná o integraci vpřed. Výběr vhodné strategie závisí také na pozici destinace na trhu cestovního ruchu. Pokud má destinace na trhu dominantní postavení, je jejím cílem si tuto pozici udržet. Za účelem splnění tohoto cíle může zvolit obranné strategie, jako je například zvyšování poptávky domácího segmentu po jejím produktu či rozšiřování trhu. V případě, že se destinace nachází v opačné situaci, kdy na trhu nemá dominantní postavení, může uplatnit útočnou strategii, pomocí níž dosáhne vyššího podílu na trhu. Jedním z mechanismů takové strategie je navázání spolupráce s jinou destinací či destinacemi za účelem společného postupu proti konkurenci.²⁹

Mezi produktové strategie, jejichž podstatou je snaha o zlepšení prodejnosti produktu, patří push a pull strategie. Strategie push je uplatňována u stávajících produktů, které se neprodávají podle očekávání, a z toho důvodu se destinace snaží například akcemi na podporu prodeje či zapojení zprostředkovatelů služeb cestovního ruchu zvýšit jejich prodeje. Strategie pull je využívána v případě, že se jedná o zcela nový produkt, který nefiguruje v nabídce zprostředkovatelů dostatečně anebo v ní úplně chybí. Destinace prostřednictvím komunikačních kanálů ovlivňuje přímo návštěvníky a vyvolává v nich potřebu destinaci navštívit, čímž dosáhne zařazení destinace do nabídky zprostředkovatelů. V oblasti cenových strategií, které jsou závislé na životním cyklu destinace, patří strategie „smetanové ceny“, strategie rychlého průniku na trh a strategie balíčku. Podle první zmíněné strategie destinace určí cenu třikrát až čtyřikrát vyšší u produktů, které jsou zcela nové a nefigurují v nabídce konkurentů. Návštěvníci nemají možnost porovnat cenu těchto produktů u konkurence, a z toho důvodu jsou ochotni zaplatit za jejich nákup vyšší cenu. Tuto strategii je vhodné aplikovat při vstupu destinace na trh či při zavádění nových exkluzivních produktů. Pokud chce destinace nabízet produkt na relativně přesyceném trhu, kdy návštěvníci nejsou ochotni platit vyšší cenu, lze uplatnit strategii rychlého průniku na trh, kdy destinace u nabízeného produktu stanoví nižší cenu, než je cena shodných konkurenčních produktů. Strategie balíčku

²⁹ Királ'ová, A.: *Marketing destinace cestovního ruchu*. 2003, s. 80 - 81.

spočívá v nabídce produktového balíčku za výhodnější cenu, než je cena jednotlivých služeb v balíčku. Tato strategie je aplikovatelná jak ve všech fázích životního cyklu destinace od zavádění destinace na trh přes fázi zralosti až po případnou fázi úpadku.³⁰

V rámci marketingové strategie je vhodné, aby destinace formulovala také strategii značky (branding). Značka je podle Americké marketingové asociace definována jako „*jméno, znak, výtvarný projev nebo kombinace předchozích prvků. Jejím smyslem je odlišení zboží nebo služeb jednoho prodejce nebo skupiny prodejců od zboží nebo služeb konkurenčních prodejců.*“³¹ Cílem strategie značky destinace je vybudování silné značky, která bude mít pro návštěvníky vysokou přidanou hodnotu, bude konkurenceschopná vůči ostatním destinacím a zároveň bude vytvářet pozitivní vztah návštěvníků k destinaci a zvyšovat jejich loajalitu. Tohoto cíle destinace dosáhne za splnění podmínky, že je její značka dostatečně diferencovaná, odlišitelná od konkurence. Formulování strategie značky destinace je v kompetencích organizace marketingového řízení destinace, která v rámci budování značky zohledňuje hodnoty, které má vyjadřovat i atributy, se kterými má být spojována. Značka pomáhá budovat i image destinace, je proto žádoucí, aby vyvolávala v návštěvnících pozitivní asociace a akcentovala silné stránky její nabídky, které mají pro návštěvníky přidanou hodnotu. Samotné budování značky je dlouhodobý proces, na jehož začátku je volba vhodného jména a vizuálního logotypu značky, který je následně propagován prostřednictvím vybraných komunikačních kanálů. Značka sděluje návštěvníkovi vlastnosti produktu (destinace), jeho užitky a hodnotu a představuje také charakter a vlastnosti jeho uživatele (návštěvníka). Hodnocení úspěšnosti značky je složitý proces, jelikož je determinována mnoha faktory, jako je kvalita poskytovaných služeb, diferenciací nabízených produktů a jejich kvalita, kvalita samotné destinace z pohledu návštěvníka, komunikační podpora značky nebo efektivita a četnost marketingových aktivit destinace. K základním parametrům měření úspěšnosti značky patří podle Palatkové hodnota značky, vitalita značky a kalibr značky.³²

1.4 Marketingový a komunikační mix

Pro dosažení stanovených cílů a naplnění marketingové strategie je využíváno několika nástrojů, jejichž správné nastavení a následné použití vede k dosažení požadované odezvy z cílového trhu. Soubor těchto nástrojů je označován jako marketingový mix, který je definován jako „*soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla*

³⁰ Királ'ová, A.: *Marketing destinace cestovního ruchu*. 2003, s. 82.

³¹ American Marketing Association: *Dictionary*. 2018

³² Palatková, M.: *Marketingový management destinací*. 2011, s. 39 - 41.

*marketingových cílů na cílovém trhu.*³³ Je tvořen čtyřmi základními, navzájem propojenými prvky, které jsou označovány jako 4P - produkt (*product*), cena (*price*), místo distribuce (*place*), propagace (*promotion*). Při sestavování marketingového mixu destinace jsou jednotlivé prvky kombinovány tak, aby byly v souladu se zdroji, které má destinace k dispozici a jejich zastoupení bylo vyvážené. V oblasti cestovního ruchu jsou k výše zmíněným čtyřem základním prvkům marketingového mixu řazeny i další prvky, které vystihují specifickou charakteristiku oblasti služeb cestovního ruchu. Těmito prvky jsou - lidé (*people*), balíčky (*packaging*), programy (*programming*), partnerství (*partnership*) a také procesy (*processes*) a politická moc (*political power*). Marketingový mix v cestovním ruchu je po přidání těchto prvků označován jako 8P či 10P, v závislosti na počtu prvků, které jsou do mixu zařazeny. V destinačním managementu jsou tyto další prvky, které jsou k základním čtyřem P přiřazovány, klíčové pro nastavení správné a efektivní marketingové strategie a pro celkový úspěch či neúspěch destinace na trhu cestovního ruchu. Jedná se zejména o tvorbu balíčků a programů cestovního ruchu a také navázání spolupráce či partnerství s okolními destinacemi či organizacemi destinačního managementu. Politická moc může rovněž značně ovlivnit naplnění marketingové strategie z důvodu velké závislosti ekonomik některých destinací na cestovním ruchu, a to jak pozitivně, tak negativně. Základní marketingový mix skládající se z produktu, ceny, místa a propagace je mix tvořený z pohledu firmy (destinace) a nezahrnuje pohled zákazníka. Marketingové aktivity každé destinace se však v současné době musejí řídit i podle zákaznickova vnímání z toho důvodu, že zákazník je ten, kdo spolurozhoduje o existenci a úspěchu destinace. Pohled zákazníka je zohledněn v koncepci marketingového mixu 4C, který zahrnuje hodnotu pro zákazníka (*customer value*), náklady pro zákazníka (*cost to the customer*), pohodlí (*convenience*) a komunikaci (*communication*). Alternativou k mixu 4C je marketingový mix 4A, který reprezentuje pohled zákazníka prostřednictvím jiných faktorů. Prvky mixu 4A jsou povědomí o produktu (*awareness*), místní dostupnost (*availability*), cenová dostupnost produktu (*affordability*) a jeho přijatelnost (*acceptability*).³⁴

V rámci jednotlivých prvků koncepce marketingového mixu 4P jsou vytvářeny dílčí marketingové mixy, které daný prvek rozvíjejí. Jedná se o produktový, cenový, distribuční a komunikační mix. V rámci produktového mixu je definován produkt, produktové řady a komponenty produktu. Produkt je souhrnné označení pro cokoliv, co je nabízeno na trhu cestovního ruchu a co může uspokojit potřeby a požadavky návštěvníků. Produktem může být

³³ Kotler, P.: *Marketing management*. 2001, s. 32.

³⁴ Jakubíková, D.: *Marketing v cestovním ruchu*. 2009, s. 182 - 184.

fyzický předmět, ale také služba, místo, myšlenka či samotná destinace cestovního ruchu. Z hlediska vnímání návštěvníků destinace je produktem to, co si s sebou odnesou po její návštěvě zpět do místa bydliště, může se jednat například o zážitek či zkušenost. Co všechno zahrnuje produkt cestovního ruchu, nejlépe vystihuje koncepce souborného produktu cestovního ruchu, která byla poprvé prezentována v roce 1973 S. Medlikem a Victorem T. C. Middletonem. Podle této koncepce je produkt cestovního ruchu tvořen následujícími komponenty:

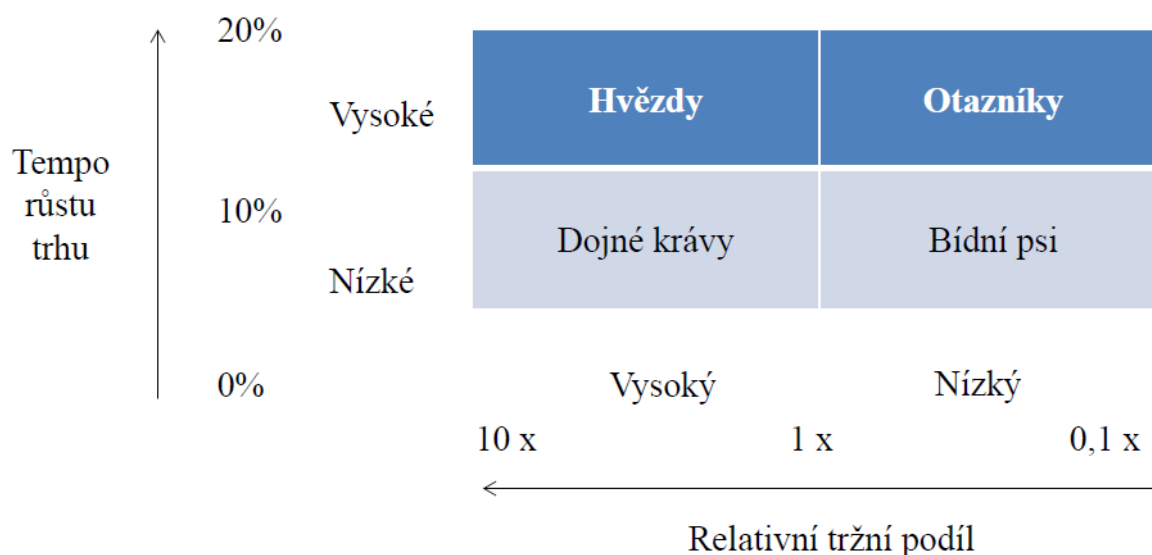
1. primární nabídkou destinace
2. sekundární nabídkou destinace
3. přístupností destinace
4. image destinace
5. přiměřenou cenou.

Primární nabídka destinace určuje výběr destinace návštěvníků a je determinována potenciálem pro různé typy cestovního ruchu, kterým destinace disponuje. Sekundární nabídka představuje infrastrukturu a suprastrukturu cestovního ruchu v destinaci, která umožňuje využít primární nabídku a zajišťuje podmínky pro pobyt návštěvníků v destinaci. Image je determinována primární i sekundární nabídkou destinace a výrazně ovlivňuje motivaci návštěvníků pro výběr dané destinace k návštěvě. Přiměřená cena představuje součet vynaložených nákladů na cestu, pobyt a využití služeb v destinaci. Z výše uvedených komponent vyplývají základní vlastnosti souborného produktu cestovního ruchu, kterými jsou užitečnost, dosažitelnost a použitelnost.³⁵

Produktové řady jsou tvořeny prvky, které poskytují stejné zkušenosti nebo jsou určeny stejné cílové skupině zákazníků, komponenty produktu představují konkrétní části produktové řady. Oba tyto pojmy jsou součástí produktového mixu a tvoří nedílnou součást marketingového mixu destinace. Úspěšnost produktových řad a komponentů produktů, tedy celého produktového portfolia, je možné hodnotit prostřednictvím hodnotících modelů, které pomáhají organizacím marketingového řízení destinací v rozhodování a plánování marketingových aktivit. Základním modelem je model BCG (Boston Consulting Group) založený na matici růst - podíl (Bostonská matice), která srovnává dvě charakteristiky - roční tempo růstu trhu v procentech na vertikální ose a relativní tržní podíl na horizontální ose.

³⁵ Kírářová, A.: *Marketing destinace cestovního ruchu*. 2003, s. 87.

Obrázek 4: BCG matice



Zdroj: Vlastní zpracování na základě Királ'ová, A.: *Marketing destinace cestovního ruchu*. 2003, s. 91.

Matice je rozdělena na čtyři kvadranty, které v závislosti na vysokém či nízkém tempu růstu trhu a relativního tržního podílu představují čtyři typy produktů, které se označují jako hvězdy, otazníky, dojné krávy a hladoví psi. Hvězdy jsou takové produkty, které mají vysoké tempo růstu i tržní podíl a jsou největším zdrojem zisku. Produkty zařazené do kvadrantu otazníků mají vysoký stupeň růstu, ale jejich tržní podíl je nízký. Tyto produkty jsou z hlediska chování na trhu nevyzpytatelné a z toho důvodu vyžadují opatrný přístup, přesto mají potenciál stát se hvězdami. Dojné krávy jsou pro destinaci podstatným zdrojem zisku - mají vysoký tržní podíl, který může být až dominantní, ale nízké tempo růstu na trhu. Mezi hladové psy se řadí produkty, jejichž tempo růstu i tržní podíl jsou nízké. Jedná se o ztrátové produkty a produktové řady, které se nacházejí na konci svého životního cyklu a nevyplácí se do nich dále investovat. Produktové portfolio destinace musí být z hlediska zastoupení jednotlivých výše zmíněných kategorií produktů vyvážené. Nevyváženost portfolio, například v případě převahy bídných psů a otazníků nad hvězdami a dojnými kravami, vede ke ztrátám a destinace je nucena rozhodnout se, kterých produktů je vhodné se zbavit a které jí naopak přinášejí užitek, a proto je vhodné je rozvíjet a dále do nich investovat.³⁶

V rámci cenového mixu je v souladu s cenovou strategií destinace stanovena cena produktů. Z pohledu návštěvníka je cena nejvyšší sumou peněz, kterou je ochoten za daný produkt zaplatit při porovnání s cenami konkurence. Návštěvník vnímá cenu jako signál

³⁶ Királ'ová, A.: *Marketing destinace cestovního ruchu*. 2003, s. 89 - 90.

hodnoty a kvality produktu a z toho důvodu je nutné, aby destinace při stanovení ceny brala v úvahu i psychologické působení ceny na návštěvníka. Její výše má významný vliv na rozhodování o návštěvě dané destinace či nákupu konkrétního produktu. Kromě zmíněného psychologického působení ceny na návštěvníka tvorbu ceny ovlivňuje také charakter produktu a ceny jednotlivých komponentů produktu a další faktory jako například pozice na trhu, míra substituce produktu, nemožnost skladování produktu, sezónnost a délka časového období mezi tvorbou ceny a prodejem produktu. Krátkodobý vliv na cenu mají také vnější faktory jako změna kurzu měny nebo cenová konkurence a externí cenové regulace, které nepřímo ovlivňují cenu konečného produktu. Jedná se například o regulaci cen surovin nebo dopravy. Lze rozlišit cenu strategickou a cenu taktickou. Strategická cena je určována na základě pozice destinace na trhu, jejího tržního podílu, stupně růstu na trhu a očekávaného zisku. Tato cena je obvykle uváděna v nabídkových materiálech organizace destinačního managementu, v daném časovém období se nemění a má podobu intervalu mezi nejnižší a nejvyšší cenou. Taktická cena je taková cena, která se mění každý den, týden či hodinu a je obvykle intenzivně propagována v souvislosti s konkrétní výhodnou nabídkou, která platí pouze po krátký časový úsek (například last-minute nabídka). Tato cena přináší výhodu oproti konkurenci a podněcuje okrajovou poptávku po produktu. Tvorba ceny produktu je závislá na cílech, kterých chce destinace dosáhnout. Cílem může být maximalizace zisku za stanovení nejvyšších cen, které je cílový segment ochoten zaplatit, pokrytí nákladů spojených s tvorbou produktu, dosažení maximálního využití kapacit v destinaci nebo zavedení nového produktu na trh prostřednictvím nízkých cen.³⁷

Distribuční mix je souborem marketingových nástrojů pro distribuci produktů k cílové skupině zákazníků prostřednictvím přímých či nepřímých distribučních cest. Vzhledem ke specifickým vlastnostem souborného produktu cestovního ruchu jako je jeho nehmatatelnost, neskladovatelnost a neshoda mezi místem a časem nákupu a místem a časem spotřeby, je distribuce klíčovým nástrojem, představuje způsob, jakým se produkt dostává k cílovému zákazníkovi. V případě, že destinace nevyužívá při prodeji produktů služeb zprostředkovatelů a jednotlivé komponenty produktu prodává napřímo, jedná se o přímé distribuční cesty. Řadí se mezi ně osobní prodej, který znamená individuální, osobní komunikaci a kontakt mezi prodejcem a zákazníkem. Osobní prodej destinace je při aplikaci na konkrétního návštěvníka časově, finančně i personálně náročný, z toho důvodu se v destinačním managementu využívá spíše při prodeji produktu zprostředkovatelům, firmám či agenturám. Mezi přímé distribuční

³⁷ Királková, A.: *Marketing destinace cestovního ruchu*. 2003, s. 104 - 106.

cesty se řadí také prodej pomocí katalogů, jenž je často kombinován s výše zmíněným osobním prodejem. Přímo distribuční cestou je také telemarketing, prodej prostřednictvím telefonu, direct mail, zasílání personalizovaných nabídek prostřednictvím elektronické komunikace přímo koncovým zákazníkům, nebo prodej prostřednictvím televize, rozhlasu či internetu. Poslední zmíněný způsob, internetový prodej, je výhodný zejména díky dostupnosti 365 dnů v roce a 24 hodin denně, možnosti segmentace návštěvníků a přesného zacílení na koncové skupiny zákazníků, možnosti vyhodnocování efektivity a výkonu jednotlivých kampaní a také díky relativně nízkým nákladům v porovnání s ostatními přímými distribučními cestami. Osobní prodej i direct mail se řadí také do forem propagace v rámci komunikačního mixu, kterému se věnuje následující část této podkapitoly. V případě, že je prodej produktů destinace uskutečňován přes zprostředkovatele, jedná se o nepřímé distribuční cesty. Základními zprostředkovateli v oblasti cestovního ruchu, jejichž služeb mohou využít organizace marketingového řízení destinace, jsou cestovní kanceláře a cestovní agentury. Výhodou spolupráce se zprostředkovateli je rozšíření nabídky destinace i na trhy, kam destinační organizace nemá přístup nebo na které by se dostávala obtížně kvůli určitým vstupním bariérám. Nevýhodou nepřímé distribuce je platba provizí zprostředkovatelům a také riziko ztráty v případě navázání spolupráce s neseriózním partnerem. Cílem distribučního mixu je sestavení vhodné kombinace přímých a nepřímých distribučních cest pro každý produkt, přičemž musí brát destinace v úvahu charakteristiku cílových skupin návštěvníků, jimž jsou produkty nabízeny a prodávány.³⁸

