

Program rozvoje cestovního ruchu města Brna

2021—2025

Zadavatel

Statutární město Brno
Dominikánské nám. 196/1, 602 00 Brno

Zpracovatel

Koncepto, reklamní agentura s.r.o., Pavel Pichler

Odborná spolupráce

Burian Consulting

Fotografie

město Brno, Pavel Gabzdyl

Program rozvoje cestovního
ruchu města Brna 2021—2025

srpen 2021

Obsah	6
Použité zkratky a pojmy	9
1. ÚVOD	12
2. ZÁKLADNÍ VÝCHODISKA PROGRAMU	14
2.1. Analýza cestovního ruchu a evaluace Programu 2016—2020	14
Analytická část	14
Evaluační část	17
SWOT analýza podle CzT	18
2.2. Klíčové oblasti rozvoje cestovního ruchu	20
Management CR a efektivita řízení	20
Komunikace – Kooperace – Koordinace – 3K	21
Marketing a produkty	21
Podmínky pro rozvoj cestovního ruchu	22
2.3. Analýza systému řízení a organizace CR Brna a vazba na další partnery (3K)	23
Řízení cestovního ruchu Brna	23
Řízení cestovního ruchu na úrovni JMK	26
2.4. Analýza procesů při přípravě produktů a promokampaní	29
Cílové skupiny	29
Plánovací procesy – současný stav	32
Plánovací procesy – žádoucí stav	32
2.5. GAP analýza	34
3. VIZE ROZVOJE CESTOVNÍHO RUCHU MĚSTA BRNA	40
4. STRATEGICKÉ CÍLE 2021–2025	42
Strategické cíle, priority a aktivity	43
4.1. Strategický cíl 1: Mobilizace vnitřních rezerv	44
Priorita 1: Řízení a management CR	44
Aktivita – zavedení řídicí role KMCR a výkonné role TIC BRNO	44
Aktivita – nastavení DMO Brněnsko jako subjektu destinačního managementu	47
Aktivita – nastavení MCB jako výkonného subjektu segmentů MICE a Medical Tourism	48
Aktivita – analýza změny právní formy a struktury TIC BRNO	48
Priorita 2: Posílení financování CR	49
Aktivita – analýza systému výběru místních poplatků z pobytu	49
Aktivita – monitorování místních poplatků z pobytu	49
Priorita 3: Systematické měření KPI (Key Performance Indicator) – klíčové indikátory výkonu	50
Aktivita – monitorování výkonu TIC BRNO (vnitřní KPI)	50
Aktivita – monitorování výkonu destinace (vnější KPI)	50

Priorita 4: 3K (Komunikace – Kooperace – Koordinace)	51
Aktivita – zavedení 3K rady	51
4.2. Strategický cíl 2: Upevnění postavení Brna v cestovním ruchu	52
Priorita 1: Destinační management a marketing	52
Aktivita – realizace Strategie destinačního managementu a marketingu (SMM)	52
Aktivita – zefektivnění práce s kartou Brnopas a časopisem KAM	53
Priorita 2: Destinační značka	54
Aktivita – nastavení práce s destinační značkou	54
Priorita 3: Produkty CR	54
Aktivita – poskytování informací pro široké spektrum návštěvníků	55
Aktivita – příprava a realizace produktů CR	55
4.3. Strategický cíl 3: Eliminace překážek rozvoje cestovního ruchu	56
Priorita 1: Orientační systém CR	56
Aktivita – vytvoření a instalace komplexního navigačního a orientačního systému	56
Priorita 2: Vstupní brány města	57
Aktivita – nastavení pracovní skupiny Vstupní brány města	57
Priorita 3: Průzkum potenciálu infrastruktury CR	58
Aktivita – realizace expertní studie Brněnská přehrada	58
Aktivita – realizace expertní studie BVV	58
5. AKČNÍ PLÁN	60
Strategický cíl 1: Mobilizace vnitřních rezerv	60
Priorita 1: Řízení a management CR	60
Priorita 2: Posílení financování CR	62
Priorita 3: Systematické měření KPI	63
Priorita 4: 3K	64
Strategický cíl 2: Upevnění postavení Brna v cestovním ruchu	65
Priorita 1: Destinační management a marketing	65
Priorita 2: Destinační značka	66
Priorita 3: Produkty CR	67
Strategický cíl 3: Eliminace překážek rozvoje cestovního ruchu	68
Priorita 1: Orientační systém CR	68
Priorita 2: Vstupní brány města	69
Priorita 3: Průzkum potenciálu infrastruktury CR	69
6. HARMONOGRAM	72
7. ZÁVĚR	74
8. PŘÍLOHY	78

Použité zkratky a pojmy

3K	Komunikace – Kooperace – Koordinace
ACR	Aktivní cestovní ruch
AirBnB	Webová platforma, která propojuje soukromé majitele volných nemovitostí se zájemci ze strany turistů
B2B	Vztah mezi obchodními společnostmi
B2C	Vztah mezi obchodní společností a koncovým zákazníkem
BKOM	Brněnské komunikace a.s.
Bleisure	Kombinace pracovního a volnočasového cestování
Brand essence	Jádro a podstata značky, která udává jednotný směr značky
Brand book	Definuje základní prvky vizuální komunikace
Brnopas	Turistická karta Brnopas
BVV	Veletrhy Brno
CCRJM	Centrála cestovního ruchu – Jižní Morava z. s. p. o.
CR	Cestovní ruch
CzT	Czechtourism
DCR	Domácí cestovní ruch
DMO	Organizace destinačního managementu
Fam trip	Organizovaná návštěva touroperatorů, cestovních kanceláří, event agentur
HUZ	Hromadná ubytovací zařízení
Intenzita cestovního ruchu	Poměr přenocování turistů na počet obyvatel dané lokality
JMK	Jihomoravský kraj
KMCR	Kancelář marketingu a cestovního ruchu Magistrátu města Brna
KORDIS	Koordinátor integrovaného dopravního systému Jihomoravského kraje
KPI	Key performance indicator = ukazatel výkonnosti
MCB	Moravia Convention Bureau (součást CCRJM)
Medical tourism	Medicínský cestovní ruch, cestování za zdravím
MICE	Meeting, incentives, conventions, exhibitions
MIS	Marketingový informační systém
MMB	Magistrát města Brna
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MS	Marketingová strategie
OCR KÚ JMK	Oddělení cestovního ruchu Krajského úřadu Jihomoravského kraje
ORR KÚ JMK	Odbor regionálního rozvoje Krajského úřadu Jihomoravského kraje
Outgoing	Odjezdy našich občanů do zahraničí
PARO	Odbor participace Magistrátu města Brna
PCR / Incoming	Příjezdový cestovní ruch
PRCR	Program rozvoje cestovního ruchu
Press trip	Organizovaná návštěva novinářů
Program	Program rozvoje cestovního ruchu
Shuttle	Typ přepravy, vytvářející pravidelná spojení s vysokou frekvencí mezi dvěma místy (např. město – letiště)
SMB	Statutární město Brno
SMM	Strategie destinačního marketingu a managementu
SOCR	Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR
SWOT	S=Strengths (Silné stránky), W=Weaknesses (Slabé stránky), O=Opportunities (Příležitosti), T=Threats (Hrozby)
TIC BRNO / TIC	Turistické informační centrum Brno
Touroperator	Cestovní agentura / cestovní kancelář
Východiska	Východiska pro tvorbu Programu rozvoje cestovního ruchu města Brna 2021-2025
Zásady	Zásady vztahu orgánů statutárního města Brna k příspěvkovým organizacím

01



Úvod

1. Úvod

Program rozvoje cestovního ruchu města Brna (dále jen *Program*) navazuje na cíle a aktivity realizované v rámci předchozího období tzn. v letech 2016–2020, během kterého se povedlo stanovené hlavní cíle nejen splnit, ale v mnoha ohledech i významně překonat.

Po letech strmého růstu globálního cestovního ruchu, spojeného s enormním poklesem cen letenek a popularitou ubytovacích a dopravních platforem, však došlo v roce 2020 k bezprecedentnímu pádu celého odvětví v důsledku pandemie COVID-19. A nejen to. Uzavřela se také více než padesátiletá tradice motocyklové Velké ceny České republiky, změnami v důsledku pandemie je ohrožena existence BVV.

V době vzniku tohoto *Programu* proto s jistotou víme jediné. Cestovní ruch a navazující ekonomická odvětví v segmentu služeb projdou radikální proměnou. Celá společnost nyní stojí na křižovatce a cestu, kterou se vydáme, je mimořádně obtížné předvídat. Proto *Program* tentokrát neobsahuje marketingovou strategii, neboť konkrétní kroky budeme muset, s ohledem na dynamický vývoj vnějších faktorů, korigovat mnohem častěji, než je interval pěti let jeho platnosti. *Brno má však našlápnuto!* V období 2016–2020 se téměř z ničeho povedlo vybudovat „NĚCO“. Brno se mezi turistickými destinacemi stalo fenoménem.

Současně jsme svědky dynamického rozvoje Brna. V průběhu příštích let dojde k dokončení řady důležitých infrastrukturních staveb a jejich okolí se začne postupně měnit do podoby živého a atraktivního města. Autobusové nádraží *Zvonařka* spojí tramvaj s dopravním uzlem u hlavního nádraží, zmizí OD Tesco s přilehlým nevábým okolím. Připravuje se sto let diskutovaná výstavba nového hlavního nádraží, které bude součástí městské čtvrti nové generace – čtvrti *Trnitá*. Bude dokončena dostavba velkého městského okruhu v oblasti *Pisárek a Žabovřesk*. Začnou rozsáhlé práce v okolí *Tomkova náměstí*, proměnou již postupně prochází rozsáhlý areál bývalé Zbrojovky. Zasloužené proměny se dočkají i nábřeží brněnských řek Svratky a Svitavy, z nichž se v rámci realizace nezbytných protipovodňových opatření stanou příjemná místa pro rekreaci a odpočinek nejen Brňanů.

Brno se v průběhu minulých let stalo nepřehlédnutelným centrem výzkumu a vývoje, a podnikání a inovací nejen v rámci České republiky. Někteří dokonce hovoří o „Silicon Valley střední Evropy“. Daří se zde rozvíjet specifické obory, jako je výroba elektronových mikroskopů, dále řadě IT oborů vč. vývoje bezpečnostního software a herního či vesmírného průmyslu. Vnímáme také intenzivní růst segmentu Medical Tourism v celé Evropě, což je odvětví, ve kterém začíná mít Brno také velmi dobrý zvuk.

Post-pandemické období bude neopakovatelnou příležitostí nastartovat spolupráci mezi subjekty v cestovním ruchu, rozprout komunikaci mezi samosprávou města a soukromými podnikateli, zhodnotit investice do infrastruktury, zefektivnit procesy řízení destinační oblasti, a především v maximální míře navázat na úspěchy dosažené v předchozích letech. Období let 2021–2025 tedy bude pětiletkou příležitostí, jaké se hned tak nebudou opakovat.

Cílem autorů *Programu* bylo vytvořit *Program*, který bude v první řadě realizovatelný a zejména bude udávat smysluplný směr dalšího rozvoje cestovního ruchu nejen na území Brna, ale také v přímo navazující oblasti Brněnska a regionu jižní Moravy.

V obtížných dobách je spolupráce osvědčenou strategií přežití a prosperity. Děkujeme proto za aktivní zapojení do tvorby *Programu* všem dotčeným subjektům a přejeme jim otevřenou mysl, kreativitu a nadhled při realizaci společně stanovených cílů.

02



Základní východiska Programu

2. Základní východiska Programu

Při tvorbě *Programu* vycházel autorský tým z dokumentu *Východiska pro tvorbu Programu rozvoje cestovního ruchu města Brna 2021–2025* (dále jen *Východiska*), z dat a informací, které vyplynuly ze setkání **Pracovních skupin** – setkání k hlavním směrům *Programu*, k tématům cílových skupin a produktů a setkání turistických cílů k tématům spolupráce a *Brnopas*. Dále jsou zapracovány výsledky strukturovaných rozhovorů s hlavními aktéry cestovního ruchu, s vybranými hotely k tématům spolupráce a *Brnopas* a výsledky ze setkání se zástupci BVV. *Program* se opírá o terénní šetření a pozorování/testování. A to zejména vzhledem k informacím určeným pro turisty (informace na vstupních bodech – vlakové nádraží, autobusové nádraží, informační centra, informační pointy). Seznam subjektů, jež se účastnily strukturovaných rozhovorů a popis terénního šetření, je součástí přílohy č. 1.

2.1 Analýza cestovního ruchu a evaluace Programu 2016–2020

Program vychází z analýzy *Programu 2016–2020* a vyhodnocení, nakolik byly programové cíle a priority splněny, jaká úzká místa byla nalezena a na co je vhodné se při přípravě nového *Programu* zaměřit.

Analytická část dokumentu *Východiska* obsahuje celkovou analýzu nabídky a poptávky, ukazatele intenzity cestovního ruchu, analýzu místních poplatků, analýzu marketingu, analýzu organizace cestovního ruchu a trendy cestovního ruchu.

Evaluační část je zaměřená na zhodnocení vize města, zhodnocení a naplnění hlavních cílů a zhodnocení cílových skupin a produktů. Niže uvedená data, pokud není uvedeno jinak, jsou vztažena na dobu před pandemií COVID-19, tedy rok 2019.

Analytická část

Dopady pandemie COVID-19

- Pokles spotřeby CR v Brně v roce 2020 z 11–12,2 mld. Kč (2019) o 6,2–6,8 mld. Kč.
- Pokles spotřeby CR v JMK v roce 2020 z 24,1 mld. Kč (2019) na 8,2–13,9 mld. Kč.
- Pokles příjmů pro veřejné rozpočty přibližně o 50 %.
- Největší propady u business a zahraniční klientely.

Analýza nabídky a poptávky

- Počet hromadných ubytovacích zařízení je víceméně stabilní (cca 130).
- Nárůst počtu hostů 2015–2019: domácí +53 %, zahraniční +73 %, celkem jde o 875 tis. hostů v roce 2019 (počet hostů v roce 2020: 320 tis.).
- Přenocování 2019: 1,5 mil. nocí (v roce 2020: 625 tis. nocí).
- AirBnB v roce 2019: 12,5 tis. hostů, skutečný počet 31–35 tis. ubytovaných osob (dle *Východisek*).
- Převládají mladí lidé, kteří přijíždějí sami nebo s partnerem.
- Velmi důležitou složkou jsou profesní návštěvníci (podle údajů mnohých hotelů vycházejících z rozhovorů tvoří až 70 % jejich klientely).
- Průměrná délka pobytu je 2,8 dne a je stabilní (data z roku 2019, v roce 2020 proběhl nárůst na 2,95 dne).
- V Brně návštěvníci zkouší místní gastronomii, věnují se společenskému životu, zábavě a navštěvují kulturní památky.
- Nejnavštěvovanější cíle v Brně a okolí: *Zoo Brno* (331 tis. návštěvníků), *VIDA! science centrum* (288 tis. návštěvníků), *Wellness Kuřim* (202 tis. návštěvníků), *Hvězdárna a planetárium Brno* (170 tis. návštěvníků), *hrad Špilberk* (100 tis. návštěvníků).
- Image Brna – **pozitiva**: historie, památky, atmosféra, příjemné město, přátelští lidé, málo turistů.
- Image Brna – **negativa**: dopravní situace, uzavírky, nádraží, problémové skupiny, bezdomovci, nepořádek.
- Nejvyšší příjezdy jsou v letních měsících s vrcholem v srpnu. Téměř třetinu tvoří návštěvníci ze sousedních zemí (ze Slovenska 61 tis., z Polska 48 tis. a z Německa 43 tis.).
- Zahraniční návštěvníci, častěji než domácí, uvádějí návštěvu kulturních památek. Při výběru destinace svých cest zahraniční návštěvníci preferují destinaci v kombinaci „příroda–město“. Zahraniční návštěvníci hodnotí Brno jako: *město přátelské, historické a kulturní*. Konkrétně návštěvníci ze Slovenska jej vidí jako: *zábavné a živé*.
- Slabé stránky: městu chybí „hlavní tahák“, neexistuje dominantní asociace s městem.

Intenzita CR (poměr mezi počtem přenocování turistů a počtem rezidentů)

- Město Brno mělo až do roku 2019 plynule rostoucí *Index Intenzity cestovního ruchu*. Jeho hodnota (4,05) je stále pod celorepublikovým průměrem a zdaleka nedosahuje hodnoty, kterou má Praha (14).
- Město Brno má však v porovnání s vybranými českými městy (Ostrava, Plzeň, České Budějovice, Olomouc) nejvyšší intenzitu cestovního ruchu, která dynamicky roste.
- Jihomoravský kraj má index 3,45 (Karlovarský má 17,7 – nejvíce v ČR).

Analýza místních poplatků

- V roce 2019 dle dat ČSÚ bylo v městě Brně 1,54 mil. přenocování. Na místních poplatcích tedy mělo být vybráno a odvedeno 23 mil. Kč (sazba za osobu a den byla v roce 2019 – 15 Kč).
- Skutečně se odvedlo 5,14 mil. Kč.
- Ve výběru místních poplatků je únik ve výši cca 18 mil. Kč.

Pozn. Analýza marketingových aktivit byla zpracována agenturou CzT na základě dostupných dat a informací jako základní přehled marketingových aktivit TIC a KMCR. Detailnější analýza marketingu bude zpracována v rámci tvorby SMM.

Analýza marketingových aktivit

- Do gesce Kanceláře marketingu a cestovního ruchu města Brna spadalo ve sledovaném období zejména řízení destinační značky města Brna a komunikace na klíčových trzích.
- Od června 2020 byla realizována tzv. „post covid“ kampaň s podpisem *Brno True Story* (TV, online).
- TIC BRNO je zodpovědné za produktovou komunikaci, spravuje *GotoBrno.cz* a sociální sítě, spolupracuje s KMCR při tvorbě image kampaní, tvoří regionální i celostátní PR destinace, spolupracuje se zahraničními zastoupení CzT, podílí se na organizaci a zajištění „press tripů“ i „fam tripů“ a spolupracuje na veletrzích.
- V letech 2016–2020 došlo k velkému rozvoji marketingových aktivit, zejména v oblasti online i offline komunikace, včetně PR.
- Vznik samostatného portálu pro turisty *GotoBrno* (2017).
- Vznik a rozvoj turistické karty *Brnopas*.
- K velkému zlepšení došlo také v destinačním managementu – nové jazykové mutace materiálů a průvodců a rozšíření průvodcovské činnosti – otevření nových tras.
- Nabídka aktivit / témat pro turisty na internetových portálech *GotoBrno / GofromBrno / jižní Morava* není jednoznačně zacílená (pro danou cílovou skupinu) a není ani komunikována.
- Chybí strategie, nabídka a komunikace konkrétních produktů s cílem „udržet“ turistu v destinaci delší dobu.
- Není jasně patrná provázanost na další aktivity regionu jižní Moravy či oblastní destinace Brněnsko.

