STRATÉGIA ROZVOJA MESTA TRENČIANSKE TEPLICE AKO DESTINÁCIE CESTOVNÉHO RUCHU



máj 2015

Obsah

Úvod 3

1. Manažment destinácie ako nástroj na dosiahnutie cieľa 5

1.1. Synchronizácia záujmov verejného a súkromného sektora 5

1.2. Strategické východiská pre riadený rozvoj destinácie 7

2. Budovanie značky destinácie 9

2.1. Identifikácia daností a jedinečností územia a ich využitie pre tvorbu značky a produktu 9

2.2. Nastavenie procesu tvorby značky mesta ako turistickej destinácie 12

3. Marketingová stratégia destinácie 15

3.1. Analýza 15

3.2. Poslanie a vízia 19

3.3. Segmentácia 20

3.4. Definovanie hlavných produktových línií 22

3.5. Podujatie ako nástroj, nie cieľ 29

3.6. Marketingový mix 30

3.7. Ročný plán aktivít a komunikačný plán 40

4. Štruktúra a personálna kapacita OOCR 42

4.1. Turistické informačné a konferenčné centrum 44

5. Záverečné odporúčania 45

ÚVOD

Tento dokument má za cieľ sformulovať strategické východiská, ktoré pomôžu mestu Trenčianske Teplice nadviazať na všetko pozitívne a v duchu súčasných poznatkov poskytnú základy pre jeho ďalší cieľavedomý rozvoj ako obľúbenej a prosperujúcej destinácie.
Prírodné bohatstvo a história predurčujú budúcnosť Trenčianskych Teplíc viac ako čokoľvek iné. Jedinečné prostredie vytvorilo kulisu pre zhodnotenie unikátneho prírodného bohatstva - liečivých minerálnych prameňov - tak na úrovni ekonomickej, sociálnej ako aj kultúrnej. Na tomto základe vzniklo malebné kúpeľné sídlo, ktoré sa počas mnohých generácií kontinuálne rozvíjalo a tešilo sa pozornosti vtedajšieho kultúrneho sveta.

Obdobie necitlivých zásahov, popierajúcich tieto prirodzené východiská, negatívne poznamenali v druhej polovici 20. storočia nie len vonkajší vzhľad mesta, jeho urbánnu štruktúru, ale aj vnútorného ducha sociálnej štruktúry posledných generácií. Obe úrovne potrebujú obnovu a prinavrátenie pôvodného šarmu, aj keď už zasadeného do kontextu 21. storočia. Obnovu modernej mestskej infraštruktúry ako aj širokého uvedomenia si ľudí tu žijúcich, že ich sociálna a ekonomická budúcnosť je spojená s rozvojom cestovného ruchu, so šarmom prívetivého miesta a kvalitných, proklientsky orientovaných služieb.

Rozhodnutie budovať cestovný ruch ako jedno z ťažiskových odvetví predpokladá predovšetkým akceptovať dlhodobosť a kontinuálnosť takéhoto procesu. Rovnako vo vedomom pretváraní mesta ako destinácie, v budovaní jeho značky ako aj v systéme a výške financovania. Miera a ochota investovania do cestovného ruchu aj z verejných zdrojov je v rozvinutom svete podložená presnými analýzami a štatistikami priamych a nepriamych dopadov vo forme výberu daní, tvorby pracovných miest a pod. Na Slovensku v podstate neexistuje ani detailná štatistická analýza, a žiaľ, ani vecná diskusia na túto tému. Nové legislatívne prostredie zákona č. 91/2010 o podpore CR, kedy môže destinácia získať nenávratné zdroje od štátu v pomere 1:1 ku vybratým členským príspevkom oblastnej organizácie CR, je jedinečnou príležitosťou pre garantovanie nie len kritickej miery financovania destinačného marketingu, ale aj systémového prístupu, ktorý umožňuje kontinuitu plánovania.

Pohľad na turizmus prešiel v poslednom období zásadnými zmenami. Vo väčšine vyspelých miest či regiónov, ktoré disponujú dostatočnou ponukou atraktivít, je turizmus významným tvorcom HDP a zamestnanosti. Priaznivé prognózy dokonca vedú na mnohých miestach sveta k budovaniu nových atraktivít na "zelenej lúke" (alebo v púšti) a umelo vytvárajú nové destinácie. V územiach, z ktorých sa z rôznych príčin postupne „vytláčala" priemyselná výroba, sa stal sektor služieb hlavným rozvojovým odvetvím. Podľa UNWTO (Svetová organizácia turizmu pri OSN) sa stal mestský cestovný ruch nie len kľúčovým zamestnávateľom a tvorcom hodnôt, ale aj výrazným faktorom zvyšovania kvality života vo všeobecnosti, v posledných rokoch aj s čoraz väčším pozitívnym vplyvom na životné prostredie. V podstate všetky služby (až na ubytovanie) a rozvoj infraštruktúry z dôvodu podpory turizmu užívajú taktiež samotní obyvatelia. Z tohto uhla pohľadu, pokiaľ zvyšujú atraktivitu destinácie, aj na prvý pohľad primárne nenávratné investície (do mestskej infraštruktúry, dopravy, do atraktivít a pod.) sa výrazne podieľajú na príjmoch a benefitoch štátu, mesta i občanov a môžu (mali by) mať nepriamu návratnosť. Zároveň sa podľa prognóz UNWTO stane cestovný ruch v nasledujúcom desaťročí najväčším hospodárskym odvetvím globálnej ekonomiky (takmer jediný kontinuálne rastie aj od vypuknutia hospodárskej krízy).

V poslednom desaťročí pozorujeme významné zmeny a nové trendy v odvetví cestovného ruchu, vychádzajúce z rýchle sa meniacich vonkajších faktorov (mimo destinácie), ktoré zásadne vplývajú na zmeny správania sa spotrebiteľa a vyvolávajú tak potrebu reagovať na ne zavádzaním nových prístupov a stratégií aj zo strany destinácií.

Pre efektívne a rýchle prispôsobenie sa meniacim sa trendom je potrebné správne rozoznať ich pôvod i následky. Zmeny správania sa spotrebiteľa súvisia najmä s nasledovnými príčinami:

1. Hospodárska kríza od r. 2008 vyvolala doteraz asi najväčší globálny útok na zaužívané návyky v správaní sa spotrebiteľov. Skončenie dlhotrvajúcej konjunktúry viedlo k veľmi rýchlemu "vytriezveniu" aj silných stredných vrstiev a k zatiahnutiu núdzovej brzdy vo výdavkoch, ktoré neboli pre život esenciálne. Vo všeobecnosti možno u (západo-)európskeho spotrebiteľa vidieť následky v zníženej frekvencii drahších dovoleniek v exotických destináciách a zvýšenie záujmu o lacnejšie, kratšie ale častejšie pobyty na kontinente. Súvisí to čiastočne aj s vplyvom zmien klímy. Pre destináciu akou je Slovensko, je táto skutočnosť skôr príležitosťou, ako ohrozením. Medzi hospodárske faktory treba zaradiť aj nový fenomén posudzovania výmenného kurzu eura zo strany návštevníkov z okolitých krajín.

2. Klimatické zmeny, najmä z dôvodu čoraz menej predvídateľnej stálosti počasia pri typoch destinácií, ktorých produkt je závislý na počasí (pobyt pri vode, na snehu) menia zvyk rezervovať si dovolenku v niekoľkomesačnom predstihu a vedú k rozhodovaniu na poslednú chvíľu. To zároveň spôsobuje vysoký stupeň flexibility spotrebiteľa a jeho vyššiu ovplyvniteľnosť marketingovými nástrojmi (najlepšia, resp. najlepšie vyzerajúca ponuka v danej chvíli a v destinácii, kde je dobrá predpoveď počasia). Toto by nebolo možné bez ďalšieho globálneho faktora:

3. Nové technológie sú tou najrevolučnejšou príčinou nových návykov. Zásadne zmenili nie len samotné správanie sa klienta, ale menia aj pohľad na marketing - od nevídaného preniknutia do myšlienkového a rozhodovacieho procesu človeka, cez tvorbu jeho (internetového) profilu, až po úplne nové, agresívne formy distribúcie a predaja.

4. Globálny konkurenčný boj a cenový dumping je dôsledkom tak rozvoja informačných technológií, ako aj nového pohľadu na mobilitu a dostupnosť leteckej dopravy pre čoraz nižšie príjmové skupiny. Tomu napomáha aj nevídaná pripravenosť masového presunu či už nových skupín obyvateľstva (Ázia) alebo pôvodných, ktoré hľadajú nové destinácie z dôvodu opúšťania obľúbených pre ich vysoké

5. Bezpečnostné riziká, ktoré postihli niektoré vzdialené destinácie. S rastúcou hrozbou teroristických útokov v európskych metropolách, môžu v budúcnosti ovplyvniť vývoj aj na našom kontinente.

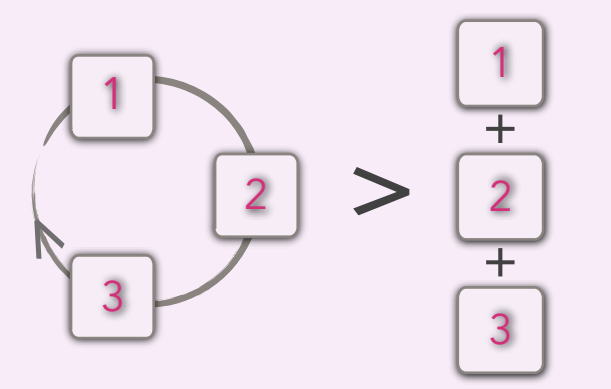


1. MANAŽMENT DESTINÁCIE AKO NÁSTROJ NA DOSAHNUTIE CIEĽA

Cestovný ruch je priemyselné odvetvie a ako každé iné, aj ono má svoje zákonitosti a špecifické pravidlá. Je ekonomickou činnosťou, ktorej cieľom je prosperita mesta, regiónu a kvalita života jeho obyvateľov. Jej výsledkom je tvorba hodnôt, HDP, pracovných miest, príjem daní a pod. Pokiaľ územie disponuje takými danosťami, ktoré umožňujú povýšiť CR na jedno z kľúčových odvetvií, musí k nemu pristúpiť doktrinálnym spôsobom a na jeho kontinuálny rozvoj zabezpečiť systémové nástroje.

1.1. Synchronizácia záujmov verejného a súkromného sektora s cieľom ekonomickej maximalizácie ich činností

Rozhodnutie formovať územie ako turistickú destináciu vyžaduje nie len podriadiť tomuto cieľu všetky čiastkové politiky mesta, ale najmä spojiť záujmy všetkých aktérov do spoločného úsilia, zdieľanej spoluzodpovednosti a dobre premyslenej a naplánovanej kooperácie. Základným predpokladom úspechu je uvedomenie si skutočnosti, že **vzájomná synergická spolupráca** verejného (1), súkromného (2) a občianskeho (3) sektora prináša rýchlejší a viditeľnejší výsledok, ako len súčet ich individuálnych snažení, akokoľvek dobre myslených a profesionálne zrealizovaných.

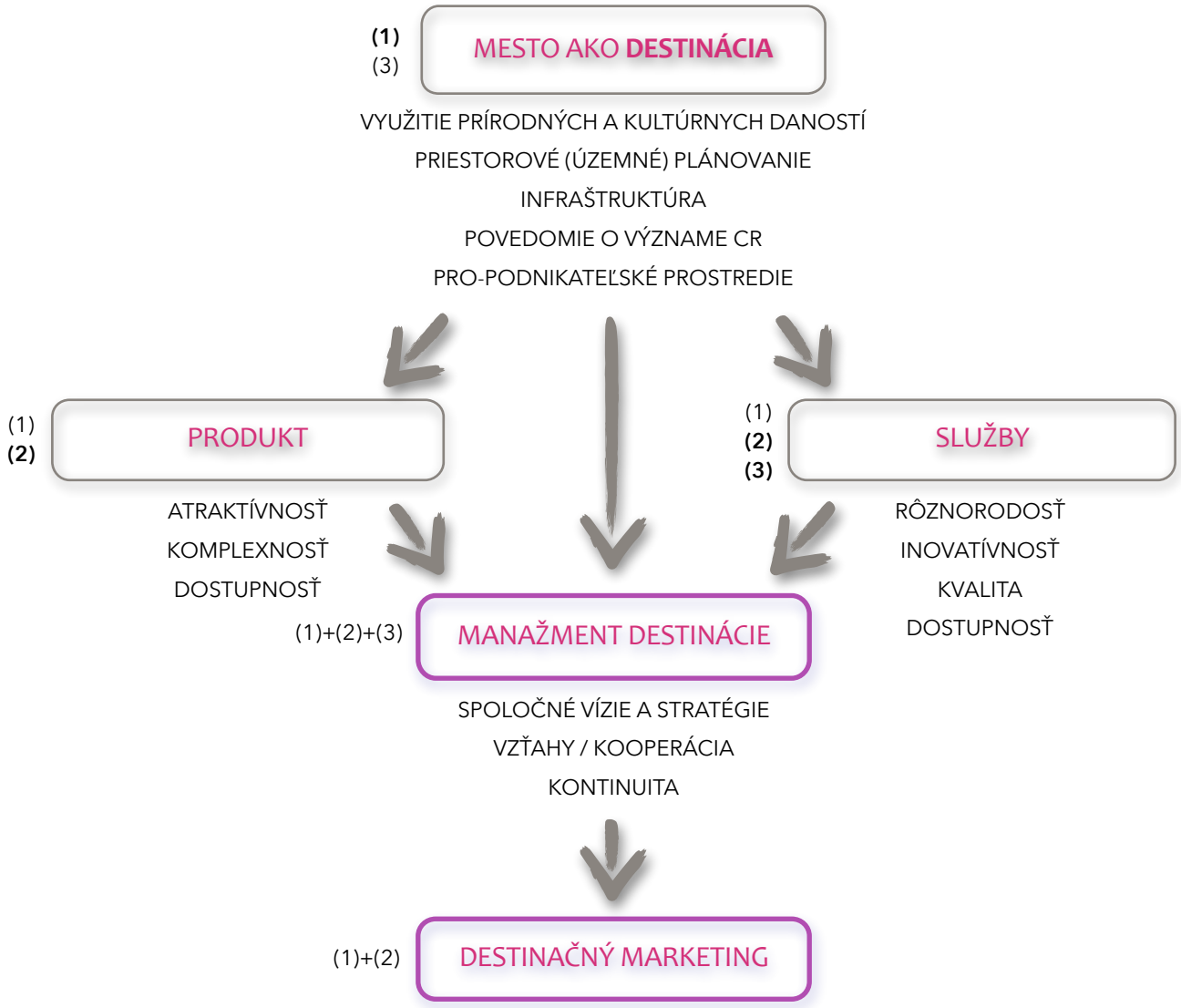


Každý subjekt v každom zo sektorov má svoje vlastné ambície a ciele, ale aj zodpovednosť za svoje konanie. Ak dokáže tieto nie podriadiť, ale odvíjať od spoločných cieľov, miera jeho vlastnej úspešnosti sa zvyšuje mierou synergickej spolupráce v rámci celku. Z toho profituje aj celok ako taký, o to viac, o čo zodpovednejšie pristupujú k napĺňaniu spoločných cieľov aj samotné subjekty. Lebo v turizme fungujú konkurenčné vzťahy inak. Súťaž sa neodohráva primárne medzi hráčmi v destinácii, kde je v popredí vzájomná spolupráca, ale medzi jednotlivými destináciami.

Popri zodpovednej a z jasných cieľov vychádzajúcej politike samosprávy mesta ako aj účinnej a inovatívnej podnikateľskej činnosti súkromného sektora sa na rozvoji cestovného ruchu podieľa vo forme koordinátora a propagátora aj **systematický manažment destinácie**, ktorý v súčasnom legislatívnom prostredí predstavuje oblastná organizácia cestovného ruchu. Jej poslaním je zjednocovať pohľad na potreby destinácie ako celku a súčasne mať na zreteli legitímne ekonomické záujmy všetkých článkov, podieľajúcich sa na jej rozvoji, špeciálne vlastných členov. Jej úlohou je reagovať na meniace sa trendy v odvetví a koordináciou aktérov na trhu odborne zastrešiť marketing destinácie a jej presvedčivú propagáciu navonok.

Prírodné a historické danosti Trenčianskych Teplíc sú kľúčovou inšpiráciou pre skutočne žitú identitu mesta a budovanie jeho značky (place branding). Človek môže vnímať svoj domov ako bydlisko ("nocľaháreň"), odkiaľ vychádza do iného územia za prácou alebo kultúrnym vyžitím, kde si vytvára sociálne väzby. Od mesta v takomto prípade očakáva len vhodné infraštrukturálne podmienky a základné služby. Len zriedkavo sa nechá preniknúť jeho identitou, a už len ťažko ju bude aj sám spoluvytvárať. Na druhej strane môže človek vnímať svoj domov ako neoddeliteľnú súčasť prostredia, predstavujúceho ten genius loci, do ktorého je zakorenený a čerpá z neho hodnotovú inšpiráciu či kultúrnu identitu. Aj preto má **individuálny postoj a vzťah obyvateľov** k mestu samotnému a k pochopeniu jeho príležitostí pre rozvoj tak dôležitý význam pre budovanie značky mesta, ktorá je jedným z viditeľných vyjadrení jeho konkurencieschopnosti.

Spolupráca všetkých zainteresovaných sektorov musí vychádzať zo spoločného a dlhodobého cieľa (cieľov). Predovšetkým verejný sektor, mesto, určuje svojím prístupom, ako úspešný bude manažment destinácie. Riziko neistej kontinuity v dôsledku politických cyklov alebo nedostatočného pochopenia svojej kľúčovej úlohy zo strany mesta v celom procese je nezriedka hlavná príčina vyčkávajúceho až neochotného postoja podnikateľských subjektov. Ich čas je veľmi drahý a neradi plytvajú energiou investovanou do neistých alebo nefungujúcich vzťahov. Mesto ich musí presvedčiť konkrétnymi činmi, že to s rozvojom turizmu myslí vážne. Jeho úlohou je najmä zabezpečiť také územné a priestorové plánovanie a infraštruktúru, ktoré zohľadňujú priority turizmu. Aj pri obmedzených zdrojoch musí mesto nabrať odvahu investovať najprv tam, kde to umožní vytvárať nové hodnoty a návratnosť, priamu či nepriamu a až potom tam, kde je možnosť získať najviac hlasov vo voľbách. Existuje mnoho rôznych nástrojov, ako môže mesto v záujme stanoveného cieľa pozitívne ovplyvňovať podnikateľské prostredie. Pri takto chápanom prístupe má potom aj mesto právo očakávať od podnikateľov kvalitné služby, stabilitu, inovatívne postupy, moderné produkty,... a efektívnu kooperáciu. Tá je samotnou podstatou systematického manažmentu destinácie. Najprv si každý musí chcieť plniť svoje (dohodnuté) základné povinnosti, aby sa mohla budovať nadstavba spoločných plánov a aktivít, kde je už vzájomná prepojenosť vzťahov nevyhnutná a jeden od druhého sa v rámci celého procesu stáva na sebe závislý.



1.2. Základné východiská pre riadený rozvoj destinácie

Pokiaľ má destinačná organizácia, resp. akýkoľvek systém manažovania destinácie, zabezpečiť riadený (nie spontánny) rozvoj destinácie, musí sústrediť svoju pozornosť na 3 kľúčové oblasti:

1. Strategický rozvoj destinácie. Nikto iný nie je schopnejší dlhodobo garantovať udržateľný rozvoj destinácie ako verejno-súkromné partnerstvo. Samozrejme za predpokladu, že všetci partneri chápu svoju rolu správne, zodpovedne a aj s rešpektom voči sebe navzájom. Len z takéhoto partnerstva môžu vznikať spoločné stratégie pre skutočne riadený rozvoj. Mesto hrá kľúčovú rolu nie len v rozvoji infraštruktúry a pri budovaní značky, ale aj vo vytváraní podmienok pre podnikateľov, ktorým by malo byť schopné otvorene "načúvať". Nedokáže ale priamo vytvárať produktovú ponuku či poskytovať väčšinu služieb návštevníkom. V tomto sa musí spoľahnúť na súkromný sektor. S akými zárukami ale bude investovať do určitej oblasti, na ktorú má nadviazať činnosť podnikateľov, aby celý proces mal na konci výstup v podobe prosperity? Istú mieru prirodzenej obojstrannej nedôvery, prameniacej z protipólu oboch sektorov, môže preklenúť práve spoločný inštitucionálny z(á)väzok v OOCR, pokiaľ je správne pochopený a nastavený. Spájať sa len za účelom prerozdelenia finančných prostriedkov je ten najnižší stupeň možnej kooperácie, ktorý dokonca negarantuje ani len minimálnu pridanú hodnotu zo synergických aktivít. Vytváranie partnerstiev v destinácií je neodmysliteľnou črtou súčasného turizmu. Hľadanie synergií, nasmerovanie aktivít do konkrétnych, spoločne zadefinovaných strategických cieľov, rozhodnutie (viac ako ochota) dlhodobo ich napĺňať a nad tým všetkým dobre myslená vzájomná kontrola.



Ako príklad sa ponúka, na prvý pohľad najmenej spochybniteľná, identita Trenčianskych Teplíc ako kúpeľného mesta. Existencia liečivých prameňov prirodzene vyvolala vznik kúpeľov a ich prítomnosť generuje istý objem návštevníkov prichádzajúcich do destinácie. Počas dlhých desaťročí bol ich prílev viac-menej spontánny. Viac pri prerozdeľovaní pacientov priamo štátom, menej pri otvorení trhu, ale ešte stále s garanciou preplácania zdravotnými poisťovňami a vysokým stupňom návyku cieľovej skupiny. Z takýchto podmienok a množstva návštevníkov profitovalo celé spektrum podnikateľov i mesto, nie len kúpeľná spoločnosť. Zásadná zmena v systéme, úplná liberalizácia trhu, silný konkurenčný boj a agresívny marketing otriasol zabehaným systémom, ktorý (by) sa len spontánnym prístupom a zotrvačnosťou rútil do neudržateľnosti. Napriek tomu, že negatívny efekt z takéhoto vývoja pocítili všetci hráči v destinácií, väčšina z nich je presvedčená, že "na vine" sú kúpele. V skutočnosti sa však rámcové podmienky zmenili do takej miery, že nie je v silách jedného subjektu eliminovať ich negatívny dopad tak rýchlo a účinne, ako by sa to udialo v prípade komplexného strategického zareagovania celej destinácie. A to nielen formou intenzívnejšieho (nákladnejšieho) marketingu, ale najmä novým premysleným pozicionovaním destinácie, ktoré musí reflektovať zmenené podmienky na trhu, reštrukturalizáciou produktu, orientáciou na nové segmenty a cieľové skupiny, vyššou kvalitou služieb a pod. V každom segmente sú subjekty, ktoré v ňom majú primárne záujmy a benefity a iné subjekty, ktoré profitujú nepriamo a možno okrajovo. V inom segmente zase naopak.

