

DESTINAČNÍ MANAGEMENT

A VYTVÁŘENÍ PRODUKTŮ
V CESTOVNÍM RUCHU

Prolínání destinací a destinační partnerství

esf

www.vzdelavanivcr.cz



Prolínání destinací a destinační partnerství

Ing. Monika Palatkova, Ph.D

Hospodářská komora hlavního města Prahy



Praha 2006

Prolínání destinací a destinační partnerství

Vydalo: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Praha, 2006.
Staroměstské náměstí 6, 110 15 Praha 1, www.mmr.cz

Tato skripta byla vytvořena pro projekt „Destinační management a vytváření produktů v cestovním ruchu“ CZ.04.1.03/4.2.00.1/0008 Operační program Rozvoj lidských zdrojů (OP RLZ), Opatření 4.2., Specifické vzdělávání.

Tento vzdělávací program je spolufinancován Evropským sociálním fondem (ESF) a státním rozpočtem ČR.

PROLÍNÁNÍ DESTINACÍ A DESTINAČNÍ PARTNERSTVÍ

1. DESTINACE CESTOVNÍHO RUCHU

- 1.1 Cestovní ruch – základní pojmy
- 1.2 Charakteristika a možnosti vymezení a destinace cestovního ruchu
- 1.3 Subjekty destinace a jejich úloha

2. MANAGEMENT DESTINACE

- 2.1 Organizace destinačního managementu
- 2.2 Politika turizmu a marketingové řízení destinace
- 2.3 Systém marketingového řízení destinace
 - 2.3.1 Systém klíčových produktů
 - 2.3.2 Distribuční cesty a sítě
 - 2.3.3 Politika značky (branding)
 - 2.3.4 Řízení systému kvality
 - 2.3.5 Systém řízení znalostí
 - 2.3.6 Společnost (organizace) destinačního managementu
- 2.4 Organizace a řízení turizmu v České republice
- 2.5 Vybrané problémy organizace a řízení turizmu v ČR

3. MARKETING DESTINACE CESTOVNÍHO RUCHU

- 3.1 Charakteristika marketingu destinace
- 3.2 Marketingové řízení destinace
- 3.3 Strategický marketing destinace
- 3.4 Taktický marketing destinace
- 3.5 Administrativní marketing destinace

4. PRODUKT DESTINACE CESTOVNÍHO RUCHU

- 4.1 Analýza nabídky destinace cestovního ruchu
 - 4.1.1.1 Atraktivita turistické destinace
 - 4.1.1.2 Vybavenost destinace zařízeními cestovního ruchu
- 4.2 Specifika nabídky destinace cestovního ruchu
- 4.3 Produkt destinace cestovního ruchu
- 4.4 Plánování produktu - nové a existující produkty
- 4.5 Vybrané zásady tvorby produktu destinace
- 4.6 Cenová úroveň produktu
- 4.7 Kvalita produktu destinace cestovního ruchu
- 4.8 Možnosti prezentace produktu destinace
 - 4.8.1 Reklamní mix
 - 4.8.2 Public Relations
 - 4.8.3 Podpora prodeje produktu destinace
 - 4.8.4 Osobní prodej

4.8.5 Přímý marketing

5. VÝVOJOVÉ TRENDY V CESTOVNÍM RUCHU Z HLEDISKA DESTINACÍ

- 5.1 Historický vývoj destinačních strategií
- 5.2 Strategie destinací v příštím období
- 5.3** Trendy mezinárodního cestovního ruchu do roku 2020 podle UNWTO
- 5.4 Trendy v marketingovém řízení destinací

6. ÚLOHA MEZINÁRODNÍCH USKUPENÍ V CESTOVNÍM RUCHU Z HLEDISKA PROLÍNÁNÍ DESTINACÍ

- 6.1 Světová organizace cestovního ruchu (UNWTO)
- 6.2 Světová rada cestovního ruchu (WTTC)
- 6.3 Evropská komise cestovního ruchu (ETC)
- 6.4 European cities of tourism
- 6.5 European Quartet – One Melody
- 6.6 Euroregiony
- 6.7 Ostatní mezinárodní aktivity