Analýza organizace cestovního ruchu

- Systém řízení cestovního ruchu tak, jak je nastaven v Jihomoravském kraji, vychází z národní kategorizace DMO. V tuto chvíli působí na území pokrývajícím město Brno certifikovaná krajská centrála CCRJM a oblastní destinace Brněnsko.
- Chybí jasná koordinace a vyjasnění kompetencí zejména mezi: CCRJM, DMO Brněnsko a TIC BRNO / městem Brno.
- Řízení není efektivní, je zdlouhavé a činnosti se delegují.
- Dalším nedostatkem je nestabilita financování oblastních DMO v kraji.
- Celkově je opomíjena cílová skupina profesních turistů a větší propojení činností v oblasti MICE.
- Stejně tak není dostatečné zapojení podnikatelů do tvorby produktů a komunikace anebo je zapojení podnikatelů selektivní.
- Tvorba produktů: chybí koncept nastavení pro tvorbu produktů.
- Kromě aktivity karty *Brnopas* a *Gourmet Brno a jižní Morava* chybí komplexní krajský produkt / systém priorit, na který by mohly navázat oblastní či lokální managementy.
- V TIC BRNO jsou vytvořena témata / komunikační platformy, ale ne prodejní, ucelené produkty, které by přispěly k prodloužení doby pobytu (ve větší míře chybí zapojení poskytovatelů ubytování hotelů a penzionů).

Evaluační část

Zhodnocení vize města Brna

Vize: „Město Brno je v roce 2020 vnímáno mezi tuzemskými i zahraničními návštěvníky jako živé a duchem mladé město s autentickou atmosférou, bohatou kulturní nabídkou a unikátní architekturou, která žije. Atraktivní a energické centrum města je hýčkaným srdcem metropole, které se neustále rozvíjí a překvapuje. Brno je vstupní bránou pro návštěvníky jižní Moravy.“

Hodnocení: Splněno částečně. Chybí jasné napojení na okolí Brna a soulad s aktivitami jižní Moravy.

Doporučujeme: Udržení nastavené vize.

Zhodnocení naplnění hlavního cíle

Hlavní cíl: „Zvýšení návštěvnosti města Brna do konce roku 2020 celkově o 25 %. U domácích návštěvníků o 20 %, u zahraničních o 30 %. Klíčové je zůstat více dní a vracet se zpět do Brna. Město Brno nechce být masovou turistickou destinací, chce zaujmout specifické cílové skupiny, pro které má ojedinělou nabídku a atmosféru. Nemáme zájem srovnávat se s Prahou či Vídní, chceme, abychom byli spojováni se zvláštností, unikátností a místní atmosférou.“

Hodnocení: Splněno. Porovnáváme stav s koncem roku 2019 (rok 2020 je naprosto výjimečný).

Doporučujeme: Změnit sledované ukazatele, více se soustředit na kvalitativní ukazatele (vyhodnocení zásahu kampaní, propojení aktivit s konkrétní cílovou skupinou apod.), které se dají ovlivnit vlastní činností. Dále doporučujeme sledovat ukazatel intenzity a věnovat se více vztahu a dopadu cestovního ruchu na rezidenty. A dlouhodobě a pravidelně sledovat spokojenost návštěvníků.

Zhodnocení cílových skupin a tvorby produktů

Klíčové cílové skupiny: „Mladí dospělí, studenti a ‚prázdné hnízdo‘ a profesní návštěvníci“.

Témata: „Moderní architektura, zábava a požitek a kultura“.

Hodnocení: Splněno částečně. Aktivita jednoznačně cílí na definované cílové skupiny, avšak je opomíjena aktivní práce s profesním návštěvníkem. Produkty navíc nejsou dotaženy do konce, jedná se jenom o rozpracovaná témata.

Doporučujeme: Vytvořit nabídku pro profesní a business klientelu a soustředit se na podporu bleisure segmentu. Jako doplňkovou cílovou skupinu doporučujeme zvolit rodiny s dětmi – vazba na aktivity jižní Moravy a řadu „atraktivit“ přímo v Brně. Produkty/témata/balíčky je nutné koncipovat tak, aby podpořily delší dobu pobytu v destinaci – propojení s aktivitami oblastní destinace Brněnsko.

Zhodnocení Priority 1 - marketing a značka

Brand essence – „Určeno primárně mladým (duchem), autenticky vypráví pravdu o Brně a vybízí k návštěvě. Je prodáváno jednoduše, s vtipem a nadhledem, a návštěvník má chuť se vrátit.“

Hodnocení: Splněno.

Doporučujeme: Dále rozvíjet samostatný portál *GotoBrno* a udržet Brand essence i v případě rozšíření cílových skupin na rodiny s dětmi (komunikace Brna pro rodiny s dětmi).

Zhodnocení Priority 2 – spolupráce a komunikace

Prvky: „Strategická podpora produktů a akcí s nadregionálním přesahem, systematické sdílení informací, spolupráce mezi veřejnou a komerční sférou a spolupráce s místními DMO.“

Hodnocení: Nesplněno, největší rezervy. Chybí jasná koordinace a vyjasnění kompetencí. Dále nedostatečné zapojení podnikatelů do tvorby produktů a do následné komunikace. Chybí systematický sběr dat a zejména vyhodnocování interních KPI (*Key Performance Indicator* = ukazatel výkonnosti).

Doporučujeme: Propojit a koordinovat aktivity **shora dolů od CCRJM, oblastní DMO Brněnsko až po město Brno**. Zapojit více podnikatelů do aktivit spolufinancování kampaní apod. V neposlední řadě nastavit interní KPI pro vyhodnocení aktivit a činností.

Zhodnocení Priority 3 – podmínky rozvoje

Prvky: „Funkční a turisticky přívětivé vstupní brány do města. Vytvoření brněnské turistické karty, podpora rozvoje resortu Brněnská přehrada, rozšíření možností zpřístupnění areálu BVV, živé centrum města, vytvoření systému parkování a dopravy k top produktům cestovního ruchu.“

Hodnocení: Splněno částečně. Vstupní brány – splněno částečně. Vznik karty *Brnopas* splněno. Chybí zejména aktivity na podporu resortu Brněnská přehrada. BVV – nesplněno.

Doporučujeme: Pokračovat v rozvoji karty *Brnopas* a zapojení dalších partnerů. Dále doporučujeme podpořit marketingově či konkrétními aktivitami resort Brněnská přehrada. Jde totiž o potenciální cíl pro doplňkovou cílovou skupinu rodin s dětmi; systém parkování není vyhodnocen.

SWOT analýza podle CzT

Silné stránky	Slabé stránky
Marketing a značka: jasné cílení, vize i strategie. Spolupráce a komunikace: otevřená komunikace, portál GotoBrno, rozpracovaná témata, rozvoj nabídky TIC BRNO. Podmínky rozvoje: Brnopas, živé centrum města.	Marketing a značka: slabá profilace, produkty nejsou dotaženy do konce, nízké zapojení soukromého sektoru, chybí jednoznačný tahák pro zahraniční turisty. Spolupráce a komunikace: neefektivní delegování, nevyjasněné kompetence, chybějící datové podklady a průzkumy. Podmínky rozvoje: nedostatečná globální dostupnost města a nevyužitý potenciál letiště.
Příležitosti	Hrozby
Marketing a značka: propojení s aktivitami CCRJM a DMO Brněnsko, vytvoření produktu pro rodiny s dětmi (rozšíření cílové skupiny ve vztahu k propojení města jako vstupní brány jižní Moravy). Spolupráce a komunikace: zapojení do aktivit DMO Brněnsko a spolupráce se soukromým sektorem. Podmínky rozvoje: využití dalších zdrojů financování/efektivní financování společných aktivit.	Marketing a značka: neochota spolupracovat ze strany soukromého sektoru a neefektivní komunikace mezi subjekty. Spolupráce a komunikace: neprovázaná, roztržitá nabídka jednotlivých destinačních managementů působících na jižní Moravě. Podmínky rozvoje: negativní dopad pandemie COVID-19 na areály BVV a úpadek letiště.

Souhrn analytické a evaluační části CzT

- Vize města Brna byla splněna částečně. Chybí jasné napojení na okolí Brna a soulad s aktivitami jižní Moravy.
- Zvýšení návštěvnosti města Brna celkově o 25 % do konce roku 2020 bylo naplněno. Díky změně v cestovním ruchu je třeba se zaměřit na jiné výkonnostní ukazatele – změnit sledované ukazatele a více se soustředit na kvalitativní ukazatele (vyhodnocení zásahu kampaní, propojení aktivit s konkrétní cílovou skupinou apod.), které se dají vlastní činností ovlivnit.
- Sledovat ukazatel Intenzity a věnovat se více vztahu a dopadu cestovního ruchu na rezidenty a dlouhodobě a pravidelně sledovat spokojenost návštěvníků.
- V případě definovaných cílových skupin je opomíjena aktivní práce s profesním návštěvníkem a nižší zaměření na rodiny s dětmi. Úkolem je vytvoření nabídky pro profesní business klientelu a jako doplňkovou cílovou skupinu zvolit rodiny s dětmi.
- V práci se značkou je doporučeno dále rozvíjet samostatný portál *GotoBrno* a udržet Brand essence i v případě rozšíření cílových skupin na rodiny s dětmi.
- Největší rezervy jsou definovány u samotné spolupráce. Chybí jasná koordinace a vyjasnění kompetencí, nedostatečné zapojení podnikatelů do tvorby produktů a do následné komunikace. Dále chybí systematický, jednotný a opakovatelný sběr dat a zejména vyhodnocování interních KPI. Hlavní doporučení je tak cíleně koordinovat aktivity shora dolů od CCRJM (tzv. *pyramida CzechTourism*), oblastní DMO Brněnsko až po město Brno, zapojit více podnikatelů do aktivit spolufinancování kampaní.
- V otázce podmínek pro rozvoj cestovního ruchu chybí aktivity na podporu resortu Brněnská přehrada a uchopení tématu areálu BVV a jeho využití.

2.2 Klíčové oblasti rozvoje cestovního ruchu

Pro zjištění hlavních oblastí rozvoje cestovního ruchu byly provedeny hloubkové strukturované rozhovory s relevantními osobami z jednotlivých „silových center cestovního ruchu“, tj. KMCR, TIC BRNO, CCRJM, Brněnska, Jihomoravského kraje (ORR a OCR), dále s osobami z řad politiků a podnikatelů (hotely, turistické cíle). Rozhovory byly vedeny se záměrem získat co nejširší a nejobjektivnější pohled a soupis aktérů je součástí přílohy č. 1. Následující kapitoly zobecňují vyjádření jednotlivých respondentů a pracovních skupin k tématu: produktů, turistických cílů a prioritních segmentů návštěvnických skupin. Pro přehlednost byly závěry sestaveny do ucelených kategorií, které přejímáme z předchozí verze *Programu*. Jde o:

- Management CR a efektivita řízení
- Komunikace – Kooperace – Koordinace – 3K
- Marketing a produkty
- Podmínky pro rozvoj cestovního ruchu

Management CR a efektivita řízení

- **Panují nejasnosti** ohledně kompetencí v oblasti CR. Současné rozdělení na image (KMCR) a produkci (TIC BRNO) přináší komplikace – není možné oddělit marketing od produkce, a proto je žádoucí striktní **oddělení řídicích a strategických činností od činností výkonných**.
- **Pozitivní je shoda na Moravia Convention Bureau** (součást CCRJM), která by se mělo věnovat segmentu **MICE** – péči o profesního návštěvníka a zdravotní turistiku v celém kraji. To by umožnilo získat náskok před konkurencí a prospělo by Brnu k co nejrychlejší možné obnově CR v „postcovidové situaci“.
- **Měření vlastního výkonu** probíhá slovně pomocí tzv. rozborů činnosti a dále pak pomocí „reportů úkolů“ z *Programu*. Sledování dosažených cílů prostřednictvím indikátorů nebo provozování systematických metrik ve smyslu „cíle – výsledky“ nebo „náklady – výnosy“ není zavedeno.
- **Je třeba poskytovat srozumitelné informační služby pro všechny**, taková je **role TIC BRNO**. Není žádoucí soustřeďovat se jen na vybrané cílové skupiny.
- **Nezbytné je nově nastavit procesy ve vybírání místních poplatků z pobytu** a definovat vzniklý rozdíl mezi počtem přenocování a teoretickou sumou. V roce 2019, dle dat ČSÚ, bylo ve městě Brně 1,54 mil. přenocování a na místních poplatcích tak mělo být vybráno a odvedeno 23 mil. Kč (sazba za osobu a den byla v roce 2019: 15 Kč). Skutečně se odvedlo pouze 5,14 mil. Kč. Zároveň je třeba, aby systém a případná změna poplatků byla vždy řešena v součinnosti s KMCR.
- **Výkon destinace** je třeba sledovat systematicky a ne jenom na základě sady jednotných indikátorů (např. přenocování HUZ), ale i na základě sběru dat z marketingových nástrojů jako je karta *Brnopas*, z online nástrojů hodnotících jednotlivé kampaně atd.

Komunikace – Kooperace – Koordinace – 3K

- **Brno nefunguje jako součást oficiální turistické oblasti Brno a okolí**, nýbrž jako „solitér“. Brněnsko jako oficiální destinační organizace (DMO) pro turistickou oblast Brno a okolí (členem je město Brno i TIC BRNO) se dosud soustředilo na práci v „a okolí“, neboť pevné funkční vztahy k Brnu nebyly dosud dohodnuty a ustanoveny. Tento stav je neudržitelný a vyžaduje rychlou a hlubokou změnu, neb bez ní **neobhájí DMO Brněnsko certifikaci CzT**, která má mj. vazbu na evropské i domácí finanční zdroje.
- **Chybí systematická spolupráce relevantních partnerů na principu 3K**. Každý subjekt jedná sám za sebe, v rámci svého rozpočtu, **tím pádem se některé činnosti duplikují**. V případě, že ke spolupráci dojde, koordinace činností je nejenom časově extrémně náročná. Plánování neprobíhá v souladu s potřebami cestovního ruchu, resp. jeho časovým harmonogramem.
- **Chybí systematická komunikace s hotely** a vzájemný proaktivní přístup obou stran s hledáním a využíváním synergií v propagaci směrem k vybraným cílovým skupinám.

Marketing a produkty

- **Brno nemá jednoznačnou „politiku značky“**. Aktuálně má Brno kvalitní Brand book vztahující se ke značce *Brno True Story*, která ale není systematicky propagována. Současně je používáno spojení *GotoBrno* nebo *To je Brno*. Nejednotnost panuje i v online nástrojích (domény, názvy profilů na sociálních sítích atd.).
- **Brno nemá jasnou produktovou/marketingovou strategii**. Není zřejmé, které produkty jsou zamýšleny jako hlavní produkty města s nadregionálním potenciálem pro incoming (ACR, *aktivní cestovní ruch*) a DCR (*domácí cestovní ruch*). Stejně tak není jasné, **kde je primárně rezident skutečným uživatelem**, co je realizováno pro image města, a který produkt je vytvořen s cílem inspirace pro volný čas pro existující návštěvníky města. Od toho se odvíjejí další nedostatky v implementaci marketingových činností (zacílení na zdrojový trh, distribuční nástroje a cesty atd.).
- **Brno neprovádí destinační management a marketing**. Brno se sice prezentuje jako „hlavní město“ kraje a v předchozím *Programu 2016–2020* se charakterizuje jako „vstupní brána“, avšak praktický management a marketing celé destinace, která zahrnuje různé subjekty a různé aktivity, není realizován. Marketingová spolupráce s business sektorem nebo s partnery (CCRJM) probíhá nedostatečně a ad hoc. Navíc nebyla zaznamenána aktivní produktová nabídka „B2B“ ani „B2C“, to ostatně konstatuje ve své analýze i CzT (témata místo produktů).
- **Výpadek business klientely** (podle MCB jde o pokles o 70–80 %) je nutné maximálně nahradit **non-buisness klientelou**. Dále je nutné iniciovat a využít nejširší turistické poptávky ve spolupráci s partnery, zejména CCRJM, pro niž je „mainstream“ hlavní segment. Současně je prakticky **neobsloužený segment rodin s dětmi**, na který se pozvolna začíná soustředit kampaň roku 2022.
- **„Brnopas za korunu“** hotelům v roce 2020 výrazně pomohl. Reakce je pozitivní jak od hostů, tak od touroperátorů, jelikož dostávají „extra bonus“ v případě, že Brno navštíví. Takové pojetí karty *Brnopas* působí jako argument při rozhodování o cestě do Brna. *Brnopas* má potenciál především jako marketingový nástroj, **benefit pro návštěvníky a konkurenční výhoda**

Pozn. zpracovatele – v době finalizace Programu se rozbíhá pokračování komunikační kampaně destinační značky *Brno True Story* a současně probíhá přestavba portálu *GotoBrno*.

destinace Brno, avšak ne jako zdroj příjmů. Současně může *Brnopas* sloužit (po úpravách) jako zdroj informací; je třeba jej přetvořit na marketingový nástroj, který bude podporovaný ze strany vydavatele a spolupracujících subjektů. Vhodnou inspirací mohou být letní zážitkové karty v Rakousku nebo Švýcarsku.

- **Zdrojem financování** karty *Brnopas* se mohou stát místní poplatky z pobytu. Poplatky jsou vybírané městskými částmi, čímž by došlo k uzavření koloběhu – samotní bydlící návštěvníci Brna by tím přispívali na chod karty *Brnopas* a podnikatelé by zdarma získali cenný marketingový nástroj. Současně by bylo odvádění poplatků ze strany byznysu vnímáno jednoznačně pozitivně, neboť by se tyto „prostředky v byznysu vznikající“ zase vracely „zpět do byznysu“.
- **Živé centrum Brna a kultura** funguje jako „atraktant“, je velmi dobře vnímán hlavními cílovými skupinami i medii. Živé centrum města a akce v něm jasně zapadají do Brand essence města Brna.
- **Brno potřebuje v „postcovidové době“ jakékoliv hosty**, a proto nemůže ignorovat „mainstream“ a pakliže si Brno vybralo, z dobrých důvodů, cestu výjimečnosti, nemělo by bránit „mainstreamovým činnostem“, které jsou podstatné pro oblasti mimo Brno.
- V roce 2020 začali do brněnských hotelů mířit **turisté z okolních krajů**, a tudíž jsou požadovány propagační kampaně na tyto zdrojové regiony.
- Chybí promyšlená kombinovaná nabídka **ubytování – program – výlety** dle cílových skupin.
- **Potenciál marketingového nástroje má časopis KAM**. Současná role časopisu jakožto informačního zdroje pro brněnské milovníky kultury je z pohledu destinačního managementu nedostačující. Jeho role může být marketingový nástroj města i kraje (s možností spolufinancování) za hranicemi Brna.

Podmínky pro rozvoj cestovního ruchu

Uvedené body jsou dále
zapracovány do příslušných
priorit Programu – kapitola 4.