Posledním základním prvkem marketingového mixu je komunikační mix, který reprezentuje čtvrtý prvek z koncepce 4P - propagaci. Zahrnuje veškeré propagační aktivity, jejichž cílem je informovat zákazníka o produktu a namotivovat jej ke koupi produktu nebo k návštěvě destinace. Jeho součástí je reklama, direct marketing, public relations a podpora prodeje. Úkolem reklamy je popsat destinaci atraktivním způsobem prostřednictvím kreativního vizuálního či audiovizuálního ztvárnění tak, aby cílovou skupinu podnítila k její návštěvě. Reklamou je možné zasáhnout široké publikum, a to i opakovaně. Nevýhodou je obtížná měřitelnost efektivity vynaložených prostředků a riziko rezistence cílových segmentů v případě přemíry reklamních sdělení. Reklama může mít podobu tištěného sdělení v katalogu, časopisu či novinách, samostatného letáku, který je rozdistribuován mezi zákazníky poštou či jako příloha k tisku, nebo plakátu, popřípadě venkovního banneru na frekventovaných veřejných místech určených pro reklamu. Specifickým typem vizuální

³⁸ Kírářová, A.: *Marketing destinace cestovního ruchu*. 2003, s. 107 - 110.

reklamy jsou billboardy a bigboardy umístěné u silnic a dálnic a také velkoplošná reklama na vozech veřejné dopravy. Reklama může mít také podobu audiovizuálních sdělení, která jsou považována za jednu z nejúčinnějších forem komunikace. Jedná se o reklamní spoty v televizi vysílané v předem sestavených reklamních blocích. Nevýhodou televizní reklamy je její finanční náročnost a obtížnost vyhodnocování efektivity sdělení, výhodou je možnost zasažení širokého spektra koncových zákazníků. Dalším typem reklamy je rozhlasová reklama šířená prostřednictvím radiových přijímačů, která oproti televizní reklamě postrádá vizuální stránku, je proto nutné využít při sestavování rozhlasového spotu všechny hlasové a hudební možnosti tak, aby byl spot co nejatraktivnější. Posledním typem reklamy je internetová reklama, na kterou je v současné době kladen velký důraz. Jedná se o bannery a reklamní pruhy na webových stránkách, propagační videa či reklamní spoty na kanálech jako je YouTube a reklamní sdělení na sociálních sítích jako je Facebook či Instagram. Propagace destinace může být uskutečňována také prostřednictvím webových stránek destinace, které slouží k poskytnutí návštěvníkům základních informací a k jejich informování o aktuálních akcích a nabídkách. Direct marketing je forma propagace, která představuje přímé oslovení zákazníka s nabídkou prostřednictvím poštovní zásilky, emailu, telefonu či osobně. V současné době je často využíván direct mail v podobě newsletterů rozesílaných přímo do emailových stránek koncových zákazníků. Klíčovým faktorem pro realizaci této formy propagace je možnost získání dostatečného počtu emailových kontaktů například pomocí registračního formuláře na webových stránkách destinace či prostřednictvím sociálních sítí. Destinace kromě reklamních sdělení využívá ke komunikaci s veřejností také aktivity v rámci public relations, a to zejména k budování vztahů s médii (*media relations*), k budování vnitřních vztahů v rámci organizace destinačního managementu (*internal relations*), k budování vztahů s místní komunitou obyvatel (*community relations*), k budování vztahů s představiteli odvětví (*industry relations*) nebo k organizaci speciálních akcí (*events*). „Public relations jsou komplexem činností především v zájmu vytvoření a udržování oboustranné komunikace mezi destinací a jejími návštěvníky, založené na pravdivých a úplných informacích.“³⁹ Pravdivé informování veřejnosti o destinaci a činnosti destinační organizace je základním předpokladem pro důvěryhodnost a pozitivní vnímání destinace jak návštěvníky, tak místními obyvateli. Posledním prvkem komunikačního mixu je podpora prodeje. Jejím cílem je posílení efektivity ostatních složek komunikačního mixu destinace formou voucherů, slevových kuponů, bonusů, zákaznických soutěží, zákaznických slevových

³⁹ Királková, A.: *Marketing destinace cestovního ruchu*. 2003, s. 127.

karet či skrytým snížením ceny. Všechny výše zmíněné aktivity motivují zákazníky ke koupi dalších komponentů produktu, jejich většího množství nebo k vyzkoušení nových produktů, které by si bez získání slevy nebo bonusu standardně nezakoupili.⁴⁰

⁴⁰ Királ'ová, A.: *Marketing destinace cestovního ruchu*. 2003, s. 111 - 127.

2. Analýza cestovního ruchu a marketingu destinace Toulava

Turistická oblast Toulava se jako destinace cestovního ruchu pohybuje na trhu cestovního ruchu od roku 2013. Cílem této kapitoly je zmapování nabídky a poptávky cestovního ruchu v destinaci a analýza systému marketingového řízení destinace, které je zajišťováno destinační společností Toulava, o.p.s., včetně zhodnocení aktuální marketingové strategie pro rok 2018.

2.1 Charakteristika a vymezení destinace Toulava

Turistická oblast Toulava se nachází na pomezí Jihočeského a Středočeského kraje a zahrnuje oblast Tábořska, Bechyňska, Milevska, Mladovožicka, Soběslavska, Sedlčanska, Jistebnicka, Voticka a Sedlecko-Prčicka (geografická poloha oblasti v rámci České republiky je zobrazena na mapě v Příloze 1). Rozkládá se na území o rozloze 2 243,2 km², celkový počet obyvatel oblasti je 141 806. Toulava je za účelem sledování a porovnání rozložení primárního a sekundárního potenciálu pro rozvoj cestovního ruchu v destinaci rozdělena na sedm následujících mikroregionů - Sedlčansko, Krajina Srdce, Tábořsko, Střední Povltaví, Lužnice, Soběslavsko a Pod Horou (Obrázek 5).⁴¹

Obrázek 5: Přehled mikroregionů turistické oblasti Toulava



Zdroj: Vaníček, J.: *Strategický plán rozvoje cestovního ruchu turistické oblasti Toulava (období 2014 - 2018)*. 2014, aktualizace 2017, s. 14.

⁴¹ Vaníček, J.: *Strategický plán rozvoje cestovního ruchu turistické oblasti Toulava (období 2014 - 2020)*. 2014, aktualizace 2017, s. 14.

Největším regionem z hlediska rozlohy je Krajina srdce (618,99 km²), z hlediska počtu obyvatel je největší mikroregion Tábořsko (51 426 obyvatel). V tomto nejvíce zalidněném mikroregionu se nachází město Tábor, které je hlavním kulturním, hospodářským i dopravním centrem celé turistické oblasti Toulava. S počtem obyvatel 34 000 je největším městem oblasti a současně druhým největším městem Jihočeského kraje. Město Tábor leží ve vzdálenosti 83 km jižně od hlavního města Prahy a 60 km severně od krajského města Českých Budějovic.⁴² Jedná se zároveň o jediné centrum nadregionálního významu. Dalším významným městem oblasti je lázeňské město Bechyně a dále centra regionálního významu Soběslav, Milevsko a Sedlčansko s dominantou Monínce, resortu pro aktivní zimní i letní dovolenou. Jednotlivé mikroregiony se liší četností kulturně historických a přírodních atraktivit i zastoupením a kvalitou služeb cestovního ruchu a možnostmi infrastruktury a suprastruktury cestovního ruchu, všechny však disponují potenciálem pro rozvoj shodných forem cestovního ruchu. Z toho důvodu tvoří výše zmíněné mikroregiony homogenní celek a mohou být sdruženy do společné turistické oblasti.⁴³

Z geomorfologického hlediska patří celé území Toulavy do systému České Vysočiny, severní část regionu náleží konkrétně do podoblasti Středočeské pahorkatiny, jižní část do oblasti Třeboňské pánve. Nejvyšším bodem Toulavy je hora Javorník (723 m n. m.), dále se zde nachází například hora Blaník (638 m n. m.) nebo Velký Mehlík (633 m n. m.). Z hlediska hydrogeologických předpokladů náleží Toulava do povodí Vltavy, do které se vlévají řeky Lužnice, společně se svými přítoky Černovickým potokem, Kozským potokem a Košínským potokem, řeka Smutná, povodí řeky Brziny, Mastníku a okrajově povodí Sázavy (řeka Blanice). Dvěma nejvýznamnějšími vodními toky jsou řeky Vltava a Lužnice. Lužnice protéká územím mikroregionů Soběslavsko, Tábořsko a Lužnice, přičemž na sever od Soběslavi kopíruje rovinatý terén Třeboňské pánve, v níž se nachází soustava rybníků, která však do Toulavy většinou nezasahuje, a dále se u města Tábor řeka stáčí zpět na jih a vytváří zde hluboké údolí. Řeka Vltava ohraničuje Toulavu na západním okraji a protéká mikroregiony Sedlčansko a Střední Povltaví, přičemž po celém tomto území je řeka součástí umělé přehradní nádrže Orlík, která tuto oblast lemuje svým pravým břehem. Oba vodní toky vytvářejí vhodný potenciál pro letní rekreaci a sportovně orientovaný cestovní ruch. Na základě klimatologické analýzy může být území Toulavy rozděleno na tři celky, které mají rozdílné sezónní charakteristiky, a to na oblast s dominancí letní rekreace u vody s využitím

⁴² Město Tábor: *O městě*. 2018

⁴³ Vaníček, J.: *Strategický plán rozvoje cestovního ruchu turistické oblasti Toulava (období 2014 - 2020)*. 2014, aktualizace 2017, s. 15 - 19.

navazující krajiny převážně venkovského typu, oblast vhodnou pro celoroční vyžití s mírnou dominancí zimní sezóny a oblast s celoročním využitím s dominancí letní sezóny. První zmíněná klimatologická oblast zahrnuje území kolem přehrady Orlík a povodí Lužnice a je charakterizována vyššími průměrnými červencovými teplotami, které se pohybují mezi 17 a 19 °C. Do této oblasti spadají mikroregiony Sedlčansko, Střední Povltaví, Tábořsko, Lužnice, Soběslavsko a Pod Horou. Oblast s dominancí zimní sezóny se vyznačuje dobrými podmínkami pro sněhové srážky s dostatečnou délkou období se sněhovou pokrývkou, přičemž průměrný počet dnů se sněhovými srážkami se pohybuje mezi 70 až 80 dny za rok. Tuto oblast reprezentuje převážná část mikroregionu Krajina srdce. Klimatologická oblast s dominantní letní sezónou zahrnuje území měst mikroregionu Tábořska, konkrétně aglomeraci Tábora (Tábor, Sezimovo Ústí, Planá nad Lužnicí), lázně Bechyně a dále částečně Sedlčany.⁴⁴

2.2 Systém marketingového řízení destinace

Marketingové řízení turistické oblasti Toulava je v kompetenci destinační společnosti Toulava, o.p.s., která byla založena dne 24. ledna 2013 na základě registrace u krajského soudu v Českých Budějovicích jako obecně prospěšná společnost devíti zakladateli zastupujícími veřejný, soukromý i neziskový sektor. Společnost vznikla za účelem podpory a rozvoje cestovního ruchu v oblasti, přičemž jednání o jejím založení probíhala od podzimu roku 2011. V čele společnosti stojí ředitel, statutárním orgánem je správní rada, která v roce 2017 čítala 12 členů, kontrolním orgánem je tříčlenná dozorčí rada. Důležitým orgánem pro marketingové řízení destinace je produktový manažer. Jeho hlavní pracovní náplní je péče o produktové portfolio destinace, jeho rozšiřování a tvorba a dohled nad zaváděním nových produktů. Mezi jeho kompetence patří také tvorba a editace propagačních materiálů, správa informačních systémů a webových stránek destinace, realizace reklamních kampaní a zajištění public relations. Produktový manažer se také podílí na realizaci marketingových komunikačních strategií a prezentací destinace na veletrzích a výstavách cestovního ruchu.⁴⁵ Sídlo obecně prospěšné společnosti Toulava se nachází v Táboře. Turistická oblast Toulava a systém marketingového řízení oblasti vznikl zdola (*bottom-up*), tedy na základě iniciativy sdružení obcí a podnikatelů, sítě místních akčních skupin (MAS), které aktivně podporují rozvoj cestovního ruchu ve svých mikroregionech. Toulava, o.p.s. spolupracuje v záležitostech rozvoje cestovního ruchu na svém území s dalšími subjekty z řad měst, obcí,

⁴⁴ Vaníček, J.: *Strategický plán rozvoje cestovního ruchu turistické oblasti Toulava (období 2014 - 2020)*. 2014, aktualizace 2017, s. 20 - 24.

⁴⁵ *Destinační management Jihočeského kraje - od teorie k praxi*. COT business. 2017

neziskových organizací i soukromých subjektů podnikajících v oblasti cestovního ruchu, v roce 2017 společnost spolupracovala s celkem 153 takovými subjekty. Práva a povinnosti partnera a společnosti Toulava, o.p.s. jsou definovány v partnerské smlouvě, která je s každým subjektem uzavřena. Speciální statut mají partneři, kteří jsou zapojeni do produktů Toulavka a Toulava - regionální produkt. Financování obecně prospěšné společnosti Toulava bylo do konce roku 2017 zajištěno prostřednictvím příspěvků od zakladatelů, partnerů a ostatních subjektů, které byly zapojeny do jednotlivých dílčích projektů a částečně také prostřednictvím darů a dotací poskytnutých soukromými subjekty, kraji, městy a obcemi.⁴⁶

Základním strategickým dokumentem pro řízení rozvoje cestovního ruchu v oblasti je Strategický plán rozvoje cestovního ruchu turistické oblasti Toulava, který byl zpracován na období 2014 - 2018 a v roce 2017 aktualizován na období 2014 - 2020. Hlavním cílem tohoto dokumentu je na základě podrobné analýzy nabídky i poptávky cestovního ruchu v destinaci formulovat strategické vize a cíle rozvoje cestovního ruchu v turistické oblasti Toulava v souvislosti s vizemi a cíli Koncepce státní politiky cestovního ruchu České republiky na období 2014- 2018 a Koncepce rozvoje cestovního ruchu v Jihočeském kraji na období 2015 - 2020 stanovit priority rozvoje cestovního ruchu v destinaci a navrhnout opatření k jejich realizaci. Dílčími cíli strategického plánu jsou bližší specifikace území Toulavy a jeho geografická, demografická, socioekonomická a společensko - kulturní charakteristika, dále provedení marketingových průzkumů a statistických šetření za účelem zjištění informací o struktuře návštěvníků destinace, kapacitách ubytovacích a stravovacích zařízení a návštěvnosti turistických atraktivit, provedení analýzy současného návštěvníka a analýzy konkurence, zhodnocení turistických cílů a aktivit a zhodnocení turistických služeb na základě provedených marketingových průzkumů, vypracování komplexní SWOT analýzy a jako poslední definování samotné strategie destinace.⁴⁷ Za účelem splnění výše uvedených cílů je strategický plán rozdělen do dvou částí, analytické a návrhové. V rámci analytické části je nejprve vymezeno území oblasti a uvedena jeho charakteristika, specifiky a mikroregionální rajonizace. Dále obsahuje analytická část analýzu primárního (turistické atraktivity) a sekundárního (materiálně-technická základna) potenciálu, samostatnou kapitolu věnující se demografické a ekonomické charakteristice regionu a také analýzu konkurence a analýzu současného návštěvníka, kterou se zabývá podkapitola 2.4 této práce. Analytická část také obsahuje kapitolu popisující postoje jednotlivých subjektů (podnikatelů a obcí)

⁴⁶ Toulava, o.p.s.: *Výroční zpráva 2017*. 2018, s. 6 - 7.

⁴⁷ Vaníček, J.: *Strategický plán rozvoje cestovního ruchu turistické oblasti Toulava (období 2014 - 2020)*. 2014, aktualizace 2017, s. 11 - 12.

v destinaci a v závěru SWOT analýzu, která propojuje analytickou část s částí návrhovou. V návrhové části je formulována strategická vize a globální a hlavní cíle rozvoje cestovního ruchu v regionu Toulava. Strategická vize je založena na třech pilířích - budování „corporate identity“, partnerství stakeholders a spolupráce s okolím (Obrázek 6).⁴⁸

Obrázek 6: Strategická vize regionu Toulava

Základní strategická vize cestovního ruchu pro destinaci Toulava		
Budování corporate identity	Partnerství stakeholders	Spolupráce s okolím
Toulava, region kam se vždy rád vracím		
Konkurenceschopný produkt	Kooperace a spolupráce	Společný marketing a kvalita

Zdroj: Vaníček, J.: *Strategický plán rozvoje cestovního ruchu turistické oblasti Toulava (období 2014 - 2020)*. 2014, aktualizace 2017, s. 113.

Strategická vize destinace Toulava byla formulována tak, aby byla v souladu s výchozí situací cestovního ruchu v destinaci a se směrem jeho budoucího rozvoje v regionu a také aby navazovala na strategickou vizi formulovanou Konceptí rozvoje cestovního ruchu v Jihočeském kraji 2015 - 2020, kterou je „zviditelnění Jihočeského kraje jako regionu kulturních památek, přírodního dědictví a venkovské turistiky v rámci České republiky se zaměřením nejen na seniory a rodiny s dětmi, ale současně na moderní samostatně cestující návštěvníky/turisty v oblasti trávení aktivní formy dovolené. Jihočeský kraj bude disponovat komplexní nabídkou produktů s využitím potenciálu regionu, přičemž za tímto účelem nastartuje efektivní způsob komunikace a spolupráce s destinacemi na svém území a bude vystupovat jako dobře komunikující celek, který stabilizuje, a případně iniciuje vznik nových a udržitelných turistických oblastí.“⁴⁹

Na základě strategické vize destinace Toulava je formulován globální cíl, který zní následovně: „zařadit destinaci Toulava mezi nejvýznamnější turistické regiony v rámci České republiky jako jsou například Český ráj, Šumava, Krkonoše, atd. K tomu by měla využít čtyř hlavních pilířů atraktivit, které zavedou návštěvníka do samého srdce české krajiny a historie:

1. Do srdce historie (mezinárodní potenciál města Tábor s ohledem na husitství a jeho úlohu v české i evropské historii, působení Rožmberků a kolébka celého rodu Vítkovců – Bechyně, Soběslav, Sedlčany, Sedlec-Prčice, množství romantických zřícenin –

⁴⁸ Vaníček, J.: *Strategický plán rozvoje cestovního ruchu turistické oblasti Toulava (období 2014 - 2020)*. 2014, aktualizace 2017, s. 113.

⁴⁹ Jihočeská centrála cestovního ruchu: *Koncepce rozvoje cestovního ruchu v Jihočeském kraji 2015-2020*. 2015, s. 41.