7. KOMPLEXNÍ PRODUKTY A VYTVÁŘENÍ MEZIDESTINAČNÍCH STRUKTUR

- 7.1 Programování a paktování
- 7.2 Strategie tvorby produktu mezi destinacemi

8. SPOLEČNÉ PRODUKTY OBCÍ, REGIONŮ A SVAZKU OBCÍ

- 8.1** Subjekty destinace – „akcionáři“ destinace
- 8.2** Společné produkty
- 8.3 Možnosti kooperace subjektů v destinaci

9. PARTNERSTVÍ V DESTINAČNÍM MANAGEMENTU

- 9.1** Důvody spolupráce a marketingové aliance v destinacích
 - 9.1.1 Důvody spolupráce v destinacích
 - 9.1.2 Marketingové aliance v destinaci cestovního ruchu
- 9.2** Partnerství v destinačním managementu v ČR

10. CROSS MARKETING JAKO PŘÍKLAD PROLÍNÁNÍ PARTNERSTVÍ V CESTOVNÍM RUCHU

- 10.1 Cross marketingové aktivity z pohledu strany nabídky
- 10.2 Cross marketingové aktivity z pohledu strany poptávky

11. KLÍČOVÁ SLOVA

12. PŘÍKLADY

13. SEZNAM ZDROJŮ

14. KONTROLNÍ ÚKOLY

1. DESTINACE CESTOVNÍHO RUCHU

1.1 Cestovní ruch - základní pojmy

Definice cestovního ruchu (WTO, World Tourism Organization, Ottawa, 1991)

Činnost osoby cestující na přechodnou dobu do místa mimo její běžné životní prostředí a to na dobu kratší než je stanovena (mezinárodní cestovní ruch – 1 rok, domácí cestovní ruch – 6 měsíců), přičemž hlavní účel její cesty je jiný než vykonávání výdělečné činnosti v navštíveném místě (výdělečná činnost není v navštíveném místě založena na trvalém či přechodném pracovním poměru). [17, s. 10]

Cestovní ruch se vyznačuje následujícími charakteristikami:

- dočasnost změny místa stálého bydliště a dočasnost pobytu mimo něj
- nevýdělečný charakter cesty a pobytu (obvykle realizovány ve volném čase)
- vztahy mezi lidmi, jež turizmus vyvolává
- vyloučeny jsou: cesty v rámci místa trvalého bydliště, pravidelné cesty do zahraničí, dočasné přistěhování za prací, dlouhodobé migrace

Cestovní ruch (*tourism*) představují tedy **aktivity cestujících osob** do destinace a zůstávajících tam z důvodu volnočasových, obchodních či jiných (návštěvy známých a příbuzných, lázeňská péče, náboženské cesty a další).

Cestování (*travel*) je **akt přesunu** mimo místo trvalého bydliště z důvodu volnočasových nebo obchodních, ale ne dojíždění nebo cestování za prací nebo do školy. (Gee, Makens & Choy, 1989).

Cestovatel (*traveler*) je osoba na cestě mezi dvěma nebo více lokalitami (WTO).

Stálý obyvatel (*resident*)

- v mezinárodním cestovním ruchu – osoba, která žije v dané zemi min. 1 rok před příjezdem do jiné země na dobu kratší jednoho roku
- v domácím cestovním ruchu – osoba, která žije v daném místě min. 6 měsíců před příjezdem do jiného místa daní země na dobu kratší 6 měsíců [17, s. 11]

Návštěvník (*visitor*)

- v mezinárodním cestovním ruchu – osoba, která cestuje do jiné země, než v níž má své trvalé bydliště na dobu nepřekračující 1 rok, přičemž hlavní účel její cesty je jiný než vykonávání výdělečné činnosti v navštívené zemi
- v domácím cestovním ruchu – osoba, která má trvalé bydliště v dané zemi a která cestuje na jiné místo v zemi mimo své bydliště na dobu kratší než 6 měsíců, přičemž hlavní účel její cesty je jiný než vykonávání výdělečné činnosti v navštíveném místě [17, s. 11]

Turista (*tourist*)