Preto by sa nemal žiaden subjekt (skupina podobných subjektov) vo vlastnom záujme diverzifikácie a reciprocity obchodu uzatvárať pred inými. V tomto konkrétnom príklade by mala celá destinácia, minimálne OOCR, pomôcť kúpeľom prekonať meniace sa podmienky, napríklad aj spoločne financovanou ofenzívnou propagáciou. V takto fungujúcom systéme by sa zase kúpele mali správať ako súčasť celku a ponúknuť participujúcim (=spolufinancujúcim) subjektom recipročne určité obchodné výhody. V konečnom dôsledku, zo signifikantne sa zvyšujúceho počtu návštevníkov budú profitovať všetci. Z meniacej sa štruktúry návštevníkov (od priemerného slovenského dôchodcu s preplateným pobytom zdravotnou poisťovňou ku solventnému samoplatcovi, domácemu či zahraničnému) zase možno očakávať ich väčší spending aj v sekundárnych službách.

2. Tvorba a podpora produktu. V tomto kontexte nie je myslený konkrétny koncový predajný produkt (produktový balíček), ale v širšom význame chápané rozoznateľné a v reálne dostupnej ponuke odzrkadlené hlavné jedinečnosti destinácie. Nie len pre budovanie značky, ale aj pre efektívny predaj je dôležité, aby sa potenciálny návštevník konfrontoval so stále sa opakujúcimi posolstvami a podnetmi a pod ich vplyvom si vytváral vedomú i podvedomú obsahovú asociáciu ku destinácií. Na tejto úrovni viac racionálnu, ktorá sa následne rozvinie na marketingovej úrovni do viac emocionálnej roviny. Je nebezpečné produkt len propagovať, lákať na neho návštevníkov, a v konečnom dôsledku, keď prídu, dokázať z neho ponúknuť len akýsi obrys. Akýkoľvek druh sklamania z príliš vysokého očakávania je tou najhoršou reklamou. Dokonalosť však neexistuje nikde a aj objektívne nedostatky je možné dočasne "prekryť". Najúčinnejšie profesionálnym prístupom personálu, ktorého pochopenie pre potreby turistu, prívetivosť, schopnosť vysvetliť, prípadne ospravedlniť nedostatok a zároveň ponúknuť iný zážitok, dokáže výrazne ovplyvniť celkový dojem návštevníka, s ktorým z destinácie odíde. Proklientsky orientované služby sú dnes preto neodmysliteľnou súčasťou kvalitného produktu a náročnosť klienta, vrátane domáceho, sa neustále zvyšuje. Preto aj téma kvality služieb, priebežného dovzdelávania a motivovania zamestnancov, ako aj ústretového a chápavého správania sa obyvateľov by mali byť témy, s ktorými destinačná organizácia neustále pracuje.
Do tejto kategórie je treba zahrnúť aj strategický pohľad na podujatie ako nástroj na podporu produktu. Zážitkovosť je čoraz výraznejšou črtou produktov CR. Je potrebné rozlišovať, kedy je (akékoľvek) podujatie len súčasťou programovej ponuky destinácie na vyplnenie voľného času alebo spestrenie zážitku a kedy je podujatie ešte navyše aj cieleným nástrojom na zvýšenie rozpoznateľnosti značky a podporu kľúčového produktu destinácie. Stáva sa tak nie len súčasťou vedome vytváraného brandu, ale aj konkrétnym ekonomickým faktorom v podobe zvýšenia počtu návštevníkov, prenocovaní a konzumácie najrôznejších sprievodných služieb.

3. Marketing pozostáva zo širokého spektra aktivít, ktoré majú viesť k čo najúčinnejšiemu predaju produktu. Existuje mnoho schém a prístupov k štruktúre marketingových procesov, ktoré sú do veľkej miery determinované potrebami samotného subjektu - nositeľa marketingovej stratégie. V prípade destinácie je dôležité pochopiť, že sama osebe nie je právnou či ekonomickou entitou, uzatvoreným subjektom, ktorý si autonómne definuje interné procesy. Destinácia je z tohto pohľadu "virtuálnym podnikom", viac súborom, ako len súčtom samostatných subjektov, ktoré majú svoje vlastné ekonomické ciele, nástroje na ich dosahovanie vrátane marketingu a rozhodovacie mechanizmy. Riešením takéhoto vnútorného rozporu je práve účelové spájanie do zväzku nadradenej úrovne - destinačnej organizácie, ktorej každý jednotlivý subjekt deleguje časť svojich kompetencií (predovšetkým marketingových) a umožní vytvorenie a realizáciu nadradenej marketingovej stratégie, ktorá je schopná zabezpečiť vyššiu konkurencieschopnosť destinácie. Bez akceptovania takéhoto subsidiárneho prístupu zo strany jednotlivých subjektov (odovzdanie časti kompetencií, rozhodovacích právomocí, financií, ale aj zodpovednosti) a pochopenia, že je to pre ne výhodné, nemá zmysel budovať spoločný destinačný marketing.

2. BUDOVANIE ZNAČKY DESTINÁCIE

Budovanie značky miesta (place branding) *znamená umenie vytvárať u ľudí mienku a asociácie s miestom za účelom zvýšenia kvality života a podpory hospodárskeho rozvoja. Podľa Jeremy Hildretha, kým pri tovare alebo firme vytvára značku výsostne jeho tvorca resp. majiteľ, pri značke miesta tento proces ovplyvňuje celý rad hráčov i faktorov, často v úplnej nezávislosti od mesta a jeho vplyvu. Na druhej strane, schopnosť ich správneho nasmerovania, využitia synergií a správnych nástrojov, robí zo samovoľného procesu proces riadený, smerujúci k vytváraniu* ***želanej značky.***
Na rozdiel od výrobku, značku miesta výrazne determinujú už vopred dané makrofaktory. Napriek tomu tá istá alebo veľmi podobná vec, črta, hodnota sa môže, ale aj nemusí stať automaticky značkou (brandom). Nezávisí to od nej samotnej, nie je sama o sebe nositeľom tohto atribútu. Na to musí byť na trhu (v spoločnosti) autenticky prítomnou a "žitou", dlhodobo vedome rozvíjanou a komunikačne vhodne živenou.

2.1. Identifikácia daností a jedinečností územia a ich využitie pre tvorbu značky a produktu

Kľúčovou jedinečnosťou Trenčianskych Teplíc je prítomnosť liečivých prameňov termálnej minerálnej vody. S ňou sa spája história a rozvoj osídlenia od dávnych čias, až do vybudovania malebného kúpeľného mestečka. Najstaršie historické dôkazy (prítomnosť rímskeho tábora blízko Trenčína v 2. storočí pr. K., prvá písomná zmienka o liečivých prameňoch z r. 1247, viac ako 600-ročné vlastnícke previazanie s majiteľmi Trenčianskeho hradu,…) ponúkajú dostatočnú matériu pre silný príbeh. Z pohľadu procesu tvorby značky miesta (brandingu) ako aj marketingu destinácie ide o ďaleko vyšší potenciál ako u mnohých novovznikajúcich (pseudo-)kúpeľných destinačných značiek, ponúkajúcich moderný wellness produkt. Budovanie značky mesta na prítomnosti takej prírodnej sily, akými sú liečivé pramene, je logické aj z pohľadu istoty pretrvania tejto výnimočnosti. Je len málo pravdepodobné, že by si to príroda nečakane rozmyslela a "uzavrela" by vodné zdroje. Rovnako nie je predpoklad, že ľudia budú menej trpieť ochoreniami pohybového aparátu, skôr naopak. Jediným teoretickým rizikom je len ekonomická nečinnosť držiteľa povolení na využívanie zdrojov, aj tu však môže zohrať v kritickej situácii štát ochrannú funkciu.

Druhou hlavnou jedinečnosťou je zachovanie veľkosťou príjemného, kompaktného kúpeľného mestečka s kultúrnym pozadím, determinovaného najmä prírodnými danosťami územia - úzkou dolinou obklopenou strmými svahmi kopcov, ale aj legislatívnou reguláciou zachovania charakteru kúpeľnej zóny mesta. V čase rozmachu kúpeľníctva (zač. 18. storočia), slúžili kúpele prirodzene najmä spoločenskej a politickej elite, čo so sebou prinášalo aj do rozlohou malých miest nový impulz pre rozvoj infraštruktúry, špičkovej architektúry, kultúrneho života a patričnej noblesy. Architektonické diela typických kúpeľných stavieb z obdobia monarchie, neopakovateľný Hammam, Sina či funkcionalistické diela zo začiatku 20. storočia obohacujú svojím významom všeobecnú prívetivosť miesta a mali by sa cielene využívať ako vizuálne ikony, spoluvytvárajúce identitu a značku mesta. Prítomnosť nového vlastníka i konceptu Kursalonu, ale najmä revitalizácia kúpaliska Zelená žaba vytvárajú priestor pre nové, imidž mesta posilňujúce aktivity. Napriek viacerým nevhodným zásahom v druhej polovici 20. storočia, sa postupnou rekonštrukciou stáva pôvodné kúpeľné centrum s priľahlými parkmi opäť príjemným prostredím pre oddych a spoločenský život. Tomu napomáha aj skutočnosť, že územný rozvoj mesta sa v posledných desaťročiach realizoval prevažne na nových územiach, mimo pôvodného kúpeľného centra, a že cez mesto nevedie žiaden cestný tranzitný ťah nadregionálneho významu.

Z pohľadu odlíšiteľnosti Trenčianskych Teplíc od ostatných 5 kúpeľných lokalít s podobnými liečebnými účinkami a indikačným spektrom v okruhu 120 km, je práve kompaktnosť tradičného kúpeľného mestečka tou najvýraznejšou identifikačnou črtou a konkurenčnou výhodou. Je potrebné na nej opäť postaviť obraz rekreačného kultúrneho centra s vlastnou noblesou. Toto je možné podporiť aj povýšením najstaršieho hudobného leta v strednej Európe na novú úroveň a rozvíjaním najstaršieho filmového festivalu na Slovensku Artfilm fest.

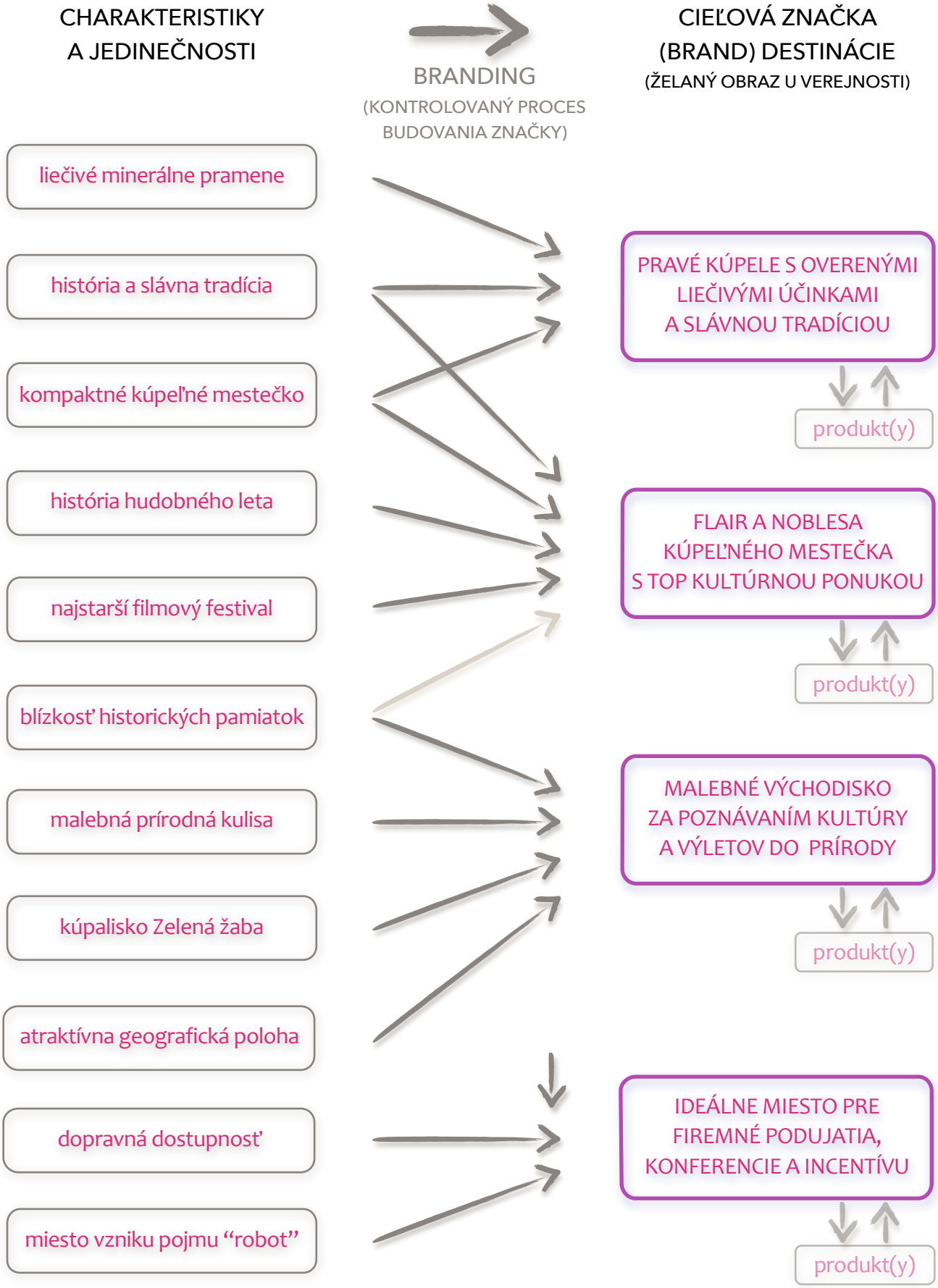
Vo všeobecnej rovine značka (brand) je stručným vyjadrením najdôležitejších peak performances danej spoločnosti (krajiny / regiónu / mesta), ktoré slúži na zachytenie pozornosti, zlepšenie orientácie, rámcovanie komunikácie a prehlbovanie dôvery.

Cieľom brandingu je teda v informačne intenzívnom globálnom prostredí dosiahnuť **rýchlu rozpoznateľnosť danej krajiny** a v optimálnom prípade dosiahnuť i vytváranie apriórne pozitívnych konotácií spojených s touto krajinou.

Branding SR: od ideového konceptu k posolstvám a komunikácii, MZVaEZ SR, 2013

Treťou hlavnou identifikačnou črtou je geografická poloha a prírodné prostredie, ktoré tvorí kúpeľnému mestu jedinečnú kulisu. K tradičnému obrazu kúpeľov neodmysliteľne patrili "promenádne" prechádzky v tieni parkových záhrad. V súčasnej dobe, propagujúcej viac aktívny životný štýl, dostáva aj téma oddychu nové parametre. Kým parkové priestory predstavujú dostatočnú ponuku pre starších, zdravotne limitovaných kúpeľných hostí, resp. mamičky s malými deťmi, pre väčšinu cieľových skupín môže byť atraktívna aj prechádzka po turistických a náučných chodníkoch v okolitej prírode. Budovanie potrebnej infraštruktúry v posledných rokoch je správnym rozhodnutím a treba v ňom pokračovať. Na druhej strane je oveľa viac rezerv vo vytváraní vhodných podmienok pre cykloturizmus, ktorý je v súčasnosti významným trendovým produktom. Z pohľadu geografickej polohy je potrebné upriamiť pozornosť najmä na blízkosť Trenčianskeho hradu, ktorý navštívi ročne takmer 100 tisíc návštevníkov, a s ktorým spájajú Teplice viac ako 600-ročné priame historické väzby. Úzke prepojenie oboch atraktívnych miest by sa malo viac odzrkadliť v spoločných produktoch i marketingových aktivitách. K vzájomnému prepojeniu môže výrazne pomôcť existencia ďalšej atraktivity - funkčného spojenia historickou električkou. Na rozdiel od kúpeľných hostí, pre ktorých je pobyt v kúpeľoch hlavným cieľom, pri vnímaní destinácie ako východiska do okolitého regiónu, je potrebné rozvíjať dve produktové roviny (a ich kombinácie): východisko do prírody a východisko za kultúrou. V druhom prípade zohráva významnú rolu okrem Trenčianskeho hradu aj blízkosť Bojnického zámku (takmer 200 tisíc návštevníkov ročne) a v širšom pohľade aj ostatné hrady a zrúcaniny na Považí (Beckov, Čachtice,…). Nezanedbateľným geografickým faktorom je aj centrálna poloha v ekonomicky najsilnejšom regióne Slovenska (od Bratislavy po Žilinu) a v blízkosti hlavného tranzitného koridoru s dobrým napojením na cestnú a železničnú sieť.

Mimoriadnou zvláštnosťou s významným potenciálom využitia v brandingu a marketingu je aj historická skutočnosť o vzniku (resp. prvom významovom použití) slova "robot", ktoré je spojené s tvorbou českého spisovateľa Karla Čapka práve v Trenčianskych Tepliciach. Inšpirácia vhodná aj pre MICE segment a upriamenie pozornosti na cieľovú klientelu z odvetvia robotiky (a v širšom aj strojárenstva, ktorého baštou je práve Považie). Ďalšou, tematicky definovanou, cieľovou skupinou by mohlo byť zdravotníctvo, najmä odbory súvisiace s indikačným spektrom kúpeľov. Pre výraznejšie rozvinutie segmentu MICE (Meeting, Incentive, Congress, Event) je však potrebné vytvoriť dnešnou dobou požadované podmienky, najmä ubytovacie kapacity vyššej kategórie (min.hotel****), atraktívne sprievodné incentívne produkty /programy atď. Časté poukazovanie na potrebu veľkých kongresových centier nie je v tomto prípade namieste, nakoľko aj v rozvinutých destináciách tvoria takmer 70 % MICE obratu skupiny veľkosti do 60 osôb.


CHARAKTERISTIKY
A JEDINEČNOSTI
BRANDING
(KONTROLOVANÝ PROCES
BUDOVANIA ZNAČKY)
CIEĽOVÁ ZNAČKA
(BRAND) DESTINÁCIE
(ŽELANÝ OBRAZ U VEREJNOSTI)
liečivé minerálne pramene
história a slávna tradícia
kompaktné kúpeľné mestečko
história hudobného leta
najstarší filmový festival
blízkosť historických pamiatok
malebná prírodná kulisa
kúpalisko Zelená žaba
atraktívna geografická poloha
dopravná dostupnosť
miesto vzniku pojmu "robot"
PRAVÉ KÚPELE S OVERENÝMI
LIEČIVÝMI ÚČINKAMI
A SLÁVNOU TRADÍCIOU
produkt(y)
FLAIR A NOBLESA
KÚPEĽNÉHO MESTEČKA
S TOP KULTÚRNOU PONUKOU
produkt(y)
MALEBNÉ VÝCHODISKO
ZA POZNÁVANÍM KULTÚRY
A VÝLETOV DO PRÍRODY
produkt(y)
IDEÁLNE MIESTO PRE
FIREMNÉ PODUJATIA,
KONFERENCIE A INCENTÍVU
produkt(y)

1.3. Nastavenie procesu tvorby značky mesta ako turistickej destinácie

Nie všetky jedinečnosti, ktorými sa vieme odlíšiť a identifikovať, sú dnes (by sa mohli automaticky stať) značkou. Na to je potrebné, aby reálne existovali, boli spoločnosťou vnímané (autenticky žité), vo forme ponuky na trhu dostupné a zároveň relevantne komunikované. Je zbytočné ich len "umelo" propagovať, pokiaľ nie sú viditeľnou a zažiteľnou prirodzenou súčasťou destinácie. Mnohokrát sa opakujúce presvedčenie, že branding spočíva vo vytvorení loga ("značky") a design manuálu je vo svojej podstate mylné, aj keď v správnej postupnosti krokov je možné aj vizuálnym stvárnením podporiť vnímanie komunikovaného posolstva o značke a identite miesta.

Základný rozdiel je v uvedomení si miery strategickosti rozhodnutia. Držať pri živote hudobné leto, aby mali kúpeľní hostia a návštevníci "nejaký" program, je operatívne rozhodnutie s určitým významom. Investovať do hudobného leta, jeho kvality a marketingu, preto, aby vytváralo značku miesta noblesnej kultúry (a zároveň pritiahlo nový typ klientely) je strategické rozhodnutie s úplne iným, dlhodobým významom. A teda aj s úplne iným prístupom.

Krok 1. Dohoda o spoločných cieľoch

Dohoda o kľúčových, identitu podporujúcich cieľových značkách mesta musí vzísť z diskusie všetkých relevantných hráčov. Následne musia byť všetky aktivity zacielené na premyslenú podporu a dlhodobé rozvíjanie zvolených atribútov značky.

Krok 2. Definovanie priorít

Určenie časovej postupnosti (priorizácia) a vecnej naliehavosti (hierarchizácia) rozvíjania jednotlivých značiek by malo vychádzať z ich existujúceho stavu rozvinutosti a potenciálneho dopadu na čo najväčšiu cieľovú skupinu: Od najviac rozvinutej a poskytujúcej možnosť okamžitej intenzívnej komunikácie až po najmenej rozvinutú, kde je ešte nevyhnutné vykonať viacero prípravných opatrení. Pre každú z kľúčových značiek sa následne stanovia priority a jednotlivé aktivity pre dosiahnutie cieľového stavu.

> Neexistuje nijaký dôkaz, že by kampane, slogany, logá určené na zvýšenie imidžu krajiny mali priamy vplyv na úspech pri dosiahnutí tohto cieľa.
> **Miesta sa posudzujú podľa toho, čo robia a vytvárajú, nie podľa toho, čo o sebe hovoria.**
>
> Simon Anholt

Krok 3. Vytvorenie procesnej mapy

Po prvotnom stanovení priorít je nevyhnutným krokom premietnuť tieto do strednodobo výhľadovej realizačnej osi s vyznačením jednotlivých etáp, ich míľnikov, potrebných nástrojov a zodpovedných subjektov.

Krok 4. Premietnutie do ročného plánu aktivít

Aktualizácia procesnej mapy do ročných plánov aktivít neznamená len rozpracovanie do detailnejších krokov a rozpočtových položiek, ale reflektuje aj spätnú väzbu z predchádzajúcich etáp a reaguje na prípadné nové skutočnosti či zmenené podmienky. Dôležité je vzájomné prepojenie ročných plánov na všetkých úrovniach: mestský rozpočet - plán a rozpočet OOCR - plány jednotlivých podnikateľských subjektov.