- Brno postrádá odpovídající **online i offline informační a navigační turistický systém** od vstupních bodů (letišť, vlakové nádraží, autobusové nádraží) – zejména s ohledem na cizince. Informace podávané online prostřednictvím DPMB a KORDIS jsou z pohledu turisty komplikované, nesrozumitelné a často špatně čitelné.
- Chybí **dostatek tištěných informací o dopravě** ve městě a v kraji. Materiály DPMB i KORDIS jsou distribuovány do infocenter a hotelů **pouze v omezené míře**.
- **Chybí záchytná parkoviště** pro návštěvníky s autem a jejich propojenost na produkty cestovního ruchu.
- **Dle šetření u vybraných hotelů většina návštěvníků přijíždí autem**, v malé míře vlakem. Řešením je propagace komfortního **spojení s Vídní a Prahou** (například kvalitní shuttle) jako součást budoucích produktů „B2B“ a „B2C“.
- **Brno nemá kempy**, přitom zejména „karavanisté“ jsou solventní klientela, kteří odpovídají prioritnímu segmentu Brna. Jasně chybí i další propojená infrastruktura (cyklostezka z Brna, in-line stezky atd.).
- **Moto GP** – Brno přišlo o úzce zaměřenou a krátkodobou skupinu klientů. Veřejné rozpočty i podnikatelé přišli o část příjmů a prestiž a tradice spojená s motosportem se zřejmě nedá vrátit. A tudíž je třeba hledat náhradní programy podobného charakteru, například v podobě významných sportovních nemotoristických akcí.
- **Brněnská přehrada** je především volnočasové zázemí pro rezidenty a možný jednodenní výletní

cíl pro návštěvníky Brna. Nejde ale o důvod k cestě do Brna, proto je třeba oživit dřívější úsilí o **kultivaci neuspokojivého okolí** přehrady, zejména ve vztahu k vznikající cyklostezce na Bystrc.

- **BVV** – je vhodná **diskuse nad využitím** areálu. BVV je unikátní architektonicky komplex, s kterým se z pozice cestovního ruchu pracuje stále nedostatečně. Zároveň se nabízí otázka oživení areálu v době, kdy není naplněn veletrhy.
- **Autobusové nádraží Zvonařka** – množství pozitivních ohlasů vyplývajících z celkové revitalizace. Pro zahraniční linky je využíváno i nádraží u hotelu *Grand*. V obou uzlech však **chybí navigace a informace pro turisty**.
- **Vlakové nádraží** je dlouhodobý problém města. Respondenti jej hodnotili jako nedůstojný vstupní bod do města, špatně udržovaný a i zde chybí relevantní navigace a informace pro turisty.

Uvedené body jsou dále
zapracovány do příslušných
priorit Programu – kapitola 4.

2.3 Analýza systému řízení a organizace CR Brna a vazba na další partnery (3K)

Řízení cestovního ruchu Brna

Výchozí stav řízení CR na úrovni města – „rozpočtová dvojkolejnost“

- **KMCR je odborem Magistrátu města Brna s gescí cestovního ruchu a TIC BRNO je nástrojem města Brna pro péči o rozvoj CR ve městě Brně.** *PRCR 2016–2020* ani jiný dokument jednoznačně neukotvuje vztah „řídící-řízený“ (podobně jako je například „řídícím“ Odbor regionálního rozvoje JMK (ORR) a „řízeným“ Centrála cestovního ruchu – jižní Morava s povinností čtvrtletního „reportu“. ORR JMK má roli strategickou a koncepční, CCRJM je organizace odpovědná za realizaci strategie kraje v oblasti marketingu cestovního ruchu včetně PR a veletrhů).
- **Rozdělení odpovědnosti a pravomocí mezi KMCR a TIC BRNO je nedostatečné** (rozdělení pravomocí určují *Zásady vztahu orgánů SMB k příspěvkovým organizacím*, dále jen *Zásady*). Je zde problém dvou gescí odborů ve vztahu k TIC BRNO na straně MMB (Odbor kultury a KMCR) subjekt s pověřením destinační organizace města Brna (DMO Brno) není definován. **Současná praxe vyžaduje enormní míru vyjednávání, řízení je neefektivní a přes veškerou snahu vede k duplicitám.**
- **Komunikace a zpětná vazba mezi TIC BRNO, KMCR a politickým reprezentantem s gescí CR je místy neuspokojivá.** Ředitelka TIC BRNO je jmenována Radou města Brna, a tudíž KMCR nepodléhá a je tak nezávislá. Je používán argument „Koncepce ředitelky – řízení TIC BRNO jako destinace kulturního turismu“ jako součásti výběrového řízení na ředitelskou pozici, který ale nemá oporu ani návaznost na strategické dokumenty města a nebyl schválen Radou města Brna.

- **Komplikací je nejednoznačnost řízení TIC BRNO**, které podléhá politickému vedení a vedení odpovědnému za kulturu a vedení odpovědnému za cestovní ruch.
- Váha politické reprezentace je u obou resortů různá – radní pro kulturu x uvolněný člen ZMB pro marketing a cestovní ruch. K tomu přispívá i nestejný příspěvek do rozpočtu TIC BRNO (větší část jde z Odboru kultury – financuje divizi 1 Provozní a divizi 2 Kultura, ekonomické záležitosti TIC BRNO jsou řešeny na Odboru kultury).

Výchozí stav na úrovni KMCR – mix řízení i realizace

- **Řídící a strategické postavení KMCR vůči TIC BRNO není v *PRCR 2016–2020* ani žádném jiném dokumentu dostatečně zakotveno.** Současná úprava je spíše obecná – vztah mezi zřizovatelem a příspěvkovou organizací je v řídicích dokumentech definován jako „metodické řízení“ ze strany gesčního odboru.
- **KMCR nedisponuje strategickým dokumentem na úrovni víceleté strategie destinačního managementu a marketingu**, z něhož by bylo možné vycházet při stanovování vlastních cílů i úkolů pro řízené subjekty. A proto má KMCR pouze omezenou možnost směřovat TIC BRNO a získávat detailní informace o činnosti TIC BRNO ve smyslu „plánovaný výsledek, náklady/výnosy – dosažený výsledek, náklady/výnosy“.
- **KMCR se částečně zabývá i realizací marketingu.** Např. realizuje veletrhy, „eventy“, „press“ a „fam tripy“, přičemž jejich realizace v některých případech částečně probíhá na úrovni „dodavatel– TIC“. Tím se KMCR stává částečně i „hybatelem marketingu“, jehož realizace by měla zcela příslušet destinační organizaci. Jednotlivé „promo kampaně“ jsou zadávány ad hoc podle návrhu „vysoutěžené“ realizační firmy a přímo nenavazují na žádný nadřazený víceletý strategický dokument a destinační management jako metoda není uplatňován.

Výchozí stav na úrovni TIC BRNO – akcent na kulturu

- Ze strukturovaných rozhovorů zaznává argumentace, že **kulturní akce jsou realizované ve prospěch cestovního ruchu**. To je značné zjednodušení a pro úspěšný rozvoj cestovního ruchu, resp. pro profesionální destinační management a marketing, nemůže tento přístup stačit.
- **Drtivá většina současných aktivit posiluje image Brna jako kulturního města.** Zabývá se provozováním vybraných služeb „B2C“ v samotném městě (infocentra, průvodcovské služby, provoz návštěvnických atrakcí) a produkcí kulturních akcí, jejichž úroveň je vysoká a díky kterým Brno v posledních několika letech na mapě cestovního ruchu Česka výrazně posílilo.
- **Není zřejmé, které z dosavadních činností / kulturních produktů TIC BRNO jsou z pohledu cestovního ruchu považovány za „vlajkové lodě“ s celostátním a mezinárodním potenciálem.** Není ani zřejmé, které hrají hlavní roli směrem k existujícím návštěvníkům Brna a nabízejí jim program pro jejich volný čas, a které jsou primárně zaměřeny na rezidenty.
- TIC BRNO sestavuje svůj plán činností **s obecným rámcovým popisem výstupů a rámcovým rozpočtem**. Tento plán přímo nenavazuje na žádný nadřazený víceletý strategický dokument.
- **Město Brno a TIC BRNO nemá vytvořený systém měřitelných indikátorů a díky tomu plán činností neobsahuje konkrétní měřitelné indikátory.** Výsledky nejsou a nemohou proto být vyhodnocovány ve smyslu dosažení plánovaných ukazatelů.
- Plánování neprobíhá v návaznosti na celkový *kalendář cestovního ruchu* (tvorba nabídky, distribuce, marketing, viz kap. *Plánovací procesy – žádoucí stav*) a do plánování nejsou systematicky zapojováni nejbližší partneři (CCRJM, Brněnsko a komerční subjekty).

- Aktivita/akce/produkty s nezanedbatelným potenciálem pro cestovní ruch města, avšak realizované soukromými subjekty, **nejsou součástí nabídky města Brna**.
- Činnost TIC BRNO je jednou ročně zpětně hodnocena na tzv. „rozborech činnosti“ s KMCR a s Odborem kultury za přítomnosti politických reprezentantů, zástupců odborných komisí a další. TIC BRNO rovněž zpracovává *Zprávu o činnosti*. Z ní je zřejmý důraz na kulturu, jednotlivé akce a činnosti, **avšak managementu a marketingu destinace a jeho výsledkům je v rozsáhlém dokumentu věnován zanedbatelný prostor**.

Souhrn a stanovení úkolů

- **Ustanovit KMCR** jednoznačně jako **strategický, řídicí, financující a kontrolní subjekt** cestovního ruchu.
- **Ustanovit TIC BRNO** jednoznačně jako výkonný subjekt a zvážit, zda současná právní forma (příspěvková organizace) odpovídá požadavkům. Z krátkodobého hlediska je nezbytné zavést regulérní postupy „řídicí-řízený“ včetně pravidelné zpětné vazby a dále ukotvit úpravou *Zásad* (Zásady vztahu orgánů statutárního města Brna k příspěvkovým organizacím). Z dlouhodobého hlediska lze zvážit ustanovení samostatné organizace s úkoly pouze v oblasti cestovního ruchu, přičemž si lze představit různé právní formy.
- Připravit **střednědobý strategický plán destinačního managementu a marketingu**, který bude KMCR sloužit jako podklad pro řízení cestovního ruchu v Brně. Na plán budou navazovat roční realizační/akční plány. Součástí budou monitorovací indikátory a finanční rozpočet tak, aby bylo možné vyhodnocovat dosažení cíle a sledovat efektivitu. Strategický plán bude v souladu se strategiemi ostatních partnerů (Brněnsko, CCRJM).
- **Zavést destinační management a marketing jako systémovou metodu řízení a rozvoje cestovního ruchu města Brna** prostřednictvím a v úzké spolupráci s DMO Brněnsko jako oficiální destinační společností s odpovědností za turistickou oblast Brno a okolí.

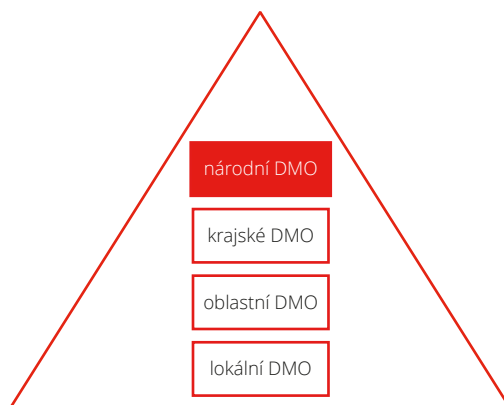
Řízení cestovního ruchu na úrovni JMK

Výchozí stav – návaznost na Kategorie DMO

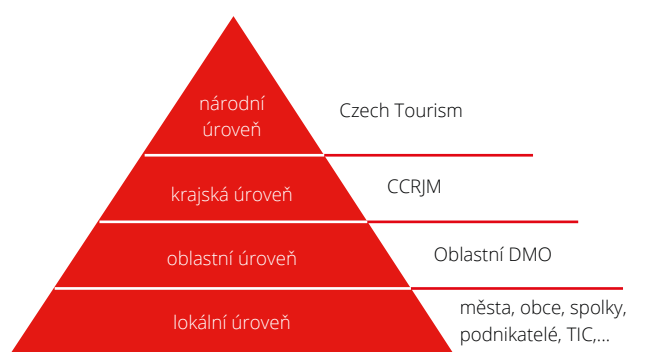
Způsob, jakým je v *Programu* nahlíženo na 3K, resp. na organizaci a řízení cestovního ruchu, vychází z funkčního celostátního systému kategorizace destinačních organizací (DMO), na něž navazuje i **systém certifikace DMO**. Certifikace je pak mj. podmínkou pro využívání státních a evropských dotačních prostředků.

Schéma kategorizace destinačních organizací CR

Zdroj: Kategorizace DMO,
Czech Tourism



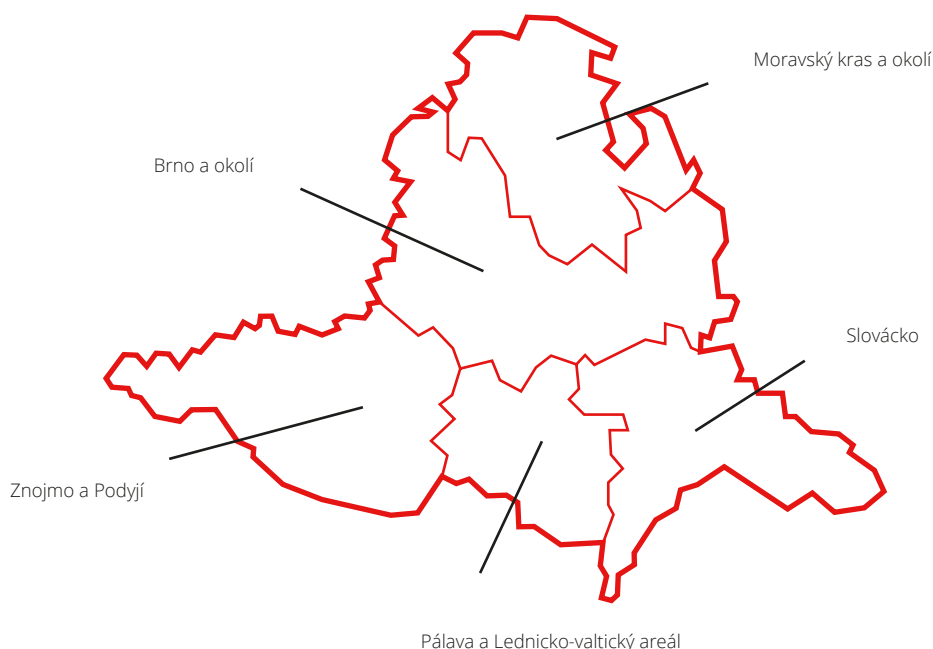
Identifikace konkrétních aktérů v rámci Jihomoravského kraje



Oblastní úroveň na turistické oblasti Brno a okolí je reprezentována DMO Brněnsko.

Jihomoravský kraj má pak ještě další čtyři oblastní DMO, tj. DMO Moravský kras, DMO Slovácko, DMO Pálava a LVA, a DMO Znojensko.

Schéma rozložení oblastních DMO v JM kraji



Zdroj: CCRJM, Strategie rozvoje cestovního ruchu 2021-2025

Výchozí stav – vazba města na kraj, resp. CCRJM

- **Město i kraj spolufinancují činnost CCRJM** (kraj ve výši cca 13 mil. Kč, Brno ve výši cca 3 mil. Kč v roce 2020). Z toho vyplývá i jistá „povinná role“ CCRJM v marketingu města Brna. Mezi městem a krajem, resp. CCRJM, panuje shoda na směru a náplni činností MCB.
- **Smyslem CCRJM není produkty vytvářet samostatně „a shora“,** ale sestavovat je za účelem realizace své dlouhodobé strategie s využitím odpovídajících podkladů „zdola“. **Úkolem CCRJM je takové produkty propagovat na relevantních trzích,** s cílem podpořit cestovní ruch v celém kraji a v blízkém zahraničí. Propagace ve spolupráci s CzT pak bude probíhat na blízkých i vzdálených trzích, avšak aby tuto roli mohla centrála plnit, potřebuje od svých partnerů včetně Brna příslušný obsah.
- KMCR ani TIC BRNO se dosud **systematicky nepodílejí na tvorbě a realizaci** obsahu kompatibilního s marketingovými plány CCRJM s výjimkou spolupráce při činnosti Moravia Convention Bureau (MCB), jež je divizí CCRJM.

Výchozí stav – vazba města Brna na DMO Brněnsko

- **Brněnsko je oficiální destinační organizací** pro turistickou oblast **Brno a okolí** (listopad 2017).
- Město **Brno je jedním z prvních a současně nejvýznamnějším členem** Brněnska, a to nejenom při pohledu na výši členských příspěvků.
- S ohledem na náskok Brna byl marketing Brněnska v roce 2017 koncipován jako **doplňěk k Brnu**, jako „a okolí“ pro jednodenní výlety, kdy Brno a TIC BRNO je *GotoBrno* a Brněnsko *GofromBrno*. Toto rozdělení platilo do konce rok 2020. Dnes se mění, a to i s ohledem na úkoly, které má DMO Brněnsko jako součást organizační a řídicí struktury CR.

- Brněnsko začalo i na území města Brna, mimo TIC BRNO, připravovat **vlastní produkty, které zatím v Brně chybí**.
- K ubytování budou využity brněnské hotely v návaznosti na téma *Alfons Mucha* a chystaný přesun *Slovanské epopeje* do Moravského Krumlova se připravuje produkt „B2B“ i „B2C“ pro rok 2022 v tuzemsku i pro zahraniční trhy včetně vzdálených. I zde jsou zapojeny brněnské hotely. Na produktu participuje kromě DMO Brněnsko a CCRJM také DMO Znojensko, s nabídkou na zapojení přišel i TIC BRNO, produkt bude navíc možné kombinovat i s osobností Leoše Janáčka.
- **Malý rozpočet a krátká historie Brněnska** donedávna nepřispívaly k uspokojivému vnímání Brněnska jako výkonného partnera na úrovni oblastní DMO, který může být prospěšný i Brnu; situace se částečně začala měnit, **členem Brněnska se nedávno stalo i TIC BRNO**.
- **Role Brněnska** a jeho přínos pro Brno je dán optikou finančního přínosu (oblastní DMO Brněnsko je pro MMR oprávněným žadatelem o dotaci). Hlavním benefitem pro Brno je jeho schopnost a odborná připravenost vykonávat profesionální destinační management a marketing mj. formou zapojení podnikatelských subjektů (touroperátorů, ubytovacích a stravovacích kapacit apod.) do produktů celé turistické oblasti, kdy by **samostatné aktivity TIC BRNO nebo KMCR** mohly být s ohledem na úskalí veřejné podpory problémem. Technicky však nové rozdělení rolí není dořešeno a nastavení je součástí *Návrhové části Programu* v aktivitě *Marketingová strategie*. Brněnsko však pro převzetí úkolů destinačního managementu Brna nemá volnou personální ani finanční kapacitu a je třeba ji významně posílit.