- v mezinárodním cestovním ruchu – osoba, která cestuje do jiné země než v níž má své obvyklé bydliště, na dobu zahrnující alespoň 1 přenocování, avšak ne delší 1 roku, přičemž hlavní účel její cesty je jiný než vykonávání výdělečné činnosti v navštívené zemi
- v domácím cestovním ruchu – osoba trvale usídlená v zemi, která cestuje do jiného místa odlišného od jejího běžného životního prostředí (v téže zemi), na dobu zahrnující alespoň 1 přenocování, ale ne na dobu delší 6 měsíců, přičemž hlavní účel její cesty je jiný než vykonávání výdělečné činnosti v navštíveném místě [17, s. 12]

Výletník (*excursionist, sameday visitor*) – jednodenní návštěvník

- v mezinárodním cestovním ruchu – osoba, která cestuje do jiné země než v níž má své trvalé bydliště a běžné životní prostředí na dobu kratší než 24 hodin, aniž by v navštívené zemi přenocovala, přičemž hlavní účel její cesty je jiný než vykonávání výdělečné činnosti v navštívené zemi
- v domácím cestovním ruchu – osoba trvale usídlená v dané zemi, která cestuje do místa odlišného od místa jejího trvalého bydliště a běžného životního prostředí na dobu kratší 24 hodin, aniž by v navštíveném místě přenocovala, přičemž hlavní účel její cesty je jiný než vykonávání výdělečné činnosti v navštíveném místě [17, s. 12]

Mezinárodní cestovní ruch je nejširší (nejvolnější) pojem z hlediska územní realizace turizmu, zahrnuje pohyb účastníků cestovního ruchu mezi státy, bez konkrétního teritoriálního určení (jde o zahraniční cestovní ruch více států či regionů).

Světový turizmus je veškerý turizmus na světě, při němž dochází k překračování hranic, tedy souhrn veškerého příjezdového a výjezdového turizmu všech států světa (souhrn ACR a PCR světa).

Cestovní ruch světa zahrnuje veškerý cestovní ruch, který je na světě realizován, tedy souhrn domácího i zahraničního turizmu všech států světa.

Mezinárodní cestovní ruch

- příjezdový
- výjezdový
- tranzitní (vliv na NH jako aktivní turizmus) – obtížně statisticky zachytitelný

V mezinárodním cestovním ruchu je pohyb osob je spojen s pohybem platebních prostředků (pohybuje se účastník – na rozdíl od obchodu zbožím). Vzniká tak tzv. saldo zahraničního cestovního ruchu (aktivní, pasivní, vyrovnané).

1.2 Charakteristika a možnosti vymezení a destinace cestovního ruchu

Destinace je představována **svazkem různých služeb koncentrovaných v určitém místě nebo oblasti**, které jsou poskytovány v návaznosti na potenciál cestovního ruchu (atraktivitu) místa nebo oblasti. Atraktivita destinace tak představuje podstatu destinace a hlavní motivační stimul návštěvnosti destinace. **Určení velikosti a charakteru destinace závisí v první řadě na základní (atraktivitě) a odvozené nabídce destinace (služby) jako dvou faktorech strany nabídky**. Významnou roli při vymezení destinace sehrává však i **strana poptávky**, zejména pak motivace k cestě do destinace a vzdálenost mezi výchozím místem a destinací.

Podle Biegera i definice WTO je destinace chápána jako „**geografický prostor** (stát, místo, region), který si (segment) vybírá jako svůj cíl cesty” [2, str. 2]. Destinace nabízí služby jako jsou ubytování, stravování, sportovní aktivity a zábava. Za nejmenší možnou destinační jednotku je považován rezort.

Destinace jsou Bartlem a Schmidtem definovány jako regionální, mezinárodně (globálně) konkurenceschopné, strategicky řízené jednotky nabídky na mezinárodním trhu. Destinace

nabízí klientovi odpovídající produkt a uspokojují jeho očekávání. Destinace se snaží o perfektní a kvalitní organizaci celého řetězce služeb [1, str. 2].