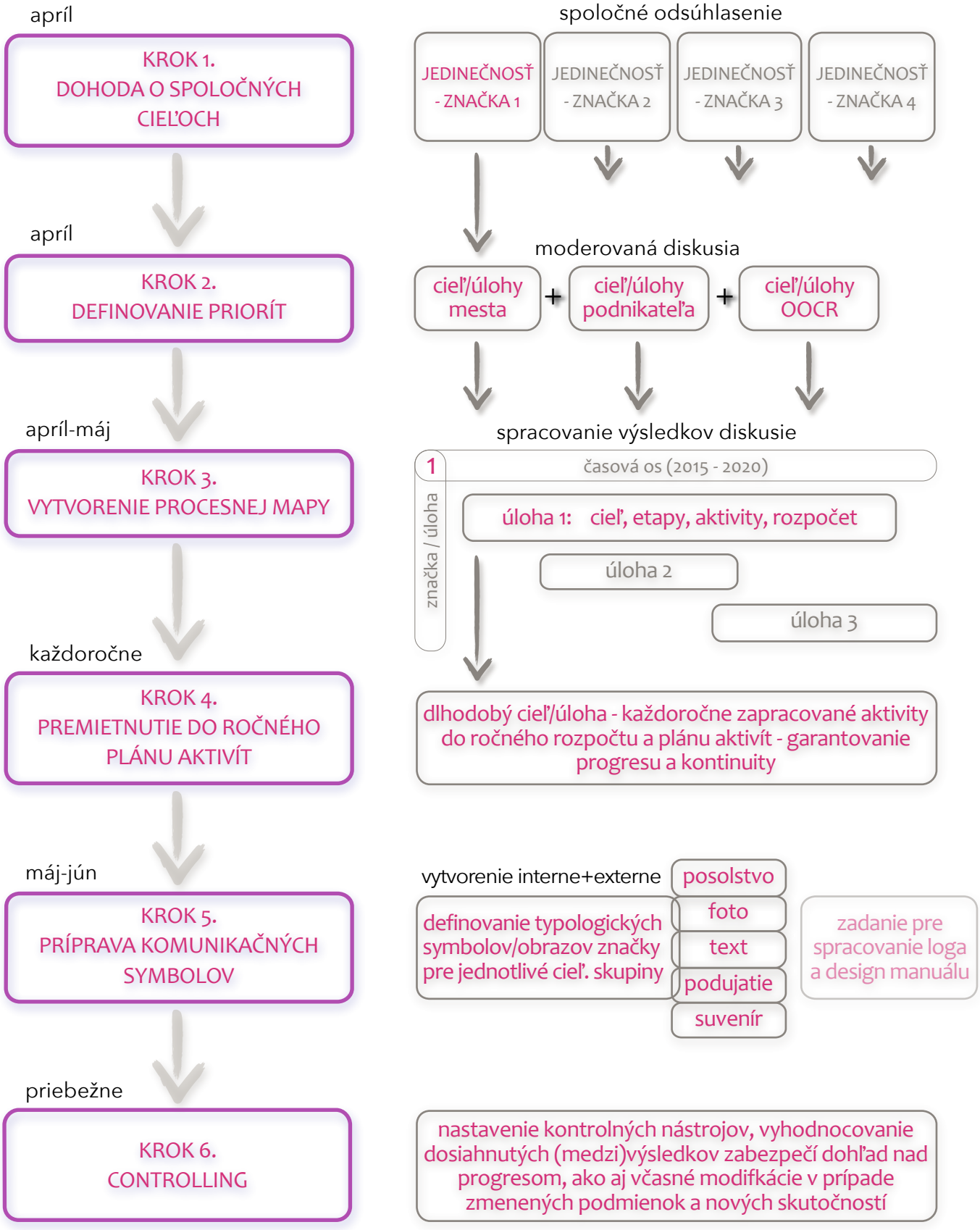
Krok 5. Príprava komunikačných symbolov

Pre čo najefektívnejší postup a úspešný výsledok je veľmi dôležité vytvoriť pre každú z cieľových značiek zrozumiteľné a atraktívne komunikačné symboly a využiť všetky dostupné formy synergie pri ich rozširovaní. Cieľom je čo najúčinnejšie a najpresvedčivejšie zasiahnuť vedomú pozornosť i podvedomé vnímanie želaného obrazu u cieľových skupín. Medzi komunikačné symboly môžme zaradiť logo a design manuál destinácie, hlavné posolstvá a od nich odvodené sprievodné texty (wording), používané vizuálne prvky ("ikonické" fotografie, spoty, obrazy), suveníry, kľúčové podujatia, príp. strategické partnerstvá.

Krok 6. Controlling

Krížový systém kontroly medzi súkromným sektorom a mestom ľahšie odhalí klamlivé "úspechy".

Grafické znázornenie nastavenia vyššie popísaného procesu tvorby značky (značiek) destinácie:



Príkladové rozpracovanie procesu tvorby vybranej značky destinácie
s priradením hlavného a vedľajšieho nositeľa úlohy (označené farbou):

KROK 1. FLAIR A NOBLESA KÚPEĽNÉHO MESTA S TOP KULTÚRNOU PONUKOU

KROK 2.

identifikácia a zohľadnenie interakcií: prienikov, synergií, ohrození, konfliktov medzi cieľmi jednotlivých sektorov

cieľ/úlohy mesta

- vytvorenie adekvátnej infraštruktúry pre pocit prívetivého mesta a nob-lesnosti pobytu v ňom
- premyslená kultúrna politika je prioritou
- nástroje pre rozvoj kultúry vrátane podpory podnikania v oblasti kultúry

+

cieľ/úlohy podnikateľa

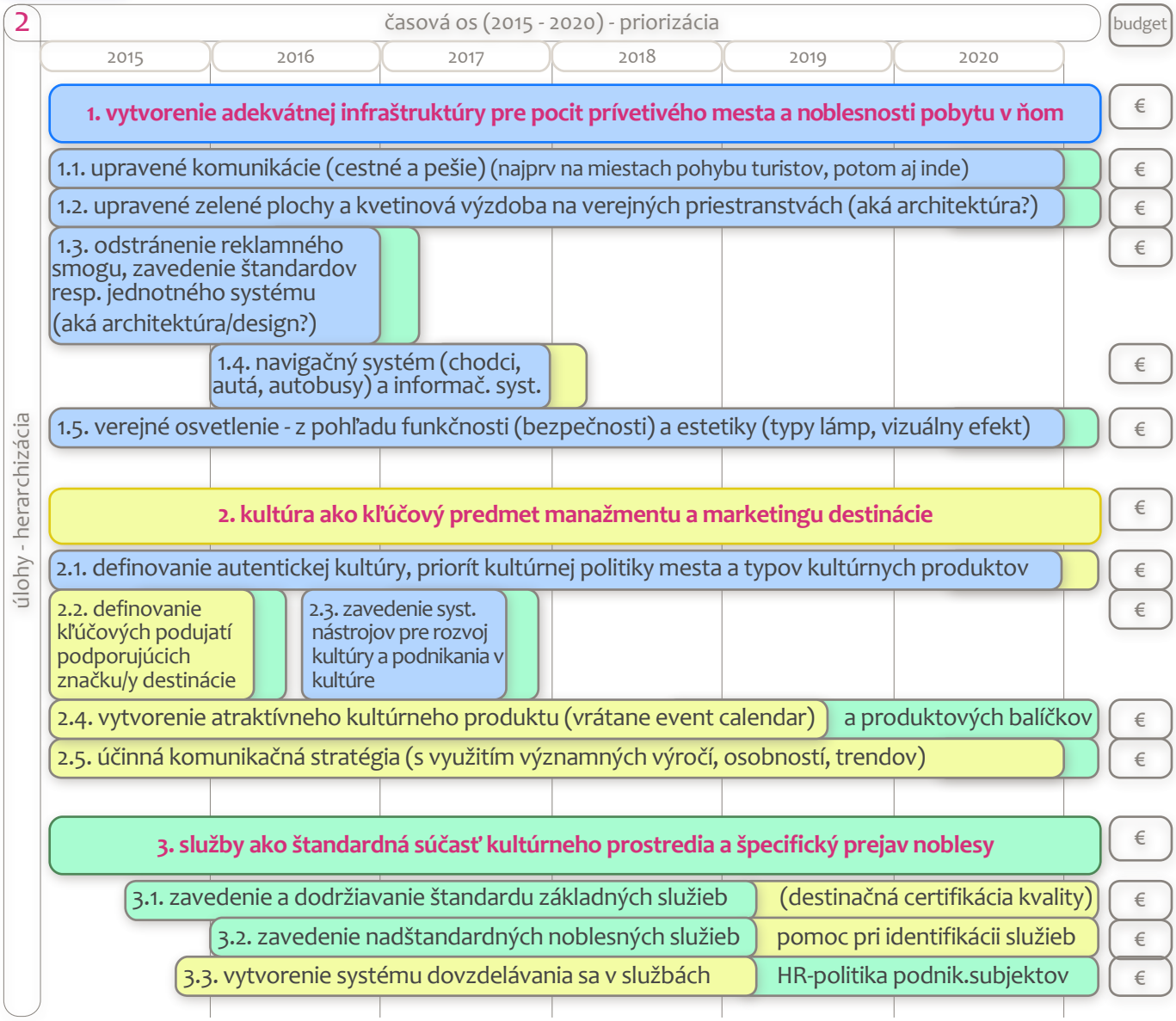
- dôraz na (štandardnú) kvalitu služieb ako prejavu lokálnej kultúry
- (nadštandardné) služby, ako prejav noblesy
- vnímanie kultúrneho programu ako nástroja na podporu značky, nie len vyplnenie času hostí
- tvorba kultúrnych produktových balíčkov

+

cieľ/úlohy OOCR

- kultúra je kľúčový predmet manažmentu a marketingu destinácie
- vytvorenie vysoko atraktívneho kultúrneho produktu
- účinná komunikačná stratégia

KROK 3. cieľ, úlohy, etapy, aktivity, rozpočet



3. MARKETINGOVÁ STRATÉGIA DESTINÁCIE

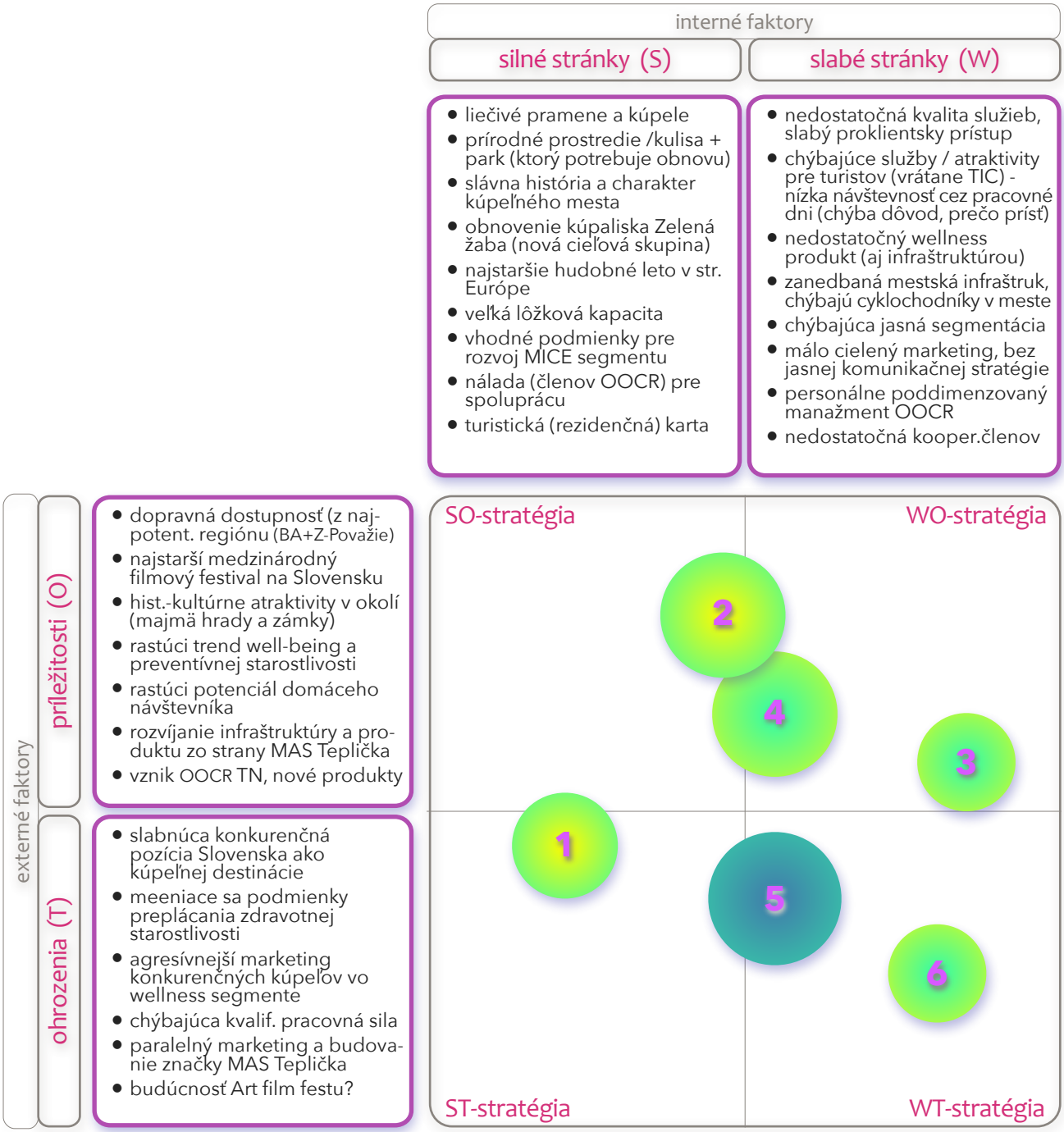
Na kvalitne spracovanom obsahovom základe - definovaných identitu tvoriacich jedinečností a ich explikácie do kľúčových produktových línií destinácie - je možné postaviť jej marketingovú stratégiu. Jej dôsledná realizácia je kľúčovou úlohou a poslaním destinačnej organizácie a jej členov. Jej úspešná implementácia pozitívne ovplyvní celú destináciu a jej aktérov, z ktorých väčšina nie sú členmi OOCR. Aj preto je potrebné zamerať v stratégií pozornosť na čo najintenzívnejšie zapojenie jej členov, najmä v oblasti tvorby produktu a propagácie a tým vytvoriť podmienky pre ich ekonomické benefity. Štandardná štruktúra stratégie obsahuje nasledovné prvky:

- 1. ANALÝZA
- 2. POSLANIE / VÍZIA / CIEĽ
- 3. STRATÉGIA
  - 3. 1. BRANDING
  - 3. 2. SEGMENTÁCIA
- 4. MARKETINGOVÝ MIX
  - 4.1. PRODUKT
  - 4.2. CENOTVORBA
  - 4.3. DISTRIBUČNÉ KANÁLY
  - 4.4. PROPAGÁCIA
- 5. MARKETINGOVÝ MIX
- 6. CONTROLLING

3.1. Analýza

Poznanie situácie na trhu, globálnom a lokálnom, včasné identifikovanie potenciálu, správne rozpoznanie silných a slabých stránok konkurencie i seba samého, výber vhodných partnerov a dostatok znalostí o potenciálnom návštevníkovi - to všetko je nevyhnutná príprava pred samotným definovaním vlastného pozicionovania na trhu, vytvorením konkurencieschopného produktu ako aj účinného a efektívneho marketingu destinácie.
Prvým krokom je spracovanie SWOT analýzy:

A. SWOT analýza



Legenda k označeniam parciálnych stratégií:

1. budovanie značky "pravého" kúpeľného mesta so slávnou históriou
2. budovanie značky a produktu "kultúra a noblesa (romantika) v kúpeľnom rezorte"
3. podpora voľnočasových a incentívnych produktov/programoch - pre leisure aj MICE
4. nový koncept akvizície výletného návštevníka - kúpalisko, príroda, kultúra/história v okolí
5. vylepšovanie mestskej infraštruktúry
6. koncept (ďalšieho) vzdelávania zamestnancov v službách a zaistenia kvality služieb

B. Súvisiace destinačné vzťahy

Geografická poloha Trenčianskych Teplíc vykazuje z pohľadu potenciálu nasledovné pozitívne znaky: 1. centrálna poloha v ekonomicky najsilnejšom regióne Slovenska (od Bratislavy po Žilinu) s nadpriemernou kúpnou silou obyvateľstva, 2. blízkosť k najdôležitejšiemu dopravnému ťahu medzinárodného významu a dobré napojenie na diaľničnú a železničnú sieť, 3. blízkosť krajského mesta, 4. dostupná vzdialenosť významných kultúrno-historických pamiatok (hrady na Považí a Bojnický zámok) a atraktivít (ZOO Bojnice), 5. dostupná vzdialenosť potentných zahraničných zdrojových trhov: SV-Rakúska vrátane Viedne a V-Čiech, najmä Moravy; perspektívna môže byť cielená orientácia na cezhraničný región Centrope (SK/AT/CZ/HU) so 6,5 miliónmi obyvateľov s nadpriernou kúpnou silou a vysokým percentuálnym podielom najsilnejších socio-ekonomických skupín v geografickom rádiuse do 200 km. Napojenie na leteckú dopravu je vzhľadom na dostupnosť letísk Bratislava a Schwechat zaujímavé len pre vzdialenejšie destinácie a pre dlhodobé kúpeľné pobyty, prípadne MICE.



C. Konkurenčné vzťahy

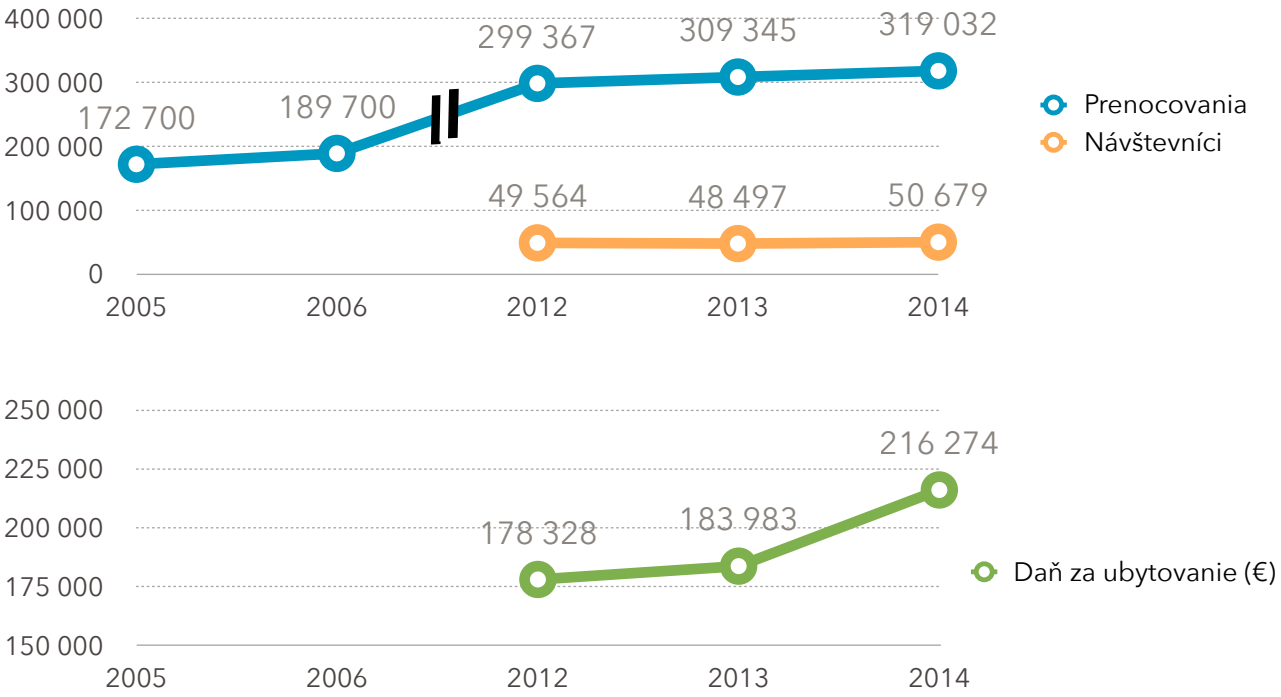
V okruhu s priemerom 120 km sa nachádza šesť kúpeľných destinácií s rovnakými alebo podobnými indikačnými skupinami ochorení. Najvýznamnejším konkurentom sú kúpele Piešťany, ktorých prednosťou je ešte lepšie napojenie na dopravnú infraštruktúru, vrátane letiska Schwechat a historicky silne vybudovaná značka, ktorá však v poslednom období skôr stráca ako získava na sile. Jedinečnou prednosťou Trenčianskych Teplíc je okrem významnej histórie zachovanie kompaktného kúpeľného mesta, ktoré spolu vytvárajú východiskové predpoklady pre vybudovanie značky malebného noblesného kúpeľného rezortu s neopakovateľnou atmosférou, prírodnou scenériou a romantickým flair, čím sa dokážu výrazne odlíšiť od iných.

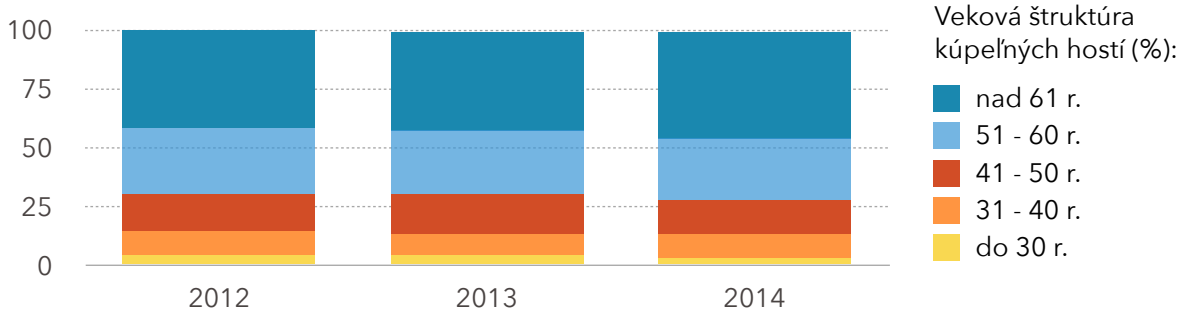
D. Štatistické ukazovatele

Hlavným produktom destinácie je tradične kúpeľný pobyt, ktorý sa vyznačuje vysoko nadpriemernou dĺžkou pobytu spomedzi všetkých produktov CR. Napriek najrôznejším zásadným zmenám na trhu v posledných 15-20 rokoch (zmeny pôvodnej štruktúry zdrojových krajín, globálna zmena návykov spotrebiteľov, legislatívne zmeny v zdravotnom poistení, skracovanie kúpeľnej liečby, atď.) sa počet prenocovaní, ako základné kritérium úspešnosti destinácie, vyvíja po prepade v 90-tych rokoch veľmi pozitívne. Za posledných 10 rokov sa zvýšil o 85% a v r. 2014 dosiahol 319 tisíc. Posledné roky je index medziročného nárastu nižší (3%) ako pred vypuknutím krízy (10%). Priemerná dĺžka pobytu jedného návštevníka je 6,3 dňa, čo poukazuje na veľký podiel aj krátkodobých pobytov v destinácii. Miere rastu počtu prenocovaní zodpovedala aj miera rastu vybratej dane za ubytovanie. Za mimoriadny, ale pozitívny, úkaz je možné považovať výber dane mestom v roku 2014, o 17% viac, ako rok predtým. Destinácia disponuje veľmi obmedzeným rozsahom štatistických údajov, čo bude potrebné zlepšiť pre jej ďalšie riadenie.