Choustník, Borotín, významné technické unikáty – Stádlecký most i jedinečné církevní stavby – Klokoty, Milevský klášter)

2. *Do srdce krajiny (nepoznamenaná venkovská krajina, která je typicky česká – údolí řek Lužnice a Vltavy, kopcovitá krajina Sedlčanska a Jistebnicka, přírodní parky s rozsáhlými lesními porosty, silná tradice pěší turistiky – Sedlec-Prčice, údolí Lužnice, výhodné podmínky pro cykloturistiku)*
3. *Do srdce lidí a tradic (lidové zvyky a tradice – Soběslavská Blata, Kozácko, střední Povltaví, regionální produkty, pestrá nabídka tradičních eventů – Tábořská setkání, Milevské maškary, Den řemesel ve Skanzenu, ...)*
4. *Do srdce dobré nálady (aktivní zážitky v létě i zimě – areál Monínec, skalní lezení v údolích řek, golf, agroturistika, zážitky pro celou rodinu - Zeměráj, Housův mlýn, Muzeum čokolády,...)*

Hlavní nosné téma destinace vystihuje heslo: „Od Tábora až k nám... do srdce Čech“. Návštěvník zde objeví pohodovou malebnou krajinu vhodnou k toulkám a výletům plnou romantiky a zážitků, krajinu, která je typicky česká a autentická, krajinu, která je nasáklá českou historií, krajinu, kde pozná duši české země. Z turistického a historického centra Tábora se tak může vydat až do té nejvzdálenější vesničky, až k nám domů...“⁵⁰

Za účelem naplnění strategické vize a splnění stanoveného globálního cíle destinace jsou v návrhové části strategie formulovány následující čtyři hlavní marketingové cíle:

1. Každoroční změna počtu návštěvníků vyšší než průměr ČR.
2. Každoroční růst dosahů na sociálních sítích alespoň o 5 %.
3. Cíleně vyvíjet produkty cestovního ruchu a rozvíjet propagaci území tak, aby se postupně zvýšila průměrná doba pobytu v destinaci dle dat ČSÚ.
4. Zvýšit podíl návštěvníků, kteří se do regionu opakovaně vrací – statistika IC.⁵¹

Následně jsou ve strategii rozvoje cestovního ruchu destinace Toulava stanoveny priority, které vycházejí z výše uvedeného globálního cíle. První prioritou je budování „*corporate identity*“ a *genia loci* destinace Toulava. Cílem této priority je sjednotit vnější vystupování a prezentaci destinace a její styl komunikace se svým okolím, zákazníky a návštěvníky a zároveň nastavení pravidel pro vnitrofiremní vztahy mezi zaměstnanci, systém komunikace a řízení destinační společnosti potažmo destinace jako takové. Dalším cílem první priority je budování *genia loci* neboli ducha místa. Tímto pojmem lze označit souhrn materiálních

⁵⁰ Vaníček, J.: *Strategický plán rozvoje cestovního ruchu turistické oblasti Toulava (období 2014 - 2020)*. 2014, aktualizace 2017, s. 113 - 114.

⁵¹ Tamtéž, s. 114.

i nemateriálních vjemů místa, které působí na jeho návštěvníky a kvůli němuž se na toto místo vracejí. Genius loci vystihuje specifickou atmosféru místa tvořenou jeho historií či současností, ojedinělými přírodními nebo kulturně historickými prvky, jeho obyvateli a celkovým kulturním prostředím. Druhou prioritou je zpracování marketingové strategie včetně komunikačního mixu destinace Toulava na období 3 až 5 let a její realizace za účelem dosažení opakovaných návštěv účastníků cestovního ruchu. Třetí prioritou je efektivní řízení cestovního ruchu v destinaci Toulava založené na vzájemné spolupráci zainteresovaných subjektů a stakeholderů v regionu a také navázání partnerství se sousedními destinacemi v oblasti meziregionálních marketingových aktivit. Čtvrtá priorita je zaměřena na vytvoření produktů cestovního ruchu destinace Toulava, které zvýší konkurenceschopnost celé oblasti v rámci místního trhu cestovního ruchu. Cílem je vytvořit souhrnnou nabídku jednotlivých aktivit a aktivit různých typů cestovního ruchu v rámci destinace a její následná prezentace návštěvníkům a také uvedení produktu zážitkové karty Toulavka poskytující návštěvníkům výhody při nákupu služeb cestovního ruchu v destinaci.⁵²

2.3 Turistické atraktivity v destinaci

Primární potenciál pro rozvoj cestovního ruchu v destinaci je tvořen turistickými atraktivitami, jimiž daná destinace disponuje. V turistické oblasti Toulava jsou zastoupeny všechny základní typy turistických atraktivit, kterými jsou kulturně historické, přírodní, organizované a sociální. Ačkoliv se nejedná o atraktivity mezinárodního významu, v Toulavě se nenachází žádná památka zapsaná na Seznamu světového kulturního dědictví UNESCO, a jedná se o atraktivity národního či regionálního významu, jejich hojné zastoupení tvoří vhodný potenciál pro rozvoj cestovního ruchu v oblasti a je zde patrná návaznost i na atraktivity vyššího řádu, které se nacházejí v blízkosti vymezeného území Toulavy. Bohatá historie celého území Toulavy je předpokladem pro výskyt velkého množství středověkých i novodobých kulturně historických památek. Výrazný vliv na utváření historického vývoje území měly husitské války a období prvopočátků českého protestantského hnutí spojeného s působením mistra Jana Husa na Tábořsku. Mezi kulturně historické atraktivity národního významu související s tímto historickým obdobím patří hrad Kotnov a Bechyňská brána v Táboře a zřícenina Kozího Hrádku, bývalého působiště mistra Jana Husa, nedaleko Sezimova Ústí. Na území Toulavy se nacházejí také významné církevní památky, které souvisejí se zdejším působením katolické, evangelické a židovské církve. Z židovských

⁵² Vaníček, J.: *Strategický plán rozvoje cestovního ruchu turistické oblasti Toulava (období 2014 - 2020)*. 2014, aktualizace 2017, s. 115 - 129.

památek převažují synagogy a židovské hřbitovy, z nichž významné jsou například židovský hřbitov a synagoga v Bechyni nebo nová a stará synagoga a hřbitov v Milevsku. Město Tábor také disponovalo židovskou synagogou postavenou v orientálním stylu původně umístěnou na Parkánech, která byla zbořena v roce 1977 a nyní se na jejím místě nachází parkoviště. Jedná se tak o příklad zaniklé památky regionálního významu, která v případě přetrvání mohla tvořit důležitou součást nabídky cestovního ruchu města. Mezi římskokatolické církevní památky nadregionálního významu se řadí premonstrátský klášter a chrám Navštívení Panny Marie v Milevsku a klášter kongregace Oblátů a poutní kostel Narození Panny Marie v Klokotech v Táboře. Církevní památkou národního významu je kostel Proměnění Páně na hoře Tábor nacházející se na Žižkově náměstí v Táboře, který tvoří dominantu pohledu na město a je významnou součástí nabídky cestovního ruchu města. Konají se zde kulturní akce v podobě koncertů a kostelní věž slouží také jako vyhlídková věž pro návštěvníky. Atraktivitou nadregionálního významu jsou Chýnovské hřbitovy, jejichž součástí jsou sochy zhotovené významným českým sochařem a chýnovským rodákem Františkem Bílkem, jehož rodná vila v Chýnově je regionální kulturně historickou atraktivitou města Chýnov. V oblasti Toulavy se nachází také velké množství hradů a zámků, které jsou cílem pěších či cyklistických výletů a tvoří nedílnou součást nabídky turistických aktivit. Jedná se o zříceninu hradu Choustník, Příběnice, Dobronice, hrad Šelembek a zříceninu hradu Borotín a Vrškamýk. Památkou národního významu je zámek Bechyně, mezuregionální význam má zámek Radíč na Sedlčansku a dále zámek Brandlín, barokní zámek Tábor - Měšice a zámek v Mladé Vožici, které patří mezi památky lokálního významu. Mezi nejvýznamnější technickou památku národního významu se řadí vodní nádrž Jordán nacházející se ve městě Tábor, která je zároveň nejstarší vodní nádrž ve střední Evropě, dále přehrada Orlik, Žďákovský a Podolský most, nejstarší dochovaný empírový řetězový most ve Stádlci a dále první elektrifikovaná železniční trať Františka Křižíka vedoucí z Tábora do Bechyně a zpět. Mezuregionální význam mají technické památky větrný mlýn u Příchova a Křížkův mlýn v Bláhově Lhotě, oba se nacházející na Sedlčansku. Kromě samostatně stojících památek se mezi kulturně historické atraktivity řadí také městské a venkovské památkové rezervace. Nejvýznamnější je městská památková rezervace města Tábor, které disponuje středověkým fortifikačním systémem, podzemními chodbami, historickým jádrem s renesanční zástavbou včetně druhého největšího gotického sálu v České republice a zachovalým středověkým systémem ulic. V souvislosti s venkovskou architekturou selského baroka lze do aktivit národního významu zařadit typické vesnice Soběslavsko-Veselských Blat a dále vesnice Borkovice, Mažice, Zálší, Klečaty a Vlastiboř. Významnou atraktivitou z hlediska novodobé městské

architektury je město Sezimovo Ústí, které je spjato s osobností Tomáše Bati a jeho investicemi do stavby továrny a rozvoje typické zástavby celého města jakožto kopie města Zlín a dále také s osobou druhého československého prezidenta Edvarda Beneše, jehož vila a hrobka v Sezimově Ústí, kde je pochován, tvoří památkový komplex národního významu. Další památkovou zónou národního významu je vesnická památková zóna Ounuz nedaleko Cunkova na Jistebnicku. Mezi kulturně historické atraktivity se řadí také muzea a galerie, jejichž největší koncentrace je ve větších městech, zejména v Táboře, kde se nachází Husitské muzeum, Muzeum lega, Muzeum čokolády a marcipánu, Muzeum hudby, Skřítkov, Strašidelné podzemí a muzeum starých řemesel, expozice Táborský poklad a Housův mlýn - zážitkový skanzen husitství. V Sezimově Ústí se nachází již zmíněný Památník Dr. Edvarda Beneše, město Bechyně disponuje jediným Muzeem turistiky v České republice a také Muzeem keramiky - Alšova jihočeská galerie. Mezi muzea regionálního významu se řadí Muzeum historických zemědělských strojů v Želči, Blatské muzeum husitství Soběslav, Muzeum loutek na Mladovožicku, Městské muzeum Bechyně a Milevské muzeum.⁵³

Region Toulava disponuje také přírodními atraktivitami, které tvoří základ pro produktové portfolio destinace. Různorodá kopcovitá krajina s řekami a geologickými zajímavostmi poskytla základ pro název destinace Toulava, který vznikl od slovesa toulat se a tvoří vhodný předpoklad pro rozvoj zejména sportovně-orientovaného cestovního ruchu, a to jak v zimní, tak v letní sezóně. Řeka Lužnice a řeka Vltava, zvláště část přehradní nádrže Orlický náhon jsou oblíbenými místy pro vodáckou turistiku a letní rekreaci. Další přírodní atraktivitou je již zmíněná vodní nádrž Jordán v Táboře, která slouží obyvatelům i návštěvníkům města k letní rekreaci stejně jako pískovny u Roudné a Doubí u Tábora. Přírodní atraktivitou meziregionálního významu je Zoologická zahrada Tábor, která významně přispívá k rozšíření portfolia atraktivit regionu Toulava a ke zvýšení návštěvnosti destinace, a to i z toho důvodu, že se jedná se o největší zoologickou zahradu v jižních Čechách. Město Tábor disponuje také dvěma geologickými atraktivitami, z nichž národní význam má Granátová skála u řeky Lužnice a dále geologická expozice pod Klokoty, která se řadí do atraktivit regionálního významu. Na území Toulavy se nacházejí také dvě golfové hřiště - Čertovo Břemeno a Panství Bechyně. Vzhledem k narůstajícímu zájmu účastníků cestovního ruchu o golfovou turistiku a výši ekonomického přínosu, který golfový cestovní ruch pro destinaci představuje,

⁵³ Vaníček, J.: *Strategický plán rozvoje cestovního ruchu turistické oblasti Toulava (období 2014 - 2020)*. 2014, aktualizace 2017, s. 25 - 29.

je existence těchto dvou golfových hřišť konkurenční výhodou oproti jiným destinacím a může být využit i v marketingových aktivitách.⁵⁴

Zábavní atraktivitou národního významu založenou na přírodním potenciálu oblasti České Sibiře a jejích klimatických podmínkách je skiareál a resort Monínec. Jedná se o největší a nejmodernější skiareál v jižních Čechách s umělým zasněžováním, což umožňuje prodloužení lyžařské sezóny až do jarního období. Areál disponuje kromě skiareálu také bike parkem a lanovým centrem, což umožňuje využití resortu také v letní sezóně. Výhodná poloha areálu nedaleko od hlavního města Prahy je předpokladem pro vysokou návštěvnost generovanou z velké části obyvateli Středočeského kraje.⁵⁵ Další zábavní atraktivitou je zážitkový park Zeměráj nacházející se u orlické přehrady. Jedná se o přírodní park se středověkou vesnicí obklopenou pastvinami a zahradou, kde si návštěvníci mohou vyzkoušet tradiční řemeslné činnosti jako je výroba keramických nádob na hrnčířském kruhu, předení, tkaní nebo mletí mouky. V parku se nachází také kilometr dlouhá stezka naboso vedoucí v rozmanitém terénu, která je doplněna stanovišti se zábavnými úkoly zaměřenými na poznávání české přírody, dále archeologické naleziště, krytá přírodní herna, velké dřevěné bludiště nebo lukostřelnice. Pro návštěvníky jsou připraveny také orientační a pátrací hry a stezky, které jsou určeny pro celou rodinu.⁵⁶

Na území turistické oblasti Toulava jsou v průběhu roku organizovány kulturní, sportovní a společenské akce, které do oblasti přivádějí návštěvníky z širokého okolí a podle významu akce také ze zahraničí, a které jsou vhodným doplňkem turistické nabídky v obdobích mimo hlavní sezónu. Kulturní akcí mezinárodního významu je festival Táborská setkání, který se koná každoročně v Táboře na začátku září. Jedná se o husitské slavnosti kombinované s hudebním a kulturním programem, který do města přiláká i zahraniční návštěvníky. Další akcí mezinárodního významu konající se na Táborsku je hudební festival Mighty sounds, který má rovněž zahraniční dosah. V Táboře se dále konají také festivaly Táborské kulturní léto a Léto nad Lužnicí, Táborské Vánoce, Slavnosti piva a Táborský festival vína. Město Tábor také spolupř pořádá mezinárodní sportovní akce jako je Světový pohár a Mistrovství České republiky v cyklokrosu a mezinárodní a národní závody v atletice. Sportovní akcí meziregionálního významu je Zlatá šlapka, cyklistický závod na území Táborska a Mladovožicka a dále tradiční Pochod Praha - Prčice pořádaný Klubem českých turistů. Na Soběslavsku se každý rok koná hudební festival dechové hudby Kubešova

⁵⁴ Toulava: *Aktivita - Sport*, 2018.

⁵⁵ Toulava: *Skiareál Monínec*, 2018.

⁵⁶ Toulava: *Zážitkový park Zeměráj*, 2018

Soběslav, jehož obdoba je pořádána také v Chýnově. Na Sedlčansku jsou významné Slavnosti Rosa a také festival Sukovy Sedlčany, v Milevsku se každoročně koná festival Milevské masky a také městské Milevské slavnosti.⁵⁷ Toulava, o.p.s. pořádá regionální festival Toulava FEST, který se v roce 2018 konal podruhé v řadě. Jedná se o putovní kulturní festival s hudebním programem a programem pro děti konající se každý rok v jiném městě nacházejícím se na území Toulavy.⁵⁸

Všechny výše zmíněné akce a eventy rozšiřují nabídku cestovního ruchu regionu Toulava a přispívají ke zvýšení atraktivity oblasti. Představují také vhodnou příležitost pro prezentaci sociálních atraktivit, kterými turistická oblast Toulava rovněž disponuje. Sociální atraktivity jsou spojené s tradičním životem obyvatel, jejich zvyky a obyčeji či gastronomií. Atraktivitou z oblasti gastronomie, která patří do této kategorie, je například pokrm nazývaný „táborská bašta“. Jedná se o kombinaci různých druhů vepřového masa a opečené klobásy podávanou se zelím a dvěma druhy knedlíků. Řadí se sem také gastronomické regionální speciality a jiné regionální produkty, pro něž Toulava, o.p.s. zavedla certifikaci s názvem Toulava - regionální produkt, které se věnuje podkapitola 2.5 této práce.

2.4 Analýza návštěvnosti a profil návštěvníka

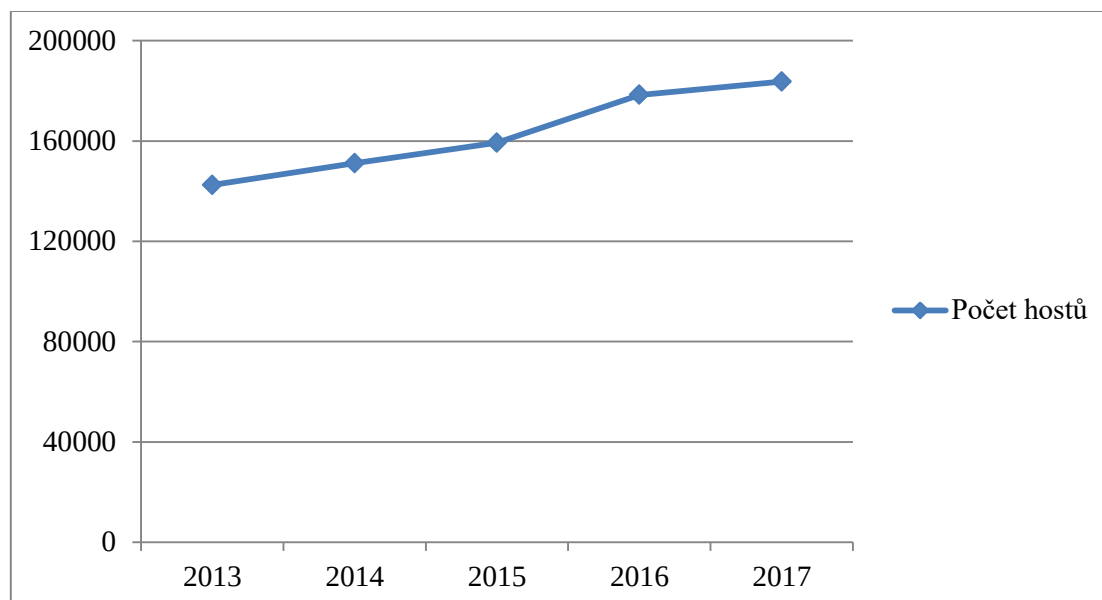
Český statistický úřad poskytuje statistická data o návštěvnosti čtyřiceti turistických oblastí, které vznikly na základě rozdělení území České republiky agenturou CzechTourism, neshromažďuje však statistiky za turistické oblasti, které vznikly samostatně. Z tohoto důvodu je pro analýzu návštěvnosti turistického regionu Toulava čerpáno ze statistických údajů návštěvnosti hromadných ubytovacích zařízení jednotlivých obvodů s rozšířenou působností (ORP) zahrnutých do turistické oblasti Toulava, které jsou dostupné ve veřejné databázi Českého statistického úřadu. Jedná se o ORP Tábor, ORP Sedlčany, ORP Milevsko a ORP Soběslav vyjma údajů za město Veselí nad Lužnicí, které do oblasti Toulavy není zahrnuto. Po sečtení počtu hostů a počtu přenocování jednotlivých ORP a následném odečtení návštěvnosti města Veselí nad Lužnicí jsou získána data návštěvnosti pro celou turistickou oblast Toulava. Počet hostů v turistické oblasti Toulava od roku jejího založení do roku 2017 vykazuje rostoucí trend. Zatímco v roce 2013 byl počet hostů v hromadných ubytovacích zařízeních v regionu Toulavu 142 432 návštěvníků, následující rok počet návštěvníků

⁵⁷ Vaníček, J.: *Strategický plán rozvoje cestovního ruchu turistické oblasti Toulava (období 2014 - 2020)*. 2014, aktualizace 2017, s. 30.