Bartl a Schmidt označují destinace cestovního ruchu za **vzájemně si konkurující jednotky**, jejichž společným cílem je prodej služeb v destinaci (ať už regulovaný, nebo neomezený), a které plní řadu funkcí.

1. funkci marketingovou ([marketing destinace](#)),
2. funkci [nabídkovou](#),
3. funkci zastoupení různých [zájmových skupin](#)
4. funkci [plánovací](#) [1, str. 3].

Pojetí destinace podle Portera ukazuje obrázek 1.1. Destinace představuje **konkurenční jednotku (systém) v národohospodářském pojetí**, jejíž existence a způsob fungování je dána politikou turizmu, politikou územního plánování, ale i ekonomickými zájmy či zájmy místního obyvatelstva. **Postavení turizmu v hospodářství** destinace pak zahrnuje několik významných oblastí [17, s. 91]

- postavení turizmu ve spotřebě obyvatelstva
- postavení turizmu ve vztahu k dalším odvětvím destinace
- tvorba pracovních míst a podnikatelského prostředí
- regionalistika, rozvoj území
- životní prostředí
- globální dopady na ekonomiku destinace
- multiplikační efekty na ekonomiku destinace

Přímé dopady na ekonomiku destinace plynou z „hmatatelných“ efektů, zejména z výdajů – např. podíl turizmu na tvorbě HDP („výrobní funkce“ turizmu – efekt tvorby hodnot), devizové příjmy z aktivního turizmu, poměrné ukazatele (podíl devizových příjmů na HDP, ekvivalent k příjmům za zboží a služby), výdaje domácího obyvatelstva na domácí a pasivní turismus (devizové výdaje), vliv turizmu na platební bilanci destinace - přijímající / vysílající země (příliv / odliv devizových prostředků).

Nepřímé dopady na ekonomiku destinace představují zprostředkované efekty turizmu v podobě multiplikačních efektů, které lze měřit např. pomocí

- příjmového multiplikátoru, multiplikátoru investic, multiplikátoru zaměstnanosti, multiplikátoru mzdového a dalších.

Podle Jansena-Verbekeho je významným aspektem určení destinace s důsledky pro marketing i management skutečnost, že pod pojmem destinace se rozumí **nejen konkrétní oblast (místo), ale i souhrn v destinaci nabízených komodit**, takže je destinace někdy označována jako „rekreační produkt“ (*Tourist Recreation Product, TRP*) [9, str. 7]. Ashworth a Voogd upozorňují na to, že **do značné míry definuje destinaci klient sám svým vnímáním a výběrem konzumovaných služeb** [9, str. 8]. Prostorové vymezení destinace může někdy narážet na administrativní hranice, na jejichž základě jsou destinace definovány a prodávány, na rozdíl od zohlednění vnitřních vazeb a charakteristik významných pro vnímání a chování klienta.

Destinace mohou být definovány na **(mezi)národní, regionální a lokální úrovni**, takže se naskytá otázka, zda jsou prodávány skutečně různé produkty (různé úrovně), a nebo se jedná

o prodej částí téhož produktu a zda by jinak strukturovaná hierarchie vytvořila odlišné produkty? Ve skutečnosti jsou destinace „multiprodejné“ (prodejné více způsoby), takže je možné prodávat různé kombinace komodit v destinaci, ale je rovněž možné prodávat destinaci různými způsoby různým cílovým trhům, kdy jedna a tatáž destinace může být prodána jako historická destinace, kulturní destinace nebo „plážová“ destinace nebo jako součást většího celku či samostatně. Dalším faktorem „multiprodejnosti“ destinace je podle Ashwortha a Voogda fakt, že **management destinace je soustředěn nejčastěji v rukou veřejné sféry**, avšak vlastní **poskytnutí a operování služeb v destinaci spadá do sféry privátní** [9, str. 8].

Destinace je jedním produktem složeným zároveň z bezpočtu dalších produktů. Marketing destinace lze označit jako vědomou i nezáměrnou kooperaci, protože všechny subjekty v destinaci, ať chtějí nebo ne, spoluvytvářejí její charakter (obrázek 3). V lepším případě je jejich kooperace koordinována až na úroveň společného rozpočtu. Přestože představuje destinace ústřední produkt, nemusí vždy existovat (nebo existuje, ale s omezenými kompetencemi) organizace destinačního marketingu.