Jedným z najrýchlejších ale aj najlacnejších spôsobov je vytvorenie interného zberu aspoň základných dát o počte prenocovaní a zdrojových trhoch. Pomôže to aj operatívnemu vyhodnocovaniu účinku kampaní. Veľmi málo analytických informácií a kvalitatívnych údajov je o mimokúpeľných návštevníkoch, ako aj o správaní sa, spokojnosti a spotrebe vo všeobecnosti. Najpodrobnejšie štatistické dáta poskytujú zdroje kúpeľov. Z nich je možné konštatovať, že prevažná väčšina ich hostí bola v r. 2014 zo Slovenska (81%), z ktorých bolo podľa krajov najviac z BA (23%), z TN (15%), ZA (14%) a TT (12%). Podľa veku tvoria najväčšiu skupinu (takmer 50%) klienti nad 61 rokov.
Z pohľadu slovenského trhu sú Kúpele Trenčianske Teplice tretie najväčšie podľa výšky tržieb, počtu hostí a počtu lôžok (2013). Počet prenocovaní vo všetkých slovenských kúpeľoch vzrástol medzi rokmi 2005 a 2013 o 18,4% a počet návštevníkov o 21,7%, čo zodpovedá skracovaniu priemernej dĺžky pobytu najmä u zahraničných hostí. Aj tu sú ale výrazné rozdiely. Počtom najväčší podiel zahraničných klientov je z Česka (37,6%), ale počtom prenocovaní je najsilnejšia zdrojová krajina Nemecko (25%) (2013). Priemerný počet prenocovaní českého klienta je 5,3%, nemeckého 13,1%.
Za povšimnutie stojí skutočnosť, že kým lôžková kapacita kúpeľov v Trenčianskych Tepliciach má 980 lôžok, ich denná kapacita liečebných procedúr je 1500, čo vytvára výrazný priestor pre zvyšovanie počtu "kúpeľných" klientov aj v iných ubyt. zariadeniach.

Grafické znázornenie vývoja trendov v základných štatistických ukazovateľoch:





3.2. Poslanie a vízia

Na základe stanovených jedinečností a USP destinácie, ako aj analýzy súčasnej situácie a trendov je možné pozicionovať destináciu v štyroch hlavných produktových pilieroch. Vzhľadom na dominanciu kúpeľného aspektu, ich zjednocujúcou "strechou" by malo byť práve zdravie / zdravý životný štýl. Detailná segmentácia bude predmetom ďalších kapitol stratégie. Napriek tomu, že tieto piliere sa vzájomne čiastočne prelínajú, je možné už teraz identifikovať aj isté ohrozenia z prílišnej rozdielnosti niektorých cieľových segmentov a ich potrieb a očakávaní (napr. pokojné prechádzky v parku zdravotne oslabených pacientov a seniorov vs. šantiace deti, resp. cyklisti; alebo očakávané ticho kúpeľného prostredia vs. intenzita kultúrneho programu v exteriéri). Takéto potenciálne ohrozenia bude potrebné eliminovať premysleným postupom pri úprave infraštruktúry, ale aj pri tvorbe produktu.



Poslaním destinácie a jej stakeholderov je naplniť kapacity destinácie a naplniť očakávania návštevníkov vo všetkých definovaných segmentoch a tak zbezpečiť ekonomický rozvoj a prosperitu. Od definovania cieľa po jeho realizáciu je dlhý proces, ktorého úspech je do veľkej miery podmienený formulovaním atraktívneho, realistického aj keď ambicióznego obrazu "cieľovej" vízie. Túto predstavu želaného stavu je potrebné mať stále pred očami, podriadiť jej všetky rozhodnutia a priebežne kontrolovať jej napĺňanie:

POSLANIE A VÍZIA:

Moderný kúpeľný rezort so slávnou tradíciou obľúbený u pacientov pre silné liečebné účinky, ako aj u náročných ľudí, ktorí potrebujú uniknúť z uponáhľaného života a stresu do ticha liečivej prírody, kde dokážu zregenerovať a aktívnym spôsobom načerpať nové sily v komplexnej ponuke služieb vysokej kvality a profesionality, za ktoré sú ochotní zaplatiť.

Atraktívne kúpeľné mestečko navštevované pre jeho širokú a hodnotnú ponuku noblesných kultúrnych, voľno-časových a kongresových aktivít.

Oáza pokoja s rozvinutou infraštruktúrou ako východiskový bod pre (rodinné) výlety do okolia za turistikou a kultúrou.

3.3. Segmentácia

Stanovenie základných želaných obrazov (značiek) destinácie určuje aj primárnu tvorbu produktu podľa ťažiskového záujmu návštevníka, ktorý je zároveň hlavným dôvodom pre jeho rozhodnutie vybrať si z konkurenčnej ponuky na trhu práve destináciu Trenčianske Teplice. Tomu sa následne podriaďuje výstavba štruktúry ponuky hlavných typov produktov (produktových línií). Sekundárne však potenciálny návštevník zvažuje aj ďalšie faktory, individuálne záujmy a benefity a konečná podoba "na mieru šitého" produktu pre konkrétne cieľové skupiny zohľadňuje aj interferencie medzi jednotlivými hlavnými typmi produktov, ktoré sa medzi sebou, viac či menej, prekrývajú. Napriek tomu sa v komunikačnej stratégií musí pozornosť koncentrovať na primárny záujem návštevnka a jeho hlavný dôvod pre rozhodovanie. Aby vnímal produkt ako zrozumiteľnú, konzistentnú a dôveryhodnú ponuku.

Želaná (cieľová) štruktúra ponuky v členení hlavných produktov:



1. liečebný účinok minerálnej vody	
2. uvoľnujúca fyzikálna terapia	
3. netradičné pohybové aktivity	
4. programy pre zdravý životný štýl	
5. wellness	
6. kúpalisko	
7. oddych v kúpeľnom parku	
8. príjemné a upravené kúpeľné mestečko	
9. fungujúce služby v meste, gastronómia	
10. vysoká kvalita personálu v službách	
11. stála pestrá kultúrna ponuka	
12. kultúrne podujatia najvyššej úrovne	
13. atraktivity a ponuka pre voľný čas, aj okolie	
14. konferenčné priestory	
16. ubytovanie pre rôzne cieľové skupiny	
17. programy, atraktivity pre rodiny s deťmi	
18. fakultatívne výlety do širšieho okolia	

Segmentácia cieľových skupín návštevníkov, ich dopytu a zdrojových trhov v členení hlavných produktov:



Segmentácia distribúcie a predaja

Rôznorodosť produktovej ponuky ovplyvňuje aj spôsob ich distribúcie resp. predaja konečnému zákazníkovi. Špecificky sa správa štandardný produkt kúpeľnej liečby, kde na domácom trhu pacienta ovplyvňuje odporúčanie odborného lekára ako aj zdravotnej poisťovne. Pre koncového klienta - pacienta zohráva v rozhodovaní dôležitú úlohu jeho všeobecné poznanie a náklonnosť k značke destinácie a kvalite kúpeľov. U zahraničných klientov je najdôveryhodnejšia forma nákupu cez špecializovaných touroperátorov.
V prípade ostatných produktov je dominantný individuálny predaj. Ten sa v súčasnosti v prevažnej miere realizuje cez internet, u staršej generácie aj konvenčným spôsobom. Napriek trendu nákupu cez zľavové portály, kde je hlavným predajným argumentom nízka cena, všetky ostatné produkty sú pri individuálnom rozhodovaní klienta do veľkej miery podporiteľné práve marketingom silnej značky a zvyšovaním reputácie destinácie, nakoľko v súčasnosti neposkytujú obsahovo nič iné, čo by nebolo dostupné aj v iných destináciách.
Detailnejšie sú popísané distribučné kanály a formy predaja pri jednotlivých produktoch.

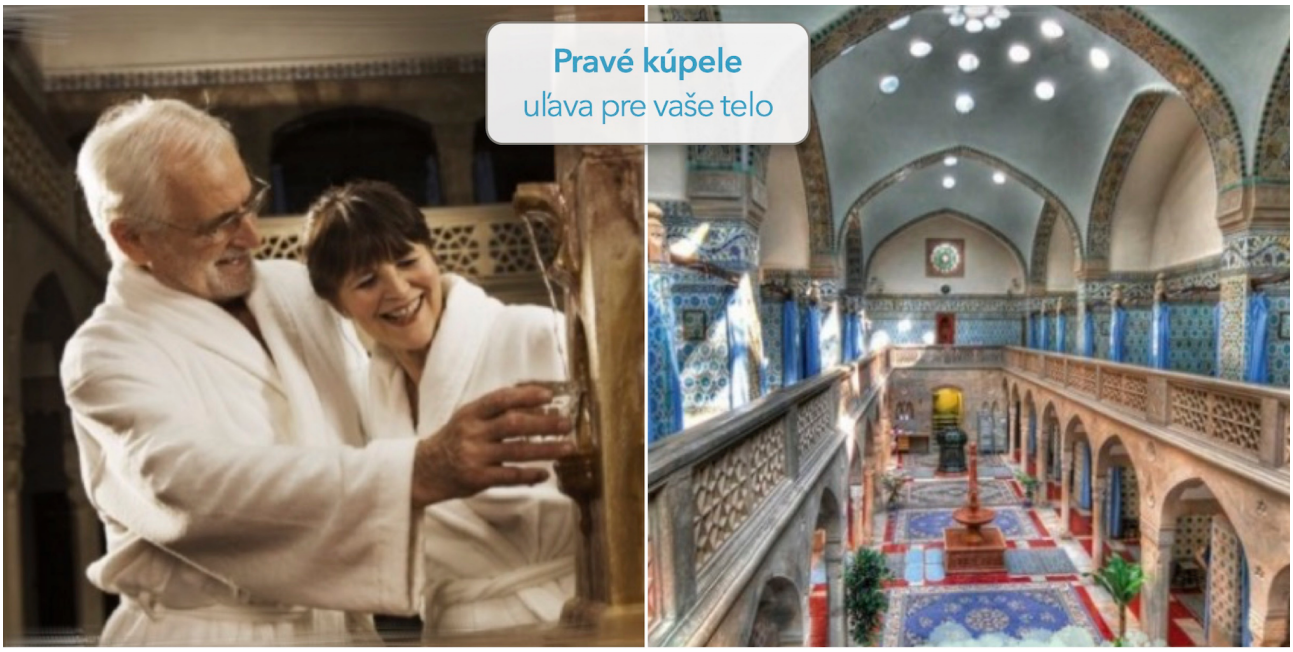
3.4. Definovanie hlavných produktových línií

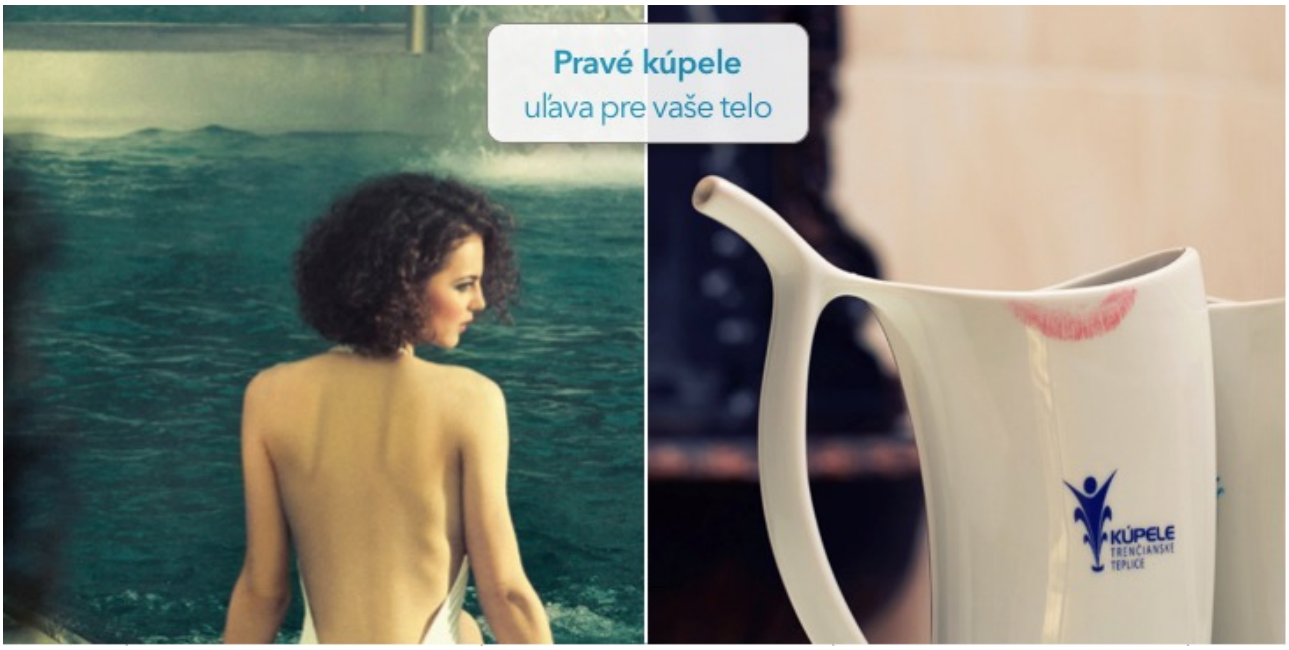
Definovanie hlavných produktov, ktoré vytvárajú základnú ponuku destinácie a odrážajú jej najsilnejšie jedinečnosti, je potrebné vnímať tak z pohľadu budúceho "cieľového" stavu ich rozvinutosti, ako aj z pohľadu aktuálnych možností, ktoré dnes destinácia poskytuje. V praxi to znamená realisticky zadefinovať cieľový, želaný stav, ku ktorému budú smerovať cieľavedomé a premyslené aktivity všetkých relevantných hráčov, aby sa ponúkaný produkt čoraz viac približoval želanému obrazu. Definovanie, resp. popis každého hlavného produktu obsahuje:
1. slovné vyjadrenie základného posolstva (wording),
2. naznačené doplnkové produkty najčastejšie spájané (očakávané) s hlavným produktom,
3. obrazové stvárnenie posolstva, umožňujúce rýchle a emocionálne pochopenie cieľovým publikom,
4. podporné produkty (nástroje), ako špecifické, k produktu sa viažúce podujatia, špeciálne akcie a pod.

Liečebné kúpele pre **pacientov** so širokým spektrom indikácií

Liečivé účinky termálnych minerálnych prameňov v Trenčianskych Tepliciach sú obľúbené pre svoju vysokú účinnosť už viac ako 2 tisíc rokov. Poznali ich už starí Rimania i Kelti a po celé stáročia boli neoddeliteľnou súčasťou trenčianskeho panstva, ako aj predmetom záujmu a pozornosti vzdelaných učencov. Boli jednými z prvých kúpeľov, ktorých liečivé účinky odborne skúmali a vedecky popísali už v roku 1580. Patrili medzi najvýznamnejšie kúpele Rakúsko-Uhorska a šľachtické rody zblízka i zďaleka sa predbiehali v stavaní honosných kúpeľných domov a míl, ktoré vtlačili malebnej teplickej doline svoju nezmazateľnú pečať. Medzi najslávnejšie stavby nepochybne patrí turecký vaňový kúpeľ Hammam, ktorý dali v maurskom slohu postaviť v roku 1888 a dnes je kultúrnou pamiatkou.

Kúpele v Trenčianskych Tepliciach oddávna vynikali vysokou účinnosťou liečivých účinkov, ktorá je daná okrem jej chemického zloženia aj teplotou vyvierajúcej vody, veľmi blízkou teplote ľudského tela. Nie sú potrebné žiadne technologické úpravy vody, ktoré sú často príčinou zníženia jej liečivých účinkov. Preto sa oddávna budovali kúpeľné domy priamo na mieste vyvierajúcich prameňov, vytvárajúcich takzvané zrkadliská. Blahodarné pôsobenie termálnej vody si tak až dodnes môžu vychutnávať kúpeľní hostia priamo v čistej, mimoriadne účinnej a priamo zo zeme prúdiacej minerálnej vode. Preto sa s obľubou vracajú všetci, ktorých trápia problémy s pohybovým aparátom, nervovo-svalovými poruchami, alebo chcú





urýchliť pooperačnú rekonvalescenciu. Nie len ochorenia pohybového aparátu a kože sú v modernej dobe čoraz častejšie a postihujú stále mladšie vekové skupiny. Preto je rozumné preventívne predchádzať rozvoju ochorenia liečbou už v jej ľahších štádiách. A kde inde, ak nie v pravých kúpeľoch.
Pobyt v Trenčianskych Tepliciach je spojený, na rozdiel od mnohých iných kúpeľov, aj s príjemným prostredím malebného kúpeľného mestečka s možnosťami kultúrneho a voľno časového vyžitia. Prechádzky mestskou promenádou či rozľahlým parkom boli oddávna neoddeliteľnou súčasťou kúpeľnej kultúry a noblesy rakúsko-uhorskej šľachty. Ukázať sa v nových šatách, započúvať do živej promenádnej hudby, občerstviť sa dobrou kávou na terase Kursalonu, alebo tradičnými, ešte teplými, kúpeľnými oblátkami na lavičke v parku - to sú len tie najobyčajnejšie radosti, ktoré vystriedajú každodenné starosti uponáhľaného sveta. A keď sa zažiada trochu zmeny zrelaxovanému telu, len na skok sú tiché vychádzkové i náučné chodníky v okolitých lesoch, ktoré tvoria malebnej teplickej doline dokonalú prírodnú kulisu.

Používanie slovného spojenia *pravé kúpele* vyjadruje a má ambíciu fixovať v podvedomí spotrebiteľa jednoznačné zvýraznenie vysokých liečivých účinkov teplickej minerálnej vody, odlíšenie sa od bežného wellness rezortu a zároveň aj charakter destinácie ako zachovaného pravého kúpeľného mesta. Na druhej strane, rovnaké pomenovanie jedného z hlavných produktov samotných kúpeľov len marketingovo umocňuje všeobecný význam používania tohto spojenia.
Ako podporný marketingový nástroj sa ponúka spojenie s významnými udalosťami, ktoré sú ľahko a s obľubou komunikované médiami, čo znižuje náklady na propagáciu. Optimálne aj z časového hľadiska sú tri medzinárodné termíny: Svetový deň zdravia (7. apríl), Svetový deň pohybom ku zdraviu (10. máj) a Svetový deň artritídy (12. október).

Predsezónny marketing a propagácia by mohli byť fokusované na kampaň Mesiac zdravého životného štýlu s otváracím podujatím k termínu Svetového dňa zdravia (zameraným viac na kúpele) a záverečným podujatím k termínu Svetového dňa pohybom ku zdraviu (zameraný viac na zdravý životný štýl - oáza relaxu, turistika, plávanie,…). Optimálnosť tohto termínu je okrem toho umocnená zvýšeným spotrebiteľským dopytom v období nastupujúcej jari ako aj prítomnosťou dvoch štátnych sviatkov, ktoré sú často spojené so zvýšeným nákupom kratších pobytov.
Svetový deň artritídy (12.10.) je druhou príležitosťou pre pravidelné nosné podujatie - napr. Týždeň prevencie a liečby artritídy. Cez osvetu a odborné konferencie upozorniť na závažnosť tohto ochorenia, najmä mladšie vekové skupiny. Súčasťou propagácie musia byť prirodzene v ponuke aj špeciálne balíčky.

Prameň harmónie a oáza relaxu ako rezort zdravého životného štýlu

Život sa zdá byť z roka na rok rýchlejší. Napriek tomu, že každý rok nám ponúka rovnaký počet dní, hodín, minút. Problém nie je v krátkosti času, ale v spôsobe, ako s časom nakladáme. Život sa zdá byť z roka na rok hektickejší. Kladie na nás stále viac nárokov. Napriek tomu si doprajeme stále menej oddychu. Skutočného oddychu, ktorý zamestná inou činnosťou naše telo a inými myšlienkami našu myseľ. Zmena je život. Aj keď krátka, ale intenzívna zmena nás znovu nabije pozitívnou životodarnou energiou. Netreba čakať, kým organizmus vyhorí. Je mnoho spôsobov, ako tomu predísť.
Niekedy je treba zastaviť čas. Čas zhonu, stresu či pocitu nenahraditeľnosti. V práci alebo domácnosti. Proste si vziať time-out a nachvíľu sa nadýchnuť. Napríklad čerstvého vzduchu v malebnej doline Trenčianskych Teplíc. V tieni starých stromov kúpeľného parku. V prostredí, ktoré je už po stáročia útočiskom, zdrojom úľavy, prameňom harmónie tela i duše. Tu je proste ľahšie prísť na iné myšlienky. Príležitostí je viac ako dosť. Okrem kyslíkovej terapie čerstvého vzduchu prúdiaceho z okolitých lesov, by bolo hriechom neponoriť sa do, pred očami vyvierajúcej, liečivej termálnej vody jedného z kúpeľných prameňov. Úľavu prinášali už starým Rimanom, Keltom, šľachtickým rodom z okolitých i vzdialených hradov a zámkov, ktoré si tu stavali prekrásne vily. Mnohé z nich aj dnes ponúkajú nie len ubytovanie, ale aj starosvetskú atmosféru, nasiaknutú pomalším tempom života tých čias. V malebnom kúpeľnom mestečku si však môžete samy vybrať z pestrej ponuky ubytovacích možností, presne podľa vašej chuti. Od moderných hotelov so všetkými službami pod jednou strechou, cez útulnejšie s romantickou atmosférou až po úplnú samostatnosť v apartmánovom dome či izbe na súkromí. Ak túžite do vášho relaxačného programu zaradiť aj kvalitné wellness služby, nájdete ich tak vo väčšine hotelov, ako aj v novootvorenom kúpalisku Zelená žaba, pýche funkcionalistickej éry zo začiatku 20. storočia. Je len na vás, akú úľavu doprajete vášmu telu a zmyslom. Uvoľňujúci relax môžete striedať s adrenalínovým. Náročnejšou prechádzkou po vyznačených turistických chodníkoch v okolitých lesoch, spoznávaním okolia na bicykli, najrôznejšími skupinovými cvičeniami, individuálnou rehabilitáciou, ale aj špeciálnymi programami v oblasti zdravého životného štýlu. Pre pohladenie duše stačí vymeniť nákupnú horúčku za niektoré z mnohých kultúrnych a spoločenských podujatí. Započúvať sa do tónov promenádneho koncertu, alebo spevu vtákov v kúpeľnom parku. V tichu samoty a upratovania si vlastných myšlienok, v náručí blízkej osoby snívajúc o budúcich plánoch, či v kruhu nových priateľov zdieľajúc obyčajné zážitky z krásneho dňa pri pohári dobrého vína, alebo rozvoniavajúcej káve a kúpeľných oblátkach. Pravých oblátkach, ako sa na pravé kúpele patrí.