⁵⁸ Toulava: *Toulava FEST*. 2018

překročil 150 000 a v posledním sledovaném roce 2017 region navštívilo celkem 183 652 hostů (Graf 1).⁵⁹

Graf 1: Návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení v regionu Toulava - počet hostů



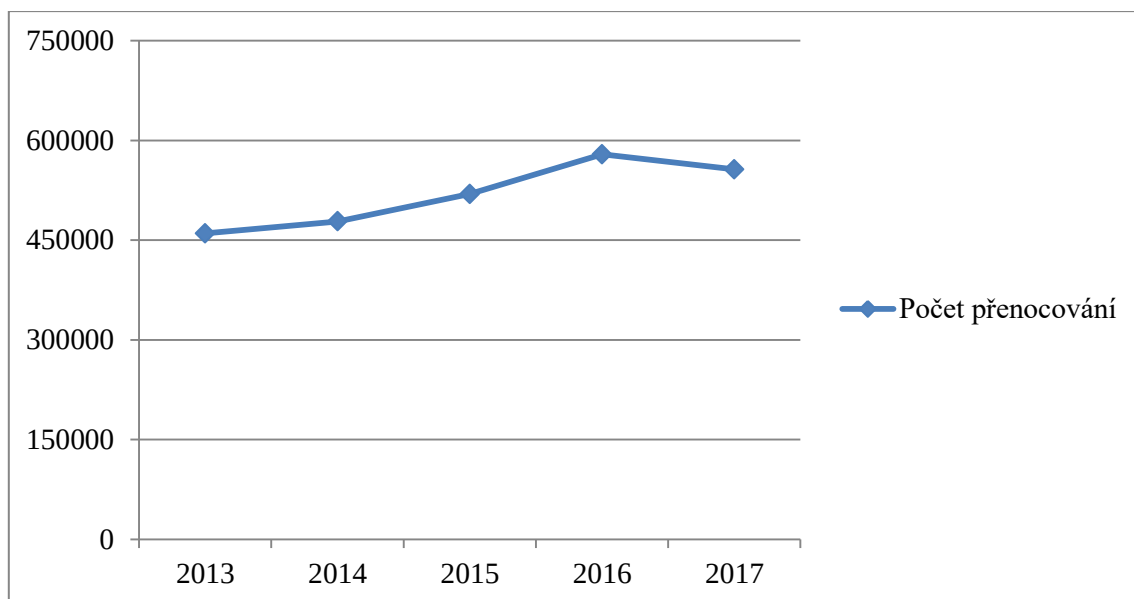
Zdroj: Vlastní zpracování na základě statistických dat ČSÚ. Český statistický úřad: *Veřejná databáze: Hosté a přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních (ORP Tábor, Milevsko, Sedlčany, Soběslav, obec Veselí nad Lužnicí)*. [online]. 2018 [cit. 2018-11-10]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&z=T&f=TABULKA&sp=A&skupId=1330&katalog=31743&pvo=CRU03a&str=v297&u=v297__VUZEMI__427__170.

V porovnání s počtem hostů nevykazoval počet přenocování v turistické oblasti Toulava po celé sledované období 2013 - 2017 rostoucí trend. Počet přenocování stoupal od roku 2013 do roku 2016, kdy počet nocí strávených návštěvníky v regionu dosáhl 579 050. Mezi lety 2016 a 2017 počet přenocování klesl na 556 542 nocí (Graf 2).⁶⁰

⁵⁹ Vypočítáno z dat dostupných na ČSÚ. Český statistický úřad: *Veřejná databáze: Hosté a přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních (ORP Tábor, Milevsko, Sedlčany, Soběslav, obec Veselí nad Lužnicí)*. 2018

⁶⁰ Vypočítáno z dat dostupných na ČSÚ. Český statistický úřad: *Veřejná databáze: Hosté a přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních (ORP Tábor, Milevsko, Sedlčany, Soběslav, obec Veselí nad Lužnicí)*. 2018

Graf 2: Návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení v regionu Toulava - počet přenocování



Zdroj: Vlastní zpracování na základě statistických dat ČSÚ. Český statistický úřad: *Veřejná databáze: Hosté a přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních (ORP Tábor, Milevsko, Sedlčany, Soběslav, obec Veselí nad Lužnicí)*. [online]. 2018 [cit. 2018-11-10]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&z=T&f=TABULKA&sp=A&skupId=1330&katalog=31743&pvo=CRU03a&str=v297&u=v297__VUZEMI__427__170.

Průměrný počet přenocování je v turistickém regionu Toulava vyšší než je průměr v České republice. Zatímco průměrný počet přenocování pro celou republiku za období 2000 - 2010 je 3,3 přenocování, stejný ukazatel pro oblast Toulava je 3,9 přenocování, tedy o 6 desetin více než je celorepublikový průměr. Stejný trend je patrný také v případě průměrného počtu dnů strávených v regionu, kdy za sledované období strávili návštěvníci v České republice v průměru 4,3 dnů, v regionu Toulava to bylo opět o sedm desetin více - 4,9 dnů.⁶¹

Za účelem zjištění cílových skupin návštěvníků turistické oblasti Toulava a jejich geografické segmentace, demografické segmentace, motivu návštěvy, doby trvání jejich pobytu v regionu, spokojenosti s poskytovanými službami, chybějících služeb, výše denní útraty, dopravního prostředku, který využívají k cestě do destinace a dalších specifických charakteristik, které jsou základem pro stanovení profilu návštěvníka nutného k nastavení

⁶¹ Vaníček, J.: *Strategický plán rozvoje cestovního ruchu turistické oblasti Toulava (období 2014 - 2020)*. 2014, aktualizace 2017, s. 55.

efektivní marketingové strategie, byl v roce 2014 proveden marketingový výzkum. Jednalo se o primární výzkum sestavený podle specifických požadavků destinační společnosti Toulava, pro který byla zvolena metoda dotazování. Dotazování probíhalo ve všech mikroregionech turistické oblasti, přičemž nejvíce respondentů bylo pro průzkum získáno z mikroregionu Tábořsko. Průzkum byl proveden mezi 250 respondenty v letním období v průběhu srpna a září a dále mezi 150 respondenty v podzimním a zimním období. Jednalo se o muže i ženy všech věkových kategorií, přičemž v 97 % se jednalo o obyvatele České republiky, 3 % oslovených byli obyvateli Slovenska. V letním průzkumu převažovali muži (59 %) nad ženami (41 %), průměrný věk dotazovaných byl 37 let a nejvíce byly zastoupeny kraje Hlavní město Praha, Plzeňský a Středočeský. V zimním průzkumu byli zastoupeni více muži (64 %) než ženy (36 %), věkový průměr dotazovaných byl 41 let a převažovaly opět kraje Hlavní město Praha, Středočeský a Plzeňský. Respondenti byli vyzváni k vyplnění předem sestaveného dotazníku obsahujícího celkem devatenáct otázek týkajících se jejich pobytu v regionu Toulava.⁶² Plná verze dotazníku je uvedena v Příloze 1 této práce.

Z provedeného výzkumu vyplývá, že hlavním důvodem návštěvy regionu Toulava je dovolená a odpočinek, v letní části výzkumu tento důvod uvedlo 90 % respondentů, v zimním období 66 % respondentů. Dalšími motivy návštěvy byl zdravotní pobyt a wellness, návštěva příbuzných a známých a výlet, přičemž zdravotní pobyt jako důvod návštěvy uvedlo v letním průzkumu pouze 5 % oslovených, zatímco v zimním průzkumu 18 % respondentů. 32 % z 250 respondentů v letní části průzkumu navštívilo region poprvé, v zimním průzkumu to bylo pouze 23 %. Tři čtvrtiny oslovených v letním období uvedlo, že do regionu jezdí nejčastěji v létě, 19 % na podzim a 5 % v zimě, zatímco 29 % oslovených v zimě uvedlo, že do regionu jezdí v létě, 29 % v zimě a 38 % na podzim. Průměrná doba pobytu v regionu je na základě výzkumu 6,5 dne, což je vysoko nad celostátním průměrem, který činí 3 dny. Nejvíce navštěvovaným mikroregionem oblasti je mikroregion Tábořsko, který v létě navštívilo 22 % a v zimě 16 % respondentů. Dalšími hojně navštěvovanými mikroregiony jsou Bechyňsko a Soběslavsko. Místa, která se nacházejí mimo stanovené území Toulavy, ale která návštěvníci při pobytu v regionu nejčastěji navštěvují, jsou zámek a zoologická zahrada v Hluboké nad Vltavou, Třeboň, České Budějovice, Český Krumlov, Konopiště, Zvíkovské podhradí a Červená Lhota. V zimním průzkumu se kromě výše zmíněných míst objevily také vzdálenější cíle Lipno, Gmünd a Písek. Ačkoliv se tato turistická místa nenacházejí na území turistické oblasti Toulava podle průzkumu je zřejmé, že o jejich návštěvu mají návštěvníci

⁶² Vaníček, J.: *Strategický plán rozvoje cestovního ruchu turistické oblasti Toulava (období 2014 - 2020)*. 2014, aktualizace 2017, s. 63 - 65.

trávící dovolenou v Toulavě zájem, z čehož je patrné úzké napojení Toulavy na region jižních Čech. Z tohoto zjištění vyplývá, že je vhodné budovat vzájemnou spolupráci s celým jihočeským regionem za účelem možnosti rozšíření nabídky cestovního ruchu a uspokojení potřeb návštěvníků. Počet mikroregionů, které respondent navštíví během jednoho pobytu v turistické oblasti Toulava, se v letním a zimním období příliš neliší. 44 % respondentů v obou průzkumech uvedlo, že nejčastěji navštíví tři mikroregiony, dva mikroregiony navštíví 27 % oslovených, čtyři mikroregiony 25 % respondentů. Nižší jednotky procent respondentů uvedlo, že během svého pobytu navštíví pouze jeden mikroregion Toulavy. V letním průzkumu 2 % oslovených uvedla, že během svého pobytu navštíví pět mikroregionů.⁶³

Další část průzkumu byla zaměřena na získání informací ohledně infrastruktury cestovního ruchu v regionu - typu ubytování návštěvníků při jejich pobytu v regionu a jejich spokojenosti s ubytováním a stravováním. V letním průzkumu převažovaly z ubytovacích zařízení kempy a tábořiště (33 % oslovených) a penziony (28 % oslovených). Ubytovaní v hotelu volila pouze čtvrtina respondentů, což vypovídá o skutečnosti, že většina letních návštěvníků volí pro svůj pobyt v regionu méně finančně nákladný typ ubytování, z čehož lze vyvodit citlivost letních návštěvníků Toulavy na ceny ubytování. V zimním období byly odpovědi v porovnání s létem opačné. Nejvíce respondentů ubytováno v hotelu (36 %) a v penzionu (32 %) a dále v soukromí (23 %). V kempech či tábořištích se ubytovalo 1 % oslovených, což souvisí s nepříznivými klimatickými podmínkami pro kempování v zimním období. S kvalitou služeb podniků ubytovacích a stravovacích služeb bylo v obou průzkumech spokojeno více než 90 % respondentů, přičemž ani jeden z oslovených neuvedl, že by byl se službami nespokojen. Toto zjištění vypovídá o velmi vysoké kvalitě ubytovacích i stravovacích služeb v regionu.⁶⁴

V letním období jezdí do regionu návštěvníci nejčastěji s rodinou (55 %), s kamarády či známými (20 %) anebo s partnerem/partnerkou (19 %). V zimě se složení návštěvníků liší, nejčastěji přijedou do regionu s partnerem či partnerkou (36 %), 29 % oslovených přicestuje s rodinou a 18 % s kamarády či známými. Segmentace návštěvníků je pro přípravu produktů cestovního ruchu a jejich propagaci klíčová z toho důvodu, aby mohly být prováděné marketingové aktivity zacíleny na jednotlivé skupiny návštěvníků podle jejich specifických potřeb a preferencí. Nejčastěji používaným dopravním prostředkem pro cestu do regionu byl

⁶³ Vaníček, J.: *Strategický plán rozvoje cestovního ruchu turistické oblasti Toulava (období 2014 - 2020)*. 2014, aktualizace 2017, s. 68 - 73.

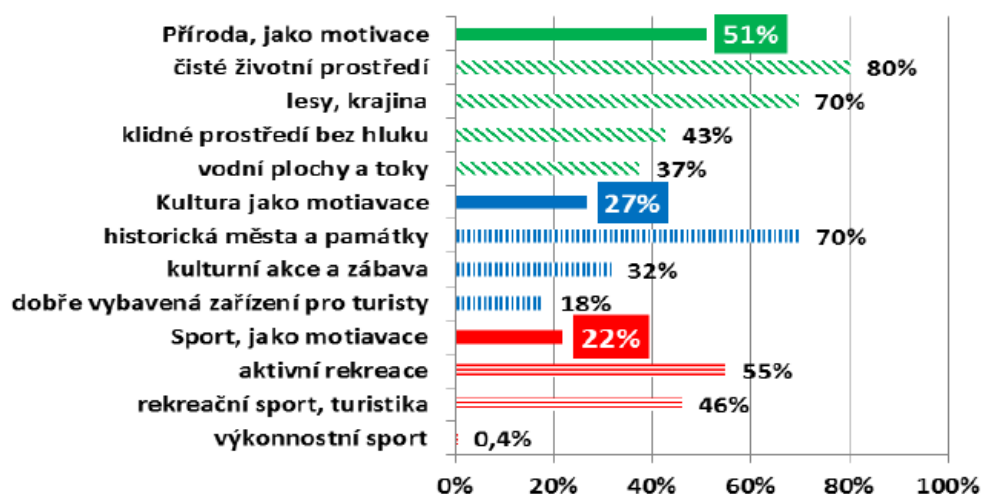
⁶⁴ Tamtéž, s. 73 - 76.

v obou obdobích automobil (v létě ho uvedlo 65 % respondentů a v zimě 55 % respondentů). Druhým nejčastěji využívaným dopravním prostředkem byl vlak, který shodně uvedlo 24 % oslovených v letním i zimním průzkumu. Třetím nejvyužívanějším prostředkem byl autobus, v letním průzkumu dále 1 % respondentů uvedlo jako dopravní prostředek využívaný pro cestu do destinace jízdní kolo.⁶⁵

Na otázku jaké byly priority při výběru regionu Toulava pro návštěvu uvedla v zimním i letním průzkumu více než polovina respondentů jako hlavní motivaci přírodu a přírodní atraktivitu regionu. V letním průzkumu dále 27 % oslovených uvedlo, že největší motivací pro ně byly kulturní atraktivity a 22 % považovalo za největší motivaci k návštěvě regionu sport a aktivní rekreaci. V zimním průzkumu bylo pořadí opačné, více respondentů ocenilo sport a aktivní rekreaci (23 %) než kulturu (22 %). Zjištění hlavních motivátorů návštěvníků pro výběr destinace Toulava jako místa pro trávení jejich dovolené je základem pro správné zaměření marketingových aktivit a rozvoje takových typů cestovního ruchu, pro které má destinace podle preferencí návštěvníků největší potenciál. Výše uvedené výsledky průzkumu ohledně motivace návštěvníků reflektují vhodné předpoklady regionu Toulava pro rozvoj přírodního, sportovně orientovaného a kulturně poznávacího cestovního ruchu. Konkrétní zastoupení jednotlivých aspektů výše zmíněných skupin atraktivit (příroda, kultura, sport), které motivovaly návštěvníky k pobytu v regionu, jsou uvedeny v následujícím Grafu 3 a Grafu 4.

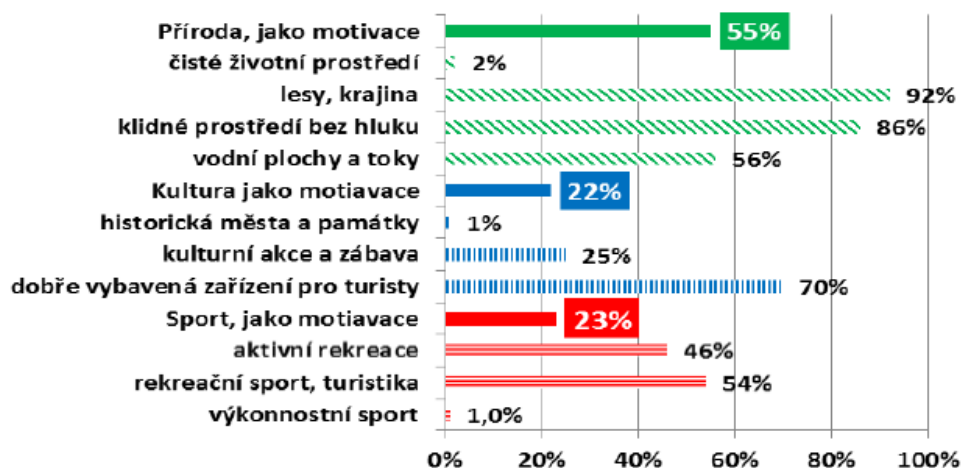
⁶⁵ Vaníček, J.: *Strategický plán rozvoje cestovního ruchu turistické oblasti Toulava (období 2014 - 2020)*. 2014, aktualizace 2017, s. 75 - 77.

Graf 3: Motivace návštěvníků k pobytu v regionu Toulava - letní průzkum



Zdroj: Vaníček, J.: *Strategický plán rozvoje cestovního ruchu turistické oblasti Toulava (období 2014 - 2020)*. 2014, aktualizace 2017, s. 74.

Graf 4: Motivace návštěvníků k pobytu v regionu Toulava - zimní průzkum



Zdroj: Vaníček, J.: *Strategický plán rozvoje cestovního ruchu turistické oblasti Toulava (období 2014 - 2020)*. 2014, aktualizace 2017, s. 74.

