

Strategie destinačního managementu a marketingu města Brna

2023—2027

Zadavatel
Brněnsko, z.s.

Zpracovatel
Court of Moravia s.r.o.

Brno, 31. 1. 2024

| | |
|---|----|
| Obsah | 3 |
| Použité zkratky a pojmy | 5 |
| 1. ÚVOD | 7 |
| 1.1. Analytická část | 7 |
| 1.2. Návrhová část | 7 |
| 1.3. Implementační část | 7 |
| 2. ANALYTICKÁ ČÁST | 9 |
| 2.1. Informační vstupy | 9 |
| 2.2. Relevantní aktéři | 10 |
| Princip 3K | 10 |
| Primární aktéři | 10 |
| Sekundární aktéři | 10 |
| Terciární aktéři | 10 |
| Očekávání aktérů od Strategie | 11 |
| Shrnutí | 11 |
| 2.3. Současné značky | 12 |
| Město Brno | 12 |
| DMO Brněnsko | 12 |
| Turistická oblast Brno a okolí | 12 |
| CCRJM | 13 |
| Shrnutí | 14 |
| 2.4. Aktuální produktová struktura | 15 |
| Shrnutí | 15 |
| 2.5. Cílové skupiny | 16 |
| Shrnutí výzkumu | 16 |
| Nastupující kosmopolitní třída | 17 |
| Zajištěná střední třída | 17 |
| 2.6. Kvantifikace potenciálu cílových skupin | 18 |
| Prioritní zahraniční trhy | 18 |
| 2.7. Vnímání Brna v budoucnu – analýza postojů | 19 |
| Vize | 19 |
| Vnímání Brna cílovými skupinami | 19 |
| Sdílené preference | 19 |
| První část | 20 |
| Druhá část | 20 |
| Třetí část | 20 |
| Shrnutí | 21 |

| | |
|---|----|
| 2.8. Data pro efektivní rozhodování a řízení | 22 |
| Data pro CR | 22 |
| Přenocování HUZ | 22 |
| Intenzita cestovního ruchu | 23 |
| Intenzita cestovního ruchu konkurenčních měst: | 24 |
| Jednodenní návštěvnost | 24 |
| Celková návštěvnost města Brna | 25 |
| Návštěvnost turistických cílů 2019 | 26 |
| Prodej Brnopasů | 26 |
| Shrnutí | 27 |
| 3. NÁVRHOVÁ ČÁST | 29 |
| 3.1. Klíčové hodnoty | 29 |
| 3.2. Pět tematických pilířů | 30 |
| 3.3. SMART cíle | 30 |
| 3.4. Strategické cíle ve vazbě na tematické pilíře | 31 |
| 3.5. Produktová pyramida: základ strategického pilíře Produkty, aktivity, služby | 32 |
| 4. NÁVRH AKČNÍHO PLÁNU | 35 |
| 4.1. Produktové listy | 35 |
| Živé centrum | 36 |
| Brno festivalové | 37 |
| Brno gastronomické | 38 |
| Brněnské podzemí | 39 |
| Brno architektonické | 39 |
| Brnopas | 40 |
| Turistické trasy a prohlídkové okruhy | 40 |
| Výlety z centra | 41 |
| 5. IMPLEMENTACE | 43 |
| 5.1. Kulatý stůl a cyklické řízení | 43 |
| 5.2. Jedno setkání, dva různé cíle | 44 |
| 5.3. Digitální otisk | 44 |
| 5.4. Externí facilitátor | 45 |
| 6. ZÁVĚR | 47 |

Použité zkratky a pojmy

| | |
|-----------------------|--|
| 3K | Metoda pro řízení a rozvoj turistických destinací: komunikace, koordinace, kooperace. |
| Akční plán | Součást návrhové části strategického dokumentu, která zahrnuje soubor konkrétních aktivit, které budou realizovány. |
| BCB | Brno Convention Bureau |
| Brandbook | Definuje základní prvky vizuální komunikace |
| Brnopas | Turistická karta Brnopas |
| BVV | Veletrhy Brno |
| Cestovní ruch | Cestovní ruch nebo také turismus je souhrn přechodných pobytů osob (turistů) v cílových oblastech (destinacích) a souhrn služeb, které jejich cestování a pobyty organizují a podporují. |
| CCRJM | Centrála cestovního ruchu – Jižní Morava z. s. p. o. |
| CzT | CzechTourism |
| DCR | Domácí cestovní ruch (turisté pocházející z ČR) |
| DMO: | Organizace destinačního managementu (Destination Management Organisation) |
| Destinační management | Specifická forma řízení, která spočívá v procesu založeném na kooperaci mezi jednotlivými zainteresovanými subjekty cestovního ruchu a na koordinaci v oblasti plánování, organizování a rozhodování v destinaci. |
| HUZ | hromadná ubytovací zařízení (s minimálně pěti pokoji nebo deseti lůžky sloužící pro účely cestovního ruchu) |
| JMK | Jihomoravský kraj |
| Kanban | Doslova znamená „cedule“ nebo „billboard“, je to koncept úzce spojený s principy štíhlé výroby. |
| KMCR | Kancelář marketingu a cestovního ruchu Magistrátu města Brna |
| KPI | Ukazatele výkonnosti nebo klíčové metriky (KPI z anglického key performance indicator) je pomůcka pro měření výkonnosti, která se běžně používá k měření úspěšnosti aktivity. |
| Marketingový mix | Všechny kontrolovatelné faktory, které byly vybrány, aby uspokojily potřeby zákazníka, resp. vhodná kombinace součástí marketingového mixu, sestavená pro prosazení marketingového cíle a využívaná jako součást marketingové strategie. |
| MICE | Kongresová, konferenční, incentivní a eventová turistika (Meetings – Incentives – Congresses – Events) |
| Medical Tourism | medicínský cestovní ruch |
| MMB | Magistrát města Brna |
| MMR | Ministerstvo pro místní rozvoj |
| PCR | Příjezdový cestovní ruch / incoming (zahraniční turisté) |
| PRCR | Program rozvoje cestovního ruchu města Brna |
| Produktová rada | Zastřešující nástroj plánovacího procesu na úrovni JM, fungující na principu 3K, hlavním úkolem je připravovat produkty a kampaně pro efektivní a jednotnou propagaci jižní Moravy, svolává ji ředitelka CCRJM několikrát do roka |
| Produktový list | Soubor nabídek jednotlivých poskytovatelů služeb cestovního ruchu |
| Rada starších | Označení pro uskupení zástupců čtyř klíčových institucí, kteří iniciují vznik této strategie a spolupodílejí se na její realizaci. Stále platí 3K princip. |
| Rezident | Místní turista, v našem kontextu se jedná o brněnského, respektive jihomoravského turistu. |
| Nerezident | Zahraniční turista |
| SMART | Pravidlo využívané pro stanovení cílů ve fázi plánování. Zkratka pochází z počátečních písmen vlastností, které by měl daný cíl splňovat: specific (specifický), measurable (měřitelný), agreed (akceptovaný), realistic (reálný), trackable (sledovatelný). |
| Strategický cíl | Hlavní bod zájmu (problémový okruh), který vyjadřuje, čeho chce zainteresovaný subjekt v cestovním ruchu na svém území dosáhnout. |
| TIC | Turistické informační centrum Brno |
| Travel agent | Cestovní agentura |
| Touropérátor | Cestovní kancelář |
| Turistoden | Počet dnů strávených v destinaci. Mezi turistodny započítáváme dny s příjezdem turisty před 19. hodinou a dny s odjezdem turisty po 10. hodině. |
| Výletoden | Počet jednodenních návštěv destinace. Výletník v destinaci realizoval 3 výletodny. |

01



Úvod

1. Úvod

Strategie destinačního managementu a marketingu města Brna 2023–2027 (dále jen Strategie) je střednědobý strategický dokument statutárního města Brna. Vznikl na základě požadavku formulovaného v Programu rozvoje cestovního ruchu města Brna 2021–2025 v rámci Strategického cíle č. 2 – Upevnění postavení Brna v cestovním ruchu, Priorita 1 – Destinační management a marketing¹.

Úzce souvisejícími dokumenty, na něž Strategie navazuje, jsou zejména Strategie destinačního managementu a marketingu turistické oblasti Brno a okolí 2021–2025² a Strategie destinačního managementu a marketingu Centrály cestovního ruchu – Jižní Morava 2022–2027³. Důvody k tomu jsou nejméně dva – město Brno i TIC jsou členy DMO Brněnsko a město Brno je spoluzakladatelem a spolufinancérem CCRJM, jakožto krajské centrály cestovního ruchu. Tato Strategie proto musí být se strategiemi těchto dvou organizací plně kompatibilní.

Strategie vznikala za intenzivní spolupráce s relevantními partnery (viz dále), podle jejichž názoru Strategie musí být živý dokument, který bude každoročně aktualizován v reakci na prudce se měnící situaci na trhu cestovního ruchu. Domníváme se, že by bylo chybou podcenit implementační část Strategie, která převede cíle v realitu. Z tohoto důvodu **je součástí dohled nad implementací Strategie ze strany zpracovatele** ve formátu 3K (viz dále).

Strategie je rozdělena na následující tři části.

¹ <https://1url.cz/Eul6h>

² <https://1url.cz/Gul6Z>

³ <https://1url.cz/7ul6U>

1. 1. Analytická část

- Popisuje relevantní aktéry v brněnském ekosystému cestovního ruchu;
- věnuje se aktuálně používaným značkám;
- analyzuje používanou produktovou strukturu;
- analyzuje a definuje cílové skupiny;
- analyzuje postoje čtyř klíčových aktérů k cílovému vnímání města Brna mezi cílovými skupinami.

1. 2. Návrhová část

Definuje klíčové hodnoty;

- pojmenovává očekávání od Strategie a její implementace ze strany jednotlivých aktérů;
- sjednocuje konkrétní strategické kroky pod pět společných pilířů a vysvětluje jejich logiku;
- definuje SMART cíle pro nejbližší tři roky implementace strategie, jejichž plnění bude minimálně na roční bázi vyhodnocováno;
- představuje produktovou pyramidu;
- vysvětluje logiku čtyř úrovní produktů a tzv. produktových listů

1. 3. Implementační část

Strategie umožňuje rovněž nahlédnout na jednotlivé akční kroky a zároveň prostudovat rozvojové záměry v rámci každé části.

Dokument se nezabývá specifickými segmenty cestovního ruchu na území města Brna, které má v gesci CCRJM, resp. její větev v podobě Brno Convention Bureau - MICE, Medical a Business tourism.

02



Analytická

část

2. Analytická část

2. 1. Informační vstupy

Informačními vstupy jsou jednak interní materiály všech zainteresovaných institucí, jednak veřejně dostupné zdroje a výzkumy, se kterými se pracuje jak v analytické, tak v návrhové části a především slouží jako odraz reality pro širokou diskuzi na Radě starších.