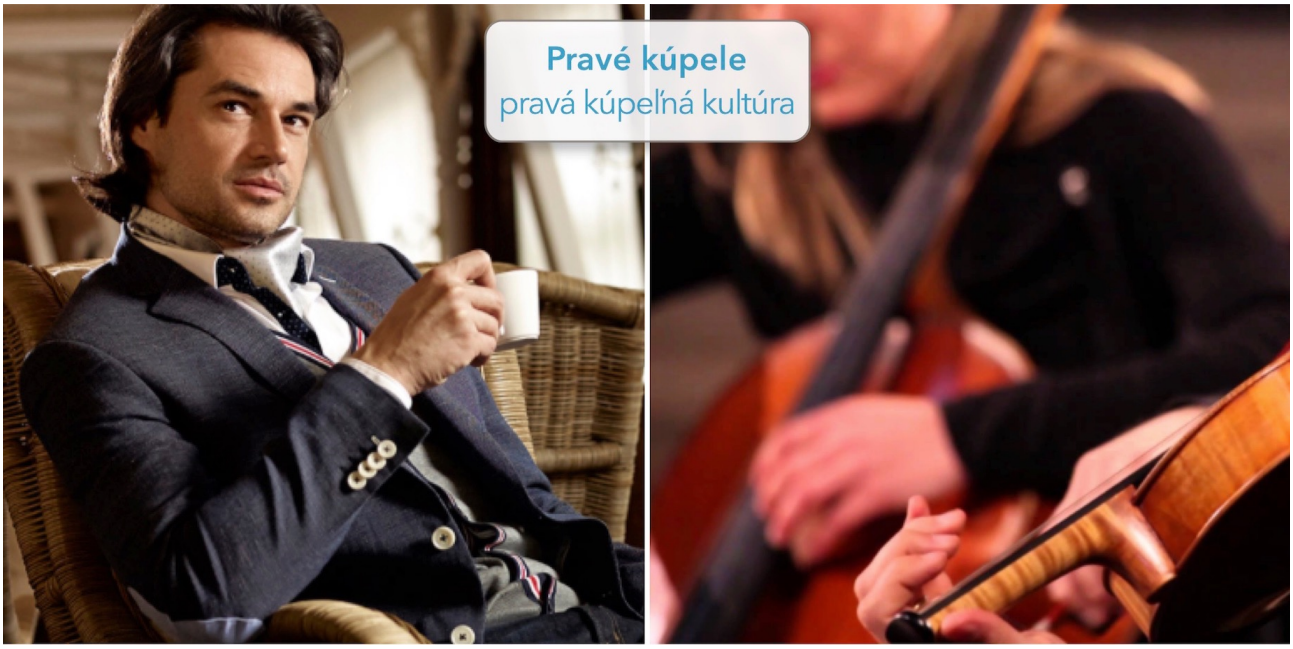


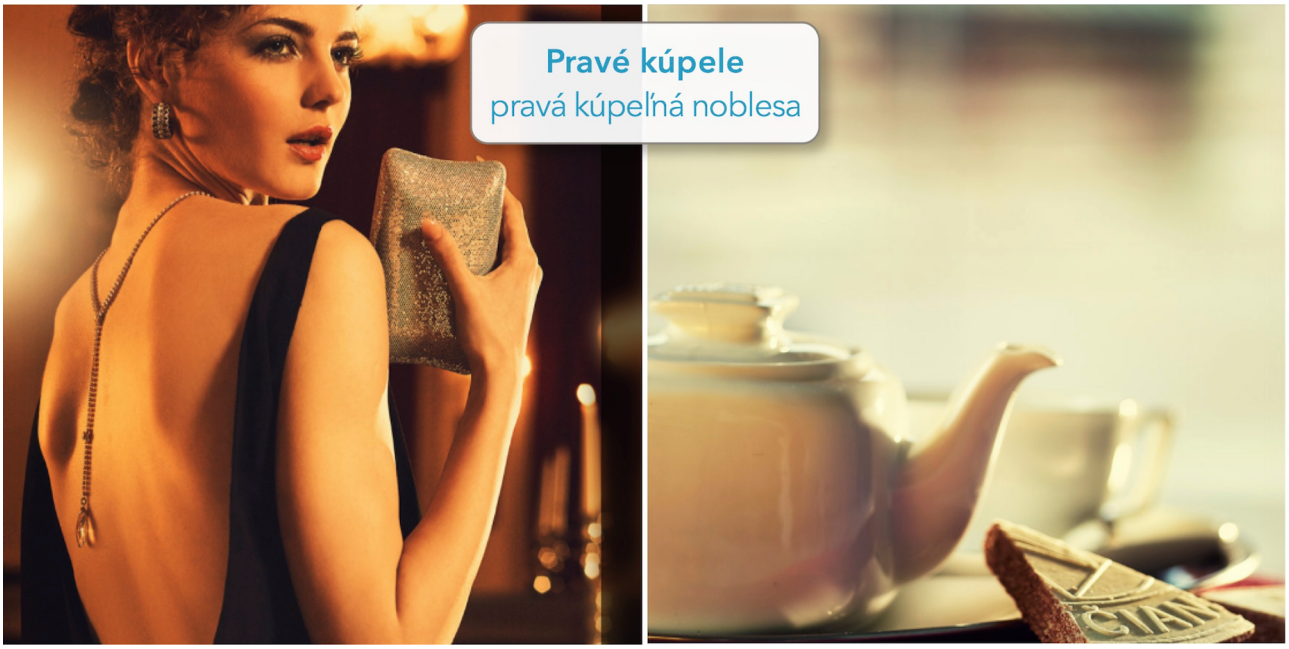
Noblesa kúpeľného mesta s top **kultúrnou** ponukou

Každému vonia niečo iné, to platí aj pri hľadaní vhodného miesta na trávenie voľného času. Niekomu imponuje viac mestské prostredie s pečaťou slávnej histórie, inému zase vôňa lesa, lúčnych kvetov či parkových záhonov. A niekomu oboje, namiešané v tom správnom pomere. Koľko ľudí, toľko chutí. Napriek tomu radi zažijeme niečo nové, nepoznanú receptúru, netradičné prostredie. O to viac, keď nás niekto obslúži, úctivo, s úsmevom a s presvedčením, že ho odmeníme opätovnou návštevou. Prečo nie, keď nám chutilo? Niekto to rád horúce. Jeden v šálke, druhý v uvoľňujúcom kúpeli liečivej minerálnej vody, iný zase na filmovom plátne.

Už ste uhádli, kde nájdete na jednom mieste všetky vône, chute a tú správnu atmosféru, ktorú si s pôžitkom a uznaním vychutnávali nie len hviezdne postavy dávnej i blízkej histórie, ale aj mnohé slávne hviezdy z filmového plátna? Áno, v Trenčianskych Tepliciach, malebnom kúpeľnom mestečku, chránenom pred nežiaducim ruchom civilizácie nádhernou prírodnou kulisou okolitých hôr. Mesto malé veľkosťou, nie však svojím významom. Ľuďom oddávna dáva liečivou silou obdarenú minerálnu vodu, ktorá tak účinne uľaví ubolenému telu. Slovensku dalo zakladateľa moderného divadelníctva, Andreja Bagara. Svetu dalo cez tvorivé pero Karla Čapka nové slovo "robot", ktoré akoby predznamenalo blížiaci sa nevídaný rozvoj ľudskej civilizácie. Nadšencom kultúry prinieslo pred 70 rokmi Hudobné leto, najstarší hudobný festival v strednej Európe, pred 25 rokmi Art film fest, najstarší filmový festival na Slovensku. Nikde na Slovensku sa po chodníkoch a moste slávy neprešlo toľko filmových hviezd, ako práve v Trenčianskych Tepliciach.

Už ste dostali chuť vybrať sa za oddychom a kultúrou do jedných z najstarších a najvýznamnejších kúpeľov od čias Rakúsko-Uhorska? Vyberte si ten správny čas a program podľa svojej chuti a vám príjemných vôní. Sami si zvoľte, či chcete horúce chvíle zažiť v liečivom termálnom prameni, alebo pri spaľujúcom tanci v noblesnom Kursalone. Vyberte si, kde sa vám bude po dni plnom zážitkov najsladšie spať. V grófskej vile a starosvetskej atmosfére nasiaknutej ešte iným tempom života tých čias? V modernom hoteli so všetkými službami pod jednou strechou, alebo radšej v útulnejšom, s príchuťou romantiky? Prekvapte svojich blízkych a darujte im nezabudnuteľné zážitky z krásneho dňa plného kultúry a dávnej noblesy pravého kúpeľného mestečka.





Na podporu značky mesta ako centra kvalitnej kultúry je vhodné komunikačne využívať historické fakty a udalosti. K vyššie uvedeným je ešte možné pripočítať aktivity obce spisovateľov či speváckeho zboru slovenských učiteľov. Ťažiskovo sa však treba sústrediť na identitu/značku podporujúce podujatia. Sezóna by mohla začať (finančne) nenáročným podujatím Literárna jar, v partnerstve s festivalom Anasoft litera, ktorých 10 finalistov by mohlo počas niekoľkých víkendov usporiadať čítačky v Tepliciach. (2016 - 80 rokov od 1. Kongresu slov. spisovateľov).

Vlajkovou udalosťou by mal byť aj naďalej Art film fest. Z hľadiska budovania značky a reputácie destinácie je len málo atraktívnejších príležitostí, ako sú návštevy zahraničných i domácich filmových hviezd. Je treba sa pokúsiť zachrániť tento festival aj pre budúcnosť. Hlavným podujatím je ale nepochybne Hudobné leto, do rozvoja ktorého sa oplatí investovať prostriedky a hľadať nových partnerov, s cieľom ponúknuť nielen kvantitu, ale najmä kvalitu programu. Po hlavnej sezóne by mohla naň nadviazať Divadelná jeseň a spojiť tak Teplice s odkazom Andreja Bagara.

Východisko pre (rodinné) výlety za **históriou** a **turistikou** v okolí

Byť či nebyť? To je otázka. Dnes však stojí trochu inak: Byť či nebyť v meste, keď človek chce dovolenkovať v prírode? Je jedno miesto, kde ste jednou nohou v meste a druhou v prírode. Chvíľu tíšený príjemným vánkom šumiaceho lesa a chvíľu zase ohlušený slávnymi príbehmi z dávnej minulosti hradných a zámockých dvorov. Je jedna dolina, obklopená strmými svahmi, medzi ktorými si príroda našla miesto, aby vydala svetu svoje bohatstvo - termálne liečivé pramene. A tak tu i človek našiel miesto, kde malo zmysel vybudovať malebné sídlo. Len také veľké, ako je potrebné pre využitie účinkov liečivej vody pre blaho človeka. Nič viac, žiaden priemysel, žiadne dopravné zápchy, žiaden zhon. Pokojná atmosféra kúpeľného mestečka. Také sú Trenčianske Teplice. Ideálne východisko pre pestrú dovolenku. Aj keď ste v meste a k dispozícii sú všetky jeho vymoženosti, máte pocit, že ste vlastne v prírode. Stačí sa len prejsť kúpeľným parkom, na ktorého koniec ani nedovidieť. Alebo sa vybrať na krátku či dlhú túru po značených chodníkoch Strážovskej vrchoviny. Prípadne sadnúť na bicykel a šliapnuť do pedálov na romantických lesných tratiach. Na popadanom

lístí je to rovnako príjemne mäkké, ako v perinách mnohých penziónov a hotelov, keď sa do nich ponorí po návrate zdravo unavené telo a osviežená myseľ. Navyše, tu človeka nezaskočí počasie. Keď vyjde hrejivé slnko, na svahu nad mestom ožiari ako prvé architektonický funkcionalistický unikát - práve zrekonštruované kúpalisko Zelená žaba, s moderným wellnessom a saunami priamo pod korunami stromov. Tu sa nechodí len kúpať a šantiť s deťmi. Tu sa oplatí prísť obdivovať krásu okolitej prírody a krásu ľudskej tvorivosti naraz. V prírode sa dá ale tráviť čas aj inak. Pokojne si posedieť pri rybníku s nahodenou udicou a rozžeravenou pahrebou. Vlastnú udicu ani nepotrebujete. Človek si môže byť istý úlovkom i chutnou špecialitou. Kto zase nevie v tichosti obsedieť, môže si zajazdiť na neďalekých rančoch na skutočne ukážkových koníkoch. V Motešiciach aj v krytej jazdiarni, v ktoromkoľvek ročnom období.
Keď aj počasie nepraje, nemusíte ostať zavretý v meste. Len kúsok cesty sa oplatí prejsť a navštíviť niektorý z dvoch historických pokladov Slovenska - Trenčianskeho hradu alebo rozprávkového Bojnického zámku. Potešia sa určite aj deti. Navyše, v Bojniciach aj návštevou najstaršej a najväčšej slovenskej ZOO. Ale nie je to ďaleko ani na Čachtický alebo Beckovský hrad. Nadýchať sa stredovekej atmosféry, obdivovať kumšt starých remesiel, či vstúpiť do deja panských príbehov a známych povestí. Po dni plnom zážitkov je pohodlné zakotviť v prístave, ktorý aj večer ponúka ďalšie služby. Pre tých, ktorí sa ešte vládzu prezliecť do večernej róby, aj pestrý kultúrny program či romantickú večeru pri sviečkach.

Na podporu značky destinácie ako východiskového bodu do okolitého regiónu je najdôležitejšia informovanosť návštevníkov. Tak potenciálnych, cez správnu komunikáciu a propagáciu ponuky, ako aj tých, ktorí sú už v destinácií a potrebujú dostať priamo "pod nos" konkrétnu ponuku na trávenie voľného času. Netreba sa nechať oklamať, že keď sa už klient ubytoval, tak je všetko vybavené. Dôležité bude, s akými pocitmi bude odchádzať. Cieľom je, aby nebol sklamaný a unudený, ale nabitý zážitkami, prípadne presvedčený, že všetko ešte nestihol a už teraz vie, že sa raz opäť vráti. Jednoduchý spôsob, ako zaujať pozornosť hosťa tipom na denný program, sú neprehliadnuteľné propagačné kartičky/skladačky umiestnené na stole pri raňajkách (alebo už pri večeri), ktoré upozornia na možný program ďalšieho dňa v závislosti od aktuálneho počasia alebo ročného obdobia. V prípade organizovaných fakultatívnych výletov je to zároveň najjednoduchšia forma priamej podpory predaja, aby sa každý garantovaný výlet/prehliadka aj dostatočne naplnili a boli ekonomicky udržateľné. Takáto koordinácia dennej programovej ponuky a informovanosti je tiež úlohou OOCR.
Iniciovať tvorbu esenciálnych voľnočasových produktov/programov, zabezpečiť ich propagáciu a najmä koordinovane zapojiť čo najväčší počet subjektov (ubytovacích zariadení), ktorí aj keď dodajú pravidelne len niekoľkých klientov, v súčte ich bude dosť na naplnenie kapacity. Je na individuálnej dohode, kedy bude operátorom produktu OOCR a kedy podnikateľ.





Pravé kúpele
s výletmi za kultúrou

Ideálne miesto pre **firemné** podujatia, incentívu a konferencie

Výborná dopravná dostupnosť, blízko hlavných tranzitných koridorov, výhody mestskej infraštruktúry a napriek tomu prostredie, ktoré ponúka úplne iný zážitok, aký mesto zvyčajne poskytuje. Prírodná kulisa, útulnosť a pokojná atmosféra kúpeľného mestečka Trenčianske Teplice vytvára viac ako vyváženú ponuku pre organizovanie firemných akcií, seminárov, konferencií či spoločenských podujatí. Množstvo a variabilita ubytovacích zariadení umožňuje vybrať si to najvhodnejšie pre konkrétny charakter podujatia. Konferenčné či spoločenské priestory až pre 400 osôb v Kursalone, priamo uprostred kúpeľného parku, dodajú už samy osebe podujatiu potrebnú noblesu.

Kombináciou vhodného prostredia pre pracovnú časť podujatia a širokého výberu voľnočasových aktivít si každý dokáže pripraviť podujatie presne podľa svojich potrieb a predstáv. Nezáleží, či chcete prísť piati alebo päťdesiati. Profesionálny tím sa postará o každého rovnako. Pripraví podmienky pre nerušené rokovania a zorganizuje kultúrny, športový, relaxačný alebo spoločenský program podľa vášho výberu. Z Trenčianskych Teplíc neodchádzajú zdravší len kúpeľní hostia po trojtýždňovom ozdravnom pobyte. Ako znovuzrodení odchádzajú aj účastníci firemných a konferenčných podujatí po trojdňovom pobyte plnom aktivít najrôznejšieho druhu. Aj vďaka ukľudňujúcemu a inšpirujúcemu prostrediu, ktoré hrá tak významnú rolu pre úspešnosť podujatia. Ako aj kultúrnej noblese, ktorá zaručí spokojnosť obchodných partnerov na prestížnom plese, či oslave firemných narodenín.

Najvhodnejšia forma podpory produktu je organizovanie fam tripov pre špecializovaných sprostredkovateľov MICE podujatí. Tento štandardný nástroj bude potrebné v destinácii premyslene etablovať. Atraktívnym, aj keď nákladnejším, podujatím by bol "branžový" ples pre obchodných partnerov z oboch strán MICE biznisu - sprostredkovateľov i konečných klientov, ktorý mal mať ambíciu stať sa prestížnym podujatím plesovej sezóny. Takáto forma marketingu by nielen upriamila pozornosť na destináciu, ale zároveň by zážitkovo demonštrovala aj jej možnosti a potenciál pre aktérov MICE segmentu. Môže mať charakter charitatívnej akcie. Môže byť miestom verejného "odmenenia" najlepších obchodných partnerov uplynulej sezóny. Takéto podujatie by však vyžadovalo finančnú participáciu minimálne členov OOCR, resp. širšieho spektra subjektov z destinácie.

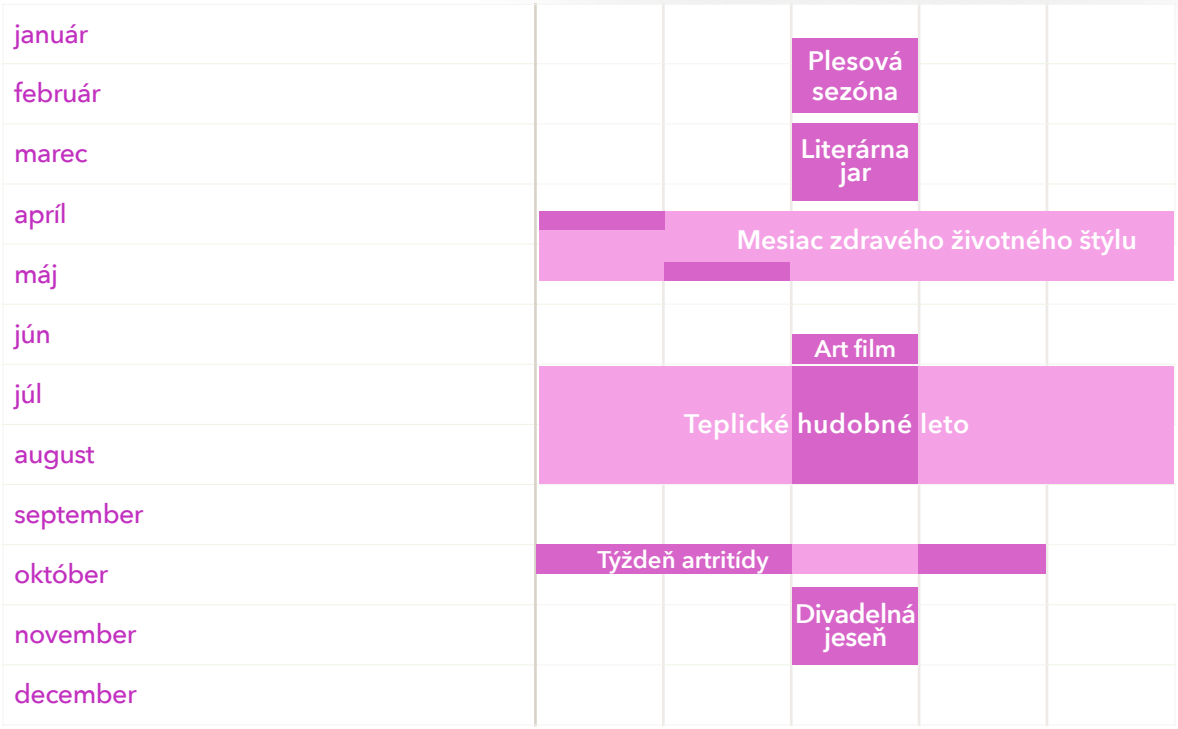
3.5. Podujatie ako nástroj, nie cieľ

Na podujatia sa dá nazerať z mnohých strán. Rovnako, ako je mnoho dôvodov ich organizovania. Jedno je výsledkom zanietenej skupiny ľudí ukázať ostatným, čo ich baví, hoci aj za cenu vloženia vlastných financií, druhé je naopak zamerané na vytvorenie zisku a ďalšie zase vznikne len ako prostriedok na dosiahnutie úplne iného cieľa.

Destinačná organizácia by mala primárne podporovať výber a rozvoj takých podujatí, ktoré zapadnú do komplexného rámca marketingovej stratégie, podporia identifikáciu s jedinečnými črtami destinácie, obsahovo i časovo rozšíria produktovú ponuku a stávajú sa tak nie len súčasťou vedome vytváranej značky, ale aj konkrétnym ekonomickým faktorom v podobe zvýšenia počtu návštevníkov, prenocovaní a konzumácie najrôznejších služieb. Takto vytvorený potenciál je potrebné maximalizovať intenzívnou spoluprácou pri vytváraní konkrétnych, s podujatiami súvisiacich, balíčkov a účinnou propagáciou.

Značkové podujatia ako nástroj na podporu hlavných produktov:





Mesiac zdravého životného štýlu poskytuje široké spektrum tém a komunikačne by mal byť hlavnou kampaňou roka (pred začiatkom hlavnej sezóny). Má dva vrcholy - prvý víkend venovaný zdravotným témam a ich prevencii a liečbe v kúpeľoch, posledný víkend venovaný zdravému životnému štýlu, harmónii tela a duše.