Destinace představuje fyzickou (geografická lokalita, fyzické charakteristiky), stejně jako **nehmotnou sociálně-kulturní jednotku** (historie, lidé, tradice). Pojem destinace nemusí nutně označovat jen to, co skutečně existuje, ale i určitý **mentální koncept v myslích klientů**. Destinace je ovlivňována nejen událostmi uvnitř, ale i externími faktory, nejen současností, ale i minulostí (Pompeje, Řím), a stejně tak reálnými jevy nebo mýty a fikcemi (Loch Ness). Destinace mohou získat image drahé nebo levné destinace, ale neexistuje bohužel jednotná metodika k přesnému vyhodnocení (pouze dílčí studie). Destinace se navzájem liší velikostí, fyzickými atraktivitami, úrovní infrastruktury, přínosem pro klienty a ekonomickou závislostí na turizmu.

Destinace může být nahlížena rovněž jako **soubor příležitostí**, tedy kombinace typu turizmu, sezóny, místa, způsobu organizace cesty, typu ubytování a motivace v daném čase. **Zdroje a atributy destinace určují typ a rozsah turizmu v destinaci.** Stabler označuje jako významné faktory ovlivňující poptávku po destinaci cenovou úroveň, devizový kurz, postoje rezidentů a politické prostředí stejně jako fyzické a kulturní zdroje a atributy. Soubor těchto atributů představuje soubor příležitostí destinace (*destination area opportunity set, DAOS*) [9, str. 27]. Soubor příležitostí destinace je jen jednou ze součástí souboru tržních příležitostí v turizmu vůbec. Stabler dále rozlišuje soubor příležitostí pro tour operátory (tvorba) významný pro destinace masového turizmu, soubor příležitostí klientových očekávání, klientem dosažitelný soubor příležitostí a další [9, str. 28].

Mazanec zdůrazňuje přístup k **vymezení destinace na základě očekávání klienta** cestujícího do destinace, kdy musí dojít k souladu mezi očekáváním a atributy určité geografické lokality [18, str. 60].

1.3 Subjekty v destinaci a jejich úloha

Díky průřezovosti odvětví cestovního ruchu se na jeho rozvíjení podílí řada subjektů. Subjekty lze rozdělit podle řady hledisek – ekonomické (odvětvové) hledisko, právní forma, cíle a další.

Z **ekonomického (odvětvového) hlediska** je významné rozdělení odvětví podílejících se na cestovním ruchu na dvě skupiny – **přímá odvětví (průmysl cestovního ruchu)** a **nepřímá odvětví** (společně s přímými nazývaná souhrnně **ekonomika cestovního ruchu**). [50]

Odvětví turizmu lze vymezit pomocí tzv. **charakteristických produktů cestovního ruchu**
= PRŮMYSL CESTOVNÍHO RUCHU

- *ubytovací služby* (hotely, ubytovny, prázdninové tábory, kempy, tábořiště, ...)
- *stravovací služby a prodej nápojů* (restaurační i samoobslužná zařízení, bary, ...)
- *služby osobní dopravy* (železniční, silniční, letecká, vodní doprava, taxislužba, lanovky, vleky, ...)
- *pomocné služby v osobní dopravě* (letecké navigační služby, stanice autobusů, parkovací, přistavní služby, čerpací stanice pohonných hmot, ...)
- *pronájem osobních dopravních prostředků*
- *udržovací a opravárenské služby osobních dopravních prostředků*
- *cestovní kanceláře a průvodcovské služby, informační kanceláře*
- *kulturní služby* (muzea, galerie, divadla, historické památky, zoologické a botanické zahrady, ...)
- *rekreační a zábavní služby* (rekreační sport, lyžařské, golfové areály, plážové služby, tematické a zábavní parky, herny a kasina, ...)
- *různé služby pro turisty* (prodej jízdenek, cestovní a zdravotní pojištění, lázeňské služby, směnárenské služby, organizace veletrhů a výstav, pasové a vízové služby, ...)