- Brandbook destinační značky Brno True Story⁴ (2017) ⁴ <https://1url.cz/Pul6I>
- Východiska pro tvorbu Programu CzT⁵ (2020) ⁵ <https://1url.cz/pul6g>
- Program rozvoje cestovního ruchu města Brna 2021–2025⁶ ⁶ <https://1url.cz/Eul6h>
- Strategie destinační managementu a marketingu DMO Brněnsko 2021–2025⁷ ⁷ <https://1url.cz/2ul6v>
- Strategie destinační managementu a marketingu CCRJM 2022–2027⁸ ⁸ <https://1url.cz/7ul6U>
- Strategie agentury CzechTourism 2021–2025⁹ ⁹ <https://1url.cz/4ul6X>
- Vyhodnocení a výsledky kampaně Brno True Story 2022 ⁷ <https://1url.cz/2ul6v>
- Data a výzkumy:
 - Český statistický úřad – příjezdy a přenocování – DCR, PCR Data mobilních operátorů (2019, 2020, 2021), ⁸ <https://1url.cz/7ul6U>
 - Intenzita cestovního ruchu (viz dokument Východiska) ⁹ <https://1url.cz/4ul6X>
 - Návštěvnost turistických cílů
 - Informace o prodeji karty Brnopas (TIC) ¹⁰ <https://1url.cz/Dul65>
 - Turistická poptávka města Brna (výzkumy – 2017, 2018, 2019)
 - Sociologická šetření vnímání / image města Brna u obyvatel ČR¹⁰ a v zahraničí¹¹ ¹¹ <https://1url.cz/Cul6b>
 - www.tourdata.cz a <https://data.brno.cz>

2. 2. Relevantní aktéři

Základní metodou při tvorbě Strategie byla společná jednání relevantních aktérů (viz dále) facilitovaná firmou Court of Moravia s.r.o. Přestože jsou role jednotlivých aktérů odlišné, jejich intenzivní zapojení do přípravy Strategie na principu 3K, stejně jako do implementace strategických cílů, je klíčové pro její úspěch.

Tato **platforma, využívající princip 3K, je dále ve Strategii označována jako Rada starších**. Důvodem je potřeba odlišit ji od pracovních těles podobného typu a názvu. Pravidelná a strukturovaná komunikace všech zainteresovaných partnerů v přibližně šestitýdenních intervalech je předpokladem pro převedení definovaných cílů do skutečnosti, neboť partneři disponují klíčovými odbornostmi, podrobnou znalostí prostředí a schopností se relevantně vyjadřovat k řešené problematice.

Princip 3K

Uplatnění principu 3K je žádoucí metodou při řízení a rozvoji turistických destinací, tj. v destinačním managementu¹², a je zkratkou tří základních pojmů:

¹² <https://1url.cz/8u16A>

- **Komunikace** – soustavná vzájemná výměna informací mezi subjekty cestovního ruchu v destinaci.
- **Koordinace** – zajištění věcného, finančního, časového a prostorového souladu organizace realizovaných aktivit v destinaci jednotlivými subjekty cestovního ruchu.
- **Kooperace** – spolupráce mezi subjekty cestovního ruchu v destinaci, na jejímž základě vznikají synergetické efekty ve formě přidané hodnoty pro spolupracující subjekty.

Primární aktéři

- **Statutární město Brno a TIC:** Společně vytyčují strategické směřování a definují hranice kompetencí. Iniciují a schvalují také tuto strategii, přičemž oba aktéři jsou současně členy destinační organizace Brněnsko, jež pokrývá území turistické oblasti Brno a okolí.

Sekundární aktéři

- **CCRJM a Brněnsko:** Jejich zástupci jsou společně s primárními aktéry součástí strategické Rady starších, protože mají přímý vliv na úspěšnou realizaci některých strategických cílů.

Terciární aktéři

Jedná se o **všechny stakeholdery, jejichž aktivity mají vliv či dopad na Strategii** destinačního managementu a marketingu města Brna. Nesedí přímo u jednacího stolu Rady starších, přesto jsou zapojováni jak při sběru zpětné vazby, tak při průzkumu potřeb.

2. Analytická část

- Provozovatelé služeb
- Kulturní organizace
- Univerzity
- Investoři
- Média
- Jihomoravské inovační centrum
- Jihomoravský kraj
- CzechTourism
- Ministerstvo pro místní rozvoj
- Ministerstvo kultury

Očekávání aktérů od Strategie

Zde jsou sebraná očekávání, která zástupci čtyř zainteresovaných subjektů kladou na formální i praktickou podobu strategie. Společným jmenovatelem je sjednocení stávajících materiálů, explicitní vymezení cílů i kompetencí, směřování k větší akceschopnosti a naplnění realistické vize.

- Její cíle budou provazovat Brno s regiony. ✓
- Strategie dá městu jednu tvář a jednu správu. ✓
- Bude obsahovat měřitelné cíle. ✓
- Bude nabízet roční rámec. ✓
- Nebude srovnávací s Prahou. ✓
- Bude vycházet z analytické části a známých dat. ✓
- Dojde k explicitnímu rozdělení kompetencí. ✓
- Bude odrážet potřebu informovanosti zainteresovaných stran. ✓
- Bude pojmenovávat cílové skupiny. ✓
- Bude klást důraz na vizuální výstupy. ✓
- Bude odrážet chování výletníků a turistů. ✓

Shrnutí

- Pro účely návrhu Strategie i její implementace byla ustanovena tzv. *Rada starších*.
- Její setkání facilituje externí expert, který je garantem kontinuity práce.
- Základní pracovní metodou je 3K princip.
- Na šestitýdenní bázi dochází k taktickému rozdělení priorit a stanovení krátkodobých úkolů, na roční bázi dochází k vyhodnocování ročních cílů.

2. 3. Současné značky

V PRCR byly pro jednotlivé aktéry, kteří jsou účastní na Radě starších, definovány cílové segmenty a činnosti, a stanoveny úkoly¹³, jež spojuje požadavek na uplatnění 3K principu, a současně zde byly k segmentům přiřazeny používané značky.

¹³ PRCR, str. 31

Město Brno

Pro Brno je primární nonkonformní marketingový segment, který je definován destinační značkou **Brno True Story**. Pro tuto značku je zpracován velmi kvalitní brandbook¹⁴, který zcela jasně popisuje žádoucí asociace, žádoucí prvky komunikace atd. Tato značka byla podle sdělení odpovědných partnerů původně vyvinuta pro zahraniční trh, v současnosti je využívána v probíhající kampani také na domácím trhu.

¹⁴ <https://1url.cz/Pul6I>

Žádoucím marketingovým segmentem jsou jednak mladí dospělí, jednak "prázdné hnízdo", nonkonformní, dobře situovaní návštěvníci, spíše citliví na kvalitu nabídky než na cenu. TIC však má zaregistrovanou doménu www.brnotruestory.cz. Ta je nyní nasměrována na web www.gotobrna.cz.

Slovní spojení **GotoBrno** je používáno TIC online i na printy, souběžně pro některé tiskoviny také v české verzi **#DoBrna**. Doména dobrna.cz je registrována na soukromou osobu a je neaktivní. Z logiky věci vyplývá, že obě slovní spojení motivují k návštěvě města Brna. Současně je na části tiskovin používáno spojení **To je Brno**.

DMO Brněnsko

Pro **Brněnsko**, respektive turistickou oblast Brno a okolí, je primární široký marketingový segment včetně rodin s dětmi, pro nějž zatím značka nebyla definována. Jelikož město Brno svoji nabídku charakterizovalo a pokrylo pomocí GotoBrno, Brněnsko se posléze při svém vzniku v roce 2017 zaměřilo na dosud nepokryté území turistické oblasti Brno a okolí. Proto byla ke spojení GotoBrno zrcadlově vytvořeno spojení **GofromBrno**, jež motivuje k cestě do okolí Brna. V tomto smyslu je i používána v online prostoru, printy mají dovětek **Výlety z Brna**.

Turistická oblast Brno a okolí

Žádná z výše uvedených značek či slovních spojení aktuálně nereprezentuje nabídku celé turistické oblasti Brno a okolí, současný stav je dlouhodobě poznamenán jistou nevyjasněnou dichotomií GotoBrno x GofromBrno.

Stav v oblasti značek a claimů, jejich neujasněnost vzhledem k obsahu a cílovému trhu, nutně oslabuje možné marketingové působení celé turistické oblasti. Skutečnost, že destinační management není řádně uplatňován, je uváděn mezi nedostatky již v analýze CzT¹⁵ a jeho zavedení je jako samostatný úkol stanoveno rovněž v PRCR.

¹⁵ PRCR, str. 21

Současně platí, že cílové segmenty města Brna a okolí Brna, resp. Brněnska jako celku, se nepřekrývají. Z toho lze usoudit, že je možné oddělit marketingové zájmy města Brna (nonkonformní

2. Analytická část

mladí a zralí) od marketingových zájmů DMO Brněnsko (široké publikum včetně rodiny s dětmi), tj. Brněnsko se bude aktivně zabývat těmi skupinami či segmenty, kterými se v marketingu město Brno nezabývá. V oblasti propagace a marketingu pak bude možné obě části elegantně propojit či oddělit podle aktuálních marketingových potřeb.

Podle sdělení relevantních partnerů existuje nabídka ze strany TIC směrem k DMO Brněnsko, aby se spojení **GotoBrno stalo značkou celé turistické oblasti** se všemi instancemi (online, printy). To se zdá být s ohledem na marketingovou sílu a vůdčí roli Brna v turistické oblasti i v kraji logické, nutně by to ale znamenalo změny:

- rozšíření obsahu GotoBrno tak, aby byla reprezentován i směr gofrombrno, zřejmě pomocí vybraných výletů mimo Brno, a byla tak pokryta celá turistická oblast;
- úzkou spoluprací mezi TIC a DMO při přípravě obsahu včetně úpravy práv ke značce;
- úpravy vizuálu tiskovin na obou stranách;
- úpravy webu gotobrno.cz;
- rozhodnutí, jak naložit z českou verzí #DoBrna; pokud by byla její podoba s ohledem na český trh zachována, pak lze uvažovat například o verzi #GotoBrno pro cizojazyčné mutace; současně platí, že v cestovním ruchu dnes anglické termíny nejsou u veřejnosti nijak problematicky vnímány.

Zatímco Go To Brno¹⁶ je nepochybně primární spouštěč účinný na všechny se zájmem o Brno, hlavní město turistické oblasti Brno a okolí i Jihomoravského kraje, Brno True Story uvozuje brněnský zážitek specifické klientele.

¹⁶ <https://www.gotobrno.cz/>

Rozšířením záběru GotoBrno by došlo mj. i k vyjasnění vztahu Brna ke značce Brno True Story (případně i claimu To je Brno), jež by se stala spíše specifickým claimem pro marketingovou komunikaci města Brna, zatímco značka GotoBrno a celá platforma by uvozovala nabídku celé turistické oblasti Brno a okolí včetně nabídky samotného Brna.

Pro výše uvedený přehled spojení, claimů či značek nebyl vypracován žádný průzkum, nebo analýza, tedy relevantní data, na základě kterých by bylo možno přijmout rozhodnutí.

CCRJM

Pro CCRJM je primární marketingový segment pro široké spektrum návštěvníků včetně rodin s dětmi, spojený se značkou **jižní Morava**. V tomto smyslu umí centrála využít, jak specifickou nabídku města Brna, tak širší nabídku celé destinace Brněnsko. CCRJM současně obsluhuje prostřednictvím BCB segment MICE, Medical a Business Tourism, přičemž do své nabídky zapojuje volnočasovou nabídku partnerů (TIC, Brněnsko).

Shrnutí

- V oblasti značek panuje nevyjasněnost, která oslabuje marketingový dopad;
- Značka Brno True Story, k níž existuje velmi kvalitní brand manuál, není propojena s žádným konkrétním produktem cestovního ruchu. Před covidem byla značka BTS využívána výhradně pro komunikaci v zahraničí. Od roku 2021 je s ní kvůli post covidové situaci v CR komunikováno na domácím trhu, v zahraničí (sousední státy) je komunikace udržována, od 2022 mírně zahraničí posíleno, od 2024 bude komunikačně spíše orientováno na zahraničí.
- GotoBrno, #doBrna, případně claim To je Brno používá pro distribuci své nabídky TIC.
- Pro produkty celé turistické oblasti (gesce DMO Brněnsko) není žádná značka ustanovena, DMO v tomto smyslu neplní svoji roli. Pro nabídky ve směru “ven z Brna” DMO používá GofromBrno; tato značka však nemůže z logických důvodů sloužit jako značka celé turistické oblasti.
- Existuje nabídka ze strany TIC, aby se spojení GotoBrno stalo značkou celé turistické oblasti; v souvislosti s tím je nezbytné vyřešit řadu nutných změn.
- Souběžně by se novým určením obsahu GotoBrno dal vyřešit i obsah značky Brno True Story, jež by zůstala jednou značkou či claimem po marketing samotného města Brna, zatímco obsahový záměr GotoBrno by spojoval nabídku celé destinace, resp. turistické oblasti Brno a okolí.
- K souboru výše uvedených značek, spojení a claimů nebyl zatím proveden průzkum, data nejsou k dispozici.