Týždeň prevencie a liečby artritídy a čiastočne aj Hudobné leto majú potenciál rozvinúť ako sprievodný program aj odborné semináre, konferencie a podporiť tak aj produkt v oblasti MICE. K tomu je potrebné získať partnerstvo a podporu odborných inštitúcií, asociácií a pod. Aj investíciu do motivačného podchytenia, napr. lekárov-špecialistov, treba vnímať ako možný dlhodobý marketingový nástroj.

3.5. Marketingový mix

Súbor marketingových nástrojov použitých na dosiahnutie marketingových cieľov na zdrojových trhoch štandardne pracuje so štyrmi základnými faktormi: produkt, cena, distribúcia a propagácia. Mnoho ďalších faktorov a politík má na ne priamy i nepriamy vplyv. Rovnako ako prístup, ktorý zvolí destinačná organizácia pri tvorbe marketingového mixu. Môže vychádzať len z danosti a existujúcej ponuky v destinácii a túto sa snažiť jednoducho predať. Alebo bude viac prihliadať na potreby a očakávania (potenciálneho) návštevníka a tomu bude podriaďovať tvorbu produktu, spôsob jeho predaja a propagáciu. Samotný prístup, miera schopnosti aktérov na trhu spolupracovať pri jeho realizácii ako aj vnútorná (personálna, organizačná, finančná) kapacita destinačnej organizácie ovplyvňujú schopnosť destinácie mať proces riadenia ponuky skutočne pod kontrolou.
V predchádzajúcich kapitolách analyzované a popísané základné atribúty segmentácie trhu a štruktúry produktových línií tvoria východisko pre formulovanie marketingového mixu destinácie.

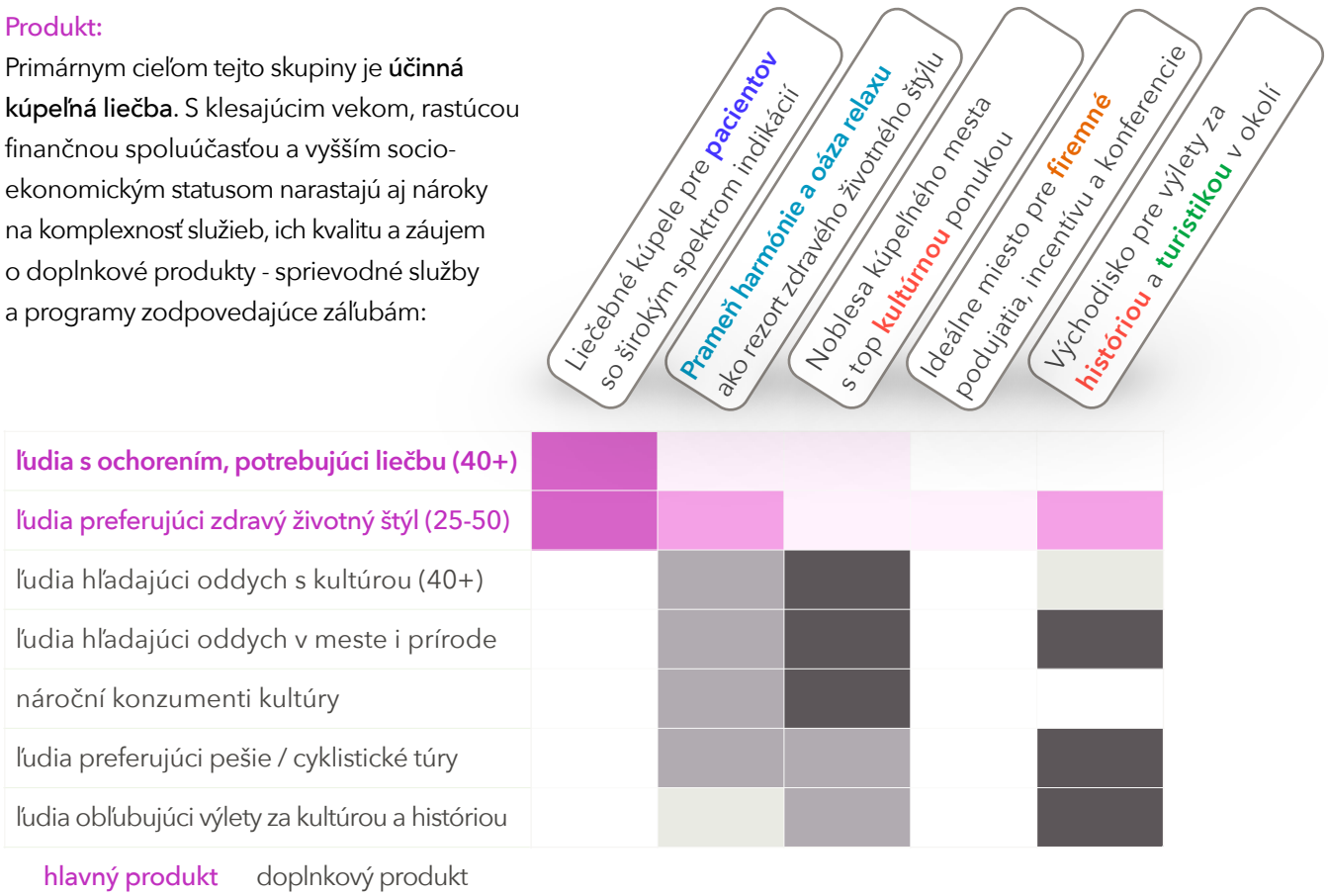
Liečebné kúpele pre **pacientov** so širokým spektrom indikácií

Cieľové skupiny:
Primárnou cieľovou skupinou sú pacienti s ochoreniami, ktoré sú indikované na kúpeľnú liečbu. Prvú časť tvoria poistenci zdravotných poisťovní s (čiastočne) hradeným pobytom. Pri ich rozhodovaní o výbere kúpeľov hrá kľúčovú rolu rada lekára, ponuka zdravotnej poisťovne, povedomie o kúpeľoch (skúsenosti známych) a účinkoch liečby, dopravná dostupnosť. Až druhoradou je ponuka sprievodných služieb ako voľnočasové aktivity, kultúrny program a pod. Druhú časť tvoria samoplátci. Pri výbere kúpeľov oveľa intenzívnejšie posudzujú komplexnosť a kvalitu služieb ako aj hodnotu pobytu, za ktorý si platia.
Sekundárnou cieľovou skupinou sú ľudia snažiaci sa o zdravý životný štýl a ako riziková skupina, resp. pri začínajúcom ochorení sú ochotní zaplatiť za prevenciu ochorenia. Pri predchádzajúcej a tejto skupine dĺžku pobytu limituje v produktívnom veku možnosť uvoľniť sa z práce (resp. ochota čerpať dovolenku). Preto hrá pri výbere kúpeľov okrem ceny významnú rolu aj celková ponuka služieb a plnohodnotne využitý čas.

cieľová skupina	zdrojová krajina	distribúcia	propagácia
A. ľudia s ochorením (40+)			
A1. kúpeľná liečba hradená poisťovňou (21-28 dní)	SK,CZ,D	SK,CZ - lekár v špecializ. ambulancii, zdrav. poisťovňa, web kúpeľov ostatné trhy - špecializovaní touroperátori (TO), internet, road show	všeob. známosť destinácie, imidž kúpeľov, cena - najmä cez PR aktivity zahraničie okrem CZ: aktivity v kooperácii s TO, road show, press & fam trip
A2. kúpeľná liečba - samoplátca (10-14 dní)	SK,CZ,D,A,RUS,NL		
A3. krátkodobá liečba /relaxačný pobyt (<10 dní)	SK,CZ, A		
B. ľudia so zdravým život. štýlom (25-50)			
B1. rizikové skupiny, začínajúce ochorenie - samoplátci, (<7 dní)	SK, CZ, A	SK,CZ - odporúčanie lekára, špecializ. portály	PR aktivity, podporné podujatia

Produkt:

Primárnym cieľom tejto skupiny je **účinná kúpeľná liečba**. S klesajúcim vekom, rastúcou finančnou spoluúčasťou a vyšším socio-ekonomickým statusom narastajú aj nároky na komplexnosť služieb, ich kvalitu a záujem o doplnkové produkty - sprievodné služby a programy zodpovedajúce záľubám:



Distribúcia a propagácia:

Doručiť atraktívnu a dôveryhodnú ponuku kúpeľnej liečby a zabezpečiť jej predajné kanály je úlohou predovšetkým obchodnej politiky samotných kúpeľov. Destinačná organizácia by sa mala sústrediť na propagáciu kúpeľnej destinácie ako celku, na budovanie jej značky, komplexnosti služieb a ponuky, kompetentnosti. Rovnako dôležitá je však koordinácia s kúpeľmi v zmysle dosahovania synergií - v oslovovaní cieľových trhov a skupín, ktoré sú aj pre kúpele esenciálne, vo vzájomnom dopĺňaní sa, resp. potencovaní účinkov pri výbere nástrojov propagácie a pod. Napr. ponuku kúpeľného pobytu v katalógu špecializovaného touroperátora doplniť platenou inzertnou informáciou o destinácii. Alebo organizovanie road show pre vybranú cieľovú skupinu koncových klientov (v D, A). Rovnako press a fam tripov. Na druhej strane, pre časť klientely samoplatcov s kratšou dobou pobytu je v záujme destinácie podporiť aj produkty iných (mimokúpeľných) ubytovacích zariadení, ktoré ponúkajú balíky s kúpeľnými procedúrami resp. vlastnými fyzioterapeutickými službami.

Podporné nástroje:

Na celkové zlepšenie konkurencieschopnosti Trenčianskych Teplíc ako kúpeľnej destinácie je nevyhnutné **dobudovanie základnej mestskej infraštruktúry**, najmä oprava chodníkov a ciest, zatraktívnenie verejných priestorov (kvetinová výzdoba, odstránenie reklamného smogu) a v spolupráci s vlastníkom parku jeho zatraktívnenie a pravidelná údržba. Ťažiskom činnosti destinačnej organizácie by malo byť **dobudovanie produktu** v zmysle komplexnej ponuky fungujúcich služieb a voľnočasových programov. Súčasťou je aj premyslený **manažment podujatí** v destinácií. Nie je dlhodobo udržateľné, aby sprievodné kultúrne programy, fakultatívne výlety pre kúpeľných hostí, prevádzku informačného centra zabezpečovali na vlastné náklady samotné kúpele. Tieto služby by mali byť zabezpečované centrálne a dostupné (propagované a predávané) vo všetkých ubytovacích zariadeniach pre všetkých návštevníkov, čo zefektívni ich ekonomiku a tým udržateľnosť.

Prameň harmónie a oáza relaxu ako rezort zdravého životného štýlu

Cieľové skupiny:

Primárnou cieľovou skupinou (želaný stav) sú ľudia, snažiaci sa aktívne uplatňovať zdravý životný štýl. Zodpovedne pristupujú k zdraviu a prevencii pred ochoreniami, uprednostňujú prírodné produkty, majú aktívny prístup k ochrane životného prostredia, nezriedka dávajú prednosť regionálnym produktom a zaujímajú sa o nové trendy v tejto oblasti. Aj keď nepatria k ekonomicky najsilnejšej vrstve, za tento životný štýl sú pripravení si "priplatiť". **Sekundárnou** cieľovou skupinou (v súčasnosti ešte prevládajúcou) sú ľudia, ktorí hľadajú únik z mesta, zo stresu, vyplnenie voľného času, prevažne na (predĺžené) víkendy, nezriedka s nádychom romantiky. Väčšinou ide o páry v mladom a strednom veku, prípadne skupiny párov alebo známych (skôr ženy) s podobnými záujmami. Často vyhľadávajú wellness rezorty a ponuky zľavových portálov. Z pohľadu socioekonomického statusu sa objavujú takmer vo všetkých kategóriách, kvalita a cena produktu rozhodne, ktorá z kategórií bude ponukou osloviteľná.

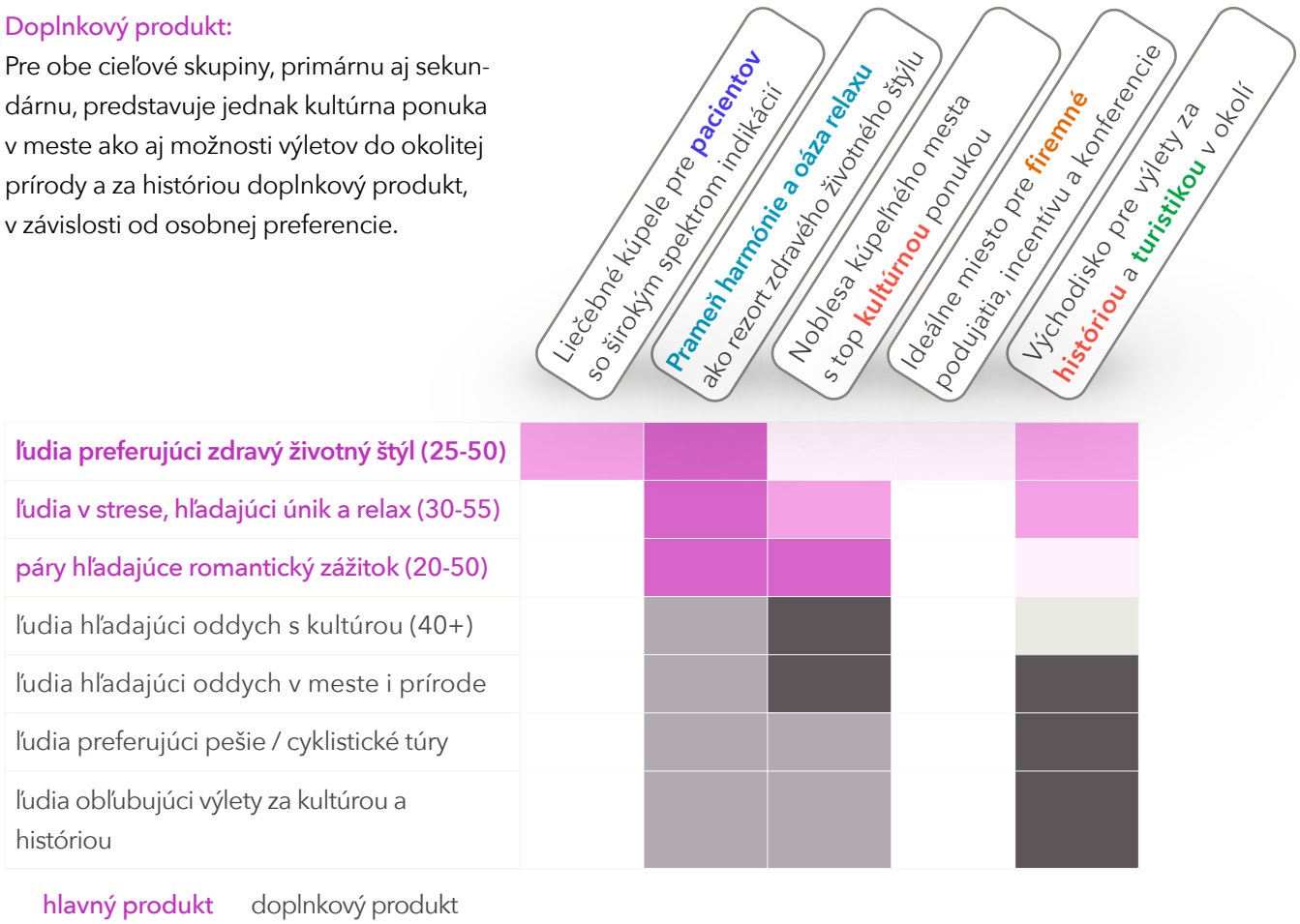
cieľová skupina	zdrojová krajina	distribúcia	propagácia
B. ľudia so zdravým život. štýlom (25-55)			
B1. rizikové skupiny, začínajúce ochorenie - samoplátci krátkodobej kúpeľnej liečby	SK,CZ,A	SK,CZ - odporúčanie lekára, špecial. portály A- touroperátori	podpora značky, PR osvetové aktivity, web, FB, print, rádio špecializ. tematické portály a komunitné sociálne siete (B2), podporné podujatia
B2. vyhľadávajúci špeciálne aktivity zamerané na zdravý životný štýl	SK,C	zľavové portály, web ubytovacích zariadení v destinácii	
B3. ľudia v strese, hľadajúci únik a relax (30-55)	SK,CZ,		
B4. páry hľadajúce romantický zážitok (20-50)	SK, CZ, A		

Produkt:

Hlavným záujmom primárnej cieľovej skupiny je **urobiť niečo pre svoje zdravie**. Od aktívnej účasti na špecifických aktivitách a nových formách starostlivosti o telo a ducha až po vzdelávanie sa v tejto oblasti. Prostredie destinácie vytvára pre nich len akúsi priaznivú kulisu, podstatný je obsah produktu, ktorý bude treba do veľkej miery nanovo vybudovať. Ten varíruje od prevažujúcej starostlivosti o telo (fyzická aktivita, cvičenia a relax zamerané na kondíciu, schudnutie, detoxikačné ale aj kozmetické kúry a pod.), cez harmóniu tela a duše (kombinácie, napr. joga) až po prevažujúcu starostlivosť o duševné zdravie a psychohygienu (motivačné workshopy, meditačné, antistresové tréningy a pod.). Výhodou väčšiny aktivít je, že nepotrebujú špeciálnu infraštruktúru, ale sú realizovateľné vo väčšine ubytovacích zariadení. Potrebujú však nové typy profesií pre vytvorenie produktu. Tento typ produktu je vhodný aj pre incentívne programy korporátnej klientely. Záujmom sekundárnej cieľovej skupiny je **únik zo stresu a stereotypu** do iných ako každodenných aktivít, alebo do pasívneho "ničnerobenia" v ukľudňujúcom, romantickom prostredí, kedy sa rozhoduje o programe spontánne, až na mieste, často podľa počasia. Pre túto skupinu je naopak prostredie destinácie (so svojimi prírodnými a kultúrnymi danosťami a dobrou dostupnosťou) podstatné v rozhodovacom procese. Širokospektrálna ponuka voľnočasových aktivít im umožňuje vybrať si na mieste, podľa chuti a osobných preferencií (záľub). Dôležitou súčasťou produktu sú kvalitné wellness služby, (zážitková) gastronómia, večerný program (kultúra) a pod.

Doplnkový produkt:

Pre obe cieľové skupiny, primárnu aj sekundárnu, predstavuje jednak kultúrna ponuka v meste ako aj možnosti výletov do okolitej prírody a za históriou doplnkový produkt, v závislosti od osobnej preferencie.



Distribúcia a propagácia:

V prípade primárnej cieľovej skupiny je kľúčový domáci trh (a český), aj vzhľadom na tréningové a couchované programy, viazané na jazyk. Preto sa predpokladá najmä priamy individuálny nákup domácimi (českými) spotrebiteľmi. Po vytvorení produktov je potrebné doručiť najmä primárnej cieľovej skupine informáciu o takejto ponuke cez špecializované médiá, ťažiskovo internetové. Mimoriadne účinné sú v tejto komunite sociálne siete a výmena osobných skúseností a odporúčaní.

Predaj konkrétnych produktových balíčkov je už v rukách jednotlivých ubytovacích zariadení. Naviesť na nich sa musí snažiť aj OOCR cez destinačný portál a PR prácu a všeobecnú podporu a budovanie príslušnej značky.

V prípade sekundárnej cieľovej skupiny sa tento typ produktu v súčasnosti ponúka najmä cez zľavové portály. Je vhodné s nimi počítať z pohľadu iniciálneho vzbudenia pozornosti o nový produkt, nie však ako dlhodobejšieho nástroja predaja. V tomto prípade má opäť najväčší význam budovanie silnej značky.

Podporné nástroje:

Medicínsky aspekt silnej značky kúpeľnej destinácie, zvýraznený aj reklamným claimom "pravé kúpele", poskytuje významné podporné pozadie pre uveriteľné a autentické prezentovanie produktov zdravého životného štýlu. Rovnako, ako pri predchádzajúcom produkte, aj tu by bolo vhodné pritiahnuť do destinácie odborné podujatia, konferencie a pod. venujúce sa téme zdravia vo všeobecnosti. Zvyšuje to nie len hodnotu značky, konkurenčnej prestíže, ale prináša aj samotný obchod v MICE segmente. Práve v tomto segmente ide skôr o menšie podujatia pomerne úzkej (ale mienkotvornej) komunity, ktoré sú bez problémov realizovateľné v podmienkach destinácie a kapacitách viacerých zariadení.

V oblasti značku podporujúcich podujatí a s ním spojenej kampane by mal byť pre tento produkt ťažiskový Mesiac zdravého životného štýlu s vyvrcholením v druhom májovom týždni. Tu je možné využiť a rozšíriť už existujúce spolupráce s poisťovňami.