EKONOMIKA CESTOVNÍHO RUCHU = PRŮMYSL ČR +

- stavebnictví (výstavba ubytovacích a rekreačních zařízení), prodej a opravy motorových vozidel
- prodej pohonných hmot
- prodej cestovních aj. potřeb
- výroba a dodávky potravin do restauračních zařízení
- catering letecké dopravy
- výroba a dodávky vybavení pro hotely
- služby hotelovému průmyslu (prádelny, marketingové služby, účetní služby, úklidové služby, telekomunikační služby, ...)
- veřejná správa a bezpečnost

Významnou roli sehrává prostředí, v němž subjekty působí – ekonomické prostředí, politické prostředí, sociálně-kulturní prostředí atd., jak je ukázáno na obrázku 1. 2.

PŘÍKLAD 1.1 **DESTINACE RAKOUSKO**

Destinace Rakousko představuje destinaci na národní úrovni. Nižší úroveň řízení destinace je úroveň regionů (spolkových zemí) – Burgenland, Korutany, Niederösterreich, Oberösterreich, Salzburgsko, Štýrsko, Tyrolsko, Vorarlberg a Vídeň. Destinace je nabízena mnoha způsoby – jako celek, na regionální úrovni, na úrovni míst/měst, jako tematické produkty nebo jako součást “evropského” produktu na mimoevropských trzích.

Cílem ÖsterreichWerbung, národní turistické organizace Rakouska, je propojení nabídky destinace Rakousko a poptávky po Rakousku. Odvětví ekonomiky cestovního ruchu se podle odhadů WTTC podílela na tvorbě rakouského HDP 16,6 % (ekonomika cestovního ruchu) a představovala 19 % zaměstnanosti.

2. MANAGEMENT DESTINACE

2.1 Organizace destinačního managementu

Jakými způsoby může být vytvořena destinace, resp. systém jejího řízení? Vyprofilování destinace a jejich řídicích struktur může být provedeno **shora dolů** nebo **zdola nahoru**. Jedná se o proces poměrně náročný trvající několik let. Iniciátory bývají silné subjekty nebo skupiny z oblasti komerčních subjektů, ale i veřejnoprávní organizace cestovního ruchu, od nichž plyne finanční krytí celého procesu. Tvorba struktur destinace může být urychlena a posílena při zapojení a vysoké míře aktivity silného partnera nebo např. při konání velkých sportovních a kulturních akcí.

PŘÍKLAD 2.1

TVORBA ŘÍZENÍ DESTINACE SHORA — DESTINACE MAĎARSKO

V roce 1998 bylo schváleno usnesení, které změnilo systém řízení turizmu. Koncepce rozvoje maďarských regionů s vybranými prioritními obory, z nichž jedním z nich byl i turizmus, byla založena na výběru **sedmi destinací prvořadého významu** a identifikaci dalších destinací s dobrými předpoklady pro rozvoj turizmu. Cílem se kromě modernizace infrastruktury a orientace na kvalitu stalo rovněž vybudování regionálního systému řízení s přesným vymezením úkolů úřadů, odborných spolků, obchodních komor, neziskových organizací a dalších zúčastněných subjektů. Došlo ke schválení vládního usnesení o modernizaci správy regionů cestovního ruchu, na jehož základě byla v čele každého regionu funkční nezisková organizace, **regionální výbor pro turizmus** (maďarská zkratka „RIB”), která dříve (po dobu 40 let) působila pouze v každé ze sedmi vybraných atraktivních destinací kryjících sotva 10 % plochy Maďarska. Na základě dotazníkového šetření ve více než 3000 sídlech rozhodla vláda o vzniku regionů územního rozvoje pokrývajících celou destinaci Maďarsko. Vzniklo deset regionů, jejichž hranice jsou shodné s hranicemi komitátů (žup). V čele regionů stojí samostatné výbory pro turizmus „RIB” složené z odborníků, zájmových skupin, profesních skupin, hospodářských komor a dalších subjektů. Územní rozvoj a rozvoj turizmu jsou velmi těsně spjaty, ale jedno není podřízeno druhému. Výbory „RIB” formulují **programy rozvoje cestovního ruchu a marketingové plány** a po schválení výborem pro územní rozvoj koordinují jejich provádění. Výbory dále podporují rozvoj infrastruktury, podporují spolupráci v destinacích, koordinují práci v marketingu, zejména tvorbu produktu a výměnu informací, mají určitou autonomii v rozhodování o finančních prostředcích, účastní se mezinárodních projektů v oblasti turizmu atd. V roce 1998 bylo přiděleno výborům „RIB” ze státního rozpočtu asi 137 mil. HUF (cca 14 mil. Kč). Kromě toho byly vytvořeny dodatečné zdroje, takže výsledná suma pro regiony činila v roce 1998 1 mld. HUF (cca 125 mil. Kč).