Žádoucí stav řízení cestovního ruchu

Nejvýznamnějším impulsem pro nalezení efektivní spolupráce s partnery, při řízení cestovního ruchu v městě Brně, je skutečnost, že ve stejnou dobu připravují své strategické dokumenty všechny relevantní subjekty – město Brno (PRCR 2021–2026), CCRJM, Brněnsko i JMK. Vzniká tak unikátní a neopakovatelná příležitost ke změně vzájemných vztahů, vazeb, spolupráce a k zásadnímu posílení synergie – všechny dokumenty mohou a měly by jít dohodnutým směrem, všechny rozhodující subjekty by měly jednat ve shodě. Žádoucí je stoprocentní shoda na cílových skupinách a rozdělení „polí působnosti“ tak, aby se vše vzájemně doplňovalo a posilovalo. Tento imperativ je ve slovní rovině všeobecně akceptován a respektován všemi relevantními „hráči“ a vše nasvědčuje tomu, že se jej podaří přenést i do praktické realizační roviny v podobě mobilizace vnitřních rezerv:

- **přechodem od ad hoc kampaní k destinačnímu managementu (viz Priorita Řízení a management)**
- **systematickým plánováním aktivit v souladu s časovými potřebami cestovního ruchu (viz Priorita 3K rada).**

2.4 Analýza procesů při přípravě produktů a „promo kampaní“

Cílové skupiny

V rámci přípravy *Programu* byla provedena analýza vztahu témat – segmenty za: Brno, Brněnsko, CCRJM a MCB. Důvodem je nezbytnost postupovat ve shodě na všech úrovních s cílem systematického pokrytí cílových segmentů a jasného rozdělení rolí všech důležitých „hráčů“. Výsledkem je zásadní zvýšení synergického účinku jednotlivých aktivit, omezení duplicit, odstranění vnitřní konkurence, zlepšení funkcionality veškerých „promo akcí“, distribučních kanálů a lepší využití investovaných prostředků resp. podstatné zvýšení výkonu celé destinace jižní Morava. Z dostupných výzkumů rovněž vyplývají preference návštěvníků Brna kombinace zážitků „příroda-město“ (*Východiska 2020*).

To vše vedlo k vytvoření následující tabulky, **na které se shodli všichni zúčastnění, jež je možné považovat za členy budoucí 3K rady** (viz *Priorita 3K rada*). Tabulka představuje základní rámcové nastavení témat jednotlivých „hráčů“ vůči cílovým segmentům. Tabulka však neurčuje ani cílové trhy, ani distribuční cesty. To bude řešeno při projednávání konkrétních aktivit, produktů a kampaní.

2. Základní východiska Programu

* Tento ukazatel popisuje, jakou pozornost/váhu příslušnému segmentu jednotliví stakeholders věnují, jak důležitý pro ně je, resp. jaké úsilí na jeho promo a podporu věnují nebo hodlají věnovat.

** Výzkum proveden o víkendu, kdy tento segment nebývá přítomen – zkreslená data

Pozn. Identické rozdělení rolí je rovněž ve Strategii rozvoje cestovního ruchu 2021-2025 JMK a ve strategii Brněnska 2021-2025.

cílový segment	témata TIC Brno	podíl návštěvnosti (%)	váha (%)*	témata Brněnsko	podíl návštěvnosti (%)	váha (%)*
studenti	Brno True Story – živé centrum, hudební festivaly a kulturní akce venku, brněnské parky, příroda, moderní architektura	21	15	Pivní stezky, vybrané akce, tradiční výlety pěšky a na kole za město	x	20
mladí dospělí	Brno True Story – Gourmet Brno, moderní architektura, živé centrum, hudební festivaly a kulturní akce venku, brněnské galerie a divadla, food festivaly, lokální nákupy a místa s nimi spojená (Zelný trh), brněnské parky a příroda ve městě	27	30			
zralí dospělí (synonimum prázdné hnízdo)	Brno True Story – wellness, živá kultura (opera, divadla, galerie), památky (top i moderní architektura), Gourmet Brno, klidné poznávání města i jeho okolí (Brněnsko a jižní Morava), lokální nákupy a místa s nimi spojená	20	30	„Mainstreamové“ výlety do Brna, kombinace s Tasty Moravia a vybranými „mainstreamovými“ akcemi v Brně, tradiční výlety pěšky a na kole ven z Brna, vybrané akce mimo Brno, pivo, víno, 1805 specifická klientela, Alfons Mucha specifická klientela ve spolupráci s partnery	x	40
rodiny s dětmi	Top místa spojená s dětmi (ZOO, VIDA,...), městské hry, „TOP památky“, sport (venku i vevnitř), vybrané akce a festivaly, kde se zabaví děti i rodiče, zeleň ve městě a Brněnská přehrada, výlety mimo Brno (Brněnsko i jižní Morava)	28	22	Speciální produkty (hry) ve městě i mimo město; nabídka zábavních parků, koupališť, zvýhodněné vstupy, speciální výlety na kole i pěšky za poznáním i zábavou	x	40
profesní návštěvník (kongresový, konferenční návštěvník)	Ne tvorba speciální nabídky, ale distribuce existující nabídky prostřednictvím hotelů, MCB a TIC Brno	3**	2	Distribuce existující nabídky prostřednictvím hotelů, MCB a TIC BRNO	x	x
Medical tourism	Distribuce existující nabídky prostřednictvím hotelů, MCB a TIC BRNO	1	1	Distribuce existující nabídky prostřednictvím hotelů, MCB a TIC BRNO	x	x

cílový segment	témata za CCRJM	podíl návštěvnosti (%)	váha (%)*	témata za MCB	podíl návštěvnosti (%)	váha (%)*
studenti	Adrenalin, sport, aktivní dovolená, gastronomie (Gourmet Jižní Morava + Tasty Moravia včetně gastronomických akcí)	20	30	x	x	x
mladí dospělí						
zralí dospělí (synonymum prázdné hnízdo)	Kultura, historie, příroda, gastronomie (Gourmet Jižní Morava + Tasty Moravia včetně gastronomických akcí), folklor, aktivní + odpočinková dovolená, výlety za poznáním.	30	30	x	x	x
rodiny s dětmi	Nabídka produktů speciálně pro dospělé s dětmi, hry, poznávačky, výlety vhodné pro děti, vhodné sportovní aktivity.	50	40	x	x	x
profesní návštěvník (kongresový, konferenční návštěvník)	Distribuce existující nabídky prostřednictvím hotelů, MCB a TIC BRNO	0	0	Tvorba speciálních balíčků pro profesního návštěvníka s využitím relevantní existující volnočasové nabídky partnerů	80	60
Medical tourism	Distribuce existující nabídky prostřednictvím hotelů, MCB a TIC BRNO	0	0	Distribuce vytvořených produktů s využitím relevantní existující volnočasové nabídky partnerů	20	40

* Tento ukazatel popisuje, jakou pozornost/váhu příslušnému segmentu jednotliví stakeholders věnují, jak důležitý pro ně je, resp. jaké úsilí na jeho promo a podporu věnují nebo hodlají věnovat.

Pozn. Identické rozdělení rolí je rovněž ve Strategii rozvoje cestovního ruchu 2021-2025 JMK a ve strategii Brněnska 2021-2025.

Souhrn a stanovení úkolů

- Systematicky se na všech úrovních řídit výše uvedeným rozdělením, které se promítá v podobě 3K přístupu do následujících kapitol.
- Pro TIC BRNO je primární prestižní marketingový segment, který je definovaný destinační značkou *Brno True Story*.
- Pro DMO Brněnsko, resp. turistickou oblast Brno a okolí je primární marketingový segment, určený pro široké spektrum návštěvníků, pro nějž zatím značka nebyla definována.
- Pro CCRJM je primární marketingový segment pro široké spektrum návštěvníků, spojený se značkou *jižní Morava*.
- Pro MCB je primární segment MICE a Medical Tourism, přičemž do své nabídky zapojuje volnočasovou nabídku partnerů (TIC BRNO, Brněnsko, CCRJM).

Plánovací procesy – současný stav

Jak vyplývá z předchozích analýz, dosavadní **plánovací proces tvorby produktů a kampaní je spíše chaotický –bez definovaného harmonogramu a aktivit**. Takový přístup je náročný na čas, vede k „živelnému“ vývoji témat a produktů, duplicitám a neefektivnímu vynakládání prostředků bez vazby na výsledek a k časovému nesouladu se skutečnými potřebami samotného cestovního ruchu, tedy organizátorů (touroperátorů, tzv. segment „B2B“), i přímých konzumentů, návštěvníků (tzv. segment „B2C“). Jasně určený cíle a plánovaný výsledek musí být popsány dopředu a dosažení musí být určeno pomocí dopředu stanovených indikátorů. Plánovací procesy musí mít pevný časový rámec, aby výstupy bylo možné uplatnit zejména v „B2B“.

Absence profesionálně vedeného plánovacího a hodnotícího procesu, zejména mezi partnery (KMCR, TIC BRNO, Brněnsko, CCRJM, MCB), je jednou z největších identifikovaných mezer. Pozitivní zjištění je, že je **široce akceptován princip vzájemné pomoci se směřováním turistů mezi aktéry cestovního ruchu**.

Plánovací procesy – žádoucí stav

S ohledem na postavení Brna v cestovním ruchu jako hlavního města kraje je nezbytné si před zahájením plánovacího procesu odpovědět na základní otázky:

- „Jaký segment obsluhujeme? Kterou část marketingového plánu řešíme? Spadá pod destinační značku *Brno True Story*, nebo jde o informace a produkty pro „mainstream“?“
- „K čemu aktivity a produkty slouží?“
 - Budují **image Brna** (např. produkty *Brno True Story*, instalace vybavení centra města a jeho obsluha).
 - Mají **odezvu primárně u rezidentů** (např. malé festivaly s návštěvností v řádu stovek osob).
 - Zaujmou primárně **existující návštěvníky Brna** (kteří už do Brna přijeli a jsou tu i z jiného primárního důvodu – např. za prací, obchodem, služební cesta, lékařský zákrok apod.) nebo návštěvníky Brna se zájmem bydlet v Brně a vyjíždět na výlety do blízkého okolí. Do této skupiny patří také provoz informačních center, provoz návštěvnických atrakcí apod.
 - **Jsou samostatným a jedinečným důvodem pro návštěvu**, „vlajkovou lodí Brna“ případně kraje. Sem patří témata a s nimi spojené produkty, jako je *Mendel*, *Janáček*, *Gourmet Brno*, *Brněnské Vánoce* a další významné kulturní, sportovní a gastronomické akce s návštěvností v tisících osob.

Další konkrétní otázky se týkají samotné realizace plánu, jeho provedení:

- „Jde o věc v naší gesci nebo v gesci jiného odborného subjektu (např. MCB v případě MICE, příprava business produktů v případě Brněnska, vzájemná spolupráce na produktech apod.)?“
- „Jde o aktivitu/produkt/kampaň významem Brno přesahující? Pokud ano, které partnery je nezbytné oslovit?“
- „Co je k realizaci potřeba zajistit (např. vizuál, kampaň, distribuci, „B2B“ nebo „B2C“ komunikaci apod.)? Kdo ji zajistí? Jaký je třeba rozpočet a kdo jej zajistí?“
- „Jaký je kvantifikovatelný cíl? Jaké jsou indikátory jeho dosažení? Kdo je bude monitorovat (zpětná vazba)?“
- „Jaký je časový harmonogram?“

Souhrn a stanovení úkolů

- **Rozlišovat účel produktu*** = (i) lokální produkty*, s plánovanou odezvou primárně u rezidentů; (ii) oblastní/regionální produkty s potenciálem zaujmout existující návštěvníky (MICE, Medical) nebo těch, které představují potenciál pro návštěvníky z jiných krajů či zahraničí; (iii) s celostátním/nadregionálním/přeshraničním dopadem.
- **Profesionálně plánovat**, tj. stanovit jasný kvantifikovatelný cíl, jehož má být dosaženo a jenž směřuje k naplnění stanovených cílů.
- **Zapojit partnery na principu 3K** (viz 3K rada)
- **Respektovat plánovací harmonogram, používaný v cestovním ruchu**. Základní časový předstih pro přípravu produktů je 12–14 měsíců pro konkrétní rok a proces má následující průběh:

I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	I.	II.
Předkládání návrhů produktů 3K radě				Finální rozhodnutí 3K rady		Dopracování se zapojením dalších partnerů		Finalizace produktové nabídky		Prezentace B2B			Prezentace B2C

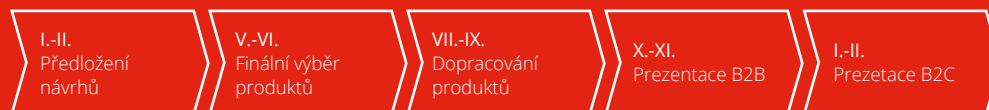
I. – II. Předložení návrhů produktů* na následující rok, diskuze s odborníky, zhodnocení potenciálu, doporučení kandidátů do dalšího kola.

V. – VI. Finální výběr produktů radou pro následující sezonu.

VII. – IX. Dopracování produktu* předkladatelem, finalizace pro „B2B“.

X. – XI. Prezentace „B2B“.

I. – II. Prezentace „B2C“.



Impulsy pro tvorbu produktů* cestovního ruchu mohou vycházet od CzT shora prostřednictvím CCRJM nebo naopak zdola od jednotlivých partnerů.

*Produkt cestovního ruchu

- je komplexní – jedná se o ucelený soubor služeb a zážitků, podílí se na něm větší množství subjektů.
- je řízen a koordinován – jednotlivé subjekty podílející se na utváření produktu cestovního ruchu spolupracují a jejich postup je řízen a koordinován.
- je vícevrstvý – v rámci produktu cestovního ruchu jsou kombinovány různé typy služeb a zážitků.
- je zaměřený na cílovou skupinu – ucelený produkt cestovního ruchu je vždy určen konkrétní vymezené cílové skupině.
- je spojen se zvýšením spotřeby – součástí produktu cestovního ruchu je nabídka zpoplatněného zboží a služeb. V rámci produktu cestovního ruchu je generována útrata u různých subjektů podílejících se na jeho utváření.
- je spojen se zážitkem – produktem cestovního ruchu není pouze spotřeba služeb, ale i návštěva turistických atrakcí, interakce s místními obyvateli nebo poznání charakteru a celkové atmosféry místa návštěvy.

2.5 GAP analýza

Ze všech dostupných podkladů, výchozích dokumentů, jednání pracovních skupin a strukturovaných rozhovorů, vyplývají následující závěry, které lze považovat za definici aktuálního stavu a současně stavu, jehož má být v horizontu let 2021 až 2025 dosaženo.

Jako nejpřehlednější forma znázornění současné a konečné pozice je použita **GAP analýza**. „cílový stav“ slouží pro definici cílového stavu, jakého má být po dobu platnosti *Programu* dosaženo, „mezera“ naznačuje opatření, jež jsou přenesena do priorit, resp. *Akčního plánu*.

ŘÍZENÍ CR V BRNĚ (směr dovnitř)

současný stav	mezera — řešení	cílový stav
Činnosti KMCR a TIC BRNO se částečně překrývají.	Oddělení činnosti strategické, řídicí (KMCR) a výkonné (TIC BRNO).	KMCR má strategickou roli při řízení CR v Brně, má k tomu zpracovaný střednědobý strategický marketingový dokument.
Neuspokojivá komunikace a zpětná vazba mezi KMCR a TIC BRNO.	Příprava střednědobé strategie destinačního managementu a marketingu. Sestavení ročních prováděcích plánů na základě strategie.	TIC BRNO má výkonnou roli při přípravě a marketingu vybraných produktů. Řídí se při tom ročním realizačním plánem, jenž rozpracovává střednědobý strategický plán KMCR.
Absence „monitoringu“ výkonu.	Systematizace na „reporting a monitoring“ výkonu od výkonné složky směrem k řídicí.	TIC BRNO poskytuje KMCR pravidelnou čtvrtletní zpětnou vazbu z realizace ročního plánu, pravidelně měří své výsledky a podle nich upravuje postupy.
Ne zcela zřejmé zaměření činností TIC BRNO (pro koho); namísto produktů témata.	Propojení plánovacího procesu s partnery prostřednictvím 3K rady v návaznosti na harmonogram cestovního ruchu.	
Absence plánování, včetně plánování mezi nejbližšími partnery.		
Realizace ad hoc „promo kampaní“, absence destinačního managementu a marketingu.	Zavedení destinačního managementu a marketingu v úzké součinnosti s DMO Brněnsko.	Brno se řídí principy destinačního managementu a marketingu v úzké spolupráci s DMO Brněnsko.

VÝKON DESTINACE BRNO (směr ven)

současný stav	mezera — řešení	cílový stav
- Brno si vybudovalo jedinečné postavení mezi konkurenčními městy jako kulturní destinace. - Svou jedinečnost Brno prezentuje v podobě slovního spojení GotoBrno, současně má zpracovaný Brand book pro Brno True Story. - Brno se v uplynulém období primárně soustředilo na mladé dospělé a studenty s nižší ekonomickou silou. - Brno má styl i potenciál pro cílovou skupinu „zralí dospělí“.	Imperativem je výrazné posílení používání značky Brno True Story, nedopustit její rozmělnění a současně určit relaci mezi značkou a GotoBrno a jejich obsah.	- Brno je stylovou destinací mimo hlavní masový turistický proud a současně poskytuje kvalitní turistické služby všem. - Brno je lákavým cílem jako hlavní město kraje, odkud se vyjíždí za zážitky do okolí, blízkého i vzdálenějšího. - Zážitky mají vysokou kvalitu – ve městě hraje prim kultura, v okolí atraktivní příroda.
Brno má potenciál pro MICE a Medical Tourism.	Kompletní pověření obsluhou a rozvojem MICE a Medical Tourism segmentů Moravia Convention Bureau (MCB) a jeho následné posílení: finančně ve spolupráci s krajem. Klienty MICE a Medical Tourism vybavit volnočasovou nabídkou, kterou MCB nebude připravovat samostatně (bleisure).	Brno je významnou destinací pro segmenty: MICE, bleisure a Medical Tourism.
- Brno nabízí témata, ne však produkty (ani „B2B“, ani „B2C“). - Brno je téměř z třetiny navštěvováno rodinami s dětmi, této skupině však nenabízí specifické produkty.	Vytvoření vhodných produktů pro jednotlivé segmenty – segmentovat je nejen podle „archetypu“ a „Brand manuálu“, ale také podle potenciálu pro uživatele (pro rezidenty, pro existující návštěvníky, „vlajková loď města“ s velkým potenciálem). To vše ve spolupráci s partnery a 3K radou.	Produkty města jsou postaveny na promyšlených principech – nabídka pro „incoming“ a domácí cestovní ruch se opírá o produkty „vlajkové lodí“. Existujícím návštěvníkům Brna slouží lákavá nabídka pro volný čas, image města je posilována speciálními produkty a aktivitami.
Brno se nezaměřuje na „mainstream“, který je hlavním segmentem pro zbytek kraje.	Poskytování, všem návštěvníkům bez rozdílu a bez segmentace, základní služby (TIC BRNO), spolupráce při přípravě nabídky pro „mainstream“ s partnery.	Brno dává svému návštěvníkovi jasný signál, kde najde „mainstreamové“ všeobecné informace a co je nabídka pro specifickou klientelu.
Brnopas ve své původní (prodejní) podobě není příliš pozitivně hodnocen, není využíván ani jako marketingový nástroj, ani pro „monitoring“.	Přebudování karty Brnopas na komplexní marketingový nástroj.	Brno poskytuje promyšlené benefity svým návštěvníkům, kteří zde přenocují. Tyto benefity zároveň přinášejí cenné zpětné informace.
Časopis KAM slouží primárně jako informační zdroj pro brněnské milovníky kultury, není využíván pro marketing cestovního ruchu za hranicemi města.	Přenastavení časopisu KAM na marketingový nástroj, a to i k propagaci mimo Brno. Dále propojit jeho možnosti s potřebou informovat o městě a jeho atraktivitě i mimo Brno. Zpracování přesného plánu v rámci Strategie destinationálního managementu a marketingu.	O Brně je slyšet prostřednictvím specializovaných kampaní vedených všemi dostupnými kanály.