Noblesa kúpeľného mesta s top **kultúrnou** ponukou

Cieľové skupiny:

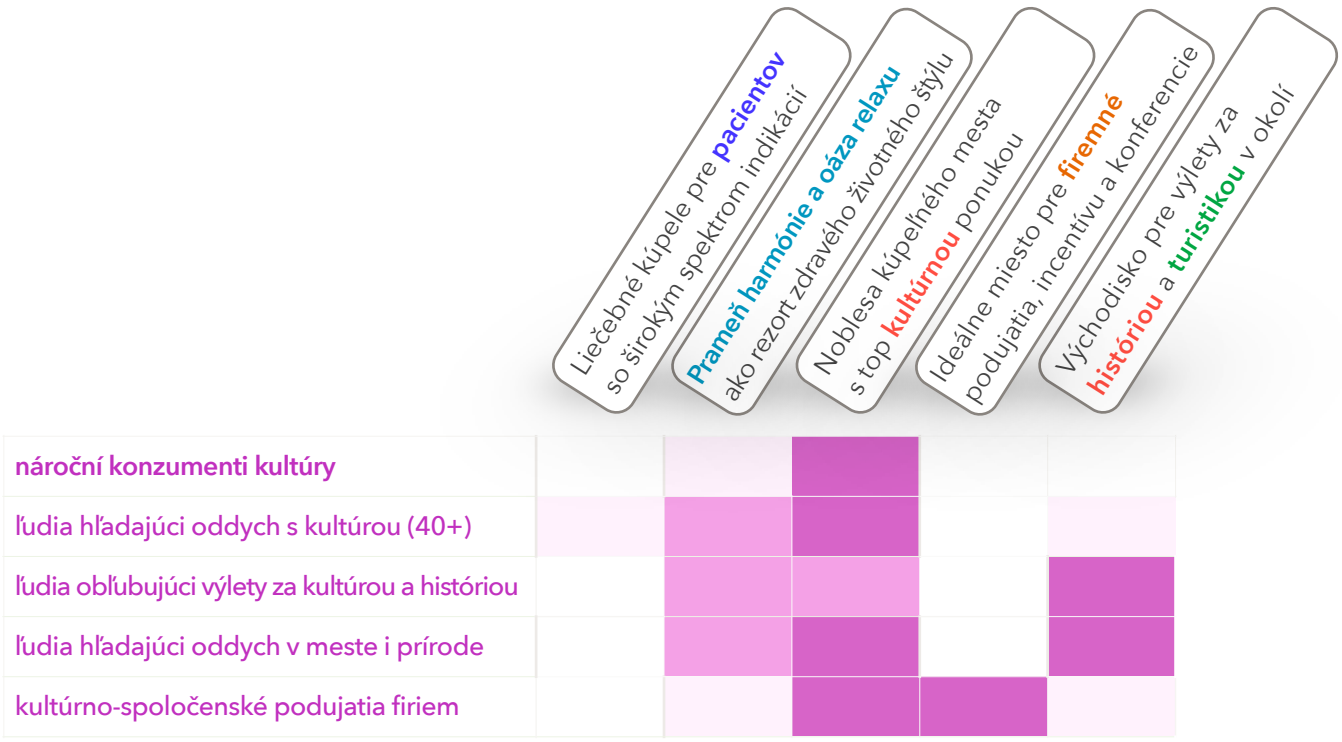
Primárnou cieľovou skupinou sú ľudia, ktorí sa zaujímajú o kultúru, viac alebo menej pravidelne navštevujú kultúrne podujatia a aj výber miesta pre trávenie voľného času radi podriaďujú tejto svojej záľube, resp. sú za ňou ochotní aj cestovať. Z pohľadu socioekonomického statusu sa objavujú takmer vo všetkých kategóriách, kvalita a cena produktu rozhodne, ktorá z kategórií bude ponukou osloviteľná. Sú to najmä domáci návštevníci, ale aj českí, prípadne rakúski. Potenciál je aj v korporátnej klientele, v súlade s plánovaným rozvojom MICE.

Sekundárnou cieľovou skupinou sú návštevníci, ktorí prichádzajú do Trenčianskych Teplíc v prvom rade za iným cieľom a produktom, ale ponuka kultúrneho kúpeľného mesta je pre nich atraktívna z rôznych dôvodov - na vyplnenie času pri dlhých liečebných pobytoch, na doplnenie iného hlavného programu, alebo pri uprednostňovaní služieb mestského zázemia ako východiska do okolitého regiónu či miesta konania MICE aktivity. Nezriedka zvažujú tieto aspekty a vnímajú ako pridanú hodnotu už pri samotnom výbere destinácie. Prichádzajú zo všetkých zdrojových trhov. Za súčasného stavu, do vybudovania hlavného produktu, je zatiaľ dôležitejšie uspokojenie potrieb sekundárnej cieľovej skupiny ako primárnej.

cieľová skupina	zdrojová krajina	distribúcia	propagácia
C. priaznivci mestskej kultúry a noblesy			
C1. nároční konzumenti kultúry	SK, CZ,(A)	zľavové portály, web ubytovacích zariadení v destinácii	podpora značky, PR aktivity, web, FB, print, rádio, komunitné soc. siete, podporné podujatia
C2. ľudia hľadajúci oddych s kultúrou (40+)	SK, CZ, A		
E4. kultúrno-spoločenské podujatia firiem	SK, CZ		
sekundárnymi cieľovými skupinami sú všetky ostatné skupiny			

Produkt:

Prvým ťažiskom je celoročné pokrytie ponuky širokým spektrom kultúrnych aktivít od (finančne) nenáročných až po podujatia najvyššej kvality a noblesy, ktorých vyvrcholením je v lete Hudobné leto, prípadne Art film fest a v zime plesová sezóna. Destinačná organizácia by mala byť koordinátorom programovej ponuky najmä na úrovni časového plánovania podujatí, aby dokázala správne a včas pripraviť komunikačnú kampaň na ich propagáciu. Organizátorom podujatí pritom môže byť aj ktorékoľvek ubytovacie zariadenie, malo by však svoje aktivity koordinovať a využiť synergickú podporu OOCR.
Z týchto dôvodov je potrebné zmeniť spôsob plánovania podujatí a kultúrnych aktivít správnym stanovením priorít, synchronizovaním ich obsahového/žánrového zamerania v danom časovom období a následne efektívnym komunikačným plánom, ktorý prinesie ekonomický úžitok celej destinácii i jednotlivým subjektom.
Druhým ťažiskom je dlhodobé budovanie kultúrneho prostredia v širšom kontexte. Od mestskej infraštruktúry (čistota, kvetinová výzdoba, udržiavanie parku ako hlavnej promenády,…) až po nadštandardnú kvalitu služieb "úslužného" personálu (prejav noblesy). Očakávanou súčasťou sú kvalitné gastronomické služby s otváracími hodinami podľa potrieb klientov, s atraktívnou ponukou rôznych regionálnych produktov, nie len kúpeľných oblátok (víno - *Perla Karpát - Karpatská perla*, Bošácka slivovica, destiláty z lokálnej pálenice…).



Distribúcia a propagácia:

Najväčšou slabinou manažmentu podujatí v našich podmienkach je neskoré zabezpečenie prostriedkov garantujúcich realizovateľnosť podujatia a tým aj neskorá (a poddimenzovaná) propagácia. Preto najväčším ohrozením je vynaloženie neadekvátnej miery energie a financií na dosiahnutie minimálneho prínosu vo forme zvýšeného počtu prenocovaní. Z týchto dôvodov je nevyhnutné už pri plánovaní zadefinovať, ktoré podujatie má byť len kultúrnym doplnkom na vyplnenie času pre ubytovaných (najmä kúpeľných) hostí a ktoré podujatie má ambíciu pritiahnuť do destinácie nových návštevníkov a generovať tak nové ekonomické hodnoty. Takéto vedomé diferencovanie produktu totiž podmieňuje aj spôsob jeho distribúcie a propagácie. Pri prvom vyššie spomenutom type sa podujatie komunikuje len ako doplnková súčasť iného hlavného produktu a nevyžaduje dodatočné prostriedky na propagáciu.
Pri druhom type sa však oslovuje primárna cieľová skupina a v popredí je samotné podujatie, ktoré sa stáva dôvodom príchodu návštevníka do destinácie. Preto je nevyhnutná dostatočne včasná propagácia, navyše využívajúca iné komunikačné kanály, ako aj odlišná forma distribúcie.

Podporné nástroje:

Destinácia typu Trenčianskych Teplíc je do veľkej miery odkázaná na fungujúci manažment podujatí. Z pohľadu esenciálnej potreby kúpeľov zabezpečiť pre dlhodobé pobyty istý druh kultúrneho vyžitia, plnia v súčasnosti túto úlohu do veľkej miery samotné kúpele. Nemalú časť aktivít zabezpečuje aj OOCR a mesto, v menšej miere iní organizátori. Pre budúcnosť treba počítať s vybudovaním centrálneho manažmentu podujatí, ideálne v rámci štruktúry OOCR. Profesionalizácia v tejto oblasti výrazne posilní konkurencieschopnosť destinácie a efektivitu vynakladaných zdrojov, finančných i personálnych. Do úvahy prichádza aj komplexnejšie riešenie - spojenie tejto agendy s témou MICE. V rozvinutých destináciách funguje do veľkej miery samostatne funkčná jednotka zabezpečujúca komplexným prístupom podporu MICE segmentu (convention bureau). Od prípadu k prípadu, viac alebo menej intenzívne pokrýva aj event management. V súčasných podmienkach Trenčianskych Teplíc však aktuálna potreba a rozvinutosť produktu priorizuje riešiť manažment podujatí, preto by bol vhodný opačný postup.

Východisko pre (rodinné) výlety za **históriou** a **turistikou** v okolí

Cieľové skupiny:

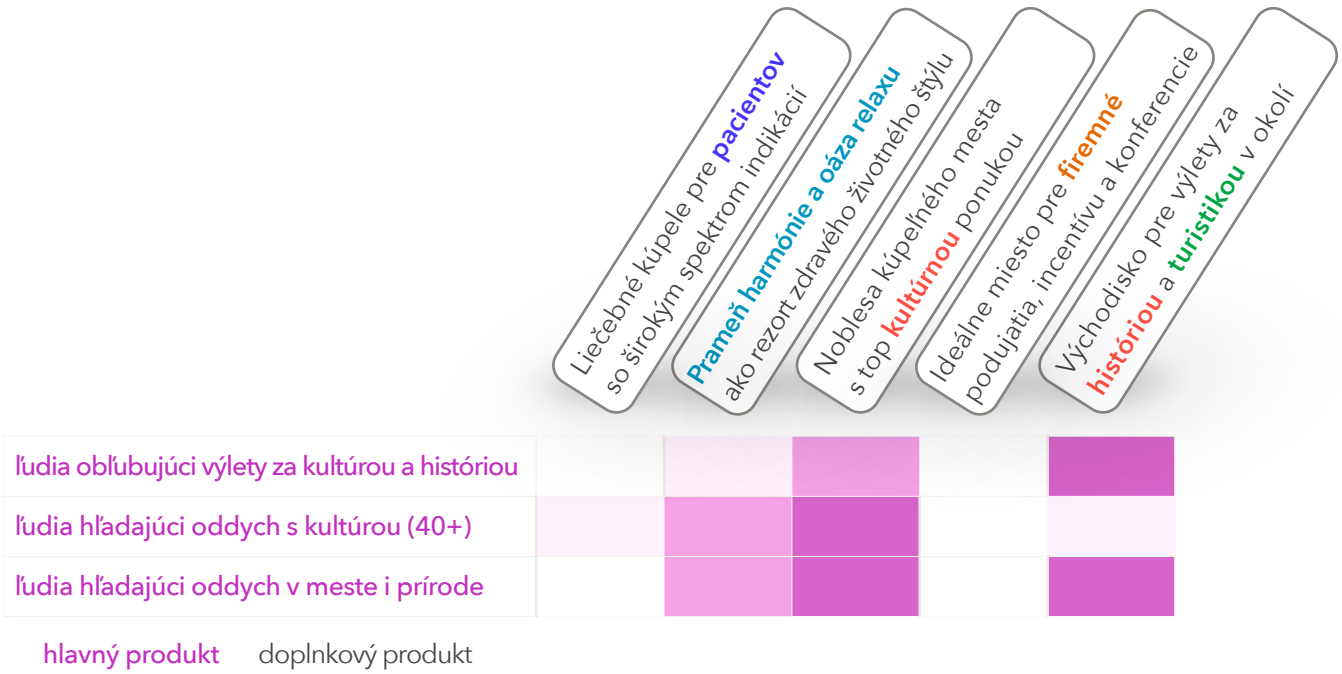
Primárnou cieľovou skupinou sú ľudia, ktorí preferujú aktívne strávenú dovolenku, s kombináciou záujmu o pešiu alebo cyklistickú turistiku a spoznávanie histórie a kultúry. Netrávia pobyt na jednom mieste, ale chcú stihnúť navštíviť čo najviac cieľov, pričom miesto pobytu vnímajú len ako východiskovú bázu pre svoje plány (miesto prespania, prípadne regenerácie po fyzickom výkone). Prevažne ide o individuálnych klientov, buď páry alebo rodiny s deťmi. Otvorením kúpaliska Zelená žaba sa najmä v prípade rodín otvára aj nový produkt viacdňového pobytu v destinácii s ťažiskom záujmu o kúpalisko, ale aj s možnosťou spoznať okolie. Potenciál sa skrýva aj v organizovaných skupinách, ktoré cestujú za rovnakými cieľmi. Ide najmä o autobusové zájazdy dôchodcov alebo priaznivcov kultúry organizovaných v rôznych záujmových združeniach. Do tejto skupiny treba zaradiť aj školské skupiny a ich tematické vlastivedné výlety, prípadne pobyty školy v prírody.

Sekundárnou cieľovou skupinou sú všetci ostatní návštevníci, prichádzajúci do destinácie v prvom rade za iným cieľom a produktom, ale môžu byť oslovení aj ponukou vzdialenejšieho výletu, buď na vyplnenie voľného času (kúpeľní hostia), alebo v dôsledku zmeny plánovaného programu napr. vplyvom zlého počasia.

cieľová skupina	zdrojová krajina	distribúcia	propagácia
D. ľudia obľubujúci výlety za históriou, kultúrou a turistikou			
D1. aktívni cestovatelia po kultúrno-historických miestach	SK, CZ, H, (A, D, N)	SK,CZ- zľavové portály, web ubytovacích zariadení v destinácii D,A- aj touroperátori	podpora značky, PR aktivity, web, FB, print, rádio podporné podujatia
D2. priaznivci pešej alebo cykl. turistiky	SK,CZ,PL,N		
D3. rodiny s deťmi	SK,CZ,PL		
C2. ľudia hľadajúci oddych s kultúrou (40+)	SK, CZ, A		
sekundárnymi cieľovými skupinami je väčšina ostatných skupín			

Produkt:

Pre primárne cieľové skupiny je ťažisko ich záujmu v širšom okolí, čiastočne v iných destináciách. Tým je do istej miery obmedzená možnosť ovplyvňovať a vytvárať produkt zo strany Trenčianskych Teplíc. Preto je vhodné koncentrovať úsilie na tvorbu a komunikáciu balíčkov v zmysle uceleného a pestrého programu, ktorý osloví potenciálneho návštevníka svojou komplexnosťou a pripravenosťou (umenie doručiť im ho ako "lákavú pochúťku na striebornom podnose"). Jeho doplnenie o nové témy a zážitky v rámci domovskej destinácie posilní príležitosť stráviť viac času na jej území. Napr. vytvorenie náučnej prechádzkovej trasy po starých mestských vilách a ich histórii, po stopách funkcionalistickej architektúry (vrátane maľovanej mapy), alebo zveľadenie náučného chodníka vzácnych drevín v kúpeľnom parku, rozširovanie drobných atrakcií na prímestských turistických chodníkoch (altánky, miesta na grilovanie, vyhliadky, detské preliezačky, atď.) - to všetko zatraktívni produkt. Do veľkej miery nejde o náročné budovanie novej infraštruktúry, skôr o schopnosť tematicky prepojiť a vedieť lákavo predať aj "obyčajné" veci. V ďalšom procese by bolo optimálne rozširovať prepojenosť produktu aj úzkou spoluprácou s okolitými OOCR a koordináciou pri tvorbe balíčkov.



Distribúcia a propagácia:

Pre **primárnu** cieľovú skupinu je podstatou produktu spoznávanie okolia, preto od samotnej destinácie očakávajú najmä výhodné ubytovanie. Správnymi PR nástrojmi ich treba presvedčiť, že Trenčianske Teplice sú tou správnou bázou pre ich aktivity, tak z geografického aspektu, ako aj vybavenosťou a možnosťami, ktoré mestská infraštruktúra poskytuje. Distribúcia takto komunikovaného produktu je pre individuálnych návštevníkov najmä prostredníctvom internetových portálov. Pre organizované skupiny je treba pripraviť systém priameho oslovovania inštitúcií, resp. osôb, ktoré v nich prijímajú alebo ovplyvňujú rozhodnutia. Čiastočne je tento produkt sprostredkovaný aj špecializovanými touroperátormi a agentúrami zameranými na organizované skupiny.
Pre **sekundárnu** cieľovú skupinu je potrebné zabezpečiť atraktívnu informáciu a jej doručenie počas pobytu v destinácii. Pritom je dôležité ponúknuť jednoduchý a ľahko dostupný spôsob nákupu produktu (napr. fakultatívneho výletu), čo dokáže najoptimálnejšie zabezpečiť fungujúca OOCR.

Podporné nástroje:

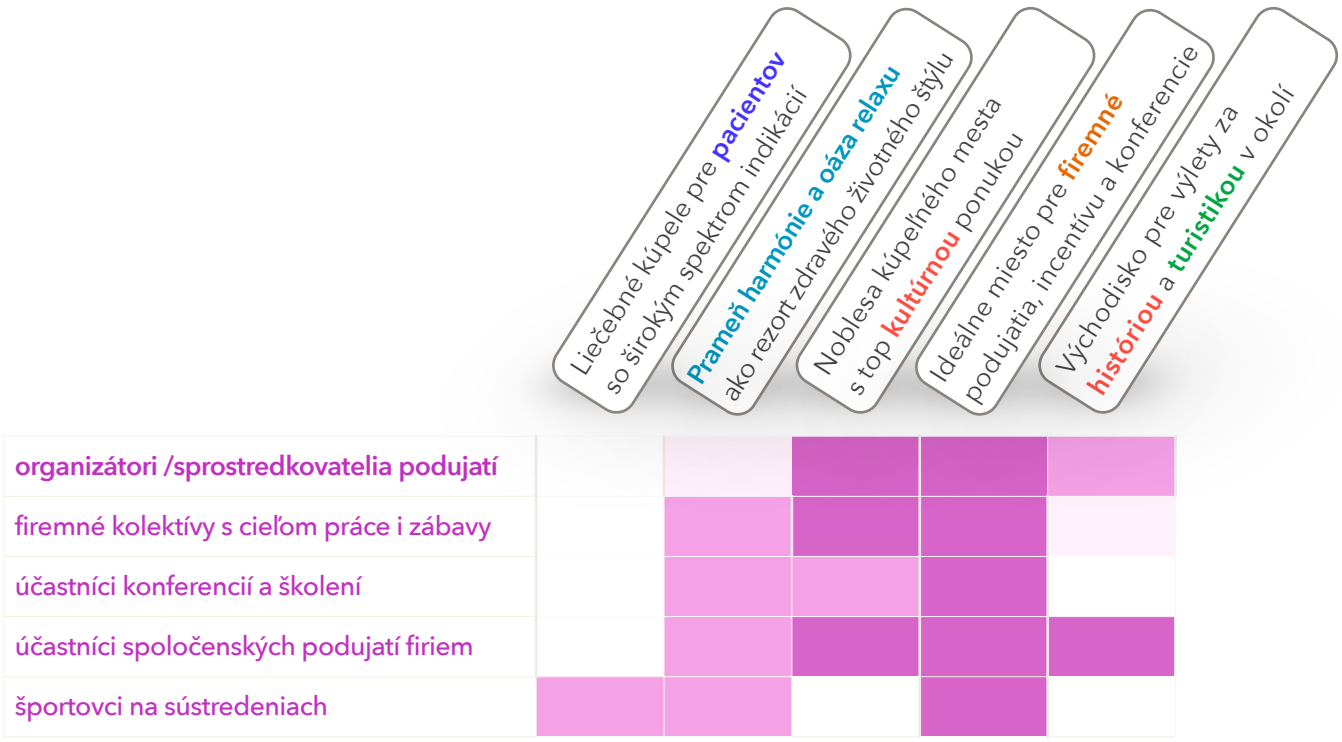
Pri tomto type produktu je najväčším ohrozením nepochopenie potrieb klienta, ktorý sa ťažiskovo zaujíma o aktivity mimo mesta a väčšia časť jeho spotreby sa realizuje mimo destinácie (v inej destinácii). Napriek tomu nie je možné pristupovať k nemu ako k druhoradému zákazníkovi. Je potrebné rešpektovať jeho záujmy a snažiť sa mu poskytnúť všetok dostupný servis, aby bol uspokojený - vedieť mu poradiť tipom na výlet, poskytnúť informácie aj z inej destinácie (otváracie hodiny zámku, ZOO, tipy na reštauráciu,…), zapožičať pomôcky (nordic walking, sprievodca) a pod. Optimálne by bolo vypracovanie propagačného materiálu a komunikačného plánu o možnostiach trávenia voľného času v okolí s presným itinerárom programu na 2, 3, 5, 7 dní a tým uľahčiť rozhodnutie klienta zotrvať v destinácii dlhšie (viac nocí). Takouto formou sa dá vhodne skombinovať programová ponuka aj mimo destinácie aj v destinácii. Rozvoju tohto produktu do veľkej miery pomôže úzka spolupráca so susednými OOCR (Trenčín, Horná Nitra), prípadne vzdialenejšími, ale najmä s novozaloženou krajskou organizáciou CR.
Veľmi prínosným opatrením by bolo vybudovanie kempingu, alebo aspoň odstavného parkoviska pre karavany. Tento potenciál stále rastúceho segmentu je zrejmý najmä na trhoch Nemecko, Holandsko, ale aj Rakúsko či Škandinávia.

Ideálne miesto pre **firemné** podujatia, incentívu a konferencie

Cieľové skupiny:
Cieľovou skupinou je korporátna klientela.
Z pohľadu rozdielnosti jej hlavného predmetu činnosti a typu motivácie usporiadať v destinácii podujatie je vhodné ju rozdeliť na tri základné skupiny: 1. Eventové agentúry a špecializovaní touroperátori zaoberajúci sa organizovaním podujatí a konferencií (PCO) alebo sprievodného programu v destinácii pre účastníkov konferencií (DMC). 2. Inštitúcie, združenia, asociácie, ktoré pravidelne organizujú konferenčné podujatia ako bežnú formu prezentácie ich činnosti a výmeny skúseností. 3. Podnikateľské subjekty rôznych ekonomických odvetví, ktoré samy (nepravidelne) usporadúvajú v externom prostredí pracovné, vzdelávacie alebo motivačné stretnutia rôzneho rozsahu, alebo spoločenské podujatia pre partnerov.
Z pohľadu budovania značky destinácie je vhodné strategicky preferovať a orientovať sa najmä na cieľové skupiny z vybraných odvetví, ktoré svojím zameraním podporujú obsah a hodnoty destinačnej identity prezentovanej kľúčovými produktmi. Ide najmä o všetky typy podujatí z oblasti zdravotníctva, zdravého životného štýlu, ale aj kultúry, prestížnych (noblesných) spoločenských udalostí atď. Už spomínané využitie skutočnosti o pôvode významu slova robot z pera Karla Čapka poskytuje mimoriadny marketingový potenciál pre atraktívne oslovenie na Slovensku veľmi silného robotického a strojárskeho priemyslu, predovšetkým v okolitom regióne.

cieľová skupina	zdrojová krajina	distribúcia	propagácia
E. organizátori podujatí			
E1. Professional Conference Organizer (PCO), Destination Management Company (DMC), eventová agentúra	SK, CZ	osobné kontakty, web, fam trip	všeobecná propagácia značky a produktov, PR aktivity
E2. inštitúcie, združenia, asociácie	SK, CZ	osobné kontakty, direct marketing, web	
E3. firemné kolektívy s cieľom práce, zábavy	SK, CZ		
E4. kultúrno-spoločenské podujatia firiem	SK,CZ		
E5. športové kluby (sústredenia)	SK, CZ, A		

Produkt:
Produkt v segmente MICE je veľmi rôznorodý. Príliš často sa obmedzuje na predstavu kongresového turizmu a potreby veľkokapacitných kongresových centier a ubytovacích zariadení najvyššej kategórie. To je však len jeden z mnohých typov produktov. Oveľa väčšia časť do tohto segmentu spadajúcich produktov má komornejší charakter a Trenčianske Teplice poskytujú dostačujúcu základnú infraštruktúru pre mnohé z týchto typov produktov: Dostatok ubytovacích kapacít, solídne rokovacie priestory, aj keď okrem Kursalonu skôr menších rozmerov, široké spektrum atraktivít a možných aktivít ako aj výhodnú geografickú polohu s dobrým dopravným napojením. Spojenie všetkých týchto atribútov a jedinečností destinácie do atraktívnej ponuky adresovanej tej správnej cieľovej skupine je v skutočnosti hotový produkt. K jeho komplexnosti a konkurencieschopnosti treba ešte pripočítať ľudský faktor - profesionálne služby, schopnosť plniť individuálne potreby klientov, flexibilitu a podľa možnosti jedno kontaktné miesto, one-stop convention bureau pre uľahčenie komunikácie klienta s destináciou.