Zdroj: [5]

Management destinace

Management destinace (destinační management) je podle Bartla a Schmidta „strategie a cesta pro silné regiony, které mají odvalu ke koncentraci sil pro společný rozvoj, organizaci a aktivní prodej svých klíčových konkurenčních výhod. Touto cestou vznikají destinace, které

nabízejí klientovi perfektně zorganizovaný řetězec služeb odpovídající jeho volbě, který zahrnuje celý proces od informace a pohodlnou rezervaci přes bezchybný průběh pobytu až po návrat domů” [1, s. 2]. Řetězec služeb a návaznost jeho jednotlivých služeb je ukázána na obrázku 3.

Koncepce managementu destinace je typická pro regionální průnik na trh turizmu, protože vychází ze snadnějšího řízení procesů v destinaci v regionálním měřítku (průhlednější vazby, snadnější komunikace, menší vzdálenosti, méně subjektů, snadnější ovlivnění a kontrola, ...) než je tomu na úrovni národní. Koncepce destinačního managementu je na národní úrovni v plném rozsahu obtížněji proveditelná, snad s výjimkou destinací menšího geografického rozměru, kde turizmus představuje převážnou část jejich ekonomické aktivity (Malta, Kypr). Management destinace může v určitém výkladu znamenat širší pojem zahrnující kromě marketingových aktivit i veškeré vnitřní aktivity destinace (blíží se politice turizmu v destinaci), avšak i v teorii a praxi se oba pojmy překrývají. V praxi se často hovoří o **marketingovém řízení destinace** cestovního ruchu.

V centru řízení organizace musí být klient destinace, avšak při vyvážení potřeb a zájmů klientů s potřebami a zájmy místního obyvatelstva. **Řízení destinace** by mělo být v souladu s **principy udržitelného rozvoje turizmu destinace** a při současném zvyšování **konkurenceschopnosti destinace**.

Hlavní řídicí jednotkou destinace cestovního ruchu je organizace marketingu/managementu destinace. **Organizace destinačního managementu/marketingu** (*destination management/marketing company, DMC*), a to státní, polostátní či s převažujícím privátním podílem, je základním řídicím prvkem destinace na několika možných úrovních.

* Lokální turistická organizace (local tourist organization, LTO) — např. Verkehrsverein Andermatt, Visit London, Dublin Tourism, Tourismusregionalverband Süd-Weststeiermark, Destinační management města Český Krumlov, Pražská informační služba, ...

* Regionální turistická organizace (regional tourist organization, RTO) — např. Valais Tourisme, Balaton Tourism, VisitScotland, Ireland West Tourism, Bonjour Quebec, Jihočeská centrála cestovního ruchu, Regionální agentura Beskydy — Valašsko, Krkonoše — svazek měst a obcí,...

* Národní turistická organizace (national tourist organization, NTO) — např. Hungary Tourism, British Tourist Authority, Fáilte Ireland (The national tourism development authority), Österreich Werbung, CzechTourism, ...

* Kontinentální turistická organizace — (European Travel Commission, ETC). Označení „turistická organizace“, „organizace (společnost) destinačního marketingu nebo managementu“ se v teorii i praxi často překrývá a není možné je zcela jednoznačně oddělit. Organizace destinačního managementu stojí sice na špičce marketingového řízení destinace, avšak s filozofií a cíli destinace na trhu se musejí ztotožnit všechny zúčastněné subjekty (obrázek 2).