Konkrétní aktivity, které návštěvníci při svém pobytu v regionu provozují, se v letní a zimní sezóně příliš neliší. Nejčastěji provozovanou aktivitou je rekreace a odpočinek, a to jak v letní, tak v zimní sezóně. Druhou nejčastější aktivitou je návštěva kulturních památek a také pěší turistika. Cykloturistika je v letní sezóně čtvrtou nejčastěji provozovanou aktivitou, zatímco v zimě je na čtvrtém místě lyžování. Další letní aktivitou, kterou

respondenti uvedli je lov a rybaření.⁶⁶ Na otázku kde návštěvníci získávají potřebné informace k návštěvě regionu, uvedla v obou průzkumech více než polovina oslovených zkušenosti ze svých předchozích návštěv a dále také reference od známých a přátel. Na internetu získává informace podle letního průzkumu 12 % respondentů, podle zimního 17 % dotázaných. Informační služby turistických informačních center využívá k získání informací ke svému pobytu 6 % respondentů (letní průzkum), respektive 2 % dotázaných (zimní průzkum). Tato zjištění je nutné vzít v úvahu při sestavování marketingové strategie z důvodu výběru vhodných komunikačních kanálů, které jsou návštěvníky k získání informací reálně využívány.⁶⁷

Náklady návštěvníků na jejich pobyt v regionu Toulava, jejich výše a rozložení, se v létě a v zimě neliší. Průměrná výše nákladů činí podle provedeného průzkumu 700 Kč na den, přičemž nejvyšší položku tvoří stravování (266 Kč na den v létě a 268 Kč na den v zimě). Výdaje na ubytování jsou druhou nejvyšší částkou, kterou návštěvníci při svém pobytu utratí, v průměru 243 Kč na den. Poslední položkou jsou vedlejší výdaje na vstupné, parkovné, nákupy suvenýrů a drobného zboží spojeného s cestovním ruchem jako jsou mapy nebo průvodci, které mají nejmenší podíl na celkových výdajích návštěvníka (161 Kč na den a osobu v létě a 191 Kč na den a osobu v zimě). Údaje o nákladech na pobyt návštěvníků regionu slouží pro zvolení vhodné cenové strategie a nastavení přiměřené ceny jednotlivých produktů cestovního ruchu tak, aby byla pro přijíždějící návštěvníky přijatelná.⁶⁸

2.5 Marketingová strategie destinace Toulava pro rok 2018

Marketingový mix turistické oblasti Toulava je souborem marketingových nástrojů, kterých destinace využívá ke splnění stanovených cílů a je součástí marketingové strategie destinace. Hlavním cílem strategie rozvoje destinace Toulava je zařadit ji mezi nejvýznamnější turistické regiony v České republice, jako jsou například Šumava, Krkonoše či Český ráj. Tento cíl je také hlavním cílem marketingové strategie destinace Toulava pro rok 2018, která je postavena na čtyřech hlavních tématech definujících jednotlivé produktové linie. Těmito tématy jsou Do srdce historie (památky), Do srdce krajiny (pěší, cyklo, vodácká a běžecká turistika, přírodní zajímavosti, rozhledny), Do srdce lidí a tradic (festivaly, tradice, gastrozážitky, regionální produkty) a Do srdce dobré nálady (zážitky s dětmi, aktivní

⁶⁶ Vaníček, J.: *Strategický plán rozvoje cestovního ruchu turistické oblasti Toulava (období 2014 - 2020)*. 2014, aktualizace 2017, s. 75 - 76.

⁶⁷ Tamtéž, s. 77.

⁶⁸ Vaníček, J.: *Strategický plán rozvoje cestovního ruchu turistické oblasti Toulava (období 2014 - 2020)*. 2014, aktualizace 2017, s. 79 - 80.

zážitky, relax a koupání). V souladu s výše uvedenými nosnými tématy jsou navrženy konkrétní produkty cestovního ruchu, které jsou zacíleny na jednotlivé cílové skupiny a jejichž uvedení na trh proběhlo na začátku roku 2018 s přesahem působnosti do roku následujícího.⁶⁹

Toulava: Srdce turistiky je produkt vytvořený za účelem představení regionu Toulava jako srdce české turistiky v návaznosti na nejslavnější pěší pochod v České republice pochod Praha-Prčice a celkovou tradici pěší turistiky v regionu. Hlavními komunikačními tématy tohoto produktu jsou pěší turistika, příroda, památky a výlety. Produkt *Toulava: Toulky staletími* zaměřený na propagaci kulturně historických atraktivit, je koncipován jako výlet v čase s cílem provést návštěvníky po kulturně historických památkách od nejstarších dob až do současnosti. Komunikačními tématy tohoto produktu jsou památky, tradice, regionální produkty a výlety. *Toulání s příběhem* je název produktu, který navazuje na úspěšný produkt uvedený v předchozím roce 2017 a zároveň ho aktualizuje a rozšiřuje. Jedná se o produktovou řadu se třemi hlavními komponenty - výlety s dětmi, gastrozážitky a aktivní zážitky. Podpurným komunikačním tématem pro všechny tři komponenty produktu jsou regionální produkty. Dalším produktem je *Toulava FEST*, putovní festival organizovaný za účelem představení a propagace místních umělců, regionálních výrobců a jejich produktů a nalákání návštěvníků na výlety v regionu. *Toulava od jara do zimy* je produkt s celoroční působností, přičemž jeho hlavním cílem je představení nabídky akcí v turistické oblasti Toulava v jednotlivých částech roku (jaro, léto, podzim, zima) s důrazem na nejdůležitější eventy během každého období.⁷⁰

Specifickým produktem je *zážitková karta Toulavka*. Jedná se o kartu určenou pro návštěvníky turistické oblasti Toulava, prostřednictvím níž získají výhody v podobě bonusů či slev na jednotlivé služby cestovního ruchu poskytované v regionu (vstupné, ubytování, stravování, prodej suvenýrů a předmětů spojených s cestovním ruchem). Karta sdružuje celkem 60 poskytovatelů služeb, kteří jsou do produktu zapojeni a její součástí je také návštěvnícká razítková soutěž, která motivuje její držitele k návštěvě co největšího počtu turistických cílů v oblasti. Karta Toulavka je v porovnání s předchozími roky, kdy pro její získání bylo nutné zaplatit poplatek, od roku 2018 dostupná zdarma, pouze za podmínky vyplnění krátkého dotazníku, který poskytuje zpětnou vazbu od návštěvníků na jejich pobyt v destinaci. Zážitková karta má podobu papírového letáku, který při předložení ve kterémkoli podniku zapojeného do tohoto produktu vzniká návštěvníkovi nárok na slevu či bonus,

⁶⁹ Sochor, J.: *Marketingový plán 2018 - 2019*. 2018, s. 3 - 4.

⁷⁰ Tamtéž, s. 5 - 7.

a který zároveň obsahuje i přehled míst, kde návštěvník získá razítka při zapojení do razítkové soutěže. Karta je k dispozici také v online verzi na webových stránkách turistické oblasti, kde si ji návštěvníci mohou stáhnout do mobilního telefonu jako speciální aplikaci.⁷¹

Produkt zaměřený na podporu a propagaci lokálních výrobců a jejich produktů a služeb je *Toulava - regionální produkt*. Obecně prospěšná společnost Toulava je vzhledem ke svému členství v Asociaci regionálních značek oprávněna udělovat v rámci území turistické oblasti Toulava certifikaci Toulava - regionální produkt všem místním výrobkům a službám, jejichž výrobci či poskytovatelé splňují certifikační kritéria a zažádají o udělení značky vyplněním příslušné žádosti a jejím doručení regionálnímu koordinátorovi značky, jímž je Toulava, o.p.s. Tato značka garantuje původ daného výrobku či služby v regionu Toulava a zároveň zviditelňuje region Toulava a podporuje lokální výrobce a poskytovatele služeb.⁷² V současné době je značkou *Toulava - regionální produkt* certifikováno dvacet čtyři výrobků a čtyři provozovatelé služeb. V případě výrobků se jedná o potraviny jako například čerstvé kravské mléko z farmy manželů Kardových ze Starcovy Lhoty, Zhořské sušenky od Blanky nebo med z Horního Borku nebo řemeslné výrobky jako jsou vinuté perle z Chotovin, keramika z Ateliéru Radost nebo keramické šperky od pana Jaromíra Ernekra.⁷³ Z kategorie služeb byla certifikace udělena vinnému baru Thir, hotelu Gold Chotoviny, restauraci a ubytování Židovna a sportovnímu a relax centru Monínec.⁷⁴ Logo značky Toulava - regionální produkt je uvedeno níže.

⁷¹Toulava: *Toulavka - Co je Toulavka?* 2018

⁷² Sochor, J.: *Marketingový plán 2018 - 2019*. 2018, s. 9.

⁷³ Toulava: *Regionální značka Toulava - produkty*. 2018

⁷⁴ Toulava: *Regionální značka Toulava - služby*. 2018

Obrázek 7: Logo značky Toulava - regionální produkt



Zdroj: Toulava, o.p.s.: *Zásady pro udělování a užívání značky „TOULAVA regionální produkt®“ ve znění platném od 15. 1. 2014*. 2014, s. 2.

Posledním produktem marketingové strategie na rok 2018 je produkt *Toulava sobě a okolí*, jehož cílem je vzájemná spolupráce mikroregionů a partnerů turistické oblasti Toulava a její jednotná propagace prostřednictvím sjednocené vizuální kampaně. Dalším cílem je společná prezentace celé destinace Toulava na veletrzích cestovního ruchu a zapojení se do propagace Jihočeského a Středočeského kraje, příprava společných materiálů a projektů v rámci krajů a navázání partnerství s okolními destinacemi. Tento produkt není určený cílové skupině návštěvníků, jedná se o produkt zacílený na stakeholdery a partnery regionu Toulava.⁷⁵

Pro všechny výše zmíněné produkty cestovního ruchu jsou stanoveny cílové skupiny návštěvníků, pro které jsou určeny. Jedná se o turisty, rodiny s dětmi, seniory, skupiny přátel, singles a páry. Tyto cílové skupiny byly totožné u všech produktů, což vypovídá o univerzálnosti jednotlivých produktů a jejich vhodnosti pro jakoukoliv skupinu návštěvníků bez ohledu na věk, pohlaví či motiv návštěvy. Distribuce výše zmíněných produktů probíhá napřímo přes turistická informační centra umístěná ve větších městech po celém regionu. Komunikační mix, který shrnuje nástroje pro propagaci jednotlivých produktů, je složen z propagace prostřednictvím tištěných materiálů (letáků, plakátů), online reklamy formou PPC (*pay per click*) kampaní a reklamy na Facebooku a Instagramu, dále z tištěné reklamy v regionálních zpravodajích a rozhlasových spotů v regionálních radiových stanicích.⁷⁶ Aktuální počet fanoušků profilu destinace Toulava na Facebooku je 12 910.⁷⁷

⁷⁵ Sochor, J.: *Marketingový plán 2018 - 2019*. 2018, s. 10.

⁷⁶ Tamtéž, s. 4.

⁷⁷ Toulava.cz. In: *Facebook*. Údaj platný k 1. 12. 2018.

2.6 Zhodnocení marketingové strategie destinace Toulava pro rok 2018

Marketingová strategie destinace musí být v souladu se strategií rozvoje destinace a jejími cíli, podporovat hlavní potenciál regionu pro rozvoj cestovního ruchu prostřednictvím tvorby konkurenceschopných produktů a jejich propagace konkrétním cílovým skupinám návštěvníků a zároveň budovat silnou značku destinace. Tato kritéria splňuje marketingová strategie destinace Toulava pro rok 2018 pouze zčásti. Strategie je formulována v souladu s globálním cílem strategie rozvoje destinace, kterým je zařadit turistickou oblast Toulava mezi nejvýznamnější turistické oblasti v České republice, jakými jsou například Šumava, Krkonoše nebo Český ráj. Dále jsou formulovány čtyři dílčí hlavní marketingové cíle, které by měly být stanoveny podle metody SMART tak, aby byly přesné, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově ohraničené. Třetí a čtvrtý cíl této metodě neodpovídá, ani jeden z nich není přesný - není přesně stanoveno, o kolik se mají dané hodnoty zvýšit, aby byl cíl splněn, a dále nejsou časově ohraničeny a z toho důvodu není zřetelné, v jakém časovém horizontu mají být splněny. Za účelem splnění daných marketingových cílů jsou stanovena čtyři nosná témata (kultura a památky, turistika, festivaly a eventy a zážitky), která shrnují celkovou nabídku cestovního ruchu regionu a která zároveň vytvářejí čtyři produktové linie, v rámci nichž jsou vytvořeny konkrétní produkty cestovního ruchu a stanovena forma jejich propagace. Marketingová strategie se snaží propagovat všechny turistické produkty rovnoměrně bez ohledu na jejich váhu a důležitost při profilaci destinace a její zaměření je z tohoto důvodu velice široké. Cílové skupiny návštěvníků jsou u všech produktů totožné stejně jako vybrané komunikační kanály určené pro exekuci propagačních aktivit - jsou shodné pro všechny cílové skupiny bez ohledu na jejich specifické požadavky a preference a rozdíly ve využívání jednotlivých komunikačních kanálů. Lze konstatovat, že z marketingové strategie turistické oblasti Toulava vyplývá, že se jedná o destinaci, která je vhodná pro jakýkoliv typ dovolené (aktivní, sportovní, zaměřenou na poznávání kulturních památek nebo naopak přírodních atraktivit, relaxační, zaměřenou na gastroturistiku), a to letní i zimní, určenou pro všechny cílové skupiny návštěvníků bez ohledu na jejich věk či rodinný stav. Výjimkou je produkt *Toulava sobě a okolí*, který je vytvořen za účelem dosažení jednotné propagace regionu prostřednictvím jednotné vizuální identifikace měst a obcí nacházejících se na území Toulavy. Tento produkt je určen pro specifickou cílovou skupinu stakeholderů regionu a jeho úspěšná realizace povede k posílení značky Toulava a zvýšení loajality návštěvníků k destinaci.

Takto široké zaměření strategie bez jasného vymezení jednoho či dvou základních témat, která podtrhují hlavní část nabídky cestovního ruchu regionu, se kterými si návštěvníci

mohou destinaci ztotožnit a která utvářejí její image, nemůže zajistit splnění výše uvedeného marketingového cíle destinace. Za účelem vybudování silné značky Toulava a její zařazení mezi nejvýznamnější destinace v České republice je nutné destinaci prostřednictvím marketingových aktivit vyprofilovat zvolením jednoho hlavního komunikačního tématu, které bude vytvářet image destinace, a vytvořením takových produktů, které budou konkurenceschopné, zaměřené na konkrétní požadavky jednotlivých skupin návštěvníků s ohledem na jejich specifické potřeby a jejichž komunikace k návštěvníkům bude personalizovaná. Hlavní téma může být doplněno a zároveň podpořeno několika vedlejšími tématy tak, aby mohla být využita i zbývající část nabídky cestovního ruchu, která může pomoci ke zvýšení atraktivnosti destinace. Při sestavování marketingové strategie destinace Toulava pro rok 2019, kterou se zabývá následující kapitola této práce, jsou výše zmíněná doporučení brána v úvahu za účelem zpracování efektivnější strategie, která povede k naplnění stanoveného cíle.

3 Návrh marketingové strategie turistické oblasti Toulava pro rok 2019

Marketingové řízení turistické oblasti Toulava je založeno na realizaci marketingových aktivit specifikovaných v marketingové strategii destinace. Zpracování efektivní strategie spočívá ve vytvoření konkurenceschopných produktů využívajících silné stránky nabídky cestovního ruchu destinace a přizpůsobených požadavkům hlavních cílových skupin jejích návštěvníků, ve výběru vhodných komunikačních kanálů pro jejich propagaci a v rozložení nákladů na jednotlivé marketingové aktivity. Návrh marketingové strategie turistické oblasti Toulava pro rok 2019 se opírá o zjištění plynoucí ze SWOT analýzy cestovního ruchu a marketingu této destinace, která je vypracována v úvodu této kapitoly.

3.1 SWOT analýza

SWOT analýza je vhodnou metodou pro komplexní zhodnocení vnitřního i vnějšího prostředí destinace, které je východiskem pro zpracování marketingové strategie. Prostřednictvím analýzy silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb, které by mohly rozvoj cestovního ruchu v turistické oblasti Toulava realizovaném podpořit nebo naopak ohrozit, vznikne komplexní profil destinace, na základě něhož může být následně stanoveno, co je v destinaci nutné vylepšit, na jaké pozitivní aspekty je vhodné se v marketingové strategii zaměřit a které z nich propagovat, jaké slabé stránky je nutné eliminovat nebo zcela odstranit a také jaké příležitosti uchopitelné v rámci efektivního marketingu destinace nabízí.

Silné stránky

- nová destinace, která vznikla „zdola“ na základě iniciativy sdružení obcí a podnikatelů - marketingové řízení destinace je vytvářeno přímo stakeholdery v destinaci
- vybudovaná síť místních akčních skupin (MAS), které podporují rozvoj cestovního ruchu ve svých mikroregionech a napomáhají k rozvoji cestovního ruchu v celé turistické oblasti
- fungující destinační společnost Toulava, o.p.s., která zajišťuje marketingové řízení destinace
- bohatá nabídka přírodních i kulturních atraktivit a jejich rozmístění po celém území Toulavy

- město Tábor jako kulturní i hospodářské centrum oblasti - město se slavnou historií, kulturní tradicí a dobrou infrastrukturou - je pro mnohé návštěvníky prvním místem v Toulavě, které navštíví a odkud podnikají další výlety po regionu
- toky řek Lužnice a Vltavy vhodné pro vodní turistiku
- sportovní centrum a skiareál Monínec - moderní resort pro trávení letní i zimní dovolené, který má potenciál pro přilákání návštěvníků především ze Středočeského kraje
- vysoká míra spokojenosti návštěvníků s ubytovacími i stravovacími službami
- dobré geomorfologické předpoklady pro realizaci cyklistických a pěších výletů - malebná kopcovitá krajina, typicky česká, s množstvím přírodních zajímavostí
- hustá a dokonale značená síť turistických tras a stezek vyznačených Klubem českých turistů - v mezinárodním měřítku unikátní
- zajištěná síť tras pro běžecké lyžování na Jistebnicku
- množství kulturních akcí, festivalů a eventů organizovaných v každém větším městě v regionu po celý rok
- projekt Toulava FEST - festival pořádaný za účelem prezentace Toulavy jako celistvého turistického regionu prostřednictvím regionálních hudebních skupin a doprovodného programu
- zavedená a fungující certifikace regionálních produktů a služeb s původem v Toulavě *Toulava - regionální produkt*, která podporuje regionální výrobce a poskytovatele služeb
- region s příběhem - bohatá husitská historie spojená s významnými osobnostmi české historie Janem Žižkou a mistrem Janem Husem, která je protkaná napříč celým územím Toulavy
- příznivé klimatické podmínky pro letní i zimní dovolenou
- potenciál nové, turisty nezaplavené destinace - podpora atmosféry pro klidnou dovolenou
- dobrá dopravní dostupnost - nachází se v srdci Čech, blízko od Prahy a zčásti v turisticky oblíbeném Jihočeském kraji
- zlepšující se dopravní infrastruktura - železniční koridor, dálnice do Prahy a Českých Budějovic
- čisté a neznečištěné životní prostředí a příroda jako jeden z motivačních faktorů pro návštěvu regionu

- zvyšující se počet hostů od roku 2013
- vysoký průměrný počet přenocování v rámci jednoho pobytu
- zpracovaná marketingová strategie včetně plánu marketingových aktivit a komunikačních kanálů pro rok 2018
- bezpečná destinace, nízká kriminalita

Slabé stránky

- přílišná sezónnost návštěvnosti regionu
- nízká útrata návštěvníků v regionu
- nedostatečně dlouhá provozní doba zařízení cestovního ruchu
- vysoká koncentrace atraktivit a aktivit na území a okolí města Tábor jako hlavního centra regionu a opomíjení ostatních měst a obcí
- region vnímán jako tranzitní - návštěvníci přes něj projíždějí do turisticky vyhledávanějšího regionu jižních Čech
- příliš široké zaměření produktů cestovního ruchu a příliš široké cílové skupiny
- nedostatečná infrastruktura pro zábavně orientovaný cestovní ruch
- absence vyžití a produktů cestovního ruchu v případě špatného počasí
- pouze regionální význam pořádaných akcí a eventů
- slabá značka Toulava - region Toulavy není návštěvníky vnímán jako jednotná destinace
- stále nejednotná vizuální prezentace regionu
- nedostatečné využití aktuálních trendů v marketingové prezentaci - absence propagačních videí, chybějící spolupráce s blogery
- fádňí komunikace na sociálních sítích - nepříliš atraktivní příspěvky
- neatraktivní a nevyhovující forma newsletteru
- neaktuálnost marketingového výzkumu, ze kterého vychází aktuální marketingová strategie i strategie rozvoje cestovního ruchu v destinaci a nízká vypovídací hodnota výzkumu z důvodu nízkého počtu respondentů
- neatraktivnost regionu pro zahraniční návštěvníky - velice nízká zahraniční návštěvnost
- neatraktivnost produktu zážitková karta Toulavka

Příležitosti

- zkvalitňování služeb cestovního ruchu jako zásadní předpoklad pro další růst spokojenosti návštěvníků
- vybudování nové infrastruktury a zvýšení kvality té stávající
- vytvoření nových inovativních produktů cestovního ruchu v souladu s aktuálními trendy v cestovním ruchu
- zvýšení atraktivnosti festivalu Toulava FEST a jeho povýšení na druhou největší akci v regionu (v pořadí druhou po nejdůležitější akci regionu Táborských setkáních)
- posílení značky Toulava za účelem zvýšení loajality návštěvníků a jejich opětovném návratu do destinace
- navázání hlubší spolupráce s regionem Jižní Čechy za účelem vytvoření společných konkurenceschopných produktů cestovního ruchu národního významu s regionálním přesahem působnosti
- možnosti čerpání finančních prostředků z národních a mezinárodních fondů

Hrozby

- snížení bezpečnosti destinace
- pokles návštěvnosti destinace z důvodu zhoršení kvality služeb v regionu nebo zhoršení ekonomické úrovně obyvatelstva v důsledku hospodářské krize
- zhoršení kvality životního a přírodního prostředí, které je jednou z hlavních atraktivit regionu
- nedostatečná spolupráce destinace na národní i regionální úrovni
- ztráta konkurenceschopnosti regionu v důsledku nesledování aktuálních trendů v cestovním ruchu a nedostatečném monitoringu poptávky návštěvníků
- výskyt přírodních katastrof - orkány a větrné bouře, které mohou poškodit přírodní atraktivitu v regionu
- stagnace počtu fanoušků profilu regionu Toulava na Facebooku a Instagramu
- zhoršení legislativních a finančních podmínek pro podporu cestovního ruchu v rámci České republiky
- zhoršení spolupráce s okolními destinacemi například z důvodu střetu zájmů krajů, ve kterých region Toulava leží

3.2 Záměry a cíle strategie

Návrh marketingové strategie pro rok 2019 je koncipován v souladu s globálním cílem Strategického plánu rozvoje cestovního ruchu v Toulavě i Marketingové strategie pro rok 2018, kterým je zařadit destinaci Toulava mezi nejvýznamnější turistické regiony v rámci České republiky, jako jsou například Český ráj, Šumava nebo Krkonoše. S využitím metody SMART jsou formulovány následující dva dílčí marketingové cíle, které byly sestaveny na základě vývoje návštěvnosti regionu v předchozích letech a také vývoji dosahu marketingových aktivit na sociálních sítích:

1. Zvýšení počtu hostů na 200 000 v roce 2019.
2. Zvýšení počtu fanoušků na Facebooku na 15 000 ke konci roku 2019.

Splnění prvního vytyčeného cíle bude posuzováno podle statistik návštěvnosti regionu dle Českého statistického úřadu, indikátorem pro naplnění druhého cíle bude údaj počtu fanoušků dostupný na profilu Toulavy na Facebooku.