Distribúcia a propagácia:

Predaj MICE produktu sa realizuje prevažne prostredníctvom špecializovaného sprostredkovateľa, ktorého si kontrahuje konečný klient. Ten môže pri zadávaní požiadavky buď priamo navrhnúť vhodné miesto, alebo si nechá poradiť sprostredkovateľom. V prvom prípade vedie klienta k rozhodnutiu najmä vedomosť o silnej značke destinácie, jej atraktívnosti, prípadne praktickosti (dostupnosť). V prípade odporúčania sprostredkovateľa, môže zohrať rozhodujúcu rolu jeho detailná znalosť destinácie, jej pozitív, fyzických možností a konkrétnych faktorov, ktoré zabezpečia pre konkrétneho klienta naplnenie potrieb a jeho spokojnosť. Z toho vyplýva, že najmä všeobecná propagácie silnej značky destinácie má vplyv na pocitové rozhodovanie klienta, ktoré je potrebné podporiť racionálnymi argumentmi, napr. direct marketingom. Všeobecná propagácia, na druhej strane, ovplyvní sprostredkovateľa len do tej miery, že destináciu "nestratí z pohľadu" a bude ju mať možno vo svojom portfóliu. Pre získanie jeho plnej dôvery a preferencie pred inými destináciami je potrebné získať si ho detailným predstavením destinácie, prežitím zážitku na vlastnej koži, pravidelnou starostlivosťou (informovanosťou o novinkách) a dobrými obchodnými podmienkami.
MICE segment nepotrebuje nákladnú špecifickú propagáciu, ale dobrý branding destinácie a budovanie B2B vzťahov počínajúc organizovaním fam tripov, cez e-marketing a končiac individuálnou starostlivosťou o partnerov.

Podporné nástroje:

Vyššie uvedené činnosti na podporu predaja sú predovšetkým úlohou profesionálneho convention bureau, ktoré v prípade plnohodnotného formátu dokáže v mnohých prípadoch realizovať obchod na vlastný účet a tak nahradiť aj istú časť sprostredkovateľov z mimo destinácie. Kým sa vytvorí takáto inštitucionálna forma, je vhodné prostredníctvom destinačnej organizácie naformulovať základný produkt a zjednotiť jeho formálne (textové, vizuálne) spracovanie pre potreby obchodnej komunikácie jednotlivých členov OOCR, aby sa aj pri individuálnom postupe dosiahla čo najväčšia synergia pri pozicionovaní a brandingu destinácie.
Zaujímavou formou podpory značky i produktu by bol interne organizovaný branžový ples pre partnerov.

3.7. Ročný plán aktivít a komunikačný plán

Implementácia jednotlivých marketingových aktivít a nástrojov sa realizuje podľa stanoveného plánu, ktorý je výsledkom zohľadnenia viacerých dôležitých kritérií. Plán činnosti spracovaný na konkrétne obdobie (základná časová jednotka je kalendárny rok) je optimálne rozložiť do viacerých úrovní, ktoré sa vzájomne prekrývajú ako mapové vrstvy, a ktoré medzi sebou interferujú najmä vo veličine času. Takýmto spôsobom sa efektívnejšie rozdeľujú obmedzené personálne kapacity, riadi projektový manažment, zohľadňuje nemenná sezónnosť určitých aktivít, ale aj lepšie udržuje kontrola nad procesmi, do ktorých je zapojených viacero pomerne odlišných subjektov. Nehovoriac o komplikovanosti plánovania a realizácie verejných obstarávaní.

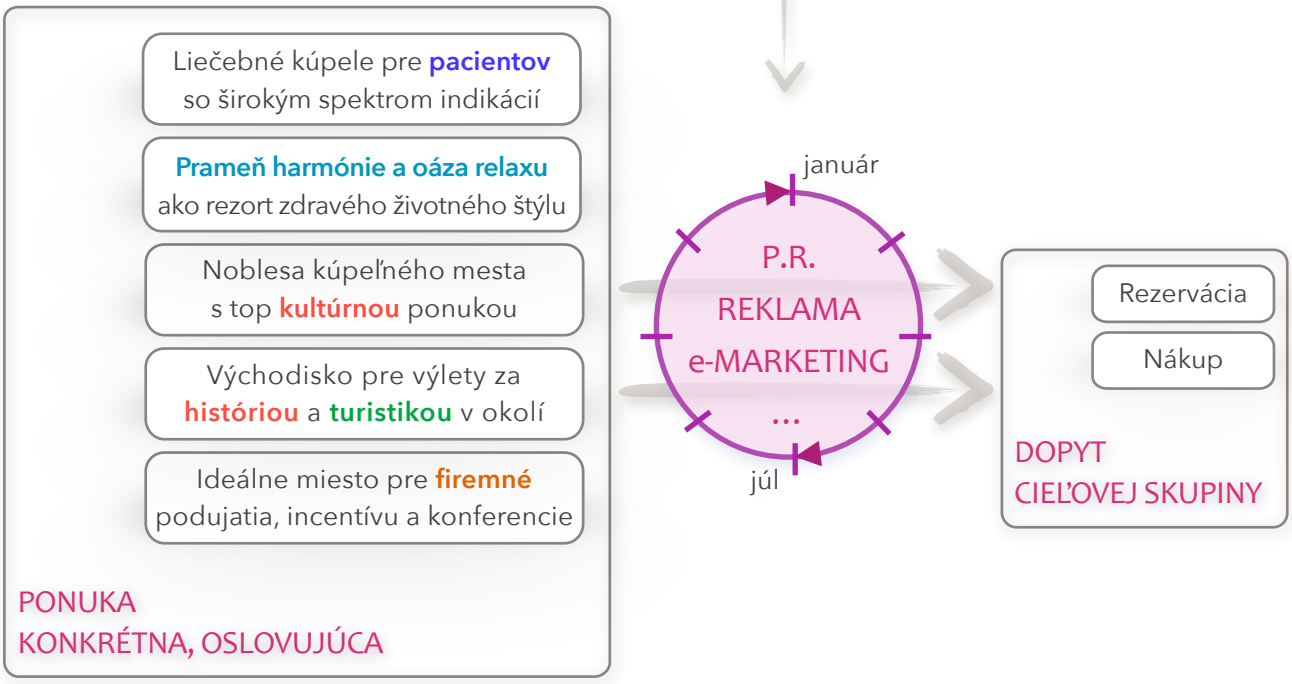
Jednotlivé úrovne môžu tvoriť:

1. plán rozvoja infraštruktúry (s dlhšou perspektívou)
2. plán rozvoja produktov a služieb (strednodobý)
3. plán implementácie nástrojov destinačného manažmentu (napr. zriadenie convention bureau, event management, TIC, turistickej karty,…)
4. plán nasadenia nástrojov na podporu predaja (vlajkové podujatia, press & fam tripy, road show)
5. **komunikačný plán**, ktorý okrem štandardnej produktovej kampane a propagácie ako najviditeľnejšej formy prezentácie navonok reflektuje aj všetky dosiahnuté výsledky a inovácie ostatných plánov a využíva ich v PR práci na zvyšovanie reputácie destinácie a budovanie značky.

Na každej úrovni je potrebné stanoviť si merateľné ciele a pravidelne vyhodnocovať ich plnenie.

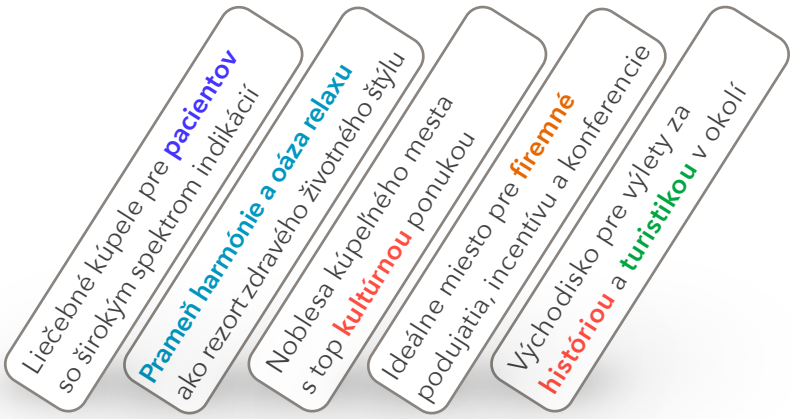
Komunikačný plán

Cieľom marketingovej komunikácie je doručiť potenciálnemu klientovi konkrétnej cieľovej skupiny atraktívne a dôveryhodne podanú informáciu o produkte, o ktorom predpokladáme, že zodpovedá jeho potrebám a osloví ho k premýšľaniu o výhodnosti a nakoniec aj k jeho kúpe. Komunikačný plán je logický, po sebe idúci sled aktivít, ktoré vedú k premyslenej prezentácii ponuky počas celého roka, efektívne rozloženej medzi vybrané cieľové skupiny na zdrojových trhoch.



Ročný komunikačný plán

V prvom pláne je vystavaný na propagácii imidžových podujatí, zvolených v závislosti od vzťahu produkt-sezóna, naviazaných na aktualizačné momenty (svetový deň, výročie, spustenie nového produktu), ktoré sú atraktívne pre média. Pre skutočnú podporu značky a obchodný efekt kampane je potrebné spojiť komunikáciu s konkrétnym, aktuálnym, kúpiteľným produktom (balíčkom).



január	PR - plesová sezóna (+MICE) fokus web, FB veľtrhy (VIE,BA,Stuttgart)	Plesová sezóna
február	PR- plesová sezóna (fam trip?) veľtrhy (Praha, Ostrava) PR - kúpele	
marec	PR- Teplická literárna jar fokus web, FB veľtrhy (Berlín)	Literárna jar
apríl	PR- Mesiac zdravého… kúpele SK kampaň print, radio, web press trip (SK)	Mesiac zdravého životného štýlu
máj	PR- Mesiac zdravého… oáza fokus web, FB press trip (D,A)	
jún	PR-rodinné výlety, Zel.žaba SK kampaň print, radio, web PR- kultúra a noblesa, Art film	Art film festival
júl	PR- kultúra, noblesa, hud.leto súťaž web, FB PR- oáza harmónie, výlety	Teplické hudobné leto
august	PR- kultúra, noblesa, hud.leto PR-rodinné výlety, Zel.žaba súťaž web,FB	
september	PR MICE + direct marketing PR- kúpele (+road show D?) SK kampaň print, radio, web	
október	PR- kúpele PR- teplická divadelná jeseň fokus web, FB	Týždeň artritídy
november	PR- MICE, firemné kolektívy PR-oáza, kultúra, noblesa fokus web, FB	Divadelná jeseň
december	PR-oáza, kultúra, noblesa (predvianočný stres)	

4. ŠTRUKTÚRA A PERSONÁLNA KAPACITA

Pri definovaní potrebnej veľkosti destinačnej organizácie a počtu jej zamestnancov nie je možné priamo úmerne odvodzovať jej štruktúru a kapacitu výkonu od veľkosti destinácie, či už z geografického alebo výkonnostného pohľadu. Určité typy činností (štruktúra) a určité množstvo "povinných" aktivít (kapacita) sa pri očakávaní štandardného fungovania destinačnej organizácie musia vykonať tak v malej, ako aj veľkej destinácii. Pri obmedzenej personálnej kapacite je potom potrebné zvažovať intenzitu resp. frekvenciu určitých aktivít, nahradiť roztrieštenosť alebo charakter mnohých menších aktivít za také, ktoré vyžadujú menej zložitých administratívnych úkonov (najmä pri verejnom obstarávaní), zabezpečiť niektoré činnosti súčinnosťou medzi členskými subjektmi, buď čiastočne z ich zdrojov, alebo vytvorením takého obchodného modelu, z ktorého profitujú všetci (napr. externe zabezpečené služby TIC, convention bureau a pod.).

Hlavné činnosti destinačnej organizácie premietnuté do základnej organizačnej štruktúry



Ekonomika a administratíva	Destinačný marketing	Destinačný manažment
administratíva	branding destinácie	komunikácia a vzťahy s členmi
rozpočet a controlling	implementácia marketingovej stratégie	komunikácia s ostatnou branžou a verejnosťou
účtovníctvo a mzdy	realizácia marketingového mixu	strategické partnerstvá
verejné obstarávanie	udržiavanie vzťahov B2B	podpora predaja, prevádzka TIC, destinačná karta, convention bureau, event management
	redakcia destinačného webu	

Personálna kapacita pokrývajúca hlavné činnosti destinačnej organizácie

Výkonný riaditeľ zodpovedá za chod organizácie a koordinuje všetky jej činnosti. Vlastným výkonom by mal obsiahnuť aj spracovanie a priebežnú kontrolu čerpania rozpočtu a controlling nastavených procesov. Ekonomiku (spracovanie účtovníctva a personálno-mzdovú agendu), právne služby a zložitejšie procesy verejného obstarávania je optimálne riešiť externe dodávateľskou firmou. V prípade rozsiahlejšej administratívnej agendy, spracovania dokladov pre účtovníctvo a pod. je potrebná dodatočná administratívna sila, napr. asistent výkonného riaditeľa.

Koncepčné riadenie marketingu, implementáciu stratégie, plánovanie marketingových aktivít a controlling procesov by mal obsiahnuť hlavný marketingový manažér. Množstvo interne realizovaných aktivít (okrem externe dodávaných) určí prípadnú potrebu druhej pracovnej sily pre marketing. Samostatne treba posúdiť a riešiť redakciu destinačného portálu, v závislosti od jeho typu, štruktúry a filozofie obsahovej aktualizácie.

Destinačný manažment v oblasti sieťovania, vytvárania strategických partnerstiev, koncepčnej komunikácie medzi členmi, ale aj zastupovanie vo vzťahoch s dôležitými inštitúciami zastrešuje predseda predstavenstva, resp. v jeho poverení výkonný riaditeľ. Podporné nástroje predaja, výkon informačných a komerčných (convention) služieb ako aj centrálny manažment podujatí je optimálne združiť do samostatnej jednotky (účtovného strediska) s riadiacim manažérom a 2 servisnými miestami (práca na zmeny).



minimálne personálne kapacity:



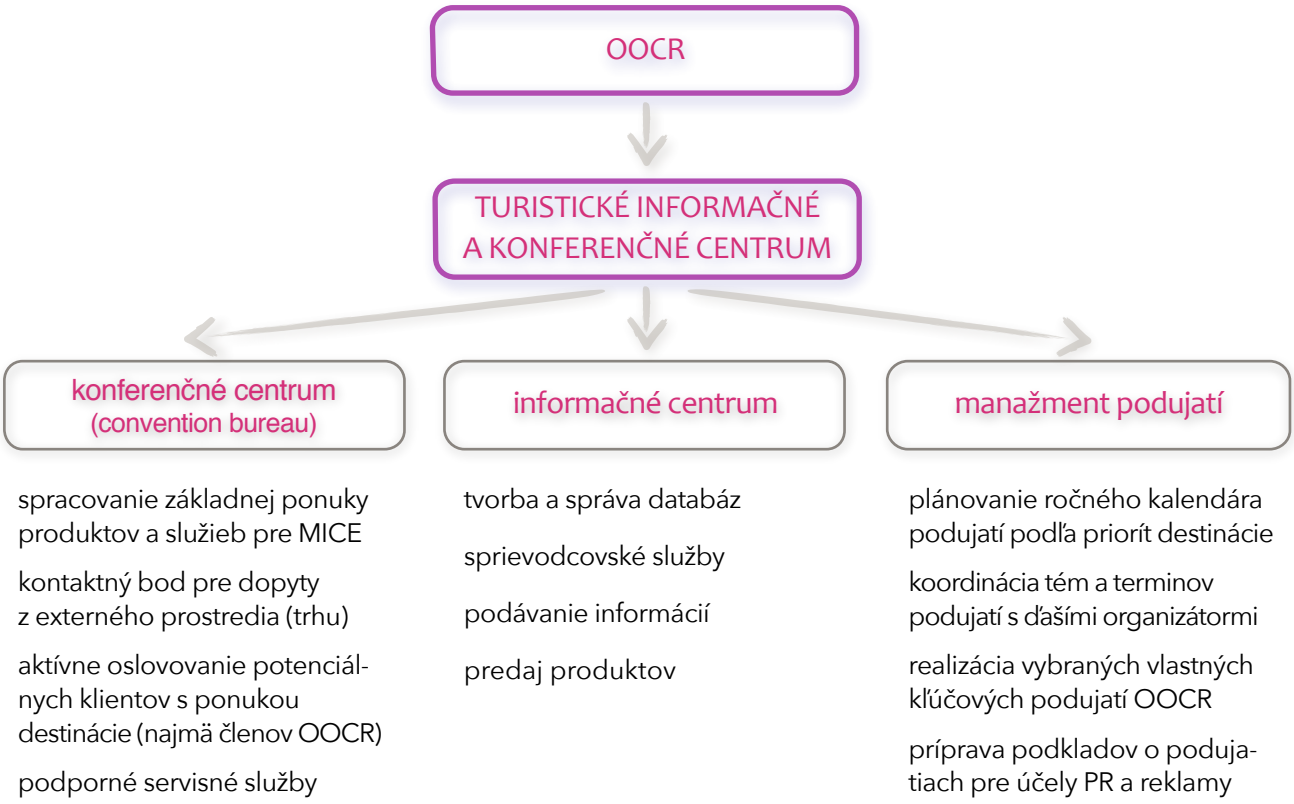
4.1. Turistické informačné a konferenčné centrum

Po skončení činnosti turistického informačného centra, ktoré prevádzkoval súkromný subjekt za úzkej spolupráce s mestom Trenčianske Teplice, nevznikla adekvátna náhrada poskytovania takýchto základných služieb pre návštevníkov. Do určitej miery plní túto funkciu informačné centrum kúpeľov situované v hoteli Pax, zamerané najmä na informovanie vlastných klientov o možnostiach voľnočasového vyžitia.

Informačné centrum predstavuje jeden zo základných komunikačných a servisných nástrojov destinácie. Zmysel jeho existencie, ako aj nemalej investície, musí byť podporovaný aj jeho základnými atribútmi - centrálna, ľahko a intuitívne dostupná poloha, dobrá navigácia, otváracie hodiny optimálne stanovené pre potreby návštevníkov, nie zamestnancov, využiteľnosť nie len pre podávanie informácií, ale aj predaj produktov, jazyková vybavenosť a proklientske vystupovanie personálu.

Osoby poskytujúce informácie by nemali byť len informátormi, ale aj znalcami destinácie, odbornými pracovníkmi, ktorí samostatne vyhľadávajú nové informácie, tvoria, spravujú a aktualizujú databázu destinačného informačného systému (content management system), aplikovaného aj do mnohých ďalších nástrojov (web, mobilné aplikácie, tlačené materiály, newsletter,…). Okrem mnohých statických, dlhodobo sa nemeniacich informácií o destinácií, podliehajú potrebe stálej aktualizácie informácie o rôznych aktivitách a podujatiach. Nevyhnutnosť mať aktuálne informácie, ideálne z prvej ruky, vytvára predpoklad na zapojenie zamestnancov informačného centra aj do agendy manažmentu podujatí.

V podmienkach Trenčianskych Teplíc sa javí ako optimálne skoncentrovanie informačných služieb, manažmentu podujatí a zastrešujúcej koordinácie MICE segmentu do samostatného združeného pracoviska OOCR, s vlastným účtovným strediskom a obchodným aspektom. Vedúci takéhoto Turistického a konferenčného centra (TICC) metodicky riadi informačné centrum a jeho zamestnancov, je zodpovedný za manažment podujatí (vlastných, schválených v ročnom pláne ako aj koordináciou s inými organizátormi) a spracúva (zatiaľ samostatne) v spolupráci s členmi OOCR agendu MICE segmentu (convention bureau), v zmysle podporných služieb pre členov a spoločnej jednotnej propagácie a podpory značky miesta ako MICE destinácie.



5. ZÁVEREČNÉ ODPORÚČANIA

Vzhľadom k časovému aspektu spracovania tejto stratégie - v polovici kalendárneho roka, pre ktorý má už destinačná organizácia schválený rozpočet a rozpracovaný plán činnosti, je potrebné pokúsiť sa operatívne implementovať aspoň kľúčové opatrenia smerujúce k efektívnej komunikácii definovaných značiek destinácie a hlavných posolstiev a k zahájeniu niektorých dlhodobých procesov:

MANAŽMENT

1. Prehodnotenie personálnej kapacity destinačnej organizácie jej členmi.
2. Zahájenie diskusie, resp. prijatie principiálneho rozhodnutia s určením časového horizontu zriadenia Turistického informačného a konferenčného centra.
3. Spracovanie modelových produktových balíčkov pre 2-3 hlavné produktové línie /cieľové skupiny (definovať "povinné" atraktivity).

MARKETING

4. Doriešenie loga destinácie.
5. Nastavenie procesov brandingu.
6. Pripraviť nové (aspoň základné) propagačné materiály pre stanovené produktové línie a využiť prítomnosť tisícok návštevníkov počas letných podujatí na prvotné odovzdanie posolstiev.
7. Zrevidovať kalendár podujatí v zmysle priradenia ku produktovým líniam
8. Pripraviť PR podklady ku "novým" značkám a v ich kontexte komunikovať podujatia.
9. Vyvrcholenie PR aktivít v r. 2015 - júl /august - Zelená žaba, hotel Krym (1.august).
10. Príprava nového destinačného webu.

MESTO

11. Hľadanie riešení (aj okamžitých) pre zlepšenie infraštruktúry - park, chodníky, starostlivosť o zeleň, reklamný smog.
12. Zahájenie komunikácie o dôležitosti cestovného ruchu pre rozvoj mesta vo verejnosti (súčasť brandingu).
13. Kooperácia s novozaloženou krajskou organizáciou CR.