2. Základní východiska Programu

současný stav	mezera — řešení	cílový stav
Podnikatelský sektor je silně orientován na business klientelu.	Rozšíření spolupráci s partnery, zejména CCRJM, Brněnskem a podnikateli, i na oblast turistické klientely. Dále posílit atraktivitu Brna jako turistického cíle nabídkou karty Brnopas coby benefitu pro návštěvníky.	Brno realizuje ve spolupráci s partnery (Brněnsko, CCRJM) promyšlené kampaně pro turistickou klientelu v rámci destinačního managementu a marketingu.
Suma za místní poplatky z pobytu a počet hlášených přenocování není v souladu.	Analýza důvodů nesouladu, zajištění korektní relace mezi počtem hlášených přenocování a sumou za poplatky a v ideálním případě napřímění toku financí generovaných cestovním ruchem zpět do CR. Případné zapojení do avizovaného systému CzT E-turista.	Brno vrací prostředky cestovním ruchem generované (místní poplatky z pobytu) zpět podnikatelům v podobě podpory marketingových nástrojů (např. Brnopas poskytovaný hotelům bezplatně).
Brno je hůře dostupné letecky, Letiště Brno má nejasné vyhlídky.	Pro dopravu návštěvníků Brna preferovat letiště ve Vídni a Praze.	Brno svého návštěvníka „uchopí a nenechá váhat“, ať přijíždí odkudkoliv a za jakýmkoliv účelem (ve smyslu „UX designu“).
Návštěvník Brna (cizojazyčný zvláště) má problémy s navigací zejména ve vstupních bodech (letiště, nádraží). Orientační systémy jsou částečně nefunkční.	Instalace srozumitelného navigačního systému ve vstupních bodech.	
Brno má příjemné okolí vhodné k výletům, informace o dopravě do okolí jsou pro návštěvníky Brna (cizojazyčné zvláště) těžko pochopitelné.	Snaha o maximální srozumitelnost a dostupnost informací o dopravě ve spolupráci s relevantními partnery (CCRJM, oblastní DMO, JMK).	
Brněnské nádraží nemá uspokojivou vizuální podobu a nedisponuje vhodnou orientační infrastrukturou.	Je potřeba se zásadně postavit za pozitivní vzhledové změny brněnského vlakového nádraží a autobusového terminálu u hotelu Grand.	Vstupní brány města při příjezdu do Brna veřejnou dopravou jsou na srovnatelné úrovni s jinými moderními metropolemi, avšak nakolik bude tato vize realizována, závisí na politické reprezentaci.
Brno přišlo o Moto GP.	Hledání alternativních kulturních a sportovních podniků prostřednictvím sportovní a kulturní diplomacie.	Zřízení specializované kanceláře po vzoru Filmové kanceláře, jejímž účelem a cílem je získávat do Brna významné kulturní, společenské a sportovní akce.
BVV mají těžké ekonomické problémy, zejména v letních měsících je areál bez programu, jeho alternativní využití nyní není možné.	Zpracování expertní studie o možnostech využití areálu BVV pro mimo výstavní účely.	Brno je i nadále významné veletržní město, chytře využívající areál BVV pro množství účelů, například pro letní camping. Rozhodnutí o realizaci je v rukou politické reprezentace.
Brněnská přehrada není vizuálně ani funkčně dostatečně atraktivním cílem. Její revitalizace, resp. revitalizace jejího okolí spadá do gesce více odborů MMB.	Zpracování expertní studie na téma revitalizace okolí přehrady a zatraktivnění pro účely CR, iniciování její postupné realizace a usilování o ni.	Brno nabízí v oblasti brněnské přehrady atraktivní volnočasový prostor, sloužící návštěvníkům i Brňanům.

současný stav	mezera — řešení	cílový stav
Brno nedisponuje dostatečnou kapacitu záchytných parkovišť.	Přenesení požadavků na budování chybějící infrastruktury na příslušné odbory MMB a dosáhnutí zapracování do plánovací dokumentace v případě, že zde není infrastruktura zahrnuta.	Brno má dostatek záchytných parkovišť a motivuje své návštěvníky k přepravě MHD.
Brnu zcela chybí zázemí pro camping a caravanning. Alternativně se nabízejí dočasná místa v okolí závodního okruhu, která však slouží primárně návštěvníkům závodů; jejich kapacita i vybavení nejsou na vysoké úrovni, vzdálenost od města je značná, dopravní obslužnost nedostatečná.	Motivace BVV k instalaci sezónního kempu v prostorách BVV. Dle možností iniciování vzniku dotačního programu, jehož cílem bude vybudování důstojných kapacit pro camping a caravanning.	Brno má odpovídající moderní kapacity pro camping a caravanning.

03



**Vize rozvoje
cestovního ruchu
města Brna**

3. Vize rozvoje cestovního ruchu města Brna

V dokumentu *Východiska* bylo doporučeno pokračovat v naplňování vize *Programu z let 2016–2020*.

Hlavní myšlenky vycházející z analytické části:

- CR se v kompletní podobě nevrátí do stavu roku 2019, návštěvnická struktura a chování se změní.
- Brno si chce uchovat jedinečnost a svébytnost, které dosáhlo. Avšak současně se musí stát skutečným hlavním městem kraje, které návštěvníka „unáší a hýčká“. Vše musí hladce plynout.
- Brno nechce růst množstvím. Současně je ale po pandemii COVID-19 každý host vítaný. Díky změně ve struktuře cestovního ruchu je cílem zaměření se mimo definované oblasti i na široké spektrum návštěvníků, které je hlavním segmentem pro partnery. Partneři se zapojením mohou výrazně pomoci.
- Proto Brno musí mobilizovat rezervy a najít nové vazby ve městě i mimo něj.
- Konečným cílem je systematické řízení cestovního ruchu (destinační management a marketing), včetně jeho finančního posílení namísto realizace okamžitých nápadů: ad hoc promo kampaní a akcí.
- Podrobnosti, jak na to, budou součástí *Strategie destinačního managementu a marketingu*.

Vize *Programu 2021–2025* je na základě informací uvedených v předchozích kapitolách a v dokumentu *Východiska* následující:

„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 a bohatou 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.“

04



Strategické cíle

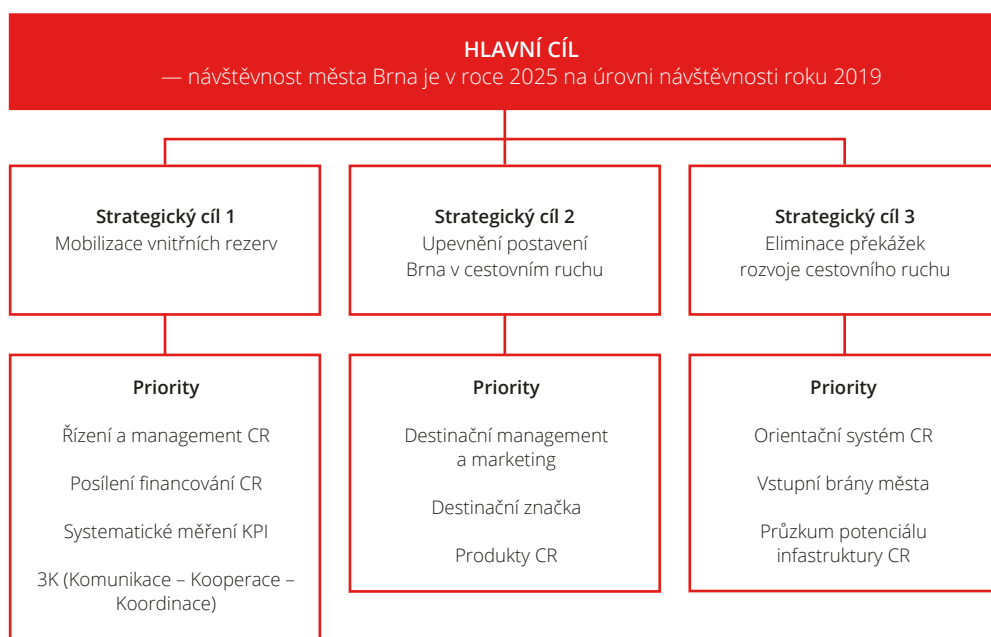
2021—2025

4. Strategické cíle 2021—2025

STRATEGICKÉ CÍLE směřují k naplnění VIZE. Priority pak dále rozpracovávají jednotlivé cíle tematicky a vycházejí z potřeb identifikovaných v analytických kapitolách a jsou rozpracovány do konkrétních AKTIVIT a následného *Akčního plánu*.

Hlavní cíl byl stanoven v návaznosti na *Program 2016–2020*, tak aby byla zajištěna dlouhodobá kontinuita v rozvoji cestovního ruchu:

„Hlavním cílem programového období 2021–2025 je navzdory důsledkům pandemie, dosáhnout v roce 2025 stejné úrovně návštěvnosti města Brna jako roku 2019. Tomu napomáhají kromě stávajících aktivit i produkty pro nové cílové skupiny (rodiny s dětmi), Medical Tourism a MICE.



Strategický cíl 1: Mobilizace vnitřních rezerv jako odpověď na výzvy spojené s restartem cestovního ruchu po pandemii COVID-19 a jako odpověď na aktivity konkurence.

Strategický cíl 2: Upevnění postavení Brna v cestovním ruchu jako stylové destinace se špičkovou kulturní nabídkou, se záměrem získat významný podíl v nových návštěvnických segmentech a cílem stát se skutečnou vstupní branou pro všechny návštěvníky jižní Moravy.

Strategický cíl 3: Eliminace překážek rozvoje cestovního ruchu, které znesnadňují konzumaci služeb cestovního ruchu a brzdí využití existujícího potenciálu.

Strategické cíle, priority a aktivity

K naplnění hlavních strategických cílů přispívá realizace jednotlivých aktivit, které jsou členěny do prioritních oblastí. Jednotlivé aktivity a jejich návaznost na prioritní oblasti a strategické cíle jsou zaneseny do přehledné tabulky níže.

Č.	Strategické cíle	Č.	Prioritní oblasti	Aktivity
1	Mobilizace vnitřních rezerv	1	Řízení a management CR	Zavedení řídicí role KMCR a výkonné role TIC BRNO
				Nastavení DMO Brněnsko jako subjektu destinačního managementu
				Nastavení MCB jako výkonného subjektu segmentů MICE a Medical Tourism
				Analýza změny právní formy a struktury TIC BRNO
		2	Posílení financování CR	Analýza systému výběru místních poplatků z pobytu
				Monitorování místních poplatků z pobytu
		3	Systematické měření KPI	Monitorování výkonu TIC BRNO (vnitřní KPI)
				Monitorování výkonu destinace (vnější KPI)
		4	3K	Zavedení 3K rady
2	Upevnění postavení Brna v cestovním ruchu	1	Destinační management a marketing	Realizace Strategie destinačního managementu a marketingu (SMM)
				Zefektivnění práce s kartou Brnopas a časopisem KAM
		2	Destinační značka	Nastavení práce s destinační značkou
		3	Produkty CR	Poskytování informací pro široké spektrum návštěvníků
				Příprava a realizace produktů CR
3	Eliminace překážek rozvoje cestovního ruchu	1	Orientační systém CR	Vytvoření a instalace komplexního navigačního a orientačního systému
		2	Vstupní brány města	Nastavení pracovní skupiny Vstupní brány města
		3	Průzkum potenciálu infrastruktury CR	Realizace expertní studie Brněnská přehrada
				Realizace expertní studie BVV

4.1. Strategický cíl 1: Mobilizace vnitřních rezerv

Priorita 1: Řízení a management CR

Současný stav a zdůvodnění: Řídící a strategické postavení KMCR vůči TIC BRNO není v *PRCR 2016–2020* ani žádném jiném dokumentu dostatečně zakotveno.

Cíl priority: Jasně oddělení jednotlivých činností při organizaci, řízení a realizaci úkonů v cestovním ruchu města Brna. Dále odstranění (v řízení) duplicit, překlenutí nepokrytých míst, a tím pak vytvoření předpokladů pro zavedení metod destinačního managementu do praxe města Brna.

Výstup: Jednoznačné vymezení činností KMCR a TIC BRNO, dále pak i dalších relevantních subjektů (DMO Brněnsko, MCB).

Aktivita – zavedení řídicí role KMCR a výkonné role TIC BRNO

Současný stav a zdůvodnění: Vztah odborů magistrátu a příspěvkových organizací je upraven *Zásadami*. Tyto Zásady však nepočítají s tím, že jedna příspěvková organizace je řízena dvěma odbory.

Cílový stav: Vytvoření nástroje (-ů), podle něhož by bylo možno příspěvkové organizaci stanovit rámcové úkoly, na jejichž základě tato organizace sestaví a předloží řídicímu odboru (odborům) roční akční plán a výkaz své činnosti v požadované struktuře.

Indikátor: Aktualizace *Zásad*.

KMCR jako strategický a řídicí subjekt

Náplň činností:

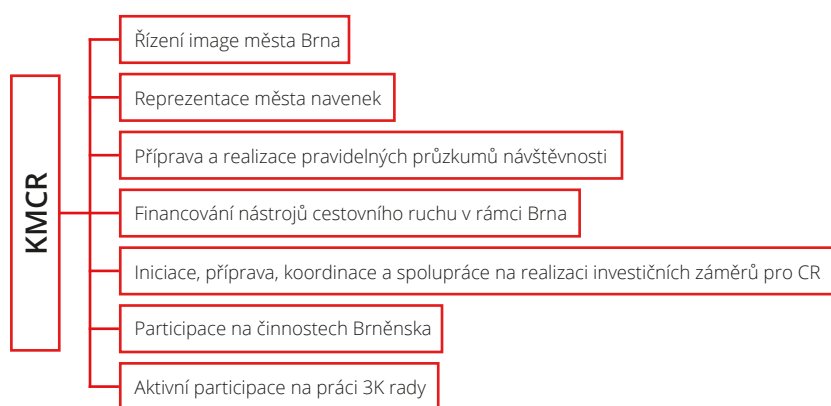
- **Řízení image města Brna** prostřednictvím strategických plánů, včetně přípravy a realizace střednědobé marketingové strategie destinace Brno (dále jen **SMM**), dohled nad její realizací, svěřenou výkonné složce a kontrola ukazatelů.
- Příprava a realizace pravidelných **průzkumů návštěvnosti**, dalších potřebných výzkumů a analýz, pravidelného sběru dat (dle ročního plánu výzkumů a analýz) a spolupráce s: CCRJM, MCB a TIC BRNO, odbory MMB (např. PARO) a turistickými cíli v této oblasti.
- Aktivní participace na práci **3K rady** (viz *Priorita 3K rada*).
- **Participace na činnostech Brněnska** a obousměrná koordinace činností (např. spolupráce při strategickém plánování rozvoje turistické oblasti, při přípravě produktů pro vybrané segmenty mimo gesci TIC BRNO, při destinačním managementu, při využití dotačních programů MMR ve prospěch Brna jako člena, kooperace na strategických záměrech destinačního managementu turistické oblasti, participace na přípravě kampaní turistické oblasti apod.).
- Inicie, příprava, koordinace a spolupráce na realizaci **investičních záměrů pro CR**,

Strategický cíl 1: Mobilizace
vnitřních rezerv,
Priorita 1: Řízení
a management

např. orientační systémy města, provozovny služeb pro turisty, Brněnská přehrada, nově zpřístupněné památky, atraktivní místa a aktivity pro turisty, zjednodušení systému veřejné dopravy ve městě s návazností na kraj (kooperace s JMK) z pohledu oboustranného cestovního ruchu mezi městem a jeho okolím a regionem apod.

- Příprava, iniciace a koordinace investičních i neinvestičních záměrů a aktivit, jež se dotýkají cestovního ruchu, ale spadají do **gesce jiných odborů MMB**, městských firem, neziskových organizací nebo podnikatelského sektoru (např. revitalizace okolí Brněnské přehrady, otevření BVV veřejnosti, podpora budování míst pro kempování, iniciace a podpora budování cyklostezek mimo město ve spolupráci s JMK apod.).
- **Financování nástrojů / organizací cestovního ruchu v rámci Brna.**
- **Řešení a řízení agendy místních poplatků z pobytu.**

Strategický cíl 1: Mobilizace
vnitřních rezerv,
Priorita 1: Řízení
a management



TIC Brno jako výkonný subjekt

Náplň činností:

- **Provozování přímých turistických služeb**, zejména:
 - **Provozování sítě** turistických informačních center.
 - **Provozování návštěvnických atrakcí**, svěřených do správy TIC BRNO (např. všechny části Brněnského podzemí, věž atd.).
 - **Provozování průvodcovských služeb** a turistického minibusu.
 - **Provozování informačního a navigačního systému** pro turisty (svěřeného městem do správy TIC BRNO).
- **Výkon managementu a marketingu cestovního ruchu** na základě ročních prováděcích plánů naplňujících cíle MS, zejména:
 - **Příprava a realizace marketingových kampaní** destinační značky *Brno True Story*, sledování stanovených indikátorů, pravidelný „reporting“.
 - **Aktivní participace na práci 3K rady** (marketingové a produktové) a realizace úkolů vyplývajících ze závěrů 3K rady.
 - **Produkce vlastních akcí** dle ročního prováděcího plánu.
 - **Příprava, realizace a marketing produktů cestovního ruchu** se zapojením dalších komerčních i nekomerčních subjektů.
 - **Aktivní servis pro subjekty CR v rámci Brna**, zejména distribuce tiskovin, provozní kontakty apod.
 - **Rozvoj distribučních cest a vlastních marketingových nástrojů** – webů, sociálních sítí, karty *Brnopas*, časopisu *KAM*, organizace *roadshows* atd.
 - **Příprava a realizace „press“ a „fam tripů“** podle ročního prováděcího plánu, přičemž

4. Strategické cíle 2021—2025

Strategický cíl 1: Mobilizace
vnitřních rezerv,
Priorita 1: Řízení
a management

hlavním koordinátorem „press“ a „famtripů“ ve vztahu k agentuře CzechTourism je CCRJM, v případě segmentu MICE pak MCB.

- **Příprava a realizace účasti destinace Brno na výstavách, veletrzích a „eventech“** cestovního ruchu podle ročního prováděcího plánu a ve spolupráci s CCRJM.
- **Aktivní spolupráce s DMO Brněnsko** při přípravě marketingu relevantních produktů a kampaní turistické oblasti s nadregionálním potenciálem. Dále aktivní propojování distribučních cest, participace na využití dotačních programů MMR apod.
- **Aktivní spolupráce s CCRJM a MCB**, tj. zajištění nabídky volnočasových aktivit pro zákazníky MCB, při přípravě relevantních produktů Brna a CCRJM s celostátním a „incomingovým“ potenciálem a participace na jejich marketingu atp.



Aktivita – nastavení DMO Brněnsko jako subjektu destinačního managementu

Strategický cíl 1: Mobilizace
vnitřních rezerv,
Priorita 1: Řízení
a management

Současný stav a zdůvodnění: Z analýz vyplývá, že destinační management města jako celku v pravém slova smyslu není aplikován. KMCR jako řídicí subjekt CR města nemá v tomto směru výkonovou roli. Ta je doménou TIC BRNO. TIC BRNO se věnuje vlastním aktivitám, akcím, službám a produktům a soustředí se primárně na exkluzivní obsah pro výběrový turistický segment. Z pohledu marketingu má tento přístup opodstatnění, z pohledu destinačního managementu nemůže obstát.