Marketingová strategie pro rok 2019 je postavena na dvou nosných komunikačních tématech, která byla vybrána na základě analýzy cestovního ruchu destinace Toulava a provedeného marketingového průzkumu, z nichž vyplývá, že nejvýznamnějším motivem pro návštěvu regionu je její přírodní prostředí a typicky česká malebná krajina ideální pro pěší nebo cyklistické výlety. Druhým nejvýznamnějším motivátorem je kultura a kulturní dědictví spojené zejména s historií husitského hnutí, kterou je protkán celý region. Právě tato dvě témata, *Turistika* a *Husitství*, jsou hlavními tématy strategie, od kterých se odvíjí sestavení specifických produktů cestovního ruchu a veškeré marketingové aktivity.

Hlavní motto destinace *Od Tábora až k nám* i samotný název Toulava vybízí k zaměření prezentace celého regionu především na profil regionu s pohodovou, malebnou, typicky českou krajinou, která je vhodná k toulkám a výletům, a to jak pěším a cyklistickým, tak vodáckým a v zimě také k výletům na lyžích. Hlavnímu tématu *Turistika* je přizpůsobeno portfolio produktů, které jsou sestaveny s ohledem na požadavky jednotlivých cílových skupin návštěvníků, kterými jsou rodiny s dětmi, aktivní páry - sportovci, aktivní senioři a skupiny přátel. Tyto produkty navazují na produkt *Toulava: Srdce turistiky* a využívají silné stránky regionu, jako je dokonale značená síť turistických stezek a cyklotras, potenciál řek Lužnice a Vltavy pro vodáckou turistiku, zajištěná síť tras pro zimní běžecké lyžování a široká škála přírodních atraktivit. Nabídka kulturně historických atraktivit, organizovaných

atraktivit typu festivalů a městských slavností a také gastroturistika slouží jako doplněk k hlavnímu tématu, podporují ho a obsahově doplňují navržené produkty. Pro produkty v rámci hlavního tématu turistika, které jsou cíleny na rodiny s dětmi, je navržen maskot kocour Tuláček, který slouží jako prostředník v komunikaci s návštěvníky, a to především těmi dětskými, láká je k návštěvě regionu, provází je na jednotlivých trasách výletů a také je hlavní postavou v turistické soutěži s kocourem Tuláčkem, která je představena jako jeden z produktů pro rodiny s dětmi v následující podkapitole. Vzhledem k tradici pěší turistiky v regionu (pochod Praha - Prčice) je připraven také návrh na produkt realizovaný ve spolupráci s Klubem českých turistů, který by se mohl stát druhou významnou turistickou akcí pořádanou v regionu.

Druhým nosným komunikačním tématem marketingové strategie pro rok 2019 je husitství. Vzhledem k bohaté husitské historii celého regionu, množství památek spojených s husitským hnutím a lokalizace slavného husitského města Tábor, které je centrem celé turistické oblasti a má národní význam, je vhodné využít tohoto potenciálu pro rozvoj kulturně poznávacího cestovního ruchu. V rámci tohoto tématu jsou připraveny produkty, které propojují historii a návštěvu pamětihodností s aktivní dovolenou a využívají potenciál slavných historických osobností spjatých s tímto regionem, jako je například Jan Žižka nebo mistr Jan Hus. Jsou opět zpracovány jejich varianty pro jednotlivé cílové skupiny návštěvníků - rodiny s dětmi, páry, aktivní seniory.

Samostatným tématem marketingové strategie, které je zároveň samostatným produktem a je rovněž součástí marketingové strategie pro rok 2019, je Toulava FEST. Je připraven návrh na vylepšení programu festivalu a jsou sestaveny propagační aktivity s důrazem na prezentaci regionálních produktů, které jsou certifikovány značkou *Toulava - regionální produkt*. Tento festival je vhodnou příležitostí pro zviditelnění celého regionu a atraktivit, které nabízí, a má potenciál stát se kulturní akcí meziregionálního významu jako jsou například Tábořská setkání. Dále marketingová strategie pro rok 2019 počítá s pokračováním produktu *Zážitková karta Toulavka*, přičemž jsou navržena opatření na zvýšení atraktivity tohoto produktu a jeho využití jako nástroje pro možný sběr kontaktů pro marketingové účely.

Stěžejními komunikačními kanály obou hlavních komunikačních témat jsou sociální sítě (Facebook, Instagram) s využitím profesionálních fotografií a videí, přičemž všechny kampaně jsou konkrétně zacíleny dle geografického umístění a také dle zájmů uživatelů v závislosti na tom, pro jakou cílovou skupinu je daný příspěvek určen. Geografické zacílení kampaní je zaměřeno na obyvatele třech nejvíce zastoupených zdrojových regionů, odkud

návštěvníci do Toulavy přijíždějí, Středočeského a Plzeňského kraje a hlavního města Prahy. Dalšími komunikačními kanály jsou tištěné materiály v podobě letáků a průvodců, rádio (Oldies, Blaník, Faktor), veletrhy cestovního ruchu (Holiday World, Travelfest) a dále direct marketing spočívající v přímém oslovení potenciálních návštěvníků při největší akci regionu Táborských setkáních formou venkovního stánku Toulavy prezentujícího tuto turistickou oblast. Návrhy marketingových rozpočtů na propagaci jednotlivých produktů cestovního ruchu vycházejí z rozpočtů pro produkty prezentované v *Marketingovém plánu turistické oblasti Toulava 2018 - 2019* (2018) autora Jana Sochora.

3.3 Návrh produktů a komunikačního mixu

Komunikační téma: Turistika

V rámci komunikačního tématu *Turistika* jsou navrženy následující produkty, které využívají a podtrhují silné stránky regionu Toulava v podobě typicky české krajiny s potenciálem řek Lužnice a Vltavy vhodné pro výlety na kole, pěšky, na vodě i na lyžích husté sítě značených cyklostezek a turistických stezek a čistého přírodního prostředí. Produkty jsou navrženy s ohledem na požadavky a potřeby jednotlivých cílových skupin návštěvníků a ke každému je sestaven vhodný komunikační mix a navržen marketingový rozpočet.

Toulavou na kole a Toulavou po svých

Cílem těchto dvou samostatných produktů je prezentovat Toulavu jako destinaci ideální pro cyklistické a pěší výlety menší náročnosti pro rodiny s dětmi a aktivní seniory i větší náročnosti pro aktivní páry a skupiny přátel. Produkty se skládají z předem sestavených jednodenních cyklistických (*Toulavou na kole*) či pěších (*Toulavou po svých*) výletů, které jsou zaneseny do mapy Toulavy, barevně odlišeny podle náročnosti (modrá = nejmenší náročnost, červená = střední náročnost, černá = nejvyšší náročnost) a jsou popsány záchytné body, podle kterých se návštěvníci na trase snadno orientují. Profil modrých tras je převážně rovinatý, jejich délka je kratší a jsou primárně určeny pro pohodové výlety rodin s dětmi a také pro aktivní seniory. Červené zahrnují rovinatých úseků méně a jejich délka odpovídá střední náročnosti, jsou proto určeny pro rodiny s většími dětmi a především skupinám přátel a aktivním párům. Černé trasy jsou nejvyšší náročnosti s ohledem na délku i profil trasy a jsou určeny primárně aktivním párům. Modré trasy jsou doplněny o tipy na zajímavé atraktivity, u kterých je možné zastavit po cestě s dětmi i na vyhlášené cukrárny a restaurace, které pro

občerstvení ocení aktivní senioři. Červené trasy jsou kombinovány s tipy na gastronomické zážitky v místních vyhlášených restauracích a také s tipy na návštěvu kulturně historických památek na trase. Černé trasy jsou vzhledem k větší fyzické náročnosti určeny pro aktivní sportovce, kteří preferují sportovní zážitky. Produkt *Toulavou na kole* je doplněn o návrh na prodej reklamních produktů turistické oblasti Toulava spojených s cyklistikou. Jedná se o cyklistické dresy a láhve na pití vyrobené v barvách turistické oblasti Toulava a s jejím natisknutým logem, které je pro ilustraci zobrazeno na Obrázku 8 níže. Tyto produkty by byly k zakoupení ve všech turistických informačních centrech v oblasti, přičemž by mohly přispět k posílení značky Toulava a ke zvýšení loajality návštěvníků k destinaci.

Obrázek 8: Logo turistické oblasti Toulava



Zdroj: Toulava: *Média. Logo Toulavy*. [online]. 2018 [cit. 2018-11-17].

Propagace těchto dvou produktů zahrnuje online i offline marketingové aktivity. Online propagace je založena na vytvoření dvou samostatných microsite na webu Toulavy, kde budou přehledně popsány jednotlivé cyklistické i pěší výlety seřazené do kategorií dle jednotlivých cílových skupin a náročnosti a kde bude umístěna interaktivní mapa, která návštěvníkům po zvolení konkrétního výletu ukáže trasu i výše zmíněné tipy na doplňkové aktivity. Jednotlivé výlety jsou propagovány v rámci kampaně na Facebooku formou seriálů *Toulavou na kole* a *Toulavou po svých* doplněné o video průvodce po vybraných trasách, přičemž zacílení jednotlivých příspěvků závisí na výběru daného výletu a jeho zaměření na konkrétní cílovou skupinu, a to podle pohlaví, věku a zájmů. Geografické zacílení je stejné pro oba produkty - Středočeský a Plzeňský kraj a hlavní město Praha - jedná se o tři nejvíce zastoupené zdrojové regiony pro destinaci Toulava. Souběžně s kampaní na Facebooku je

naplánována i kampaň na Instagramu, obě se společným hashtagem #Toulavou na kole a #Toulavou po svých. Exekuce obou kampaní je v hlavní sezóně, v období červen - srpen 2019, přičemž příspěvek na cyklovýlety a příspěvek na pěší výlety bude zveřejněn vždy jiný den v týdnu. Všechny výlety budou umístěny také do mobilní aplikace Toulavka. Offline propagace zahrnuje distribuci tištěných brožurek s mapou a popisem výletů pod jednotným názvem Toulavou na kole a Toulavou po svých, které budou k dispozici v informačních centrech a také partnerských ubytovacích a stravovacích zařízeních.

Rozpočet pro produkty *Toulavou na kole* a *Toulavou po svých* dohromady je stanoven následovně: tvorba dvou samostatných microsite 10 000 Kč, videoprůvodci 40 000 Kč, brožury tisk 120 000 Kč, brožury grafika 20 000 Kč, kampaň na Facebooku a Instagramu 40 000 Kč.

Výlety s kocourem Tuláčkem

Cyklistické a pěší výlety určené pro rodiny s dětmi jsou sdruženy do speciálního produktu s názvem *Výlety s kocourem Tuláčkem* a pod tímto názvem jsou poté dále propagovány samostatně. Kocour Tuláček vystupuje jako maskot turistické oblasti Toulava a provází děti zábavnou formou jednotlivými výlety prostřednictvím svých krátkých příběhů a vtipných komentářů. Kocour zastupuje roli dětského kamaráda, se kterým se děti mohou do určité míry ztotožnit a může tak napomoci ke zvýšení atraktivity výletů pro dětské návštěvníky. V rámci produktu je navržena razítková soutěž s názvem *Soutěž s kocourem Tuláčkem*, která spočívá ve sbírání razítek v jednotlivých turistických cílech, které jsou popsány v rámci výletů. Razítka děti sbírají na razítkovou kartu, která je k vyzvednutí v jakémkoliv informačním centru v Toulavě. Pokud děti nasbírají alespoň tři razítka, mohou kartu vyměnit opět v informačním centru za odměnu v podobě plyšového kocoura Tuláčka.

Online propagace tohoto produktu zahrnuje microsite na webu Toulavy s přehledem výletů pro děti a jejich popisu včetně interaktivní mapy s vyznačením všech tras a jednotlivých turistických cílů doporučených kocourem Tuláčkem. Dále bude tento produkt propagován na Facebooku a Instagramu v rámci příspěvků s vybranými výlety s kocourem Tuláčkem, přičemž jejich zacílení bude nastaveno s ohledem na cílovou skupinu návštěvníků - rodiny s dětmi, a to následovně: věk 25 - 45 let, pohlaví - ženy (mající na rozhodování o destinaci pro rodinnou dovolenou většinou větší vliv), zájmy - cestování s dětmi, dovolená s dětmi, na kole s dětmi, turistika a podobně. Každý příspěvek bude doplněn o společný hashtag kampaně #Výlety s kocourem Tuláčkem. Geografické zacílení zahrnuje Středočeský a Plzeňský kraj a hlavní město Praha. Online kampaň bude exekuvována v hlavní sezóně

v červenci a srpnu 2019. V rámci offline propagace budou vytvořeny tištěné brožurky s mapou a popisem jednotlivých výletů doplněné o postavu kocoura Tuláčka a jeho krátké příběhy a komentáře ke každému výletu, které budou dostupné ve všech infocentrech v turistické oblasti a také v partnerských ubytovacích a stravovacích zařízeních.

Rozpočet pro produkt *Výlety s kocourem Tuláčkem* je sestaven následovně: microsite 10 000 Kč, brožury tisk 80 000 Kč, brožury grafika 10 000 Kč, kampaň na Facebooku a Instagramu 25 000 Kč, plyšový kocouři 15 000 Kč (200 ks - 75 Kč/ks), razítková karta tisk 20 000 Kč, razítková karta grafika 5 000 Kč.

Toulavou křížem krážem

Cílem tohoto produktu je přilákat do Toulavy více návštěvníků holdujících pěší turistice a prezentovat region Toulava jako oblast s dlouholetou tradicí pěší turistiky díky pěšímu pochodu národního významu - pochodu Praha - Prčice a také jako oblast s krásnou přírodou ideální pro pěší turistiku. Produkt spočívá v organizaci hromadného pěšího pochodu (po vzoru pochodu Praha - Prčice) po turistické oblasti Toulava se startem i cílem v Táboře a s několika stanovišti po trase. Na začátku pochodu účastníci získají kartu na razítka, která budou získávat při průchodu každým stanovištěm. Za všechna nasbíraná razítka následně v cíli obdrží cenu za absolvování celého pochodu - perníkové srdce v barvách Toulavy představující logo celé oblasti. Pochod proběhne v srpnu 2019 ve spolupráci s Klubem českých turistů.

Stěžejním komunikačním kanálem pro tuto událost budou sociální sítě - placená propagace formou příspěvků na Facebooku Toulavy a Klubu českých turistů a také událost na Facebooku s názvem *Toulavou křížem krážem*, kde budou účastníkům poskytnuty všechny potřebné informace a aktuality týkající se pochodu. Pochod bude také zařazen formou článku do sekce Aktuality na webu Toulavy a dále pod speciální záložkou „Nenechte si ujít“ v nabídce mobilní aplikace Toulavka. Offline propagace zahrnuje tisk plakátů a jejich distribuce ve všech hlavních městech jednotlivých oblastí i menších obcích a rozhlasová reklama ve formě krátké upoutávky na stanicích Oldies Radio a Radio Blaník.

Rozpočet pro produkt *Toulavou křížem krážem* zahrnuje následující položky: kampaň na Facebooku 5 000 Kč, plakáty grafika 5 000 Kč, plakáty tisk 20 000 Kč, kampaň v rádiu 50 000 Kč, perníková srdce 9 800 Kč (200 ks - 49 Kč/ks).

Toulavou po vodě

Produkt *Toulavou po vodě* využívá potenciálu řek Lužnice a Vltavy, protékajících územím Toulavy, pro vodáckou turistiku. Jeho cílem je motivovat návštěvníky Toulavy v letní sezóně k vodáckým výletům po Lužnici a Vltavě, které mohou zpestřit a zároveň prodloužit jejich pobyt v regionu. V rámci tohoto produktu jsou navrženy jednodenní a dvoudenní výlety po vodě doplněné o tipy na ubytování v kempech a chatových osadách podél řek a o doporučení na půjčovny lodí a vodáckého vybavení.

V rámci propagace tohoto produktu bude vytvořena podobně jako u předešlých produktů microsite na webu Toulavy s popisem jednotlivých tras a mapou, doplněná o aktuální informace ohledně sjízdnosti a průtoku vody v obou řekách. V průběhu července a srpna bude tento produkt propagován také na Facebooku a Instagramu Toulavy v kampani s hashtagem #Toulavou po vodě, s menší frekvencí příspěvků v porovnání s předcházejícími produkty. Kampaň je zacílena na rodiny s dětmi, aktivní páry a skupiny přátel. Vodácké výlety budou také umístěny do mobilní aplikace Toulavka. Dále budou vytvořeny tištěné brožurky Toulavou po vodě, které budou distribuovány na všechna infocentra v regionu a dále do partnerských ubytovacích a stravovacích zařízení.