2. 4. Aktuální produktová struktura

Podle analýzy CzT zveřejněné v PRCR (Analýza nabídky a poptávky, respektive Analýza marketingových aktivit¹⁷) je nedostatkem Brna absence produktů cestovního ruchu, přesně cílených na vybraný trh a také tak komunikovaných. Podle téhož zdroje městu chybí strategie přípravy produktů a rovněž tzv. hlavní tahák asociovaný s městem.

¹⁷ PRCR, str. 16

Zpracovatel proto nepovažuje za nutné provádět vlastní analýzu téhož, ale preferuje spíše hledání řešení naznačených problémů v následujících kapitolách ve formátu Rady starších. Současně platí, že Brno se soustřeďuje prakticky výhradně na přímou individuální klientelu (B2C), což je nejnákladnější a nejpracnější možná metoda, byť nezbytná. Komunikace ve vztahu k segmentu B2B (touroperátoři) průběžně probíhá zejména na zahraničních veletrzích cestovního ruchu, workshopech a odborných konferencích. Systematická práce a více cílená komunikace ve směru k B2B sektoru však nyní zatím chybí: například ve formě manuálu pro tour operátory.

Tento nedostatek ostatně platí i pro DMO Brněnsko. Nelze se domnívat, že sociální sítě jsou jediným perspektivním marketingovým nástrojem. Nelze se rovněž spoléhat, že nabídku Brna nebo Brněnska pro operátory zpracují na patřičné úrovni a v souladu s pravidly marketingové komunikace nastavované prostřednictvím této Strategie samy hotely.

Je třeba mít na paměti, že operátoři dnes běžně prodávají zájezdy pro individuální zákazníky s vlastní dopravou. Není proto možné systematickou komunikaci s operátory odmítat či bagatelizovat. Podklady z destinace slouží operátorům k tomu, aby mohli co nejnáze zprostředkovat doručení návštěvníků splňujících potřeby a očekávání města Brna a potažmo Brněnska.

V tomto smyslu jde o období činnosti, kterou vyvíjí BCB vůči svým segmentům. Bude tedy třeba vyřešit, kdo se bude přípravou informací a systematickou komunikací s operátory zabývat.

Shrnutí

- Brno nemá jednoznačně pojmenovanou hierarchii produktů s ohledem na cílové trhy (incoming, DCR, produkty pro volný čas v Brně). Proto v návrhové části představujeme společnou produktovou pyramidu.
- Není definován hlavní produkt Brna, který bude moci být spojován s jednoznačnými pozitivními asociacemi. Proto v návrhové části představujeme tzv. lákadlo.

2. 5. Cílové skupiny

Primární cílové segmenty definoval PRCR¹⁸. Z těchto podkladů však nevyplývá jejich tržní potenciál a další postoje členů cílových skupin, jejichž znalost je nezbytná pro marketingové plánování a efektivní investice. Za účelem přesvědčivé kvantifikace potenciálního trhu byly využity výsledky výzkumu Česká společnost.

¹⁸ PRCR, str. 29

Shrnutí výzkumu¹⁹

Výzkum připravil pro Český rozhlas tým sociologů: Daniel Prokop, Martin Buchtík, Paulína Tabery, Tomáš Dvořák a Matouš Pilnáček. Vyšli z prací britského akademika Mikea Savage, který navazoval na dílo sociologa Pierra Bourdieua.

¹⁹ <https://1.url.cz/wz2vR>

- První je ekonomický kapitál, který v sobě zahrnuje příjem a majetek dotázaných.
- Druhý, sociální kapitál, udává, jak rozsáhlá a prestižní je jejich sociální síť, tedy okruh jejich známých, a zda mají v nejbližším okolí někoho připraveného pomoci například během nemoci nebo při finančních nesnázích.
- Poslední kategorie zahrnuje lidský kapitál, tedy hlavně znalosti cizích jazyků a počítačové dovednosti, a kulturní kapitál měřený třeba tím, jak často dotyční chodí do divadel, muzeí nebo na výstavy. Díky němu se mezi generacemi přenášejí hodnoty, jako je důraz na vzdělání.

Agentury MEDIAN a STEM/MARK poskytly v červnu 2019 dotazník o dvou stech otázkách 4039 respondentům z více než 1300 obcí a měst celého Česka. Výzkum probíhal kombinací online a osobního dotazování a je reprezentativní pro populaci 18 až 75 let z hlediska všech sociodemografických ukazatelů.

Společným úsilím pracovního týmu byly z tohoto výzkumu definovány dvě primární cílové skupiny, na které bude Brno směřovat své strategické záměry. Jsou dostatečně masové pro to, aby mohly naplnit potenciál města z pohledu rozvoje cestovního ruchu, a zároveň dostatečně specifické, aby bylo možné přizpůsobovat komunikaci, připravovat a rozvíjet produktové portfolio a optimalizovat marketingový mix.

Zjednodušeně lze říct, že do **Nastupující kosmopolitní třídy** spadají převážně v PRCR definovaní **studenti a mladí dospělí, zatímco do Zajištěné střední třídy** zralí dospělí a rodiny s dětmi. Typologie pokrývá všechny typy dostupných kapitolů a nestojí pouze na demografických údajích.

Nastupující kosmopolitní třída

- 12 % obyvatel ČR
- žijí nejčastěji v Praze a v centrech velkých měst
- často pracovníci v IT, ve finančnictví a specialisté v technických oborech
- 41 % z nich zastává v zaměstnání řídicí pozice
- jsou v průměru o sedm let mladší než zajištěná střední třída – je to důležitý rozdíl, protože se vzdělávali již v digitalizované a globalizované společnosti
- někteří jsou ještě singles, ale skoro polovina už má děti
- mají velmi vysoké všechny typy zkoumaných kapitálů s výjimkou majetku, který většinou ještě nenahromadili, a je tudíž jen mírně nadprůměrný
- jsou vlastně jediná, kteří se bez problémů domluví západními jazyky
- kulturní kapitál získávají aktivním životním stylem zaměřeným na vyšší i moderní kulturu
- představují zárodek budoucí společenské elity
- ve srovnání se zajištěnou třídou častěji bydlí v nájemním bydlení
- největší rizikový faktor pro ně jsou vysoké ceny bydlení ve velkých městech a nesplacené hypotéky



Zajištěná střední třída

- 22 % obyvatel ČR
- vyznačují se vysokými příjmy i největším nahromaděným majetkem
- žijí ve velkých městech, ale ještě častěji v příměstských satelitech
- například lékaři, právníci, ale i mnozí další specialisté a odborníci, manažeři, řídicí pracovníci a ředitelé firem a podniků
- díky vysokým příjmům mají většinou splacené vlastní bydlení a usedlejší životní styl
- čerpají z dědictví postkomunistické společenské transformace, ale ještě nevyrostli v novém světě (v průměru jsou o sedm let starší než nastupující kosmopolitní třída)
- mají dost známých v prestižních profesích, avšak jen průměrnou síť přátel a blízkých, kteří mohou poskytnout pomoc v případě problémů
- často se už starají o své rodiče, a ještě také o své děti
- kulturní kapitál mají nadprůměrný, ale nižší než nastupující kosmopolitní třída
- cizí jazyky a počítače ovládají lépe než většina společnosti, avšak hůř než nastupující kosmopolitní třída
- to snižuje jejich šance dále bohatnout a stát se společenskou elitou



2. 6. Kvantifikace potenciálu cílových skupin²⁰

Z dat výzkumů popsaných v předchozí kapitole byl stanoven následující **potenciál cílových skupin** a rozměr kapitálů, na něž se Brno může zaměřit. Podrobné zdůvodnění pak poskytne digitální pracovní nástěnka²¹.

- ČR, dospělá populace +18 let = +7 milionů
- Češi, kteří nemají děti = 1 900 000 | z toho 68 % mladí bezdětní | z toho 32 % starší bezdětní
- +45 let = 3 100 000 | 45 %
- Češi, kteří se cítí nepříjemně, když se mají rozhodnout ve spěchu = 3 600 000 | 52 %
- Češi, kteří alespoň občas jdou do divadla = 1 000 000 | 14 %
- Češi, kteří víkendy tráví obvykle doma = 3 400 000 | 48 %
- Češi, kteří nemají žádný řidičák = 1 300 000 | 19 %
- Češi, kteří alespoň občas jdou na večeři do restaurace = 3 400 000 | 49 %

Obdobně lze uvažovat i o zahraničních návštěvnicích a cílových skupinách, avšak pro ně nejsou k dispozici srovnatelná data, proto aktuálně nelze provést kvantifikaci potenciálu zahraničních návštěvniců. Současně se lze domnívat, že typologie, nejméně co se týká Polska a Slovenska, bude s ohledem na obdobný vývoj po roce 1989 podobná.

Prioritní zahraniční trhy

Z hlediska zahraničních trhů navrhujeme pokračovat v nastoleném trendu, a to soustředit se primárně na sousední země, to jest **Německo, Rakousko, Polsko a Slovensko**, viz PRCR. Ve specifických případech, existuje-li například letecké spojení z Brna, považujeme za relevantní také Spojené království (linka do Londýna) anebo Itálii (linka do Bergama).

Z hlediska dílčích kampaní přitom **doporučujeme pracovat s městy, nikoliv s celými státy**. Maximalizuje se tak dopad marketingového mixu. TIC systematicky oslovuje Bratislavu, respektive Vídeň, spolupracuje přitom s KMCR a konají se zahraniční press tripy.

Je třeba brát v potaz odlišné chápání trhů mezi jednotlivými institucemi a jejich cílovými skupinami. Zatímco v některých případech bude pro CCRJM důležité soustředit se na USA, pro TIC to naopak mohou být již zmíněné sousední státy a jejich hlavní města.

CCRJM bude pokračovat s propagací v Rakousku a ve spolupráci s českými vinaři bude mířit do Polska, protože je považována za potenciálně růstový trh.

KMCR očekává kampaň cílenou na sousední země a účast na zahraničních veletrzích, zejména Vídeň, která je partnerské město. Letos proběhne také Travel food festival v Londýně. Do budoucna se nabízí možnost intenzivnější spolupráci s partnerským městem Poznaň a dalšími polskými městy. Dříve fungovala outdoor reklama přímo v Berlíně, stejně jako ve Vídni, letos se zatím rozpočtově počítá s outdoorem ve Vídni (i když rozšíření na další města v sousedních státech nebo ve státech s dobrým dopravním spojením je zvažováno)

Společným úkolem je dobýt rakouský trh, zlomit předsudky o Česku, respektive o Moravě a konečně **zrušit pomyslnou železnou oponu i v cestovním ruchu**. V budoucnu může být potenciálně zajímavé objevit či nechat si vypracovat obdobný třídní výzkum i pro okolní státy, pojmenovat chování a postoje jejich občanů, abychom oslovovali správné lidi správným způsobem a na správném místě.

²⁰ <https://atlascechu.cz/>

²¹ <https://1.url.cz/Lu16a>

2. 7. Vnímání Brna v budoucnu – analýza postojů

Pro korektní nastavení budoucí marketingové strategie je nezbytné definovat žádoucí či cílový stav. V rámci PRCR 2021–2025 byla pro budoucí Brno definována základní **vize**.