Nabídka pro široké spektrum návštěvníků není součástí nabídky města, přitom široké spektrum návštěvníků je hlavním segmentem pro zbytek kraje a je i cílovým segmentem aktivit CCRJM. Aktivita a produkty jiných samostatných subjektů (např. SNIP&CO, BVV, hotely, organizátoři významných akcí atp.) rovněž nejsou součástí koncentrované nabídky města.

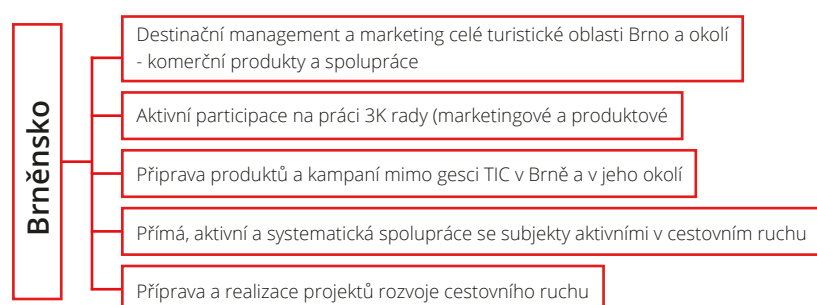
Cílový stav: Na území města Brna je aplikován destinační management v celé šíři subjektů a aktivit ve prospěch města a jeho podniků; také produkty a akce připravované jinými subjekty než TIC BRNO budou využity při marketingu města Brna směrem ke specifickým cílovým skupinám.

Indikátor: Existence právně závazného dokumentu mezi městem Brnem a Brněnsko, z.s., pověřující až do případné certifikace jiného subjektu pro Brno a okolí DMO Brněnsko realizaci destinačního managementu na území města Brna, vykonávaného v souvislosti s komerčními produkty a s oblastmi, které TIC BRNO ze své podstaty nemůže vykonávat, resp. zpracovaná a implementovaná Strategie destinačního managementu jako součást *Strategie destinačního managementu a marketingu (SMM)*.

Náplň činnosti:

- **Destinační management a marketing** celé turistické oblasti Brno „a okolí“ v souvislosti s komerčními produkty a s oblastmi, které TIC BRNO ze své podstaty nemůže vykonávat a to na základě vlastního strategického plánu, kompatibilního se strategiemi Brna i CCRJM.
- **Aktivní participace na práci 3K rady** (marketingové a produktové) a realizace úkolů vyplývajících ze závěrů 3K rady.
- **Příprava produktů a kampaní** mimo gesci TIC BRNO v Brně a v jeho okolí a jejich marketing včetně produktů „B2B“. Zejména těch s nadregionálním potenciálem. DMO Brněnsko přitom využívá spolupráce s rozličnými subjekty.
- **Přímá, aktivní a systematická spolupráce se subjekty aktivními v cestovním ruchu** stojícími mimo struktury magistrátu a jím zřizovaných organizací, zejména s hotely, gastronomickými provozovny, dopravci, cestovními kanceláři atp.
- **Příprava a realizace projektů** rozvoje cestovního ruchu, příprava dotačních žádostí a jejich administrace, typicky dotace MMR.

Nutnou podmínkou pro zachování hierarchie a certifikaci DMO agenturou CzechTourism je posílení finanční a personální kapacity, např. úpravou výše ročního členského příspěvku.



Strategický cíl 1: Mobilizace
vnitřních rezerv,
Priorita 1: Řízení
a management

Pozn. V současné chvíli ne-
existuje subjekt, který by se
do Brna snažil systematicky
lákat adekvátní kulturní
a sportovní akce. Dodavatel
navrhuje v budoucnu zřízení
specializované kanceláře po
vzoru Filmové kanceláře a
to v kooperaci s MCB, jejímž
účelem a cílem je system-
aticky získávat pro Brno
významné a relevantní akce.

Strategický cíl 1: Mobilizace
vnitřních rezerv,
Priorita 1: Řízení
a management

Aktivita – nastavení MCB jako výkonného subjektu segmentů MICE a Medical Tourism

Současný stav a zdůvodnění: Moravia Convention Bureau (MCB) je v současné době složkou Centrály cestovního ruchu – jižní Morava (CCRJM). Její rozpočet se odvíjí od možností CCRJM. Byla zahájena jednání s Jihomoravským krajem o možném osamostatnění včetně posílení financování. MCB svoje činnosti plánuje a realizuje na základě vlastního nezávislého strategického dokumentu, kompatibilního se *strategickým dokumentem CCRJM a Programem*. Hlavní náplní činností je péče o profesního návštěvníka, zajištění obsluhy a marketingu celého segmentu MICE a Medical Tourism v Brně i mimo Brno na území Jihomoravského kraje.

Cílový stav: MCB je pověřeným a výkonným subjektem pro segmenty MICE a Medical Tourism pro Brno i celý Jihomoravský kraj.

Indikátor: Existence dokumentu prokazujícího finanční posílení rozpočtu MCB.

Aktivita – analýza změny právní formy a struktury TIC BRNO

Současný stav: Současná právní forma TIC je z pohledu dlouhodobého marketingu a zejména funkčního destinačního managementu a provozování komerčních aktivit nedostačující.

Cílový stav: Vypracování analýzy, která prověří změnu právní formy a struktury TIC v souvislosti s potřebami vztahujícími se k destinačnímu managementu a komerčním činností.

Indikátor: Zpracovaný dokument – analýza.

Priorita 2: Posílení financování CR

Současný stav a zdůvodnění: Analýza CzT uvádí rozdíl mezi – počtem hotely vykazovaných nocí a s nimi spojenou očekávanou výší poplatků. Přičemž tyto poplatky vybírají městské části, kde se stávají součástí jejich rozpočtů. Poplatky neslouží k podpoře cestovního ruchu. Priorita souvisí mj. s novým účelem karty *Brnopas* – z rozhovorů vedených s hotely vyplývá, že se *Brnopas* v roce 2020 stal velmi vítaným benefitem pro zákazníky hotelů (pasy byly za 1 Kč, náklady hradila KMCR MMB formou jednorázového účelového příspěvku pro TIC BRNO).

Současně *Brnopas* slouží i jako benefit pro touroperátory přivážející návštěvníky do Brna (tak vyplývá ze strukturovaných rozhovorů s managementem hotelů). K financování karty *Brnopas* jako významné konkurenční výhody pro Brno a jeho marketingu mohou být použity právě místní poplatky z pobytu.

Cíl priority: Místní poplatky z pobytu, hrazené návštěvníky Brna, se přímo a systémově vrací zpět do podpory cestovního ruchu, například v podobě dotace karty *Brnopas* jakožto benefitu pro návštěvníky a dalších marketingových aktivit.

Aktivita – analýza systému výběru místních poplatků z pobytu

Strategický cíl 1: Mobilizace
vnitřních rezerv,
Priorita 2: Posílení
financování CR

Současný stav a zdůvodnění: Je evidován rozdíl mezi počtem hotely vykazovaných nocí a s nimi spojenou očekávanou výší poplatků.

Cílový stav: Na základě rozklíčování výběru poplatků je zjištěna příčina nedostatečného výběru poplatků. Analýza bude popisovat, proč se dramaticky liší počet hlášených přenocování a suma z místních poplatků z pobytu.

Indikátor: Zpracovaný dokument.

Aktivita – monitorování místních poplatků z pobytu

Strategický cíl 1: Mobilizace
vnitřních rezerv,
Priorita 2: Posílení
financování CR

Současný stav a zdůvodnění: KMCR v tuto chvíli nemonitoruje stav poplatků a neexistuje komplexní a pravidelný přehled o vybírání poplatků.

Cílový stav: KMCR je zapojeno do procesu „monitoringu“ a vytváření podmínek k napojení na celorepublikový projekt *E-turista*, který bude sloužit k efektivnímu výběru poplatků.

Indikátor: Zapojení do projektu *E-turista* a „monitoring“ poplatků.

Priorita 3: Systematické měření KPI (Key Performance Indicator) – klíčové indikátory výkonu

Současná stav a zdůvodnění: Město Brno nemá zavedeno dostatečné systematické postupy pro měření vlastního výkonu v oblasti cestovního ruchu, a tedy nemá přehled o poměru mezi vynaloženými prostředky a jejich účinkem či dopady. Stabilní soubor pravidelně vyhodnocovaných a opakovatelných indikátorů tento handicap odstraní.

Cíl priority: Je nastaven vnitřní systém kontroly výkonu, jak managementu destinace, tak destinace samotné.

Strategický cíl 1: Mobilizace vnitřních rezerv,
Priorita 3: Systematické měření KPI (Key Performance Indicator) – klíčové indikátory výkonu

Aktivita – monitorování výkonu TIC BRNO (vnitřní KPI)

Současný stav a zdůvodnění: TIC BRNO sestavuje svůj plán činností s obecným rámcovým popisem výstupů a rámcovým rozpočtem. Tento plán přímo nenavazuje na žádný nadřazený víceletý strategický dokument a neobsahuje konkrétní měřitelné indikátory. Výsledky tedy nejsou a nemohou být vyhodnocovány ve smyslu dosažení plánovaných ukazatelů.

Cílový stav: Výkon managementu a marketingu cestovního ruchu na základě ročních prováděcích plánů naplňujících cíle SMM.

Indikátor: Plnění ročního Akčního plánu.

Strategický cíl 1: Mobilizace vnitřních rezerv,
Priorita 3: Systematické měření KPI (Key Performance Indicator) – klíčové indikátory výkonu

Aktivita – monitorování výkonu destinace (vnější KPI)

Současný stav a zdůvodnění: V destinaci není systematicky pracováno s daty a informacemi. Informace jsou získávány spíše nahodile bez existence pravidelného harmonogramu a analýz ze stejných časových období roku, které lze v jednotlivých letech srovnávat.

Cílový stav: Měření výkonu destinace jako celku na základě vhodně zvolených indikátorů a metrik, které budou neměnné (nejméně po dobu platnosti *Programu* kvůli možnosti srovnání v časové řadě).

Indikátor: Jednotlivé metriky na úrovni roku 2019.

Priorita 4: 3K (Komunikace – Kooperace – Koordinace)

Současná stav a zdůvodnění: Na úrovni města Brna chybí systematická spolupráce relevantních partnerů (KMCR, TIC BRNO, CCRJM, Brněnsko) v oblasti marketingu a tvorby produktů, čímž dochází k častým duplicitám a nenávaznosti marketingových aktivit a produktů.

Cíl priority: Vytvoření nástroje pro posílení synergie relevantních partnerů a tím i výkonu cestovního ruchu města Brna, turistické oblasti Brno, okolí destinace, a potažmo celého kraje. Důvodem je potřeba mobilizovat vnitřní rezervy v organizaci cestovního ruchu napříč všemi sektory a všemi relevantními partnery. Metodou je systematické uplatňování principu 3K, tj. Komunikace – Koordinace – Kooperace na všech relevantních aktivitách cestovního ruchu a na úrovni všech relevantních partnerů.

Výstup: Ustanovení 3K rady.

Pozn. Stejná priorita bude zanesena i do aktuálně připravovaných strategických dokumentů CCRJM a Brněnska.

Aktivita – zavedení 3K rady

Cílový stav: Zavedení tzv. 3K rady (produktové a programové), která bude systematicky a v pravidelném časovém harmonogramu (v závislosti na potřebách cestovního ruchu), propojovat odborné útvary města (KMCR, TIC BRNO) s partnery (CCRJM, MCB, Brněnskem) a ad hoc hosty (Brno Region, HK, další regionální DMO, podnikatelské subjekty apod.). Základy potřebné synergie byly položeny začátkem roku 2021 v podobě pracovních porad (KMCR, TIC BRNO, CCRJM, Brněnsko + hosté). Jejich charakter je především operativní. 3K rada posouvá operativní komunikaci ke strategické koordinaci a kooperaci.

Indikátor: Jednání 3K rady.

Strategický cíl 1: Mobilizace vnitřních rezerv,
Priorita 4: 3K (komunikace – koordinace – kooperace)

4.2. Strategický cíl 2: Upevnění postavení Brna v cestovním ruchu

Priorita 1: Destinační management a marketing

Současná stav a zdůvodnění: Brno nemá jednoznačnou „značkovou politiku“ a nemá jasnou produktovou/marketingovou strategii. Není zřejmé, které produkty jsou zamýšleny jako hlavní produkty města s nadregionálním potenciálem pro „incoming“ (ACR, *aktivní cestovní ruch*) a DCR (*domácí cestovní ruch*).

Cíl priority: Připravit *Strategii destinačního managementu a marketingu (SMM)* jako střednědobý strategický dokument pro KMCR jakožto strategický a řídicí subjekt v návaznosti na dokumenty Brněnska, CCRJM, MCB a CzT a navrhnout, jakým konkrétním způsobem přenastavit *Brnopas* a časopis *KAM* tak, aby se stal plnohodnotným marketingovým nástrojem

Výstup: Existence dokumentu, který ve střednědobém horizontu vytyčí marketing a bude každoročně aktualizován dle situace na trhu cestovního ruchu a dále pak efektivní práce s turistickou kartou *Brnopas* a využití časopisu *KAM* jako marketingového kanálu i mimo město Brno.

Strategický cíl 2: Upevnění
postavení Brna v cestovním
ruchu

Priorita 1: Destinační
management a marketing

Aktivita – realizace Strategie destinačního managementu a marketingu (SMM)

Současný stav a zdůvodnění: KMCR nedisponuje dlouhodobou marketingovou strategií s obsahovým a časovým rámcem a definovanými produkty. Doposud vycházely marketingové aktivity ze schváleného Brand booku a *Programu rozvoje cestovního ruchu 2016–2020*, který nereflektuje orientaci na nové cílové skupiny a produkty města. Zároveň je realizována komunikační kampaň *BrnoTrueStory 2021–23* s definovanými obsahem a cílovými skupinami.

Cílový stav: Střednědobý konkrétní plán stanovující obsahový a časový rámec jednotlivých marketingových činností včetně přípravy produktů, k nimž budou přiděleny vhodné indikátory. Dále budou zachyceny případné investiční potřeby.

Jádrem SMM bude jednoznačná identifikace témat Brna s výjimečným celostátním potenciálem (posílení DCR) anebo „incomingovým“ potenciálem (posílení ACR) bez ohledu na to, kdo je jejich autorem, kdo se na nich momentálně podílí nebo je zajišťuje či provozuje.

Strategie stanoví (na základě relevantních dat) zdrojové trhy (ČR i zahraničí). Dále pak jasně identifikuje produktovou linii a relevantní distribuční cesty, vhodné partnery – komerční i nekomerční

a časový plán. Důraz bude kladen na „non-business“ orientaci (MICE segment je v gesci MCB) a zřejmé oddělení prémiového segmentu (*Brno True Story*) od segmentu širokého spektra návštěvníků a činností pro rezidenty. SMM rovněž stanoví vhodné nastavení pro bezchybný výkon destinačního managementu prostřednictvím DMO Brněnsko a navrhne, jakým způsobem využít další, zatím lokální distribuční cesty a marketingové nástroje, jako např. médium *KAM* v Brně.

Indikátor: Vznik strategie.

Aktivita – zefektivnění práce s kartou Brnopas a časopisem KAM

Strategický cíl 2: Upevnění postavení Brna v cestovním ruchu

Priorita 1: Destinační management a marketing

* zdroj: www.brnopas.cz

Současný stav a zdůvodnění: Aktuální verze karty *Brnopas* v sobě sdružuje nabídku cca 50 institucí (v době přípravy *Dokumentu* se počet institucí rozrůstá). Jeho prodej se v roce 2019 pohyboval okolo 2000 ks. Cena karty je nastavena ceníkem* k 1. 6. 2021: dospělý – 290 Kč / 1 den, 390 Kč / 2 dny, 490 Kč / 3 dny; dítě (do 15 let) – 190 Kč / 1 den, 290 Kč / 2 dny, 350 Kč / 3 dny. Karta se tedy používá spíše jako prodejní benefit nežli marketingový nástroj. *Brnopas za korunu* výrazně pomohl hotelům v „covidovém roce 2020“.

Reakce na něj je navíc pozitivní jak od hostů, tak od touroperatorů, jelikož dostávají „extra bonus“ v případě, že Brno navštíví. Toto pojetí karty *Brnopas* působí jako argument při rozhodování o cestě do Brna. *Brnopas* má potenciál především jako marketingový nástroj, benefit pro návštěvníky, avšak ne jako zdroj příjmů. *Brnopas* může současně sloužit (po úpravách) jako zdroj informací.

Časopis *KAM* je z pohledu destinačního managementu nedostačující. Jeho role může být marketingový nástroj města i kraje (s možností spolufinancování) za hranicemi Brna.

Cílový stav: Do turistické karty *Brnopas* jsou postupně zapojována i místa z jižní Moravy. *Brnopas* se stane integrální součástí marketingu destinace – slouží jako klíčový nástroj systematického sběru a vyhodnocování dat o návštěvnících.

Časopis *KAM* je plnohodnotný marketingový kanál, který je zaměřený na hlavní cílové skupiny města Brna a je distribuovaný i mimo Brno.

Indikátor: Počet distribuovaných pasů, objem využití u jednotlivých zapojených subjektů ve vztahu k počtu přenocování. Časopis *KAM* distribuovaný i mimo Brno.

Priorita 2: Destinační značka

Současná stav a zdůvodnění: Kvalitně zpracovaná destinační značka *Brno True Story* není v komunikaci Brna dostatečně a systematicky používána. Z analýz vyplynulo, že destinační značka je výkonnou složkou (TIC BRNO) chápána jako součást image v gesci KMCR, která však výkonnou složkou cestovního ruchu města Brna není.

Značku používá TIC BRNO pouze omezeně (byla nalezena jen na anglické verzi webu *GotoBrno*). Vedle toho jsou používány další značky či slovní spojení, jako je *GotoBrno*, *To je Brno*, přičemž není zřejmé, k jakému obsahu se jmenované značky vztahují, jak jsou či měly by být používány, k jakému jazykovému prostředí se váží, jaká je závazná grafická podoba, jaký je závazný obsah atd.

Cíl priority: Jednoznačné stanovení účelu, obsahu a podoby destinační značky či značek. Na prvním místě destinační značka *Brno True Story*. Podrobnosti nutné pro realizaci priority, budou stanoveny ve strategii, viz kapitola *Priorita Strategie destinačního managementu a marketingu CR* (SMM).

Výstup: Komplexní manuál práce se značkou včetně informací a obligatorních podmínek použití pro externí subjekty.

Strategický cíl 2: Upevnění postavení Brna v cestovním ruchu

Priorita 2: Destinační značka

Aktivita – nastavení práce s destinační značkou

Cílový stav: Jednotná a systematická implementace vizuální podoby destinační značky *BrnoTrueStory* a eventuálně dalších značek do všech relevantních výstupů.

Pracovní podklad pro použití značky marketingovými partnery (logo a jeho pravidla).

Systematická péče o Brand esenci s cílem nepřipustit rozmělnění (*Brno True Story* je chápána jako značka výběrového obsahu). S tím souvisí potřeba zvolit jinou značku pro široké spektrum návštěvníků.