Rozpočet pro tento produkt je sestaven následovně: microsite 5 000 Kč, facebooková kampaň 3 000 Kč, brožury tisk 60 000 Kč, brožury grafika 5 000 Kč.

Toulavou na lyžích

Produkt Toulavou na lyžích je zaměřen na zvýšení návštěvnosti v období zimní sezóny, k čemuž využívá potenciál dobré infrastruktury pro běžecké i sjezdové lyžování a také příznivých sněhových podmínek pro realizaci těchto aktivit. Oblast Jistebnicka a Monínce je vybavena hustou sítí tras pro běžecké lyžování, přímo na Monínci je vybudovaný skiareál pro sjezdové lyžování s umělým zasněžováním. Produkt je sestaven z několika vybraných jednodenních výletů na běžkách různé náročnosti a dále výletu na Monínek za sjezdovým lyžováním a dalšími doplňkovými aktivitami, které zdejší areál nabízí (snowtubing, sáňkování, bobování). Cílovou skupinou pro tento produkt jsou rodiny s dětmi, aktivní páry a skupiny přátel ze Středočeského kraje a hlavního města Prahy.

Je připravena tištěná brožurka s přehledem všech výletů po běžkařských trasách a mapami tras se záchytnými body a s přehledem aktivit ve skiareálu Monínek a jejich ceníkem. Brožurky jsou k dispozici ve všech infocentrech v Toulavě a také ve všech partnerských ubytovacích zařízeních. Produkt bude propagován také na samostatné microsite na webu Toulavy a bude doplněn o aktuální sněhové podmínky pro běžecké i sjezdové

lyžování a sjízdnost tras. Je připravena kampaň na Facebooku *Toulavou na lyžích*, která je naplánována na období leden - únor s vynecháním prosince, kdy sněhové podmínky pro běžecké lyžování nebývají ideální. V tomto období bude probíhat souběžně kampaň v rádiu (Oldies Radio, Radio Blaník) s ústředním sloganem „*Přijďte si do Toulavy zalyžovat!*“.

Rozpočet pro tento produkt je sestaven následovně: microsite 5 000 Kč, facebooková kampaň 5 000 Kč, brožury tisk 60 000 Kč, brožury grafika 5 000 Kč, kampaň v rádiu 50 000 Kč.

Komunikační téma: Husitství

V rámci komunikačního tématu *Husitství* je turistická oblast Toulava prezentována prostřednictvím následujících produktů jako region protkaný husitskou historií s jedinečným geniem loci a množstvím unikátních kulturně historických atraktivit. Cílem navržených produktů je pokusit se přenést návštěvníky do období husitství a provést je po místech spojených se slavnými osobnostmi této éry Janem Žižkou a mistrem Janem Husem, kteří jsou s touto oblastí neodmyslitelně spjati. Dalším cílem tohoto produktu je rozložit návštěvnost regionu kromě města Tábor i do ostatních měst v regionu a ukázat návštěvníkům, že i zde je nabídka atraktivit cestovního ruchu zajímavá.

Po stopách Jana Žižky

Tento produkt provede návštěvníky historií měst s husitskou minulostí, která se nachází na území Toulavy. Jedná se o sérii prohlídkových okruhů po městech Tábor, Soběslav, Jistebnice, Milevsko, Sedlčany a Bechyně, které jsou sestaveny tak, aby návštěvníky seznámily s historií města, a jsou kombinovány s návštěvou místních kulturně historických atraktivit včetně městských muzeí, jejichž expozice jsou zaměřeny na období husitství. Okruhy jsou doplněny o pozvánky na městské slavnosti, které se v každém městě každoročně konají (Táborská setkání, Slavnosti Rosa v Sedlčanech, Soběslavské slavnosti, Milevské maškary, Bechyňské doteky a další).

Jednotlivé prohlídkové okruhy jsou přehledně seřazeny do brožury včetně mapky, doporučených tras, jak se do daného města nejlépe dostat, a krátké pozvánky na městské slavnosti. Brožury budou k dispozici ve všech informačních centrech a také ve všech městských muzeích. Online propagace tohoto produktu spočívá ve vytvoření samostatné microsite *Husitské toulky* na webu Toulavy, kde budou okruhy popsány včetně jednotlivých atraktivit, krátkých komentářů a plánu každého z nich. Okruhy budou propagovány na Facebooku prostřednictvím sponzorovaných příspěvků, a to v období jara duben - červen

2019 a podzimu září - říjen 2019 za účelem prodloužení turistické sezóny a zvýšení návštěvnosti regionu i v mimosezóně (podzim a jaro). To je možné především díky menší závislosti realizace tohoto produktu na přízni počasí v porovnání s produkty v rámci komunikačního tématu *Turistika*. Kampaň je zacílena na cílovou skupinu párů a aktivních seniorů. Pro cílovou skupinu rodin s dětmi je určen samostatný produkt, který je představen níže v rámci tohoto komunikačního tématu.

Rozpočet zahrnuje následující položky: microsite 10 000 Kč, brožury tisk 60 000 Kč, brožury grafika 10 000 Kč, facebooková kampaň 20 000 Kč.

Po stopách mistra Jana Husa

Tento produkt zavede návštěvníky na významné historické místo, kam se po svém odchodu z Prahy uchýlil mistr Jan Hus, napsal zde několik ze svých nejvýznamnějších děl a kázal v okolní krajině. Jedná se o zříceninu hradu Kozí Hrádek nedaleko Sezimova Ústí, města s rovněž husitskou historií. Je sestavena trasa vedoucí z Tábora přes Sezimovo Ústí na Kozí Hrádek, je doplněna o jeho prohlídku a tip na slavnosti každoročně pořádané v červenci.

Pro tento produkt je vytvořena samostatná brožurka s mapou a historií Kozího hrádku a krátkým příběhem zdejšího působení mistra Jana Husa, která je distribuována v infocentrech na území Toulavy. Prohlídková trasa je rovněž umístěna na microsite *Husitské Toulky* na webu Toulavy včetně mapy celé trasy a popisu jednotlivých zastavení. Je propagována v rámci kampaně na Facebooku během letní sezóny, cílovou skupinou návštěvníků jsou páry a aktivní senioři.

Rozpočet pro tento produkt tvoří následující položky: prezentace a umístění na microsite *Husitské toulky* 5 000 Kč, brožury tisk 50 000 Kč, brožury grafika 5 000 Kč, kampaň na Facebooku 10 000 Kč.

Husitské toulky s kocourem Tuláčkem

Tento produkt je modifikací produktů *Po stopách Jana Žižky* a *Po stopách mistra Jana Husa* a je upraven tak, aby odpovídal specifickým potřebám cílové skupiny rodin s dětmi. Jedná se o zkrácené prohlídkové okruhy po městech Tábor, Bechyně a Sedlčany s důrazem na návštěvu atraktivit zábavných pro dětské návštěvníky (Husitské muzeum v Táboře, Housův Mlýn, Skřítkov, Strašidelné podzemí, zámek Bechyně, zřícenina středověkého hradu Vrškamýk, zámek rytířů a princezen Radič) a trasu vedoucí z Tábora na Kozí hrádek. Po všech trasách děti opět provází kocour Tuláček, který ke každému místu dětským návštěvníkům vypráví zábavnou formou krátký zajímavý příběh nebo legendu. Tento produkt

je zařazen také do nabídky mobilní aplikace Toulavka, kde jsou ke každému místu příběhy a legendy kocoura Tuláčka namluveny a dětský návštěvník si je tak může při návštěvě daného místa poslechnout. V rámci tohoto produktu je v aplikaci dostupná také pátrací hra, která spočívá v ponechání vždy posledního turistického cíle v rámci daného okruhu utajeného a ponechaného v mapce pod otazníkem. Děti při navštívení jednotlivých zastávek v rámci okruhu získávají indicie, které nakonec vedou k odtažení polohy a názvu cílového místa.

Jednotlivé okruhy jsou v rámci offline propagace prezentovány v rámci tištěné brožurky s odkazem na mobilní aplikaci a pátrací hru. Dále je tento produkt propagován na Facebooku a Instagramu a v rámci mobilní aplikace Toulavka jako pop-up upozornění *Novinka pro rodiny s dětmi*. Cílová skupina pro tuto kampaň jsou rodiny s dětmi.

Rozpočet pro produkt *Husitské toulky s kocourem Tuláčkem* je sestaven následovně: microsite 10 000 Kč, brožury tisk 80 000 Kč, brožury grafika 10 000 Kč, kampaň na Facebooku a Instagramu 25 000 Kč, mobilní hra - vývoj 10 000 Kč, mobilní hra - grafika 10 000 Kč.

Toulavou za 2, za 3, za 5 dnů

Tento produkt kombinuje obě hlavní komunikační témata *Turistika* a *Husitství* a jeho cílem je nalákat návštěvníky k pobytu v regionu na více než jeden den a přesvědčit je, že Toulava nemusí být jen tranzitní, nýbrž cílová destinace. Jedná se o formu turistických balíčků, předem sestavených kombinací nejzajímavějších turistických a poznávacích výletů a aktivit kombinovaných tak, aby naplnili program návštěvníka pobývajícího v Toulavě dva, tři nebo pět dnů. Balíčky jsou doplněny o přehled zajímavých akcí a festivalů, které se v oblasti konají, o tipy na zábavní atraktivitu pro rodiny s dětmi a také o doporučení na ubytování a stravování.

Pro propagaci tohoto produktu jsou zvoleny pouze online komunikační kanály, a to samostatná microsite s jednotlivými produkty *Toulavou na 2 dny*, *Toulavou na 3 dny* a *Toulavou na 5 dnů*. Produkty jsou propagovány v rámci reklamní kampaně na Facebooku v období od dubna do listopadu 2019. Produkt je zaměřen především na páry, skupiny přátel a rodiny s dětmi, čemuž je přizpůsobeno i zacílení jednotlivých facebookových reklamních příspěvků. Dále jsou tyto produkty propagovány prostřednictvím PPC textových a bannerových kampaní.

Rozpočet na jednotlivé online kanály je sestaven následovně: microsite 10 000 Kč, reklama na Facebooku 40 000 Kč, bannery grafika 5 000 Kč, PPC kampaň 80 000 Kč.

Toulava FEST

Toulava FEST je úspěšný projekt, který v roce 2019 bude pořádán již potřetí v řadě, tentokrát v Táboře, datum jeho konání je stanoveno na 15. 6. 2019. Jedná se o regionální festival s hudebním a dalším doprovodným programem s cílem představit Toulavu jako destinaci pro trávení dovolené, seznámit návštěvníky s produkty cestovního ruchu, které Toulava nabízí a představit jim regionální výrobce a jejich produkty. Dosud byl Toulava FEST zaměřen na propagaci oblasti uvnitř regionu, tedy výhradně jejím obyvatelům, v roce 2019 bude jeho propagace zaměřena i na návštěvníky z okolních krajů s cílem nalákat je k delšímu pobytu v Toulavě v rámci jejich dovolené. Za účelem zvýšení návštěvnosti festivalu a přilákání návštěvníků i z jiných oblastí než je Toulava samotná bude zajištěn bohatý kulturní program v podobě koncertů známých hudebníků z regionu (studentská kapela Music Stars Band, kapely Tarapaca jazz, Peshata, Sunshine, Swing band Tábor). V přestávkách mezi hudebními vystoupeními bude probíhat promítání předem připravených videoprezentací vybraných turistických produktů, které Toulava pro návštěvníky připravila. Dále bude k dispozici fotokoutek s rekvizitami a několika druhy kulis s vyobrazením typických míst Toulavy, kde bude probíhat soutěž o nejoriginálnější fotografii - bude se moci zúčastnit každý, kdo se vyfotí ve fotokoutku s rekvizitami a svými přáteli či rodinou a následně umístí fotografii na Instagram s hashtagem #ToulavaFEST2019. Cenou pro návštěvníka s nejoriginálnější fotografií bude víkendový pobyt v Toulavě pro dvě osoby v Penzionu Thir v Táboře (jedna noc pro dvě osoby se snídaní). V průběhu festivalu bude probíhat také řemeslný trh, kde bude možné zakoupit produkty od regionálních výrobců certifikované značkou *Toulava - regionální produkt*. Vyvrcholením celé akce bude večerní koncert světoznámé kapely Sunshine, která byla založena v Táboře.

Propagace festivalu bude probíhat jak prostřednictvím online, tak offline komunikačních kanálů. Offline propagace zahrnuje plakáty distribuované na veřejná místa v rámci turistické oblasti Toulava a také ve větších městech v Jihočeském a Středočeském kraji, dále kampaň v rádiu (Oldies Radio, Radio Blaník, Hitradio Faktor) a letáčky distribuované do všech partnerských ubytovacích zařízení a infocenter v rámci Toulavy i Jihočeského a Středočeského kraje. Festival bude propagován také formou článku v regionálních zpravodajích. Stěžejním kanálem online komunikace bude Facebook a Instagram, kde budou pod hashtagem #ToulavaFEST2019 postupně zveřejňovány jednotlivé kapely a fotografie z příprav festivalu a bude také vytvořena samostatná událost Toulava FEST 2019. Kampaň na Facebooku bude geograficky zacílena na návštěvníky ze Středočeského a Jihočeského kraje a bude probíhat od dubna do června 2019. Dále bude

vytvořena samostatná microsite za účelem webové prezentace festivalu, na kterou se návštěvníci dostanou z webové stránky Toulavy. Festival bude propagován také na Facebooku a Instagramu města Tábor.

Festival bude pořádán ve spolupráci s městem Tábor, přičemž Toulava, o.p.s. přispěje do rozpočtu na organizaci této akce částkou 100 000 Kč (60 000 Kč spoluúčast na organizaci, 40 000 Kč propagace).

Zážitková karta Toulavka

Zážitková karta Toulavka sdružuje celkem 63 míst v turistické oblasti Toulava, kde návštěvníci po jejím předložení získají bonus nebo slevu na služby - jedná se o ubytovací a stravovací zařízení a turistické atraktivity. Tento produkt bude v turistické oblasti Toulava v nabídce v roce 2019 pátým rokem a jeho podoba je oproti předcházejícím rokům modifikovaná. Karta má podobu papírového rozkládacího letáku formátu DL a návštěvník ji může získat zdarma v kterémkoli infocentru v regionu výměnou za vyplnění krátkého dotazníku, který poskytne zpětnou vazbu o profilu návštěvníků v turistické oblasti Toulava. Tento dotazník bude kromě dosavadních otázek ohledně délky pobytu, věku, důvodu návštěvy, zdrojového regionu, s kým návštěvník do Toulavy přijel a jeho názoru na to, co podle něj v regionu pro turisty chybí, obsahovat také pole pro vyplnění emailové adresy návštěvníka společně s políčkem pro zaškrtnutí jeho souhlasu s využitím jeho emailové adresy pro zasílání aktualit a tipů z Toulavy formou newsletteru. Turistická oblast tak bude moci shromažďovat kontakty na její návštěvníky a následně je využívat k zasílání měsíčních newsletterů, které budou sloužit jako další komunikační kanál. Se zážitkovou kartou bude spojena razítková soutěž, která spočívá v nasbírání deseti razítek na kterémkoliv partnerském místě, jejichž seznam je včetně zvýrazněných konkrétních slev a bonusů k dispozici v rámci papírové karty. Razítka se sbírají na poslední stranu letáku, která je odnímatelná. Po nasbírání všech deseti razítek návštěvník vyplní krátký formulář na poslední straně karty pod sekci s razítky se svými kontaktními údaji (jméno, příjmení, email, bydliště, telefon), připojí podpis, odtrhne poslední soutěžní stranu letáku a odevzdá ji v kterémkoliv informačním centru v Toulavě nebo ji zašle poštou do kanceláře Toulava, o.p.s. do 31. 12. 2019. Následně budou vylosováni tři výherci, kteří získají hodnotné ceny jako například víkendový pobyt ve vybraných ubytovacích zařízeních, voucherů na konzumaci ve vybraných stravovacích zařízeních a voucherů na zážitkové aktivity. Zážitková karta je k dispozici také v elektronické verzi v rámci mobilní aplikace Toulavka. Cílem zážitkové karty je motivovat návštěvníky

k návštěvě co největšího počtu turistických cílů a přispět tak k prodloužení průměrné doby pobytu v regionu.

Propagace zážitkové karty bude probíhat ve všech infocentrech v regionu Toulava prostřednictvím samostatného informačního stojanu, který poskytne informace o všech výhodách, která karta návštěvníkům nabízí, i o razítkové soutěži a také za přispění proaktivního přístupu zaměstnanců infocentra v souvislosti s nabízením zážitkové karty příchozím návštěvníkům. Online propagace bude probíhat prostřednictvím Facebooku, kde bude propagována jak tištěná, tak elektronická verze Toulavky a také prostřednictvím webu Toulavy, kde bude nabídka zážitkové karty umístěna v podobě pop-up upozornění v pravém dolním rohu webové stránky.

Rozpočet pro tento produkt zahrnuje následující položky: papírové karty a letáky s anketou - tisk 30 000 Kč, papírové karty a letáky s anketou - grafika 2 000 Kč, upgrade webové prezentace Toulavky 5 000 Kč, informační stojany do infocenter 15 000 Kč, propagace na Facebooku 10 000 Kč.

Součástí marketingového rozpočtu pro rok 2019 je také prezentace turistické oblasti Toulava na veletrzích cestovního ruchu Holiday World (únor 2019) a Traveľfest (duben 2019) a prezentace formou stánku na Tábořských setkáních (září 2019). Na tyto komunikační kanály je určena částka 100 000 Kč (80 000 Kč účast na veletrzích a 20 000 Kč stánek na Tábořských setkáních).

Závěr

Funkční řízení marketingu destinací cestovního ruchu prostřednictvím organizace destinačního managementu se v současné době, kdy se nároky na kvalitu a celkovou nabídku cestovního ruchu neustále zvyšují, stává určujícím faktorem pro úspěch či neúspěch destinace na trhu cestovního ruchu. Za konkurenční výhodu destinace již není možné považovat širokou nabídku atraktivit nebo kvalitní infrastrukturu cestovního ruchu, tyto aspekty jsou návštěvníky považovány za samozřejmé. Rozdíly v úspěšnosti destinací jsou v současnosti tvořeny právě mírou efektivnosti a vhodným nastavením marketingových aktivit, které jsou zpracovány v rámci marketingové strategie a jsou měřeny mírou splnění hlavních cílů, kterých chce destinace dosáhnout. Dalším faktorem vedoucím k úspěchu destinace je její image a síla značky. Způsob, jakým se destinace prezentuje, styl komunikace včetně loga a marketingového názvu, který vystihuje atmosféru a charakter destinace, utváří image destinace a určuje sílu její značky, jejíž stupeň lze hodnotit podle úrovně loajality návštěvníků destinace a opakované návštěvnosti. Marketingová strategie destinace proto musí být zpracována tak, aby podporovala image destinace, využívala jejích silných stránek a její realizace vedla k posílení značky destinace a růstu konkurenceschopnosti v rámci trhu cestovního ruchu.