Její poslání je odpovídat na otázku, jakým směrem se má Brno rozvíjet. Popisuje ideální budoucí stav a lze ji označit jako společný sen dosažitelný v dlouhodobém horizontu. S vizí je rovněž třeba konfrontovat strategické úvahy a plány – musí být zřejmé, nakolik pomáhají vizi naplnit.

Vize

„Město Brno je v roce 2025 vnímáno mezi tuzemskými a zahraničními návštěvníky a nově definovanými cílovými skupinami jako živé a duchem mladé město s autentickou atmosférou, unikátní architekturou kulturní nabídkou. Atraktivní a energické centrum města je hýčkaným srdcem metropole, jež překvapuje širokou paletou kvalitních zážitků připravovaných společně se svými partnery a Brno jako takové je vyhledávanou základnou pro výlety do blízkého okolí i celé jižní Moravy.“

Vnímání Brna cílovými skupinami

Aby mohl být potenciál cílových skupin definovaných výše zapojen do konkrétních aktivit, využít pro budoucí marketingovou komunikaci Brna a potažmo naplňování vize, bylo třeba vizi rozšířit o odpověď na otázku „jak má být Brno vnímáno“ u jeho konzumentů. Pro tento účel bylo vybráno několik protichůdných dvojic typických hodnot, postojů a vlastností, které mohou či měly by být Brnu v budoucnu přisuzovány zástupci českých i zahraničních cílových skupin.

Váha jednotlivých preferencí, tedy ke které straně protichůdných tvrzení se dotazovaní přiklánějí (posuzování provedli členové *Rady starších*), pak může posloužit i k budoucímu rozhodování v nejednoznačných situacích, například jaké kampaně mají vzniknout, jaké nové trhy se osloví, s jakým sdělením apod.

Výsledky budou zpětně validovány pro posouzení, zda dílčí marketingové aktivity reflektují tyto preference. Výsledkem je seznam základních sdílených preferencí.

Sdílené preference

Všechny následující postoje jsou v rovině preferencí a nejedná se o hodnotící postoje v absolutním měřítku. Neznamená to, že jedna strana zcela přebíjí druhou. Popsány jsou situace pro případ nutnosti rozhodnout. A protože svět je nedokonalý z hlediska časových a rozpočtových možností, nutnost volby v budoucnu zcela jistě nastane.

První část

- Brno se nemá stát turistickou destinací samo sobě. Má lákat zahraniční i lokální turisty a zároveň zůstat dostupné i lákavé pro místní.
- Pokud bychom museli zvolit mezi nabídkou cestovního ruchu pro rodiny s dětmi, nebo pro zamilované páry, měkkou preferenci přisuzujeme zamilovaným párům. Především proto, že prodáváme živé centrum.
- Chceme být vnímáni jako město pro zralé. Brno nemá být zábavou pouze pro mladé.
- Přestože prezentujeme živé centrum, chceme být vnímání jako klidná destinace s absencí stresu, nikoliv však nudná.
- Naše produkty a aktivity směřují více do kulturního světa než do světa sportu.
- **Chceme být destinace, kde lze trávit čas. Nechceme být komerční jednohubkou,** chceme zvyšovat počet nocí strávených v Brně.

| | | |
|----------------------|---|------------------------|
| Pro tuzemské turisty | < | Pro zahraniční turisty |
| Pro rodiny s dětmi | < | Pro zamilované páry |
| Pro mladé | < | Pro zralé |
| Klidné (bez stresu) | > | Dobrodružné |
| Kulturní | > | Sportovní |
| Na jednodenní výlet | < | Na prodloužený víkend |

Druhá část

- Chceme, aby město Brno bylo vnímáno jako zelené město s parky a turistickými trasami.
- Nechceme být vnímání pouze jako místo pro pracovní příležitosti, respektive jako místo dojíždění za prací. Naopak má být zřejmé, že město i jeho centrum jsou živé. **Najdeme v něm nejen turisty, ale především rezidenty.**
- Jsme město krátkých vzdáleností vhodné i pro pěší. Tomu budeme uzpůsobovat také nabídku.
- Nejsme město, které vypadá jednoduše. Naopak chceme ukazovat rozmanitost dílčích destinací jak architektonickou, tak tematickou.
- Budeme vnímání jako město gastronomické.
- Nechceme být spojování s jednou výraznou dominantou, ale mnohem více s atmosférou města a jeho obyvatel. Jsme místo, nikoliv symbol a instapoint.

| | | |
|----------------------|---|--------------------------|
| Zelené | > | Betonové |
| Pro práci | < | Pro život |
| Pro pěší, blízkost | > | Pro řidiče, vzdálenost |
| Jednodušost | < | Diverzita, melting pot |
| Gastronomické | > | Architektonické |
| S dominantou (Paříž) | < | S geniemi loci (Benátky) |

Třetí část

- Nemáme na mysli město, které nikdy nespí, nebo laciné diskotéky, ale město, v němž lze trávit čas i po setmění, kde kvalitní služby najdeme i v noci.
- Nechceme se brát příliš vážně, ostatně jako pro druhé největší město není serióznost vhodnou strategií. Jsme hraví.
- **Jsme dostupní cenově i geograficky.**
- Jsme si vědomi svých silných stránek, jsme přístupní. Nejsme snobové.

| | | |
|----------------|---|------------------------------|
| Denní | < | Noční |
| Seriózní město | < | Město hravosti (ne sarkasmu) |
| Dostupné | > | Drahé |
| Simple | > | Snobské |

Tyto preference budou využity jako odrazový můstek pro konfrontaci s plánováním. Hlavní otázkou bude: opravdu nás tato aktivita posouvá správným směrem?

Shrnutí

- V PRCR definované cílové segmenty pro Brno (mladí dospělí, zralí dospělí) byly upřesněny a kvantifikovány pomocí výsledků zmíněného průzkumu.
- Existující vize (PRCR) byla rozšířena o otázku „jak má být Brno v budoucnu vnímáno“, aby bylo možné zarámovat cílový stav.
- Odpovědí na ni je analýza postojů a váha jednotlivých preferencí k vybraným charakteristikám, které pomohou udržet jednotný směr projektových aktivit.

2. 8. Data pro efektivní rozhodování a řízení

Podle Rady starších probíhá na různých úrovních města řada činností v oblasti shromažďování a interpretace dat. Město Brno má k datové problematice specializované Oddělení dat, analýz a evaluací Odboru participace MMB, které sbírá, spravuje a zveřejňuje data a analýzy za město na webu <https://data.brno.cz>. Přispívá k rozvoji města kvalitní a robustní datovou základnou, která umožňuje další analýzy a evaluace. Realizuje pro město sociologické průzkumy a ankety.

Další data poskytují organizátoři festivalů odboru kultury, určitá data o cestovním ruchu poskytuje Český statistický úřad atd. Data jsou shromažďována na různých úrovních podle různé metodiky, další výzvou je pak jejich analýza, interpretace dat a využití. Celkový přehled o možnostech mimo cestovní ruch chybí.

Data pro CR

Pro hodnocení úspěchu marketingové strategie je zásadní charakteristikou zejména vývoj návštěvnosti. PRCR stanovil jako hlavní strategický cíl programového období 2021–2025 “navzdory důsledkům pandemie dosáhnout v roce 2025 stejné úrovně návštěvnosti města Brna jako roku 2019”.

Takto stanovený cíl je pro účely Strategie příliš obecný. Nezbytné jsou podrobnější datové sady. Současně je žádoucí, aby sledované soubory dat byly kompatibilní se sadou dat sledovanou DMO Brněnsko a CCRJM. V neposlední řadě slouží data ke srozumitelnému nastavení KPI. Dále navržené datové sady tyto požadavky splňují a jsou v souladu s doporučeními CzT i praxí CCRJM. Jde zejména o:

- **Příjezdy a přenocování v HUZ**
- **Intenzitu CR**
- **Jednodenní návštěvnost (data operátorů)**
- **Návštěvnost turistických cílů**

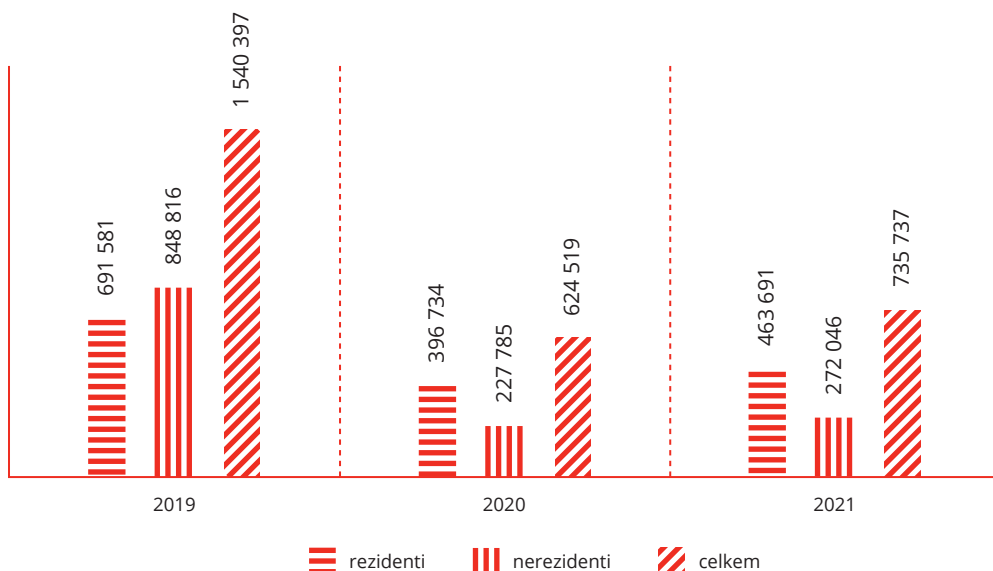
Jako doplňkovou sledovanou veličinu je vhodné zařadit i **počet prodaných Brnopasů**.

Přenocování HUZ

Základním zdrojem dat jsou data o hromadných ubytovacích zařízeních, HUZ. Základní veličinou je počet přenocování v letech v rozdělení na rezidenty a nerezidenty. Veličina je snadno dostupná (Český statistický úřad), bezplatná, v dlouhých časových řadách, metodika je ustálená. Umožňuje proto srovnání s konkurencí i sledování podílu nerezidentů podle jednotlivých zemí.

| veličina | rok | rezidenti | nerezidenti | celkem | průměr přenocování | intenzita celkem |
|-------------------|------|-----------|-------------|-----------|--------------------|------------------|
| | | | | | rezidenti | nerezidenti |
| počet přenocování | 2019 | 691 581 | 848 816 | 1 540 397 | 1,8 | 1,9 |
| | 2020 | 396 734 | 227 785 | 624 519 | 1,9 | 1,9 |
| | 2021 | 463 691 | 272 046 | 735 737 | 1,9 | 2,1 |
| | 2022 | 397 038 | 309 346 | 706 384 | 1,7 | 1,7 |

2. Analytická část



Podle sdělení relevantních partnerů jsou údaje za rok 2022, nadějně, došlo **zřejmě k navýšení přenocování** oproti roku 2021. I nadále se však počty přenocování v Brně stejně jako v celé ČR nedostaly na úroveň před covidem, tj. na srovnatelnou úroveň s rokem 2019, zejména v kategorii nerezidentů.