Indikátor: Existence manuálu značky/značek a pravidelná kontrola výstupů.

Priorita 3: Produkty CR

Současná stav a zdůvodnění: Produkty lze chápat jako:

- a) přímou službu turistům zajišťovanou TIC BRNO (informace a služby).
- b) „zboží“, produkty cestovního ruchu města Brna s destinační značkou *Brno True Story*, případně jinými značkami (produkty cestovního ruchu).

Město Brno skutečnými produkty „zbožím“ CR nedisponuje (konstatují to i *Východiska CZT*). Informační servis hlavního města kraje – Brna – se soustředí na výběrový návštěvnícký segment (priorita Brna), nikoliv na široké spektrum návštěvníků (priorita CCRJM a oblastních DMO).

Cíl priority: Nabízet základní informační služby všem skupinám turistů bez rozdílu. Ke službám pro turisty, stejně tak ke službám informačních center, patří nepochybně skvěle fungující online i offline informace včetně dopravních informací, navigace i „promo materiálů“ o památkách a dalších „atraktivitách“ **pro nejširší veřejnost bez segmentace**. Cílem je připravovat a realizovat **produkty cestovního ruchu Brna** („B2B“ i „B2C“) segmentované v souladu s destinační značkou či značkami. Podrobnosti bude řešit Strategie destinačního managementu a marketingu

Výstup: Online informace pro široké spektrum návštěvníků v podobě informačního webu a **široce pojaté „printové“ (offline) informace** k nejširší distribuci (infocentra, hotely, památky) včetně informací dopravních. K realizaci tohoto výstupu se předpokládá zapojení relevantních partnerů, jako je DPMB, KORDIS apod.

Aktivita – poskytování informací pro široké spektrum návštěvníků

Strategický cíl 2: Upevnění postavení Brna v cestovním ruchu
Priorita 3: Produkty CR

Současný stav a zdůvodnění: Z analýz vyplývá, že Brno se prostřednictvím TIC BRNO soustředí na image pro poměrně úzce zaměřený segment. To je z pohledu image a marketingu v pořádku, současně ale do Brna nezávisle i prostřednictvím aktivit partnerů (CCRJM, Brněnsko) míří množství širokého spektra návštěvníků, kteří hledají běžné, nesofistikované informace a produkty online i offline. Široké spektrum návštěvníků je přitom hlavním cílovým segmentem nejbližšího partnera města Brna – CCRJM.

Cílový stav: Příprava a realizace produktů cestovního ruchu Brna („B2B“ i „B2C“) segmentované v souladu se destinační značkou *Brno True Story*. To nevylučuje přípravu jiných produktů, vznikne-li jejich potřeba prostřednictvím realizace Strategie destinačního managementu a marketingu. Je stanoveno které služby a produkty pro široké spektrum chybí a je nezbytné je doplnit (např. tištěné informace o dopravě v Brně).

Indikátor: Optimalizace webu pro široké spektrum návštěvníků (doplnění, rozšíření, úprava konverzních cílů / měření) a dále pak vznik série „printových“ (offline) informačních materiálů pro široké spektrum návštěvníků včetně přehledných dopravních informací.

Aktivita – příprava a realizace produktů CR

Strategický cíl 2: Upevnění postavení Brna v cestovním ruchu
Priorita 3: Produkty CR

Současný stav a zdůvodnění: Současná nabídka ze strany města Brna je spíše nabídka jednotlivých aktivit, akcí, festivalů a témat. Nikoliv nabídka produktů pro individuální i skupinovou klientelu („B2B, B2C“).

Hlavní důraz není kladen na několik málo vybraných produktů, s celostátním nebo i zahraničním významem.

I tak výjimečný produkt s nadregionálním významem jako je *Gourmet Brno* je promován nezávisle a jinými kanály než obdobný licenční produkt *Gourmet jižní Morava*. To nepochybně možný potenciál oslabuje.

Cílový stav: Čtyři kategorie produktů postavené s využitím – 3K principu a rozdělení na prémiový segment (*Brno True Story*) a segment pro široké spektrum návštěvníků:

- s celostátním a incomingovým potenciálem: tyto produkty budou sloužit jako „vlajková loď Brna“, jako přímý důvod k cestě do Brna.
- primárně pro existující návštěvníky Brna.
- primárně pro rezidenty.
- primárně budující image města.

Indikátory: Využití nadregionálních produktů v rámci 3K rady.

4.3. Strategický cíl 3: Eliminace překážek rozvoje cestovního ruchu

Cíl priority jako celku: Inicie odstranění překážek jednak znesnadňujících a znepříjemňujících konzumaci služeb cestovního ruchu a jednak limitujících využití existujícího potenciálu pro cestovní ruch. Je třeba zmínit, že tato kapitola je do značné míry závislá na ochotě mnoha dalších subjektů mimo resort KMCR, resp. TIC BRNO, měnit věci k lepšímu. Úspěch v mnoha případech závisí i na přijetí potřebných politických rozhodnutí. O to více vystupuje do popředí nutnost oprostit KMCR od funkcí výkonných a posílit funkce strategické, iniciační a koordinační.

Specifický cíl priority: Minimalizace negativních impulsů a stresu návštěvníků při příjezdu do Brna a pobytu ve městě. Z pohledu cestovního ruchu vedlejším, avšak velmi významným efektem pak bude pozitivní vnímání změn veřejného prostoru a jeho funkcí samotnými obyvateli Brna.

Priorita 1: Orientační systém CR

Současný stav a zdůvodnění: Brno postrádá odpovídající online i offline informační a navigační turistický systém od vstupních bodů (letišť, vlakové nádraží, autobusové nádraží) – zejména s ohledem na cizince. Informace podávané online prostřednictvím DPMB a KORDIS jsou z pohledu turistů komplikované, nesrozumitelné a často špatně čitelné.

Cíl priority: Vytvoření uživatelsky přívětivého orientačního systému města v online i offline prostředí ve smyslu „Brno svého návštěvníka uchopí a nenechá váhat, ať přijíždí odkudkoliv a za jakýmkoliv účelem“ (viz *GAP analýza*).

Výstup: Aktuální analýza v oblasti online a offline orientačního systému v Brně.

Aktivita – vytvoření a instalace komplexního navigačního a orientačního systému

Současný stav: Brno je definováno jako vstupní brána kraje, avšak z pohledu cestovního ruchu je pro klienty přijíždějící do Brna ztížena orientace kvůli absenci komplexního orientačního systému.

Cílový stav: Realizace komplexní online a offline analýzy ve městě (kde budou umístěny jaké informace – za Brno i za kraj, tj. vlakové i autobusové nádraží, zastávky, letiště, návštěvní cíle atp.) Dále prosazení vydávání tištěných informací o dopravě ve městě v dostatečném množství a zajištění systematické distribuce do hotelů a infocenter (spolupráce s DPMB a KORDIS).

Indikátor: Zpracovaný dokument aktuálního stavu / instalovaný orientační systém.

Strategický cíl 3: Eliminace
překážek rozvoje cestovního
ruchu
Priorita 1: Orientační systém
CR

Priorita 2: Vstupní brány města

Současný stav a zdůvodnění: Vstupní brány města Brna jsou tvořeny hlavním vlakovým nádražím, UAN, autobusovým nádražím u hotelu *Grand*, Letištěm Brno a parkovišti P+R. Kromě absence kvalitního orientačního značení nejsou vstupní brány Brna „proturisticky“ orientovány a nedosahují dostatečné kvality – estetické/informační.

Cílem priority: Trvalé zlepšení vzhledu a dokonalý informační systém. Rovněž kultivace prostor zejména v a okolo hlavního brněnského vlakového nádraží.

Výstup: Samotná estetická kultivace ve spojení s poskytnutím základních turistických informací v jazykové mutaci ČJ/AJ.

Aktivita – nastavení pracovní skupiny Vstupní brány města

Současný stav: V současné době neexistuje pracovní skupina / odbor, který se efektivně věnuje vstupním branám do města a snaží se prosadit „proturistické“ změny.

Cílový stav: Nastavení funkční skupiny, která zanalyzuje stav a turistickou funkčnost vstupních bran města Brna a bude proaktivně realizovat aktivity, které budou směřovat ke zlepšení estetického a informačního charakteru. Jednotlivé aktivity by dále měly být navázány na *Plán mobility* města Brna a dále na vznik nových parkovacích míst P+R.

Indikátor: Existence stálé pracovní skupiny s politickou gescí, která navrhne a implementuje udržitelný způsob kultivace veřejného prostoru vstupních bran.

Strategický cíl 3: Eliminace překážek rozvoje cestovního ruchu
Priorita 2: Vstupní brány města

Priorita 3: Průzkum potenciálu infrastruktury CR

Současný stav a zdůvodnění: Na území města Brna je několik klíčových míst, které jsou z pohledu cestovního ruchu nedostatečně využity a nabízejí potenciál pro rozvoj cestovního ruchu. Jedná se o Brněnskou přehradu nebo areál BVV a to v návaznosti na využití areálů pro cestovní ruch a doprovodné služby jako např. camping a caravanning.

Cíl priority: Zpracování odborných studií, které posoudí a navrhnuou způsoby, jak zatraktivnit a kultivovat prostor Brněnské přehrady / využít areál BVV pro rozvoj cestovního ruchu.

Výstup priority: Expertní studie stanovující závazné procesy a nezbytné aktivity

Strategický cíl 3: Eliminace překážek rozvoje cestovního ruchu
Priorita 3: Průzkum potenciálu infrastruktury CR

Aktivita – realizace expertní studie Brněnská přehrada

Současný stav: Brněnská přehrada a její okolí je významná rozvojová lokalita pro cestovní ruch. Primárně se nejedná o hlavní turistický cíl, dle kterého se klienti rozhodují, kterou destinaci navštíví, nýbrž o doplňkovou aktivitu, která navazuje na trend cestovního ruchu „příroda-město“. Současný stav v lokalitě je neuspokojivý jak po estetické, tak po funkční stránce. Problémem je nejenom parkování, ale i kvalita nabízených služeb a všeobecná estetická kvalita. Lokalita spadá do gesce různých odborů MMB, jejichž aktivity na sebe nijak nenavazují.

Cílový stav: Zpracování odborné studie na zatraktivnění prostoru Brněnské přehrady pro cestovní ruch. Klást důraz na doprovodnou infrastrukturu cestovního ruchu jako např. místa pro camping a caravanning.

Indikátor: Existence studie.

Strategický cíl 3: Eliminace překážek rozvoje cestovního ruchu
Priorita 3: Průzkum potenciálu infrastruktury CR

Aktivita – realizace expertní studie BVV

Současný stav: Návrh otevřít a zpřístupnit prostor BVV, zvýšit jeho atraktivitu a zprůchodnit jej se ve strukturovaných rozhovorech objevoval opakovaně. Bylo poukázáno na chybějící propojení mezi prostorově omezeným centrem města. Z jednání se zástupci BVV naopak vyplynulo, že otevření areálu není žádoucí, neboť zde neustále probíhají veletrhy a výstavy kromě letních měsíců a začátku roku.

Cílový stav: Odborné posouzení možností, kterými by BVV, resp. areál výstaviště, mohl přispět k rozvoji cestovního ruchu a k saturaci jeho potřeb v podobě studie na téma jak, čím a za jakých okolností a podmínek je možné přiblížit a zpřístupnit areál BVV pro cestovní ruch a potažmo pro veřejnost. Rozhodnutí, co z návrhu realizovat, je na politické reprezentaci.

Indikátor: Expertní studie

05



Akční plán

5. Akční plán

Akční plán obsahuje aktivity zejména k roku 2021 a roku 2022. Na konci roku 2022 se očekává aktualizace akčního plánu a jeho vyhodnocení.

Strategický cíl 1: Mobilizace vnitřních rezerv

Priorita 1: Řízení a management CR

Aktivita: Zavedení řídicí role KMCR a výkonné role TIC BRNO

Plánované činnosti	Analýza právního stavu a možnost úpravy existujících/nových dokumentů – zejména Zásad a s nimi spojené procesy a aktivity vedoucí k definování rolí, pravomocí a implementací Zásad.
Časové a finanční možnosti	Aktualizace Zásad do 31. 12. 2021 / financováno z vlastních zdrojů.
Monitoring/zodpovědnost	Vedoucí KMCR.
Indikátor	Aktualizace Zásad.
Frekvence hodnocení	Jednorázově k 31. 12. 2021.

Aktivita: Nastavení DMO Brněnsko jako subjektu destinačního managementu

Plánované činnosti	Zpracování Strategie destinačního managementu jako součásti Strategie destinačního managementu a marketingu (SMM). Až do případné certifikace jiného subjektu pro Brno a okolí pověřit oficiální destinační organizaci DMO Brněnsko jako oficiální subjekt, aplikující destinační management na oblast města Brna v souvislosti s komerčními produkty a s oblastmi, které TIC BRNO ze své podstaty nemůže vykonávat, a finančně a personálně jej posílit.
Časové a finanční možnosti	Viz SMM / financováno z vlastních zdrojů.
Monitoring/zodpovědnost	Vedoucí KMCR, předseda DMO Brněnsko.
Indikátor	Existence právně závazného dokumentu mezi městem Brnem a Brněnsko, z.s., pověřující DMO Brněnsko realizací destinačního managementu na území města Brna, vykonávaného v souvislosti s komerčními produkty a s oblastmi, které TIC BRNO ze své podstaty nemůže vykonávat, resp. zpracovaná a implementovaná Strategie destinačního managementu jako součást Strategie destinačního managementu a marketingu (SMM).
Frekvence hodnocení	Jednorázově do 30. 6. 2022.

Aktivita: Nastavení MCB jako výkonného subjektu segmentů MICE a Medical Tourism

Plánované činnosti	Stabilní a dostatečné financování rozpočtu MCB a stálá kontrola výsledků činnosti MCB (strategii MCB zpracovává CCRJM).
Časové a finanční možnosti	Rozpočet MCB je v roce 2021 posílen o 3 mil. Kč (1,5 mil. Kč pro rok 2021 a 1,5 mil. Kč na rok 2022) / financováno z vlastních zdrojů.
Monitoring/zodpovědnost	Vedoucí KMCR.
Indikátor	Existence dokumentu (rozpočtu) prokazujícího finanční posílení rozpočtu MCB.
Frekvence hodnocení	Průběžně 3. čtvrtletí / každý rok v návaznosti na tvorbu rozpočtu města Brna.

Aktivita: Analýza změny právní formy a struktury TIC BRNO

Plánované činnosti	Analýza změny právní formy a struktury TIC Brno v návaznosti na potřeby řízení cestovního ruchu (destinační management) a provozování komerčních aktivit.
Časové a finanční možnosti	Do 30. 6. 2022.
Monitoring/zodpovědnost	Vedoucí KMCR.
Indikátor	Zpracovaný dokument – analýza.
Frekvence hodnocení	Jednorázově k 30. 6. 2022.

Priorita 2: Posílení financování CR

Aktivita: Analýza systému výběru místních poplatků z pobytu

Plánované činnosti	KMCR, ve spolupráci s městskými částmi, vypracuje analytickou zprávu s nadefinováním systémových změn, vedoucích k nastavení správných odvodů poplatků.
Časové a finanční možnosti	Ve druhém pololetí let 2020 a 2021 se poplatky z pobytu nevybírají. Analýza za rok 2019 k 31. 3. 2022 / financováno z vlastních zdrojů.
Monitoring/zodpovědnost	Vedoucí KMCR.
Indikátor	Zpracovaný dokument.
Frekvence hodnocení	Jednorázově k 31. 3. 2022 (analýza za rok 2019). Každoročně 2. čtvrtletí roku za předchozí rok (dle dat ČSÚ).

Aktivita: Monitorování místních poplatků z pobytu

Plánované činnosti	Provéřít nezbytné úkony za účelem monitorování poplatků a nastavení podmínek pro zapojení do projektu E-turista.
Časové a finanční možnosti	Systém zprovozněn do 31. 12. 2022 / financováno z vlastních zdrojů.
Monitoring/zodpovědnost	Vedoucí KMCR.
Indikátor	Nastavení systému monitorování a napojení na projekt E-turista (projekt MMR, CzT), viz Příloha č. 2.
Frekvence hodnocení	Každoročně 2. čtvrtletí, 31. 12. 2022 kontrola zavedení systému.

Priorita 3: Systematické měření KPI

Aktivita: Monitorování výkonu TIC BRNO (vnitřní KPI)

Plánované činnosti	- Příprava a realizace marketingových kampaní destinační značky Brno True Story, sledování stanovených indikátorů, pravidelný „reporting“. - Aktivní participace na práci 3K rady (marketingové a produktové) a realizace úkolů vyplývajících ze závěrů 3K rady. - Produkce vlastních akcí podle ročního prováděcího plánu. - Příprava, realizace a marketing produktů cestovního ruchu se zapojením dalších komerčních i nekomerčních subjektů v návaznosti na marketingovou strategii.
Časové a finanční možnosti	Financováno z vlastních zdrojů.
Monitoring/zodpovědnost	Vedoucí KMCR / ředitel/ředitelka TIC BRNO.
Indikátor	Plnění ročního akčního plánu.
Frekvence hodnocení	K 30. 4. za předchozí rok.

Aktivita: Monitorování výkonu destinace (vnější KPI)

Plánované činnosti	Nastavení pravidelného harmonogramu „monitoringu“ a zadávání jednotlivých výzkumů a zpracování dat, pravidelné vyhodnocování a k tomu odpovídající změny v aktivitách.
Časové a finanční možnosti	Každoročně dle harmonogramu / financováno z vlastních zdrojů.
Monitoring/zodpovědnost	Vedoucí KMCR.
Indikátor	- Sestava dat mobilních operátorů. - Sestava ČSÚ – příjezdy a přenocování v HUZ. - Sestava Intenzita cestovního ruchu města Brna. - Sestava sociologická šetření. - Sestava dat z turistických cílů města a provozů TIC BRNO ve spolupráci s CCRJM. - Monitorování AirBnB (ve spolupráci s PARO MMB).
Frekvence hodnocení	Vždy 2. čtvrtletí za předchozí rok (po zveřejnění dat ČSÚ). Harmonogram „monitoringu“ na příští rok k 30. 11. příslušného roku.

Priorita 4: 3K

Aktivita: Zavedení 3K rady

Plánované činnosti	Ustanovení 3K rady a následná pravidelná koordinace a kooperace přípravy společných produktů s „incomingovým“ (posílení ACR) a celostátním (posílení DCR) potenciálem. Dále hledání cesty ke koordinovanému uvádění těchto produktů na trh. A to v návaznosti na rytmus businessu cestovního ruchu.
Časové a finanční možnosti	Vznik do 31. 12. 2022 / financováno z vlastních zdrojů.
Monitoring/zodpovědnost	Ředitel/ředitelka CCRJM, ředitel/ředitelka TIC, vedoucí KMCR.
Indikátor	Jednání 3K rady.
Frekvence hodnocení	Vždy k 31. 12. příslušného roku.