Turistická oblast Toulava vznikla v roce 2013 založením organizace destinačního managementu Toulava, o.p.s. Byla založena na základě iniciativy místních akčních skupin a stakeholderů se společným cílem rozvoje cestovního ruchu v oblasti a jejího následného zařazení mezi nejvýznamnější turistické oblasti v České republice. Turistická oblast Toulava je však v současnosti vnímána jako tranzitní a nikoliv cílová destinace, což se odráží v nízké návštěvnosti regionu, ačkoliv má pro rozvoj cestovního ruchu dobré předpoklady - nabídka turistických cílů a atraktivit v regionu je rozmanitá, infrastruktura pro realizaci cestovního ruchu je kvalitní a návštěvníky pozitivně hodnocena. Hlavní motivací pro návštěvu tohoto regionu je na základě provedeného marketingového průzkumu přírodní prostředí, které vyniká svou neporušeností a typickou českou krajinou, a dále historie území spojená s husitským hnutím a slavnými osobnostmi Janem Žižkou a mistrem Janem Husem a kulturně historické atraktivita. Marketingové řízení destinace je založeno na aktuální marketingové strategii pro rok 2018, v rámci níž jsou realizovány kampaně na podporu produktů cestovního ruchu. Tato strategie je však vzhledem k provedené SWOT analýze neefektivní z důvodu nevhodného sestavení produktů, nedostatečného využití potenciálu silných stránek destinace a příliš

širokého zacílení kampaní nevyužívajícího personalizaci podle potřeb a požadavků jednotlivých cílových skupin návštěvníků.

Na základě těchto poznatků vycházejících z analýzy nabídky a poptávky cestovního ruchu v destinaci, prostudování strategického plánu rozvoje cestovního ruchu v oblasti, aktuální marketingové strategie pro rok 2018 a provedení SWOT analýzy cestovního ruchu a marketingu turistické oblasti Toulava byl za účelem splnění cíle této práce sestaven návrh marketingové strategie pro následující rok 2019 včetně návrhu nových personalizovaných produktů, komunikačního mixu a návrhu rozpočtu pro jednotlivé marketingové kampaně. Strategie byla zpracována v souladu s dlouhodobým cílem zařadit Toulavu mezi nejvýznamnější turistické destinace v České republice, jako je například Šumava, Český ráj nebo Krkonoše a jejími hlavními marketingovými cíli pro rok 2019 jsou zvýšení návštěvnosti regionu a zvýšení dosahu kampaní na sociálních sítích. Strategie je postavena na dvou hlavních komunikačních tématech *Turistika* a *Husitství*, která byla zvolena na základě výsledků průzkumu týkajících se motivace k návštěvě regionu. V rámci komunikačních témat jsou navrženy produkty, které jsou určeny konkrétním cílovým skupinám návštěvníků a jejich potřebám je přizpůsobena i marketingová kampaň propagující tyto produkty. Pro každý produkt je navržen také marketingový rozpočet zohledňující náklady na jednotlivé online i offline kampaně. Strategie pro rok 2019 zahrnuje také dva stávající produkty *Toulava FEST* a *Zážitková karta Toulavka*, které jsou modifikovány a rozšířeny za účelem zvýšení jejich konkurenceschopnosti a atraktivnosti pro návštěvníky.

Literatura

Monografie a sborníky

Bartl, H., Schmidt, F.: *Destination management*. Wien: Institut für regionale Innovation, 1998.

Jakubíková, D.: *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3247-3.

Kiráľová, A.: *Marketing destinace cestovního ruchu*. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-56-4.

Kotler, P.: *Marketing management*. London: Prentice Hall Inc., 1991. ISBN 80-85605-08-2.

Kotler, P.: *Marketing management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.

Palatková, M.: *Marketingový management destinací*. Dotisk 2012. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3749-2.

Pásková, M., Zelenka, J.: *Výkladový slovník cestovního ruchu*. 2. vydání. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-880-2.

Sochor, J.: *Marketingový plán 2018 - 2019*. Tábor, 2018. Interní dokument Toulava, o.p.s.

Veber, J. a kol.: *Management - základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-029-5.

Oficiální stránky a dokumenty turistické oblasti Toulava

Toulava: *Aktivita - Sport*. [online]. 2018 [cit. 2018-01-06]. Dostupné z: <<http://www.toulava.cz/?i=3938#>>.

Toulava: *Média. Logo Toulavy*. [online]. 2018 [cit. 2018-11-17]. Dostupné z: <<http://www.toulava.cz/?i=263>>.

Toulava: *regionální značka Toulava - produkty*. [online]. 2018 [cit. 2018-10-27]. Dostupné z: <<http://www.toulava.cz/?i=223&c=759#>>.

Toulava: *regionální značka Toulava - služby*. [online]. 2018 [cit. 2018-10-27]. Dostupné z: <<http://www.toulava.cz/?i=223&c=759#>>.

Toulava: *Skiareál Monínec*. [online]. 2018 [cit. 2018-10-06]. Dostupné z: <<http://www.toulava.cz/?i=3938#995/skiareal-moninec>>.

Toulava: *Toulava FEST*. [online]. 2018 [cit. 2018-09-30]. Dostupné z: <<http://www.toulava.cz/?i=4770&modal=1#4770/toulava-fest>>.

Toulava: *Toulavka - Co je Toulavka?*. [online]. 2018 [cit. 2018-10-13]. Dostupné z: <<http://toulava.cz/produkty#2967/co-je-toulavka>>.

Toulava: *Vítejte v turistické oblasti Toulava*. [online]. 2018 [cit. 2018-11-24]. Dostupné z: <<http://www.toulava.cz/?i=253>>.

Toulava: *Zážitkový park Zeměráj*. [online]. 2018 [cit. 2018-10-21]. Dostupné z: <<http://www.toulava.cz/?i=4931#1903/zazitkovy-park-zemeraj>>.

Toulava.cz. In: *Facebook*. [online]. [cit. 2018-12-01]. Dostupné z: <<https://www.facebook.com/Toulava.cz/>>.

Toulava, o.p.s.: *Výroční zpráva 2017*. [online]. 2018 [cit. 2018-09-22]. Dostupné z: <<http://toulava.cz/?i=263>>.

Toulava, o.p.s.: *Zásady pro udělování a užívání značky „TOULAVA regionální produkt®“ ve znění platném od 15. 1. 2014*. [online]. 2014 [cit. 2018-10-13]. Dostupné z: <<http://toulava.cz/?i=263>>.

Vaníček, J.: *Strategický plán rozvoje cestovního ruchu turistické oblasti Toulava (období 2014 - 2020)*. [online]. 2014. Aktualizace 2017. [cit. 2018-09-29]. Dostupné z: <<http://toulava.cz/?i=263>>.

Oficiální stránky a dokumenty institucí

American Marketing Association: *About AMA. Definition of marketing*. [online]. 2018 [cit. 2018-09-03]. Dostupné z: <<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>>.

American Marketing Association: *Dictionary*. [online]. 2018 [cit. 2018-09-15]. Dostupné z: <<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B&dLetter=B>>.

Český statistický úřad: *Veřejná databáze: Hosté a přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních (obec Veselí nad Lužnicí)*. [online]. 2018 [cit. 2018-11-10]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystupobjekt&pvo=CRU03a&z=T&f=TABULKA&skupId=1330&katalog=31743&pvo=CRU03a&str=v300&c=v3~8__RP2017&u=v300__VUZEMI__43__553271>.

Český statistický úřad: *Veřejná databáze: Hosté a přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních (ORP Tábor)*. [online]. 2018 [cit. 2018-11-10]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystupobjekt&pvo=CRU03a&z=T&f=TABULKA&skupId=1330&katalog=31743&pvo=CRU03a&str=v291&c=v3~8__RP2017&u=v291__VUZEMI__65__3112>.

Český statistický úřad: *Veřejná databáze: Hosté a přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních (ORP Milevsko)*. [online]. 2018 [cit. 2018-11-10]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystupobjekt&pvo=CRU03a&z=T&f=TABULKA&skupId=1330&katalog=31743&pvo=CRU03a&str=v291&c=v3~8__RP2017&u=v291__VUZEMI__65__3107>.

Český statistický úřad: *Veřejná databáze: Hosté a přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních (ORP Sedlčany)*. [online]. 2018 [cit. 2018-11-10]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystupobjekt&pvo=CRU03a&z=T&f=TABULKA&skupId=1330&katalog=31743&pvo=CRU03a&str=v291&c=v3~8__RP2017&u=v291__VUZEMI__65__2123>.

Český statistický úřad: *Veřejná databáze: Hosté a přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních (ORP Soběslav)*. [online]. 2018 [cit. 2018-11-10]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystupobjekt&pvo=CRU03a&z=T&f=TABULKA&skupId=1330&katalog=31743&pvo=CRU03a&str=v291&c=v3~8__RP2017&u=v291__VUZEMI__65__3110>.

Jihočeská centrála cestovního ruchu: *Koncepce rozvoje cestovního ruchu v Jihočeském kraji 2015-2020*. [online]. 2015 [cit. 2018-11-10]. Dostupné z: <http://www.kraj-jihocesky.cz/1541/koncepce_rozvoje_cestovniho_ruchu_jihoceskeho_kraje_20152020.htm>.

Město Tábor: *O městě*. [online]. 2018 [cit. 2018-09-22]. Dostupné z: <<https://www.visittabor.eu/o-meste>>.

NiBusinessinfo: *Market research and market reports*. [online]. 2018 [cit. 2018-09-07]. Dostupné z: <<https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/primary-and-secondary-market-research>>.

UNWTO: *Conceptual Framework*. [online]. 2018 [cit. 2018-09-03]. Dostupné z: <<http://destination.unwto.org/content/conceptual-framework-0>>.

Legislativa

Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů. In: Sbírka zákonů. 30. 10. 1995. [online]. [cit. 2018-09-07]. Dostupné z: <<https://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=248&r=1995>>.

Odborné články

Destinační management Jihočeského kraje - od teorie k praxi. COT business. 2017, č. 5, s. 41.

Soteriades, M.: *Tourism destination marketing: approaches improving effectiveness and efficiency*. Journal of Hospitality and Tourism Technology [online]. 2012, vol. 3, no. 2, s. 107-120. ISSN 17579880.

Seznam obrázků

Obrázek 1: SWOT analýza - schéma.....	9
Obrázek 2: Model 7S společnosti McKinsey.....	11
Obrázek 3: Ansoffova matice.....	14
Obrázek 4: BCG matice.....	19
Obrázek 5: Přehled mikroregionů turistické oblasti Toulava.....	24
Obrázek 6: Strategická vize regionu Toulava.....	28
Obrázek 7: Logo značky Toulava - regionální produkt.....	44
Obrázek 8: Logo turistické oblasti Toulava.....	54

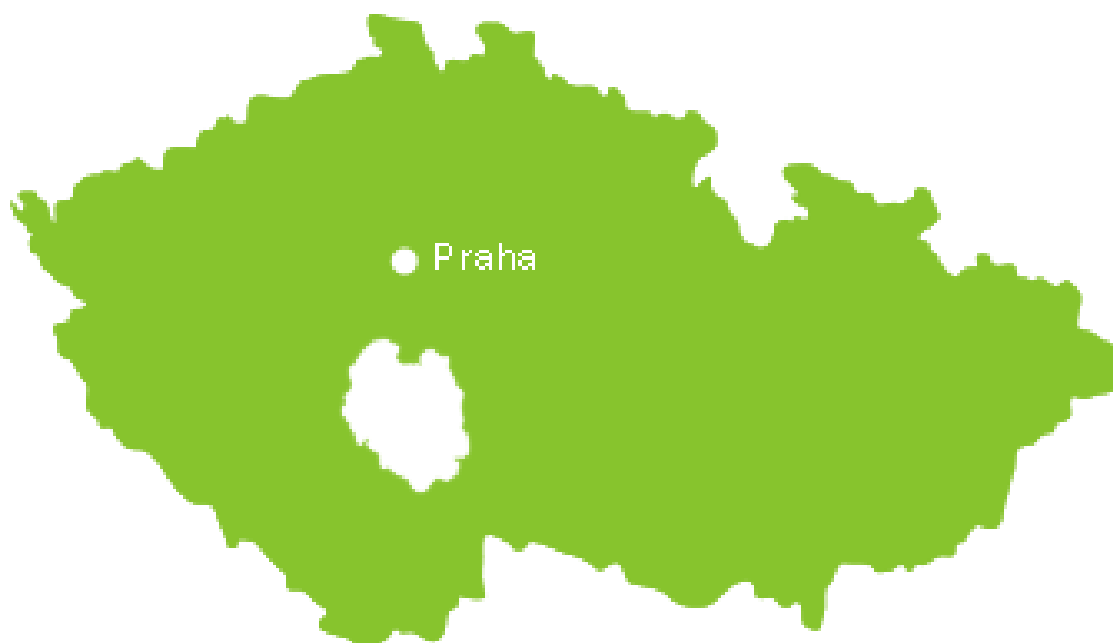
Seznam grafů

Graf 1: Návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení v regionu Toulava - počet hostů.....	35
Graf 2: Návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení v regionu Toulava - počet přenocování.....	36
Graf 3: Motivace návštěvníků k pobytu v regionu Toulava - letní průzkum.....	40
Graf 4: Motivace návštěvníků k pobytu v regionu Toulava - zimní průzkum.....	40

Seznam příloh

Příloha I: Geografická poloha turistické oblasti Toulava v rámci České republiky.....	71
Příloha II: Dotazník k marketingovému výzkumu profilu návštěvníka turistické oblasti Toulava.....	72

Příloha I: Geografická poloha turistické oblasti Toulava v rámci České republiky



Zdroj: Toulava: *Vítejte v turistické oblasti Toulava*. [online]. 2018 [cit. 2018-11-24]. Dostupné z: <http://www.toulava.cz/?i=253>.

Příloha II: Dotazník k marketingovému výzkumu profilu návštěvníka turistické oblasti Toulava

7.2 Dotazník a jeho vyhodnocení

1. Jaký je hlavní důvod Vaší návštěvy?

dovolená, odpočinek	výlet	návštěva příbuzných, známých	jiné důvody:
pouze projížďím	služební cesta	zdravotní pobyt, wellness	

2. Jak často navštěvujete tento region (myšleno toto místo a okolí)?

poprvé	podruhé	po třetí	několikrát ročně
asi jednou ročně	jednou za několik let	jinak:	

3. Ve kterém ročním období do tohoto místa zpravidla zavítáte (maximálně 2 odpovědi)?

jaro	léto	podzim	zima
------	------	--------	------

4. Jak dlouho se tentokrát zdržíte v tomto regionu (jednodenní hodiny, vícedenní počet dnů)?

kolik hodin (bez přenocování)	kolik dnů
-------------------------------	-----------

5. Které regiony při této návštěvě hodláte ještě navštívit anebo jste již navštívili?

Sedčansko	Sedlec-Prčice	Milevsko a okolí	Mladá Vožice a okolí	Jistebnicko	Bechyňsko
Soběslavsko	Veselsko	Táborsko	Jiné:	Jiné:	Jiné:

6. Pokud jste zde na více dnů, kde jste ubytováni?

V tomto místě nebo okolí	Pokud jinde, můžete uvést kde?
--------------------------	--------------------------------

7. Pokud zde budete nocovat, v jakém zařízení to převážně bude?

hotel	ubytování v soukromí	chata, chalupa	Jinak:
penzión	kempink/tábořiště	u známých/příbuzných	

8. Jaké byly Vaše priority při výběru tohoto regionu? (uveďte i více odpovědí)

příroda	čisté životní prostředí	klidné prostředí bez hluku	lesy, krajina	vodní plochy a toky
kultura	historická města a památky	dobře vybavená zařízení pro turisty	kulturní akce a zábava	
sport, pohyb	výkonnostní sport	rekreační sport, turistika	aktivní rekreace	
ostatní	pracovní důvody	soukromé důvody	Jiné:	

9. S kým cestujete?

sám/sama	s rodinou	s kamarády/se známými	se skupinou/se zájezdem
s partnerem/partnerkou	Jinak:		

10. Jaké aktivity jsou při této návštěvě regionu klíčové (uveďte i více)

rekreace, odpočinek	pěší turistika	cykloturistika	lyžování	lov, rybaření	kulturní památky
kulturní akce a vzdělávání	návštěva příbuzných a přátel	jiné aktivity:			

11. Jak jste spokojen s kvalitou ubytování?

dosud jsem nepoužil žádné hromadné ubytovací zařízení	kvalita ubytování odpovídala zvolené kategorii a ceně	byla průměrná a neodpovídala ceně	s kvalitou ubytování jsem byl nespokojen
---	---	-----------------------------------	--

12. Jak jste spokojen s kvalitou stravování?

dosud jsem nepoužil žádné hromadné stravovací zařízení	kvalita stravování odpovídala zvolené kategorii a ceně	byla průměrná a neodpovídala ceně	s kvalitou stravování jsem byl nespokojen
--	--	-----------------------------------	---

13. Co Vás nejvíce inspirovalo (motivovalo) k návštěvě tohoto regionu (i více možností)?

internet	reference od známých	zkušenosti z minulých návštěv	rozhlas/televize	Informace z TIC
noviny, časopisy, film	prospekty/propagační materiál	zdravotní, wellness	jiné zdroje informací:	

14. Jaký dopravní prostředek jste použil (a)? (uveďte jen dopravní prostředek do regionu)

automobil	motocykl	kolo, lyže	autobus	pěšky	jinak:
-----------	----------	------------	---------	-------	--------

15. Co byste doporučil pro zvýšení atraktivnosti tohoto regionu pro turisty a návštěvníky?

.....

16. Odhadněte vzdálenost z místa Vašeho bydliště do tohoto místa (v km)?

do 10	11 až 50	51 až 100	101 až 200	201 až 400	400 až 800	800 až 1200	nad 1200
-------	----------	-----------	------------	------------	------------	-------------	----------

17. Jste ochoten uvést konkrétní místo Vašeho trvalého bydliště (buď město, či kraj nebo část státu, ve kterém bydlíte?

18. Kolik peněz průměrně vydáte při pobytu v regionu na osobu a den v Kč (bez cestovních výloh) ?

za ubytování	do 100	101-300	301-500	501-700	nad 701
za stravování	do 100	101-300	301-500	501-700	nad 701
vedlejší výdaje/nákupy	do 100	101-300	301-500	501-700	nad 701

19. Údaje o Vás:

pohlaví	muž	žena				
stát, ve kterém máte bydliště	ČR				Slovensko	
kraj, kde máte bydliště	Jihočeský	Středočeský	Praha	Plzeňský	Vysočina	Jihomoravský
	ostatní kraje v Čechách			ostatní kraje na Moravě		
počet obyvatel bydliště	do 3 tis	3-10 tis	10-50 tis	50-100 tis	100- 1 mil	nad 1 mil
věk	do 17 let	18-25	26-35	36-45	46-55	56 a více
vzdělání	základní/vyučen		střední		vysokoškolské	
zaměstnání	zaměstnanec veřejné služby		zaměstnanec soukromý sektor		podnikatel /živnostník	
	v domácnosti/mateřská		důchodce		nezaměstnaný	
					jiné:	

Po dokončení výzkumu začátkem října byla data z dotazníku převedena do excelové tabulky a ještě jednou zkontrolována. U otevřených a polootevřených otázek byly ze slovních odpovědí vytvořeny obecnější kategorie odpovědí tak, aby počet odpovědí typu jiný/jinak bylo co nejméně. Pokud na některou variantu odpovědi byl malý počet odpovědí nebo dokonce žádná odpověď, byla tato kategorie z hodnocení vyloučena anebo byly odpovědi sloučeny do jedné kategorie. Způsob vyhodnocení letního a zimního výzkumu probíhal stejně. S ohledem na různý počet respondentů (250 a 150) jsou všechny údaje uváděny v procentech.

Zdroj: Vaníček, J.: *Strategický plán rozvoje cestovního ruchu turistické oblasti Toulava (období 2014 - 2020)*. 2014, aktualizace 2017, s. 66 - 67.