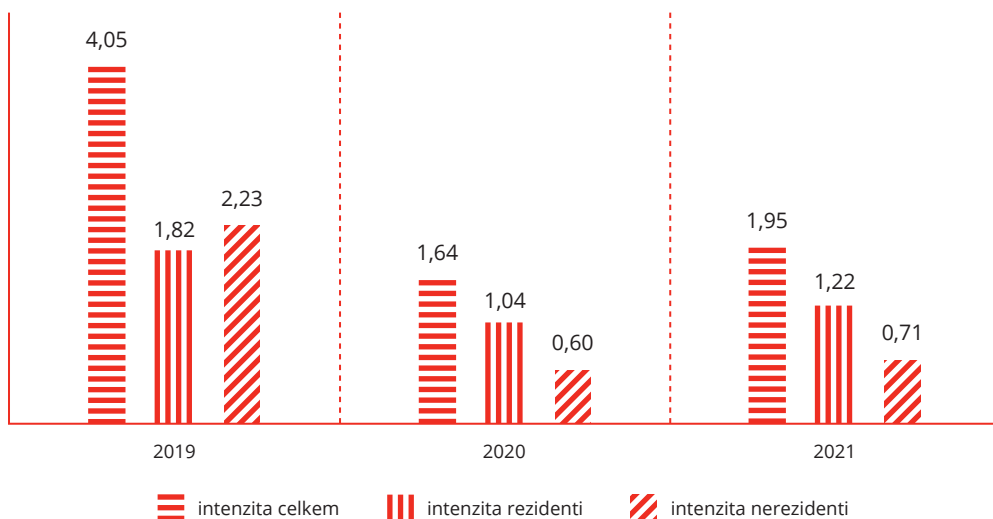
Intenzita cestovního ruchu

Intenzita cestovního ruchu porovnává počet přenocování vůči počtu obyvatel. Intenzita pak lépe než čistý počet přenocování může poskytnout data ke srovnání s konkurenčními destinacemi. Jako srovnávací konkurenční destinace lze navrhnout krajská města:

- České Budějovice²²
- Olomouc
- Ostrava
- Hradec Králové
- Plzeň

²² Jihočeský kraj je přímým konkurentem kraje Jihomoravského, jak vyplývá ze Strategie destinačního managementu a marketingu CCRJM

Jako sledovanou veličinu lze navrhnout **intenzitu CR celkem a v dělení na rezidenty a nerezidenty**.



Intenzita cestovního ruchu konkurenčních měst²³

²³ <https://1url.cz/lul8H>

| | rok | počet obyvatel | přenocování celkem | přenocování rezidenti | přenocování nerezidenti | intenzita celkem | intenzita rezidenti | intenzita nerezidenti |
|-------------------------|------|----------------|--------------------|-----------------------|-------------------------|------------------|---------------------|-----------------------|
| Ostrava | 2019 | 321 273 | 480 144 | 258 529 | 221 615 | 1,49 | 0,80 | 0,69 |
| | 2020 | 320 145 | 205 235 | 135 249 | 69 986 | 0,64 | 0,42 | 0,22 |
| | 2021 | 314 360 | 260 761 | 170 517 | 90 244 | 0,83 | 0,54 | 0,29 |
| Plzeň | 2019 | 191 599 | 549 633 | 223 965 | 325 668 | 2,87 | 1,17 | 1,70 |
| | 2020 | 194 280 | 247 514 | 145 013 | 102 501 | 1,27 | 0,75 | 0,53 |
| | 2021 | 187 684 | 261 169 | 165 903 | 95 266 | 1,39 | 0,88 | 0,51 |
| České Budějovice | 2019 | 194 585 | 404 398 | 139 356 | 265 042 | 2,08 | 0,72 | 1,36 |
| | 2020 | 195 903 | 183 273 | 129 469 | 53 804 | 0,94 | 0,66 | 0,27 |
| | 2021 | 194 750 | 190 104 | 143 156 | 46 948 | 0,98 | 0,74 | 0,24 |
| Olomouc | 2019 | 234 939 | 366 246 | 220 364 | 145 882 | 1,56 | 0,94 | 0,62 |
| | 2020 | 235 472 | 168 386 | 122 415 | 45 971 | 0,72 | 0,52 | 0,20 |
| | 2021 | 233 837 | 204 955 | 153 211 | 51 744 | 0,88 | 0,66 | 0,22 |
| Hradec Králové | 2019 | 163 671 | 192 146 | 127 290 | 64 856 | 1,17 | 0,78 | 0,40 |
| | 2020 | 164 283 | 117 014 | 94 202 | 22 812 | 0,71 | 0,57 | 0,14 |
| | 2021 | 162 350 | 121 242 | 97 372 | 23 870 | 0,75 | 0,60 | 0,15 |

Praha vykazuje v roce 2019 intenzitu 14,05; průměr ČR činí 5,34, průměr EU je 6,1. Brněnským cílem je plynulý růst intenzity, který bude srovnatelný s průměrem ČR. Nárůst intenzity CR může být způsoben jednak nárůstem počtu přenocování, druhá také poklesem počtu obyvatel, nebo kombinací obou jevů.

Navrhujeme, aby intenzita CR dynamicky rostla, přičemž tento nárůst nebude tažen jen poklesem počtu obyvatel, ke kterému může přirozeně docházet, ale plynulým, nikoliv skokovým růstem počtu přenocování. To znamená, že nechceme v následujících letech skokový růst intenzity na hodnotu 8 a výše. Obecně s výjimkou městské části Brno–střed by se neměla výrazně odlišovat od celorepublikového průměru. Počítáme také s růstem počtu obyvatel, proto by počet přenocování měl být minimálně úměrný tomuto růstu²⁴.

²⁴ Více o intenzitě CR v Brně najdete na <https://1url.cz/bul8E>

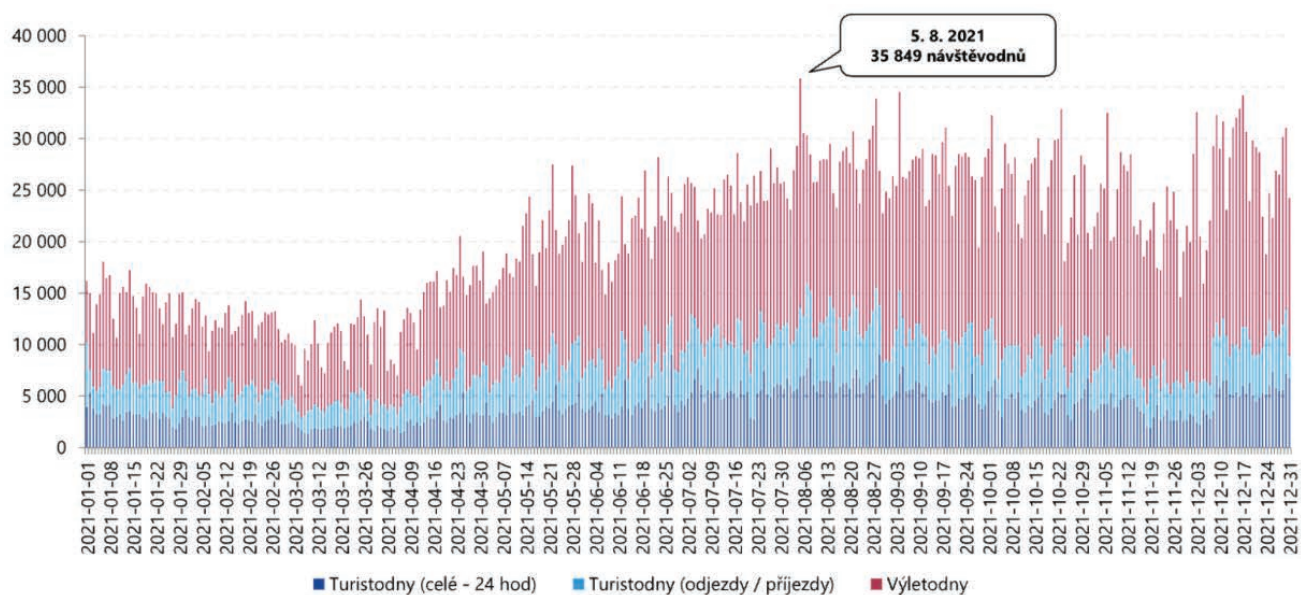
Jednodenní návštěvnost²⁵

²⁵ Návštěvnost HUZ_ČSÚ pro SMM

Ve Strategii je možné srovnat geolokační data ze sítě mobilních operátorů do roku 2021. Data k roku 2022 nejsou k dispozici kvůli vysoké pořizovací ceně.

| 2021 | Hosté | Přenocování |
|---------------|----------------|----------------|
| rezidenti | 243 236 | 465 748 |
| nerezidenti | 127 227 | 270 287 |
| celkem | 370 463 | 736 035 |

Celková návštěvnost města Brna²⁶



²⁶ Analýza návštěvnosti
Jihomoravského kraje 2021,
CE-Traffic

Návštěvnost turistických cílů 2019²⁷

²⁷ Návštěvnost dle
CzechTourism

V současné době se sleduje návštěvnost turistických cílů. Očekáváme, že v tom se bude pokračovat. Navrhujeme navíc, aby se začala detailněji sledovat monetizace turistických cílů. Navrhujeme sledovat jak městské, tak státní turistické cíle. U těch státních cílů máme nadprůměrnou návštěvnost.

| Název turistického cíle | Počet registrovaných návštěvníků v tis. |
|---|---|
| Zoo Brno | 331 |
| VIDA! science centrum | 287 |
| Wellness Kuřim | 201 |
| ZOO PARK Vyškov | 200 |
| DinoPark Vyškov | 191 |
| Hvězdárna a planetárium Brno | 170 |
| Zámek Slavkov | 102 |
| Hrad Špilberk | 100 |
| Státní hrad Pernštejn | 81 |
| Státní hrad Veveří | 80 |
| Pražákův palác | 52 |
| Hlavní budova Technické muzea v Brně | 59 |
| Vila Tugendhat | 58 |
| Vyhlídková věž Staré radnice | 51 |
| Kostnice u sv. Jakuba, Brněnské podzemí | 46 |
| Permonium | 39 |
| Labyrint pod Zelným trhem, Brněnské podzemí | 39 |
| Kapucínská hrobka | 36 |
| Pavilon Anthropos | 35 |
| Místodržitelství palác | 32 |
| Památník Mohyla miru | 25 |
| Katedrál sv. Petra a Pavla | 25 |
| Dům umění města Brna | 21 |
| Klášter Rosa coeli | 18 |
| Dietrichsteinský palác | 17 |
| Muzeum Vyškovska | 15 |
| celkem | 370 463 |

Prodej Brnopasů

Vhodným a významným zdrojem dat jsou a zejména v budoucnu budou Brnopasy. V roce 2022 došlo k úpravám projektu Brnopasů a souvisejícího SW tak, aby výsledkem byla kromě samotných prodejů zejména použitelná sada dat. Podle TIC je cílový počet prodaných pasů cca 5 000 v roce 2024. Zda bude cíle dosaženo závisí mj. na marketingové podpoře, ta pak závisí na dostatečných prostředcích.

| | |
|-------------------|--------------|
| Online | 1 390 |
| Informační centra | 1 711 |
| Hotely | 727 |
| celkem | 3 828 |

Shrnutí

- Navazujeme na hlavní strategický cíl programového období 2021–2025.
- Strategii doplňujeme o čtyři měřitelné cíle v podobě: 1. Příjezdy a přenocování v HUZ, 2. Intenzitu CR, 3. Jednodenní návštěvnost (data operátorů) a 4. Návštěvnost turistických cílů
- Z toho plynou jednak požadavky na sjednocení dat, druhá na udržení komptability do budoucna.
- Ve sledovaných indikátorech se soustředíme na plynulý růst a udržení nad republikovým průměrem.

03



Návrhová

část

3. Návrhová část

Strategie staví na třech základních stavebních kamenech:

- Prvním jsou **klíčové hodnoty**, ke kterým se Strategie upíná a na nichž staví
- Druhým jsou **tematické pilíře** jako definice oblastí, na jejichž řešení se Strategie soustředí.
- Další jsou SMART **strategické cíle**, jichž má být v horizontu 5 let dosaženo.