Strategický cíl 2: Upevnění postavení Brna v cestovním ruchu

Priorita 1: Destinační management a marketing

Aktivita: Realizace Strategie destinačního managementu a marketingu (SMM)

Plánované činnosti	Vypracování Strategie marketingu a managementu (SMM) města Brna ve spolupráci s TIC BRNO a v koordinaci Brněnska a CCRJM. Strategie stanoví na základě relevantních dat zdrojové trhy (ČR i zahraničí). Dále pak jasně identifikuje produktovou linii ve vztahu ke značkám města a relevantní distribuční cesty a vhodné partnery (komerční i nekomerční) a časový plán.
Časové a finanční možnosti	Tvorba strategie do 31. 3. 2022 / financováno z vlastních zdrojů.
Monitoring/zodpovědnost	Vedoucí KMCR ve spolupráci s TIC, schválení Radou města Brna.
Indikátor	Zpracovaný dokument + pravidelná aktualizace.
Frekvence hodnocení	Jednorázově 31. 3. 2022 a pravidelná aktualizace 12/22 a následující roky.

Aktivita: Zefektivnění práce s kartou Brnopas a časopisem KAM

Plánované činnosti	Navázání spolupráce s dalšími subjekty, nastavení procesů získávání a „monitoring“ dat z karty <i>Brnopas</i> a nastavení financování. Připravit <i>Brnopas</i> na případné dotační tituly na podporu městské turistiky. Je nastaven obecně funkční obchodní model karty <i>Brnopas</i> , který vychází z podobných zahraničních modelů, ve kterých se aktéři podílejí na chodu karty. V případě časopisu KAM je jeho obsah relevantní cílovým skupinám a jde o funkční marketingový nástroj, distribuovaný mimo Brno.
Časové a finanční možnosti	Vlastní zdroje/ rozpočet TIC BRNO/ dotace. Připravit <i>Brnopas</i> na případné dotační programy do 30. 10. 2021 (dle harmonogramu MMR).
Monitoring/zodpovědnost	Ředitel/ředitelka TIC BRNO.
Indikátor	Počet distribuovaných ks, objem využití u jednotlivých zapojených subjektů ve vztahu k celkovému počtu hostů a počtu přenocování / zavedená distribuce časopisu KAM mimo Brno v adekvátním počtu a to dle marketingové strategie.
Frekvence hodnocení	Vždy k 31. 12. příslušného roku a k 31. 3. za předchozí rok.

Priorita 2: Destinační značka

Aktivita: Nastavení práce s destinační značkou

Plánované činnosti	Tvorba komplexního manuálu práce s destinační značkou, včetně informací a obligatorních podmínek použití pro externí subjekty, včetně analýzy minulé komunikace a využití destinační značky a používání dalších (destinačních) značek pro cestovní ruch.
Časové a finanční možnosti	K 31. 3. 2022 (manuál) / financováno z vlastních zdrojů.
Monitoring/zodpovědnost	Vedoucí KMCR.
Indikátor	Existence manuálu značky/značek a s ním spojená pravidelná kontrola výstupů.
Frekvence hodnocení	Manuál jednorázově k 31. 3. 2022. Kontrola výstupů vždy k 31. 12. příslušného roku.

Priorita 3: Produkty CR

Aktivita: Poskytování informací pro široké spektrum návštěvníků

Plánované činnosti	• Stanovení, které existující služby a produkty jsou určeny pro výběrový segment a které pro široké spektrum návštěvníků (online i offline). • Stanovení, které služby a produkty pro široké spektrum návštěvníků chybí. • Dále je nezbytné chybějící produkty doplnit (například tištěné informace o dopravě v Brně) – činnost bude realizována v rámci přípravy SMM. • Chybějící služby, činnosti a produkty doplnit.
Časové a finanční možnosti	K 31. 3. 2022 / financováno z vlastních zdrojů.
Monitoring/zodpovědnost	Ředitel/ředitelka TIC BRNO, předpokládaná spolupráce DPMB a KORDIS.
Indikátor	Optimalizace webu pro široké spektrum návštěvníků (doplnění, rozšíření, úprava konverzních cílů / měření), série „printových“ (offline) informačních materiálů včetně přehledných dopravních informací.
Frekvence hodnocení	Jednorázově k 31. 3. 2022, průběžně vždy před hlavní turistickou sezónou.

Aktivita: Příprava a realizace produktů CR

Plánované činnosti	• Témata a produkty s celostátním a „incomigovým“ potenciálem. Tyto produkty budou sloužit jako „vlajková loď Brna“, jako přímý důvod k cestě do Brna. • Témata a produkty primárně pro existující návštěvníky Brna. • Témata a nabídky primárně pro rezidenty. • Aktivity primárně budující image města.
Časové a finanční možnosti	Po zavedení 3K rady / financováno z vlastních zdrojů.
Monitoring/zodpovědnost	Ředitel/ředitelka TIC BRNO, předpokládaná spolupráce Brněnsko, CCRJM.
Indikátor	Samotný vznik produktů.
Frekvence hodnocení	Podle harmonogramu 3K rady.

Strategický cíl 3: Eliminace překážek rozvoje cestovního ruchu

Priorita 1: Orientační systém CR

Aktivita: Vytvoření a instalace komplexního navigačního a orientačního systému

Plánované činnosti	Aktuální analýza v oblasti dopravní „infografiky“ ve městě (kde budou umístěny jaké informace – za Brno i za kraj, tj. vlakové i autobusové nádraží, zastávky, letiště, návštěvní cíle atp.). Dále vydávání tištěných informací o dopravě ve městě v dostatečném množství a zajištění systematické distribuce do hotelů a infocenter (spolupráce s DPMB a KORDIS).
Časové a finanční možnosti	Dokumentace aktuálního stavu k 30. 6. 2022 / financováno z vlastních zdrojů
Monitoring/zodpovědnost	Vedoucí KMCR , ředitel/ředitelka TIC BRNO. Spolupráce s Kanceláří architekta města, Odborem dopravy, BKOM aj.
Indikátor	Zpracovaný dokument aktuálního stavu.
Frekvence hodnocení	Jednorázově (dokument) 30. 6. 2022. Dále pak v ročních intervalech (revize, obnova).

Priorita 2: Vstupní brány města

Aktivita: Nastavení pracovní skupiny Vstupní brány města

Plánované činnosti	Existence stálé pracovní skupiny s politickou gescí, která navrhne a implementuje udržitelný způsob kultivace veřejného prostoru vstupních bran.
Časové a finanční možnosti	Financováno z vlastních zdrojů.
Monitoring/zodpovědnost	Vedoucí KMCR, ředitel/ředitelka TIC BRNO. Spolupráce s odbory MMB a dalšími subjekty.
Indikátor	Realizace jednání pracovní skupiny.
Frekvence hodnocení	Vždy k 31. 12. za příslušný rok.

Priorita 3: Průzkum potenciálu infrastruktury CR

Aktivita: Realizace expertní studie Brněnská přehrada a studie BVV

Plánované činnosti	Vytvoření uceleného dokumentu/studie k tématu Brněnská přehrada / areál BVV z hlediska cestovního ruchu. Zapojení KMCR do příslušných pracovních skupin.
Časové a finanční možnosti	Vznik do 31. 12. 2022 / 30. 6. 2023 / financováno z vlastních zdrojů.
Monitoring/zodpovědnost	KMCR ve spojení s ostatními odbory. PS Brněnská přehrada již byla ustanovena (zástupce KMCR), první setkání červenec 2021.
Indikátor	Existence studie k tématu Brněnská přehrada / areál BVV. Fungující pracovní skupiny.
Frekvence hodnocení	Průběžně (fungování PS). Jednorázově do 31. 12. 2022 (studie Přehrada). Jednorázově do 30. 6. 2023 (studie BVV).

06



Harmonogram

Strategický cíl 1: Mobilizace vnitřních rezerv

č.	Prioritní oblasti	Aktivity	2021		2022			
			III. Q	IV. Q	I. Q	II. Q	III. Q	IV. Q
1	Řízení a management CR	Zavedení řídicí role KMCR a výkonné role TIC BRNO						
		Nastavení DMO Brněnsko jako subjektu destinačního managementu						
		Nastavení MCB jako výkonného subjektu segmentů MICE a Medical Tourism						
		Analýza změny právní formy a struktury TIC BRNO						
2	Posílení financování CR	Analýza systému výběru místních poplatků z pobytu						
		Monitorování místních poplatků z pobytu						
3	Systematické měření KPI	Monitorování výkonu TIC BRNO (vnitřní KPI)						
		Monitorování výkonu destinace (vnější KPI)						
4	3K	Zavedení 3K rady						

Strategický cíl 2: Upevnění postavení Brna v cestovním ruchu

č.	Prioritní oblasti	Aktivity	2021		2022			
			III. Q	IV. Q	I. Q	II. Q	III. Q	IV. Q
1	Destinační management a marketing	Realizace Strategie destinačního managementu a marketingu (SMM)						
		Zefektivnění práce s kartou Brnopas a časopisem KAM						
2	Destinační značka	Nastavení práce s destinační značkou						
3	Produkty CR	Poskytování informací pro široké spektrum návštěvníků						
		Příprava a realizace produktů CR						

Strategický cíl 3: Eliminace překážek rozvoje cestovního ruchu

č.	Prioritní oblasti	Aktivity	2021		2022			
			III. Q	IV. Q	I. Q	II. Q	III. Q	IV. Q
1	Orientační systém CR	Vytvoření a instalace komplexního navigačního a orientačního systému						
2	Vstupní brány města	Nastavení pracovní skupiny Vstupní brány města						
3	Průzkum potenciálu infrastruktury CR	Realizace expertní studie Brněnská přehrada						
		Realizace expertní studie BVV						

07



Závěr

Pár slov na závěr...

Program rozvoje cestovního ruchu města Brna 2021 až 2025, který jste právě dočetli nebo alespoň prolistovali, je strategickým plánovacím dokumentem, který se týká problematiky cestovního ruchu na další pětileté období. To ale neznamená, že je to dokument obecný, nekonkrétní, určený pouze k založení. Právě naopak!

Našimi cíli bylo, nejenom v reakci na aktuální situaci v souvislosti s pandemií COVID-19, která celosvětově již druhý rok negativně dopadá na cestovní ruch, upevnění postavení Brna v cestovním ruchu a eliminace překážek jeho rozvoje. V neposlední řadě také navržení řešení, pro stávající nesystémovosti v organizaci cestovního ruchu ve městě Brně a to v návaznosti na jeho zázemí, region i národní úroveň. Cílem *Programu* je tedy také zefektivnění práce organizací, které se zabývají rozvojem cestovního ruchu, destinačním managementem a marketingem, a které v tomto pracují „pro Brno“, tak aby přínos plynoucí z tohoto odvětví byl pro město, jeho obyvatele a podnikatele, co možná nejvyšší.

V cestovním ruchu se chceme vrátit tam, kde bylo Brno v roce 2019. Už od roku 2015 návštěvnost města každým rokem rostla, v roce 2019 k nám přijelo více jak 850 tis. hostů, kteří zde dohromady strávili přes 1,5 mil. nocí. V areálu výstaviště se konaly desítky akcí, hotely byly z velké části obsazeny business klientelou a konferenčními návštěvníky, pro které nebylo potřeba v takové míře chystat volnočasovou nabídku či pobídkové slevové akce. V srpnu během Grand Prix silničních motocyklů, stejně jako v září v době Mezinárodního strojírenského veletrhu, byla v Brně doslova „hlava na hlavě“, s plnými ubytovacími zařízeními a restauracemi, kde převažovali zahraniční návštěvníci. A co je nejdůležitější, o Brně se mluvilo nejen doma, ale i v zahraničí jako o městě s unikátní architekturou, živým centrem a místem se skvělými bary a kavárnami.

V roce 2020 se ale situace radikálně změnila a to, co jsme vždy považovali za samozřejmost, je nyní pryč. V minulém roce poklesl počet hostů v hromadných ubytovacích zařízeních celkově o více jak 60 % (ve srovnání s rokem 2019). Přičemž propad zahraničních turistů byl obrovský, o více jak 75 %, domácích turistů přijelo loni téměř o polovinu méně než v roce 2019. V Brně také kleslo množství konferencí a kongresů, a to zhruba o 70 %, pokles konferenčních a kongresových návštěvníků je stejně velký (navíc v těchto číslech nejsou započítány akce na brněnském výstavišti).

Ztratili jsme jistotu, zda ubytovací kapacity budou opět vytížené, výstaviště ožije lidmi a v restauracích, barech i v ulicích potkáme nejenom místní. Je třeba zmínit, že obyvatelům města, studentům, pracujícím i expatům, patří velký dík za podporu lokálních podniků, a navštěvování turistických cílů a kulturních akcí. S vědomím, že výpadek zahraniční a business klientely se nám zřejmě nepodaří plně kompenzovat, jsme získali jistotu, že do konce roku 2025 musí dojít ke změnám – např. propracovaná volnočasová nabídka a její napojení na ubytovací zařízení, efektivně fungující marketingové nástroje (např. turistická karta *Brnopas*), zaměření se na cílovou skupinu rodin s dětmi (zejména v hlavní sezóně), zajištění konkurenceschopnosti Brna v oblasti MICE a změny v systému organizace cestovního ruchu. Změně struktury návštěvníků se přizpůsobuje i naše strategie, ovšem zároveň se snahou zachovat Brnu specifickou formu komunikace, ze které vyzařuje autentická atmosféra, specifčnost a unikátnost města, ať už v architektuře, kultuře či gastronomii.

V Kanceláři marketingu a cestovního ruchu jsme na *Programu* pracovali spolu s partnery a realizátorskou firmou Koncepto od začátku února 2021, tedy v nelehké době nejen pro všechny turisty a profesní návštěvníky, ale pro všechny obyvatele města Brna, jižní Moravy a České republiky. Osobní setkání partnerů, hlavních aktérů v cestovním ruchu, v rámci pracovních skupin, se nemohla uskutečnit. Poté, co proběhly online a později i živé diskuse, podrobné hloubkové rozhovory, konzultace se zpracovatelem a další šetření, byl nový *Program* v červenci 2021 dokončen. Při tom se vycházelo z analyticko-evaluačního dokumentu *Východiska*, který pro Brno minulý rok v září zpracoval Institut turismu agentury CzechTourism. Souběžně vznikaly a stále vznikají i strategické dokumenty na úrovni ČR a zejména JMK – výstupy a závěry byly rovněž v *Programu* použity.

Tímto děkujeme organizacím, které se na cestovním ruchu v Brně nějakým způsobem podílejí – TIC BRNO, Centrála cestovního ruchu – jižní Morava, Moravia Convention Bureau, DMO Brněnsko, Krajský úřad JMK, Veletrhy Brno za podklady a cenné připomínky. Děkujeme brněnským turistickým cílům a hotelům za jejich participaci, hodnotné názory a zkušenosti.

Děkujeme zpracovateli, firmě Koncepto, s. r. o., Pavlu Pichlerovi z Travelbakers a Michalu Burianovi za zpracování celého dokumentu, všechny podnětné diskuse a konzultace a také trpělivost. Věříme, že veškerý čas a energie věnovaná práci na nové strategii bude následně dobře zúročena a podaří se naplnění stanovených cílů. My v Kanceláři marketingu a cestovního ruchu pro to uděláme maximum!

Mohlo by se zdát, že naše práce s dokončením a schválením dokumentu také končí. Nicméně je to právě naopak, nyní teprve začínáme! Společně s partnery budeme pracovat na tom, aby byl *Program* naplněn. Uvědomujeme si, že pro úspěšný rozvoj cestovního ruchu je nejdůležitější spolupráce na všech úrovních, proto naše první kroky povedou tímto směrem.

Držte nám palce!

Kancelář marketingu a cestovního ruchu

Program rozvoje cestovního ruchu města Brna 2021–2025 byl schválen Radou města Brna na R8/165. schůzi dne 18. 8. 2021.

08



Přílohy

Příloha č. 1

Postup přípravy Programu

V rámci získávání relevantních dat a údajů byly provedeny strukturované a polostrukturované rozhovory s níže uvedenými subjekty.

- Centrála cestovního ruchu jižní Moravy (2 osoby)
- Destinační společnost Brněnsko (2 osoby)
- Hotel Avanti (1 osoba)
- Hotel Barcelo (2 osoby)
- Hotel International (1 osoba)
- Hotel Passage (1 osoba)
- Hvězdárna a planetárium Brno (1 osoba)
- KMCR (4 osoby)
- Moravia Convention Bureau (1 osoba)
- Moravská galerie v Brně (1 osoba)
- Odbor regionálního rozvoje Jihomoravského kraje (2 osoby)
- Quality hotel Brno (2 osoby)
- TIC BRNO (3 osoby)
- Uvolněná členka zastupitelstva pro oblast marketingu a cestovního ruchu – Kristýna Černá
- VIDA! science centrum (1 osoba)
- Vila Tugendhat (1 osoba)
- Zoo Brno (1 osoba)

V rámci získání věrohodného obrazu o stavu a úrovni informačního, navigačního a orientačního online a offline systému bylo provedeno v rozmezí 3/2021– 6/2021:

- Terénní šetření u autobusového nádraží Grand – pozorování / dotazování / testování QR kódu u mapy.
- Terénní šetření Brno hlavní nádraží – dotazování / testování QR kódu u mapy / pozorování hlavního toku.
- Terénní šetření v UAN Zvonařka – dotazování na informacích / pozorování hlavního toku.
- Terénní šetření a dotazování v hotelech – Avanti/Grand/Vista/International/Cosmopolitan/Barceló/Passage.

Příloha č. 2

E-turista

Hlavním cílem projektu je propojení datových toků mezi třemi separátními registry – UbyPort cizinecké policie, DANTE WEB ČSÚ a neexistujícím registrem pro výběr místních poplatků z pobytu. Realizátorem projektu je MMR a CzT ve spolupráci s dalšími subjekty.

V rámci projektu dojde k vytvoření systému pro registraci hostů ubytovacích zařízení (vč. případného legislativního prostředí), generujícího „real time“ informace o počtech a složení domácích i zahraničních turistů, fungující zároveň i jako rozhraní pro platbu místních poplatků z pobytu a odesílání povinných hlášení cizinecké policii, (tj. 3 moduly – statistika, hlášení cizinecké policii, platební rozhraní pro platbu místních poplatků z pobytu).

Projekt je v přípravě od roku 2020. V roce 2021 započalo testování projektového záměru v území destinací východní Krkonoše a Český Krumlov. Na základě výsledků testování bude připravena zadávací dokumentace pro realizaci pilotní fáze projektu. Během této fáze dojde k vytvoření centrálního registru (technického řešení), včetně zajištění konektivity a kompatibility s dalšími registry a informačními systémy. Následně bude zahájen pilotní provoz na dobrovolné bázi (otestování kompatibility systému, technická podpora v pilotní fázi, školení uživatelů, informační kampaň (než vstoupí legislativní úprava v platnost). Paralelně bude probíhat analýza potřeby legislativní reformy, umožňující plnou implementaci tohoto systému v ČR a zároveň dodržení plnění souvisejících závazků vůči Evropské komisi v oblasti předávání statistických dat o ubytovacích zařízeních a jejich návštěvnosti.

Bude-li mezi příslušnými resorty, do jejichž kompetence patří dotčené právní předpisy (zákon o místních poplatcích, zákon o pobytu cizinců, zákon o statistické službě atd.) shoda, předpokládá se zahájení legislativního procesu přibližně v říjnu 2022. Harmonogram realizace projektu E-turista se bude průběžně zpřesňovat na základě aktuálního postupu vyjednávání mezi resorty.

B | R | N | O |

srpen 2021