Strategie jako taková je živý dokument, který musí nutně reagovat jak na poptávku zadavatele, tak na situaci na trhu cestovního ruchu. Mimo jiné i proto se jeden z tematických pilířů Strategie zaměří na její faktickou exekutivu a vyhodnocování strategických cílů v čase. Ze stejného důvodu byla zvolena cesta více SMART cílů ve vazbě na tematické pilíře ve vzdálenější budoucnosti. Jedná se o zodpovědnější způsob plánování reflektující realitu proměnlivého světa²⁸.

²⁸ <https://1url.cz/GrWVy>

3. 1. Klíčové hodnoty

Klíčové hodnoty jsou koncentrovaným vyjádřením sdílených preferencí stanovených v Analytické části Strategie. Budou jak přenášeny do produktového portfolia, tak budou mít vliv na alokaci marketingových rozpočtů a priorit pro nejbližší měsíce. Klíčové hodnoty jsou definovány takto:

- Příjemné, přívětivé město
- Živé, přesto klidné město
- Kvalitní, nikoliv laciné zážitky
- Živá architektura
- Autentické město
- Kulturní město
- Duchem mladé město
- Gastronomické město
- Centrum provázané s destinacemi kraje

3. 2. Pět tematických pilířů

Tematické pilíře určují jednotlivé oblasti a činnosti, které je třeba realizovat pro naplnění SMART cílů. Po společném projednání zvolila Rada starších pět tematických pilířů:

1. **Lidé a kapacity** – Personální oblast, pracovní kapacity a rozdělení rolí mezi Brno a jeho instituce, DMO Brněnsko a CCRJM: První pilíř tedy pokrývá všechny ty cíle, u nichž bude třeba zajištění dalších personálních kapacit či zapojení expertů.
2. **Produkty, aktivity a služby** – Portfolio a jeho rozvoj; produkty cestovního ruchu v dělení podle cílového trhu: Druhý pilíř popisuje cíle směřující na produktové portfolio. Máme-li například ambici rozvíjet stávající produkt cestovního ruchu, lze to nalézt v této kategorii.
3. **PR a marketing** – Třetí pilíř obsahuje faktickou exekutivu reklamní i mediální. Díváme se na ni však z ptáčí perspektivy Rady starších.
4. **Finance a řízení** – Pilíř je vyčleněn samostatně kvůli důrazu na efektivního řízení a určování prostředků: Čtvrtý pilíř adresuje potřebu po jednotném strategickém řízení a zdrojích, respektive způsobu zajištění financí na implementaci strategických cílů.
5. **Interní komunikace** – Nezbytný pro naplnění potřeby informovanosti všech relevantních aktérů a politické podpory: A poslední, pátý pilíř shrnuje všechny cíle týkající se komunikace a udržení návaznosti mezi jednotlivými aktéry.

3. 3. SMART cíle²⁹

Cíle, které jsou ve Strategii definovány, byly společně projednány Radou starších, a to tak, aby respektovaly metodiku SMART. **Každý cíl je v tabulce cílů zařazen pod jeden z pilířů a propojen s časovou osou.** Cíle jsou systematicky designovány jako:

- Konkrétní ✓ (Specific)
- Měřitelné ✓ (Measurable)
- Dosažitelné ✓ (Achievable)
- Relevantní ✓ (Relevant)
- Časově ohraničené ✓ (Time-bound)

²⁹ SMART Goals: – How to Make Your Goals Achievable. www.mindtools.com [online]. [cit. 2022-10-20]. Dostupné online. (anglicky)

3. 4. Strategické cíle ve vazbě na tematické pilíře

| Časová osa | 2023 | 2024 | 2025 | Cílový stav |
|--------------------------------|--|---|---|---|
| Pilíře | | | | |
| 1. Lidé a kapacity | Máme rozdělené kompetence vnější/vnitřní komunikace | | Brno má kapacitu na podporu propagace a náplně JKC/Haly | Brno má personálně i procesně pokrytou péči o vztahy s aktéry |
| | Máme definované role potřebné pro realizaci strategie | | | |
| 2. Produkty, aktivity a služby | Existuje sdílená produktová pyramida | | Existuje plán, jak podporujeme prezentaci JKC/Haly | Portfolio produktů obsahuje vybranou nabídku pro prioritní trhy v jejich jazycích |
| | Existuje sdílená hierarchie značek | | | |
| 3. PR a marketing | Víme, jaká data potřebujeme mít o cílové skupině a jejím chování k dispozici pro lepší rozhodování | Sjednocení: Brno dokáže informačně obsloužit destinace v JMK | Na společné plány navazuje společná realizace | Existuje sdílený roční marketingový plán pro všechny 4 zainteresované subjekty |
| | Existuje produktový list, podle kterého odsouhlasujeme investice do portfolia | Máme k dispozici data o chování cílové skupiny | Realizujeme první zahraniční kampaň | |
| 4. Finance a řízení | Rada starších na šestitýdenní bázi plánuje operativní kroky | Používáme sdílený digitální prostor pro plánování, zadávání a vyhodnocování práce | Alokujeme marketingový rozpočet 50:50 domácí/zahraniční trh | Hlavním orgánem je Rada starších (zástupci 4 subjektů), která na měsíční bázi plánuje operativní kroky a na kvartální bázi vyhodnocuje zadané úkoly |
| | Máme vyčísleno, na jaké další aktivity žádáme finance z jakých zdrojů | | | |
| 5. Interní komunikace | Víme, jakou zpětnou vazbu potřebují jednotlivé instituce od subjektů | Máme rozdělenou péči o všechny aktéry | | Máme pod kontrolou informace, které aktivně prezentujeme aktérům |

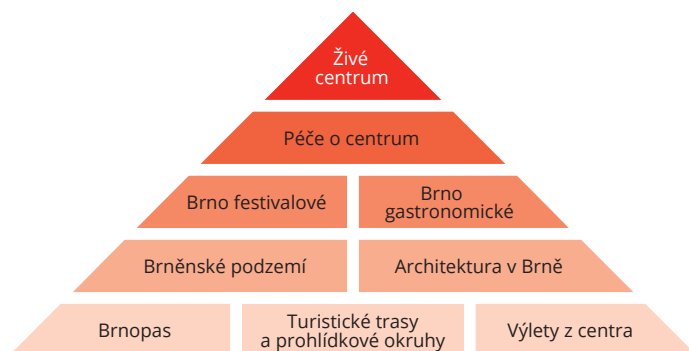
3. 5. Produktová pyramida: základ strategického pilíře Produkty, aktivity, služby

Produktová pyramida je oblíbený způsob³⁰, jak vizuálně třídit odlišné typy produktů, které jsou přitom součástí širšího nabídkového celku.

³⁰ <https://1url.cz/zu18G>

V kontextu Strategie **pyramida definuje soubor produktů cestovního ruchu** a nezbytných souvisejících aktivit, které stanovila Rada starších. Jednotlivé konkrétní produkty cestovního ruchu a nezbytné činnosti nemusí být explicitně součástí pyramidy. Není tedy popisován jeden dílčí festival, ale jejich soubor (v některých případech je město, respektive TIC, přímo pořadatelem, jindy nepřímým umožňovatelem či nastavovatelem standardů). Jde tedy spíše o soubory produktů či produktové řady a činnosti nutné pro jejich vznik a fungování. Detaily jsou pak rozpracovány do jednotlivých produktových listů v Akčním plánu.

Pyramida produktů cestovního ruchu je rozdělena do čtyř úrovní.



První nejvyšší úroveň je tzv. lákadlo (také „vlajková loď“). Je to to nejlepší a nejcennější, co lze nabídnout a co je v portfoliu. Lákadlo **odlišuje Brno od ostatních destinací**. V reálu je lákadlem Brna „živé centrum“. Je chápáno především jako klíčový předpoklad pro naplnění vize a nezbytná součást nabídky města. Lákadlo v současné době není samostatným produktem cestovního ruchu, ale esencí, emocí, poznávacím znamením města. Lze je popsat slovním spojením „**zažít Brno**“.

Produkt **Péče o centrum** představuje soubor aktivit, které vedou nejen k udržení úrovně a kvality naší největší hodnoty, tedy „živého centra“, ale také k jejím stálému, systematickému a udržitelnému rozvoji.

Na druhé úrovni jsou produkty, které

- pomáhají na trhu cestovního ruchu město **Brno odlišit od ostatních měst** („Brno je kultura“, „Brno je gastronomie“)
- mají **schopnost oslovit a motivovat potenciální klientelu** (rezidenty i nerezidenty) k návštěvě Brna
- jsou mocným spouštěčem asociací „to je Brno“
- jsou klíčovou součástí nabídky města Brna.

Na třetí úrovni jsou produkty, které samy o sobě mají nižší **schopnost motivovat k návštěvě města** než prémiové produkty a většinou nejsou důvodem k cestě. Spolu s produkty čtvrté úrovně slouží jako nabídka pro volný čas pro ty návštěvníky, kteří již v Brně jsou, ať už v rámci prémiových produktů, služební cesty, nebo jako zastávka při návštěvě kraje. Dobře fungují v portfoliu města Brna,

jsou obecně dobře dostupné, dostatečně známé a zároveň nejsou levné ani drahé z hlediska koncové ceny pro uživatele. Lze si je lze představit jako nabídku v hotelovém pokoji ve smyslu „**poznat Brno**“.

Čtvrtou úroveň tvoří produkty které mají stejné schopnosti a určení jako standardní produkty, ale liší se tím, že jsou široce dostupné, pro uživatele nenákladné až bezplatné. Také jejich schopnost motivovat k návštěvě města Brna je limitovaná, ale přispívají k uspokojení návštěvníků.

Pyramidální model je zvolen také proto, aby bylo možno ilustrovat logiku produktového portfolia, které je složeno z komplexního souboru aktivit v Akčním plánu.

04



Návrh

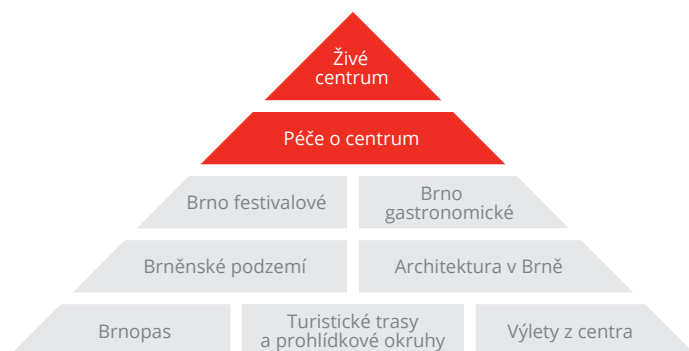
akčního plánu

4. Návrh akčního plánu

4. 1. Produktové listy

Pro každý soubor produktů byl vytvořen akční plán v podobě tzv. produktového listu. Každý list má deset parametrů, které je potřeba brát v potaz pro úspěšnou realizaci.

- **Indikátor úspěchu** (KPI) – kritérium, podle kterého lze zpětně vyhodnocovat, zda bylo dosaženo cíle, zda produkt splnil očekávání. V některých případech může jít o tvrdé výkonnostní metriky, v jiných o měkké kritérium v podobě změny postojů apod.
- **Základní popis produktu** – ve většině případů nejde o dílčí produkt, nástroj či událost, ale o soubor aktivit, které jsou sdružený větším tematickým celkem (viz Brno festivalové).
- **Zadavatel** je ten, kdo si realizaci daného produktu objedná, ať finančně a/nebo ideově. Je to instituce a její zástupce, který iniciuje realizaci.
- **Řešitelem**, myšleno product ownerem, je instituce a její zástupce, která je zodpovědná za faktickou realizaci. Nemusí nutně být a často také není zadavatelem. Typicky TIC bude realizovat zadání KMCR apod.
- **Přínosy** umožňují zvážit, jaké finanční i nefinanční benefity z produktu vzejdou. Snažíme se přitom klást důraz jednak na faktickou monetizaci produktů, tak jejich přínos k realizaci odvážné vize.
- **Rizika** naopak stručně shrnují potenciální překážky. Jsou typický expertní, rozpočtové a tržní. Některá rizika vycházejí z vnitřního fungování, jiná zase ze situace ve světě kolem nás.
- **Partneři** jsou v tomto případě všechny subjekty, které jsou a/nebo mají být zapojeny v návrhové nebo realizační fázi.



Živé centrum

Péče o centrum

Produkt Péče o centrum je definován s cílem rozvíjet naši nejdůležitější hodnotu / lákadlo – živé centrum města.

- **Indikátor úspěchu:**
 - centrum města je navštěvované místo jak turisty, tak Brňáky (měřitelný indikátor – senzory pohybu, ruční sčítání, průzkumy návštěvnosti u rezidentů a turistů, data o přepravených osobách do centra od DPMB),
 - kvalitní program podporující značku/produkt (měření – monitoring programu, akcí a možností v centru pro návštěvníky a obyvatele, kritéria posuzování kvality akcí),
 - centrum města „využívané“ ale „nezneužívané“ turisty (vč. těch, kteří primárně do Brna nejedou za účelem trávení volného času, ale centrum města i přesto „konzumují“) = spokojený návštěvník, který se vrací (měřitelný indikátor – průzkum spokojenosti návštěvníků centra)
 - centrum města nejen pro turisty, ale i pro obyvatele (ve smyslu, co je dobré pro občany, je dobré i pro turisty a naopak), místo, kde se návštěvníci setkávají s místními = spokojený rezident, který „nenadává“ (měřitelný indikátor – průzkum spokojenosti rezidentů)
 - větší informovanost návštěvníků o programu a aktuálním dění v centru v době návštěvy (měřitelný indikátor – průzkum informovanosti návštěvníků, na hotelech atd.)
- **Základní popis produktu:** Produkt rozvíjí naši nejdůležitější hodnotu (lákadlo) – živé centrum, kterým se město chlubí, na které láká turisty, ať už z ČR nebo zahraničí; kvalitní akce v centru jednoznačně podporují hodnotu živého centra; informovanost a spokojenost návštěvníků i obyvatel s živým centrem města
- **Zadavatel:** město
- **Řešitel:** KMCR
- **Přínosy:** Značkovité místo (např. Jakubák), přitahuje vybrané CS (mladí dospělí, prázdné hnízdo), udržuje život v centru (oproti nákupním centrům na okraji města), podporuje místní podnikatele, odlišuje město od měst zasažených overtourismem, větší „sounáležitost“ obyvatel Brna se svým centrem města
- **Rizika:** rušení nočního klidu, odpor místních, nekvalitní produkce zaměřená na turisty (muzea tortury, podvodné praktiky, předražené gastro), vizuální smog, riziko overtourismu – „přelidnění“ centra zejména během akcí
- **Potenciální rozvoj produktu:**
 - Posílit informovanost a návštěvnost centra také ze strany rezidentů (např. online reklama, sociální sítě, outdoor, online přenosy přímo z akcí)
 - Průzkumy dle indikátorů (pokračování)
 - 2024: Nové informační centrum Brna a jižní Moravy na Zámečnické – podpora informovanosti o programu, dění a akcích v centru
 - Zapojení do dění v centru a rozvoj spolupráce s lokálními podniky a místními průvodci (local guides)
 - Péče o centrum směrem k udržitelnému cestovnímu ruchu
- **Partneři:** MČ Brno-střed, instituce se sídlem v centru (MZM, KJM, MG...), organizátoři akcí, provozovatelé gastru

4. Návrh akčního plánu



Brno festivalové

• Indikátor úspěchu:

- Zvýšit povědomí o Brně jako kulturní a zážitkové destinaci mezinárodní úrovně s koncentrovanou a rozmanitou nabídkou festivalů, zejména kulturních, s vysokou programovou úrovní pro zvolené cílové skupiny (měřitelný indikátor: monitoring mediální komunikace, vč. sociálních médií, analýzy mediálních dopadů, šetření mezi návštěvníky festivalů).
- Zvýšit návštěvnost města prostřednictvím festivalů (měřitelný indikátor: průzkum návštěvníků / motivace k návštěvě Brna, data od podnikatelů v oblasti CR / ubytování, gastronomie, doprava).
- Proloužit pobyt ve městě prostřednictvím festivalů (měřitelný indikátor: data HUZ).
- Zvýšit konzumaci města návštěvníky festivalů prostřednictvím cílené destinační nabídky (měřitelné indikátory: zvýšení konzumace dalších produktů a návštěvnosti turistických cílů, data Brnopas).
- Podpořit návštěvnost festivalů (měřitelné indikátory: (Měřitelné indikátory: data návštěvnosti od pořadatelů).
- Podporuje produkt: živé centrum / feel good city (měřitelný indikátor: zvýšení konzumace nabídky centra festivalovými návštěvníky)

• Základní popis produktu:

- Prezентujeme Brno jako festivalovou a kulturní destinaci (image)
- Podporujeme marketingovou komunikaci vybraných top festivalů (produkty) směrem ke zvoleným cílovým skupinám dle PRCR a marketingové strategie
- Pracujeme s platným systémem kritérií pro TOP akce (festivally zejména vícedenní, odehrávající se v Brně, naplňující priority strategie marketingu destinace – zejména podpora značky Brna v rovině hodnot, kompatibility cílových skupin, ožívování města, špičkové programové kvality)
- Nabízíme garantované a dostupné informace o festivalech v Brně
- Nabízíme B2B platformy pro networking pořadatelů festivalů s partnery v oblasti CR pro tvorbu společných destinačních nabídek
- Podporujeme povědomí a komunikaci o festivalech ve městě Brně („fair city“) a sounáležitost rezidentů s festivaly

• Zadavatel: KMCR

• Řešitel: TIC

• Přínosy:

- Napomáhá naplnění vize města Brna jako živé / kulturní / zážitkové destinace
- Podporuje destinační značku města Brna, buduje image města dle strategie, obsahuje významný potenciál pro mezinárodní branding města

4. Návrh akčního plánu

- Zvyšuje návštěvnost města (možno téměř celoročně), prodlužuje pobyt ve městě, zvyšuje potenciál opakovaných návštěv
- Generuje multiplikační efekty v celém ekosystému CR (ubytování, gastronomie, doprava, nakupování, turistické cíle atd.)
- Podporuje další produkty pyramidy (živé centrum / feel good city, gastronomie, architektura ad.), generuje synergické efekty
- Venkovní festivaly ožívají veřejný prostor města (potenciál práce s geniem loci)
- **Rizika:**
 - Nedostatečná stabilita financování festivalů (vysoká finanční náročnost) a problematické strategické / víceleté plánování (aktuálně financování na 1 rok)
 - Absence systému podpory festivalů z pozice města dle věcných parametrů v souladu se strategickými prioritami města (TOP akce)
 - Zátěž města velkými festivaly, negativní dopady pro rezidenty (rušení nočního klidu atp.)
 - Nedostatečné napojení festivalů na infrastrukturu města (viz Moto GP)
- **Potenciální rozvoj produktu:**
 - Systematicky komunikovat téma / produkt s využitím schváleného souboru TOP akcí, potenciál vzniku silných profilových festivalových značek podporujících Brno
 - Podporovat spolupráci / networking pořadatelů a subjektů v CR
 - Iniciovat systematickou podporu města směrem k festivalům také od městských firem a celoměstské spolupráce (maximalizace synergických efektů)

Brno gastronomické

- **Indikátor úspěchu:** Zvýšit povědomí o rozmanité gastronomické nabídce v Brně a zvýšit návštěvnost města prostřednictvím tématu. Měřitelný indikátor úspěchu – zvýšení počtu PR výstupů v celostátních a zahraničních médiích a vyšší zásah na sociálních sítích.
- **Základní popis produktu:** Prezentujeme kvalitní a rozmanitou gastronomii v Brně, pořádáme Gourmet Brno, tvoříme gastro průvodce, spolupracujeme s kvalitními producenty, naším cílem je nepřekážet
- **Zadavatel:** Rada starších
- **Řešitel:** TIC, divize marketing a cestovní ruch
- **Přínosy:** Iniciativa vznikající zespoda, word of mouth, široká cílová skupina, podpora místních podnikatelů, podpora existujícího produktu, gastro pojede, i když my tu nebudeme
- **Rizika:** stojí na veřejné podpoře, není spolehnouti na partnery, proměnlivost na gastro trhu
- **Potenciální rozvoj produktu:**
 - cílená podpora top gastroakcí v Brně
 - rozvoj spolupráce s podniky umístěnými v Gourmet Brno
 - iniciace a podpora nově vznikajících akcí
- **Partneři:** gastroprovozovatelé, média, pořadatelé gastroakcí, DMO Brněnsko, CCRJM

4. Návrh akčního plánu



Brněnské podzemí

- **Indikátor úspěchu:** Zvýšit celkovou návštěvnost podzemí o 30 %.
- **Základní popis produktu:** Rozmanitá místa pod zemí, každé má svůj specifický charakter. V každém se platí vstupné.
- **Zadavatel:** TIC
- **Řešitel:** TIC, divize marketing a cestovní ruch
- **Přínosy:** Zážiteková turistika, word of mouth, fotogeničnost místa, imagnetivnost města, prodloužení pobytu
- **Rizika:** Vysoké náklady na provoz, nedostatek personálu
- **Potenciální rozvoj produktu:**
 - trvalé umělecké instalace podporující image „must see“
- **Partneři:** producenti akcí, externí dodavatelé mkt. služeb

Brno architektonické

- **Indikátor úspěchu:** Prodloužit pobyt ve městě. Zvýšit návštěvnost památek. Pokračovat v projektu 4 vily. Podporovat eventy v památkách. Měřitelný indikátor úspěchu – zvýšená návštěvnost památek oproti roku 2022.
- **Základní popis produktu:** Rozmanitá nabídka poznání architektury v Brně. Návštěvník může místa navštívit individuálně nebo s motivátorem – př. 4 vily, Brnopas, BAM.
- **Zadavatel:** KMCR
- **Řešitel:** TIC, divize marketing a cestovní ruch
- **Přínosy:** Edukační rovina, zajímá cílovou skupinu, téma je spojeno s městem, napojení na Brnopas, lze částečně monetizovat, podporuje to další produkty pyramidy
- **Rizika:** Některé památky nejsou v dobrém stavu a nechceme na to upozorňovat, honosíme se funkcionalismem a máme tu vizuální smog
- **Potenciální rozvoj produktu:**
 - propojování různých aktérů napříč scénou (památky, gastro, kultura)
 - cílená podpora modelových akcí v památkách
 - image města jako město architektury, zejména v zahraničí
- **Partneři:** BAM, památky

4. Návrh akčního plánu



Brnepas

- **Indikátor úspěchu:** Prodloužit dobu pobytu v Brně – tedy více prodaných třídních Brnepasů, sbírat a analyzovat data o turistech. Měřitelný indikátor – zvýšení prodeje třídních Brnepasů o 10 %.
- **Základní popis produktu:** Pobídkový nástroj k návštěvě top cílů v Brně, benefit pro návštěvníky
- **Zadavatel:** KMCR
- **Řešitel:** TIC
- **Přínosy:** Prodloužení pobytu v Brně, sběr dat
- **Rizika:** Finanční náročnost pro město, vysoké kompenzace zapojeným subjektům ze strany města, marginalizace nezahrnutých cílů, riziko “ekonomické nevýhodnosti” karty pro návštěvníky – zejm. u krátkodobých karet a pobytů rodin s dětmi, nerozšíření turistické karty Brnepas do regionu, neochota poskytovatelů služeb v cestovním ruchu kartu aktivně využívat
- **Partneři:** zapojení partneři produktu, DPMB, CCRJM, KMCR, externí dodavatelé mkt. služeb, hotely
- **Potenciální rozvoj produktu:**
 - zdarma k ubytování (HUZ)
 - zvýšení prodeje pasu v hotelech
 - součástí produktu gastronomie a akce
 - speciální časové edice pro konkrétní termín

Turistické trasy a prohlídkové okruhy

- **Indikátor úspěchu:** Zprostředkování zážitku ve městě bez vlastního úsilí. Zvýšení tržeb o 10 %.
- **Základní popis produktu:**
 - Nabídka všech služeb (autentické, individuální), jak poznat město s průvodcem (ticovský i neticovský) na jednom místě.
 - Nabídky tras a tipy na procházky, členění dle lokalit, tématu apod. (př. příroda, vyhlídky, městské části); zdarma produkt; panelové i digitální trasy; propojení s placenými atraktivitami dle možností
- **Zadavatel:** TIC
- **Řešitel:** TIC, divize marketing a cestovní ruch
- **Přínosy:** Monetizace, posílení soběstačnosti organizace, měla by být součástí portfolia, umíme přímo ovlivnit kvalitu, rozmanitost služby; Dá se dobře upravovat podle potřeb, reaguje na existující poptávku, covid friendly, podporuje autentické poznání města
- **Rizika:** Obchodní riziko, náklady na průvodce a jejich kvalita
- **Potenciální rozvoj produktu:**
 - Příprava kampaně na 2024 – vyprecizování komunikační linky
- **Partneři:** poskytovatelé jiných prohlídek, poskytovatelé služeb v CR, odborníci v oboru

Výlety z centra

- **Indikátor úspěchu:**
 - Prodloužení doby pobytu turistů v Brně (*pozn. nabídka max. 1 denních výletů mimo město počítá s ubytováním v Brně*) – měřitelný indikátor – průměrná délka pobytu (*pozn. nelze jednoznačně propojit prodloužení délky pobytu právě v souvislosti s nabídkou výletů z Brna*)
 - Růst spokojenosti rezidentů s rozmanitou nabídkou a možnostmi trávení volného času mimo město v blízkém okolí – měřitelný indikátor – průzkum u rezidentů
 - Větší využívání této nabídky ze strany návštěvníků Brna, rezidentů a jednodenních výletníků (např. obyvatel JMK) – měřitelný indikátor – průzkum/data návštěvnosti na turistických cílech v destinaci
- **Základní popis produktu:** Rozšířená, obsahově kvalitně zpracovaná a efektivně komunikovaná nabídka výletů z Brna (do jeho okolí), určená primárně pro návštěvníky města, rezidenty a výletníky (obyvatele JMK)
- **Zadavatel:** Členové DMO Brněnsko / Valná hromada. Hlavním zadavatelem je město Brno jako zakládající člen DMO Brněnsko.
- **Řešitel:** Výkonný výbor a DMO Brněnsko jako vykonavatel
- **Přínosy:** Produkt napomáhá naplnění vize „Brno jako základna pro výlety do blízkého okolí i celé jižní Moravy“. Prodloužení délky pobytu návštěvníků, rozšíření turistické nabídky města na výlety do okolí (kombinace město a příroda), růst spokojenosti rezidentů s volnočasovou nabídkou, podpora místní ekonomiky a podnikatelských subjektů plynoucí z většího využívání této nabídky, návaznost na infrastrukturu IDS JMK
- **Rizika:** Náročnější správa dílčích produktů (jednotlivých výletů), špatná dopravní dostupnost (hromadnou dopravou) – některá místa dostupná jen osobní dopravou z Brna, příp. kombinací (os. auto + pěšky/na kole), výluky v dopravě, časová náročnost komunikace se zapojenými partnery a aktualizace informací
- **Potenciální rozvoj produktu:**
 - Posílení marketingových aktivit produktu Výlety z Brna ve vztahu k cílovým skupinám (např. bannerová reklama, outdoor)
 - Posílení a rozšíření distribuce produktových materiálů (tiskovin)
 - Efektivnější a častěji prováděná aktualizace informací v jednotlivých výletech, komunikace se zapojenými partnery
 - Spolupráce s influencery, známými Brňany a regionálními patrioty
- **Partneři:** členové DMO Brněnsko, turistické cíle v destinaci, CCRJM, TIC

05



Implementace

5. Implementace

Poslední a z hlediska důležitosti naprosto stěžejní část Strategie se týká její implementace. Vycházíme z předpokladu, že **pro úspěšné zavedení konkrétních záměrů do praxe bude Rada starších uplatňovat 3K princip** (viz výše). Sama existence *Rady starších* je klíčovým prvkem v tomto návrhu implementace. V následujících bodech představujeme náš návrh pro implementaci strategických cílů.

5. 1. Kulatý stůl a cyklické řízení

Rada starších je společná platforma pro setkání zástupců čtyř výše zmíněných subjektů u kulatého stolu, které mohou společnými silami navrhovat, realizovat a/nebo vyhodnocovat dílčí strategické záměry.

Strategické cíle byly definovány na roční úrovni a navrhujeme, aby bylo **kvartálně validovány jejich průběžné plnění**. Z podstaty věci je třeba respektovat odlišnost jednotlivých cílů. Zatímco některé jsou vázány termínově či projektově na konkrétní události, jiné jsou spíše ideové či technologické záměry. Proto forma jejich plnění a způsob vyhodnocení může být odlišná. Ve všech případech však navrhujeme činit průběžnou aktualizaci stavu v široké skupině a ověřit spokojenost zadavatele i všech zapojených subjektů.

Aby *Rada starších* dokázala udržet vysoké tempo a mohla průběžně ovlivnit probíhající realizace, **doporučujeme pracovat s šestitýdenním plánovacím cyklem**. Pracovní skupina tak získá prostor pro intenzivnější zapojení a minimalizuje riziko kvartalizace. Ve výsledku tak proběhne osm zasedání *Rady starších* každý rok a bude tedy osm příležitostí představit odvedenou práci a určit priority pro následující cyklus.

5. 2. Jedno setkání, dva různé cíle

Zasedání Rady starších má dva jasné cíle. Proto navrhujeme následující formát:

1. Představení odvedené práce

- Každý vlastník tématu dostane prostor ukázat výstupy.
- Existuje agenda. Dopředu je zřejmé, o čem se bude jednat.
- *Rada starších* se soustředí na ptačí perspektivu, nikoliv na operativní úkony.
- Probíhá validace, zda se přibližujeme ročním cílům, respektive zda se přibližujeme se naplnění vize. Toto setkání je ta správná příležitost vracet perspektivu vize na jednací stůl.
- Probíhá ověření, zda vlastník úkolu potřebuje od ostatních informace či jiný druh podpory k jeho úspěšnému dokončení.
- Jakákoliv práce na úkolu probíhá během šestitýdenního cyklu, nikoliv na zasedání *Rady starších*. Je-li některé z témat nutné probrat v širokém plénu, vytváříme pro to samostatný časoprostor.

2. Určení priorit pro následující období

- Dojde k aktualizaci zjednodušeného kanbanu a ke zvolení jednotek priorit pro další cyklus.
- Každý úkol má pouze jednoho vlastníka = explicitně, konkrétní člověk, nikoliv pouze instituce.
- Vlastník úkolu ručí za doručení výstupu, není nutně sám jediným řešitelem. Zapojuje spolupracovníky dle potřeby.
- Potvrzujeme ústně i písemně srozumitelnost a přijetí zadání.
- Jak naplnění prvního, tak druhé cíle probíhá přímo a pouze na společném setkání, ze kterého existuje digitální zápis.

5. 3. Digitální otisk

Součástí návrhu je také společný pracovní nástroj. Nemáme ambici nahrazovat odlišné interní systémy pro řízení projektů a lidského času, ale **navrhujeme vytvořit jednu a jedinou digitální nástěnku**, ke které se můžeme opakovaně vracet. V praxi jde o naplnění následujících potřeb zasedajících:

- Mít přehled
- Být rovnoměrně informován
- Sledovat průběžné plnění
- Mít digitální otisk odvedené práce
- Mít možnost vracet se jednoduše do historie
- Nebýt zahlcen hromadnými emaily
- Plánovat priority a zadávat úkoly
- Vizualizovat priority nejbližšího cyklu

Z těchto důvodů jsme se rozhodli pracovat s nástrojem Mural, který pokrývá všechny výše uvedené potřeby.

5. 4. Externí facilitátor

A posledním stavebním kamenem implementace je **zapojení externího facilitátora**. Vycházíme jak ze samotného zadání zakázky a sběru kvalitativních dat na začátku spolupráce, tak z podstaty náročnosti multisubjektové komunikace. Do jednání budou vstupovat všechny tyto fenomény:

- Odlišná míra informovanosti mezi jednotlivci
- Odlišná úroveň nebo odlišné expertízy
- Různé způsoby vedení a financování subjektů
- Různé taktické priority
- Různé personální a časové kapacity

Ze všech těchto důvodů důrazně doporučujeme zapojení nezávislého facilitátora, který bude zaprvé plnit roli moderátora a organizátora zasedání, zadruhé bude **udržovat pozornost směrem ke strategickým cílům, nikoliv k operativním úkolům**, a zatřetí proto, aby existovala jednoznačná kontinuita práce bez ohledu na personální obměnu na straně jednotlivých subjektů.

06



Závěr

6. Závěr

Strategie destinačního managementu a marketingu města Brna pro roky 2023–2027 je střednědobý strategický dokument, který byl vytvořen jako reakce na požadavky formulované v Programu rozvoje cestovního ruchu města Brna pro roky 2021–2025. Tento dokument se zaměřuje na upevnění postavení Brna v cestovním ruchu, s prioritou na destinační management a marketing. Strategie vznikla ve spolupráci s relevantními partnery a je navržena jako flexibilní, „živý“ dokument, který bude pravidelně aktualizován, aby reflektoval dynamické změny na trhu cestovního ruchu.

Strategie se skládá z několika klíčových částí:

- **Analytická část:** Tato část se zabývá identifikací relevantních aktérů v brněnském ekosystému cestovního ruchu, zkoumá současné používané značky, analyzuje stávající produktovou strukturu a definuje cílové skupiny. Také se věnuje analýze postojů klíčových aktérů k cílovému vnímání města Brna.
- **Návrhová část:** Tato část definuje klíčové hodnoty strategie, očekávání od její implementace ze strany jednotlivých aktérů, sjednocuje strategické kroky pod pět společných pilířů a vysvětluje jejich logiku. Dále jsou zde definovány SMART cíle pro nejbližší tři roky implementace strategie, které budou pravidelně vyhodnocovány. Strategie rovněž prezentuje produktovou pyramidu a logiku čtyř úrovní produktů a takzvaných produktových listů.
- **Implementační část:** Tato část umožňuje nahlédnout na jednotlivé akční kroky a rozvojové záměry v rámci každé části strategie.

Je důležité poznamenat, že tento dokument se nezabývá specifickými segmenty cestovního ruchu na území města Brna, které má v gesci Centrála cestovního ruchu – Jívní Morava (CCRJM) nebo Brno Convention Bureau, zaměřující se na MICE (Meetings, Incentives, Conferences, and Exhibitions), medicínský a business cestovní ruch.

Celkově je strategie zaměřena na udržitelný rozvoj cestovního ruchu v Brně, s důrazem na integraci různých zájmů a potřeb místní komunity, podnikatelů a návštěvníků města.

B | R | N | O

leden 2024