Podle [WTO \(World Tourism Organisation\)](#) existují čtyři základní funkce organizace destinačního managementu/marketingu [23, str. 370]:

- **identifikace cílového trhu** (záležitost marketingového výzkumu trhu)
- druhou funkcí je **komunikace s cílovou skupinou** (propagace)

- zvyšování návštěvnosti a
- čtvrtá propagaci image destinace

Jasnější a živější definici **role národní organizace cestovního ruchu** poskytli Jefferson a Lickorish, kteří popisují roli národní organizace cestovního ruchu jako strážce image destinace, „seřizovače“ a hlídače scény (role marketingového průzkumu), „značkovače cesty“ (tvorba nových produktů, objevování nových trhů v čase a prostoru, segmentace trhu, ...). Další z rolí národní organizace cestovního ruchu představuje role marketingového koordinátora a monitoru spokojenosti návštěvníků [23, str. 370].

Cílem činnosti organizace marketingového řízení destinace by mělo být vytvoření takového **řetězce služeb v destinaci**, který bude atraktivní, dostupný a pro klienta destinace bezproblémový (obrázek 3).

Obrázek 2.1 SYSTÉM ŘETĚZCE SLUŽEB DESTINACE

Složky řetězce služeb destinace klientovi		Plánování	Výchova a školení personálu	Marketing	Koordinace a kontrola kvality nabídky
↑↑	Péče o klienty po návratu z destinace				
↑↑	Zpáteční cesta				
↑↑	Rozloučení a odjezd z destinace				
↑↑	Stravování				
↑↑	Sport / Aktivity				
↑↑	Zábava				
↑↑	Péče o klienta v destinaci				
↑↑	Informační servis v destinaci				
↑↑	Ubytování				
↑↑	Přijetí (přivítání) v destinaci				
↑↑	Příjezd do destinace (doprava)				
↑↑	Knihování				
↑↑	Informace jako zdroj pro rozhodnutí				

Zdroj: Bieger, T.: Destinationsstrategien - vom politischen Konsenspapier über die Geschäftsfeldstrategie zur Unternehmensstrategie mit Ausrichtung auf Kernkompetenzen. In: Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft 1995/96, 1995, St. Gallen, Institut für Tourismus und Verkehrswirtschaft an der Hochschule St. Gallen, s. 13.

2.2 Politika turizmu a marketingové řízení destinace

Systém marketingového řízení destinace je přímo navázán na **politiku turizmu v destinaci**. **Politika turizmu destinace** je souhrnem stanovených rámcových podmínek pro fungování odvětví turizmu, která usnadňuje konsenzus o specifických záležitostech a poskytuje rámec pro diskuzi veřejné a privátní sféry.

Goeldner, Ritchie a McIntosh definovali politiku turizmu jako „soubor předpisů, pravidel, směrnic, příkazů a strategií, které tvoří rámec, v němž dochází k přijímání kolektivních a individuálních rozhodnutí přímo ovlivňujících rozvoj turizmu a každodenní aktivity“. [23]

Charakter politiky turizmu v destinaci vychází nejen z charakteru aktivit s turizmem spojených, ale i z postavení turizmu na ekonomice destinace. Politika turizmu v destinaci i řízení destinace musí mít na zřeteli vývoj infra- a suprastruktury cestovního ruchu, trh pracovních sil, vývoj osídlení destinace, prolínání turizmu s dalšími sektory a rovněž institucionální zajištění marketingového řízení, tedy zřízení a fungování organizace destinačního managementu/marketingu.

V moderním pojetí je jak politika turizmu i marketingové řízení destinací stále více spojováno ne s propagací veřejného sektoru, ale s pojmy „konkurenceschopnost“ a „udržitelný rozvoj“. Konkurenceschopnost a udržitelnost jsou dvě součásti úspěšného řízení destinace. Prvky úspěšného „totálního“ destinačního managementu pak ukazuje tabulka 1.1. Cílem politiky turizmu je poskytnutí maximálních přínosů pro „akcionáře“ (město, region, stát, podnikatelé, ...) při minimalizaci negativních dopadů.

Systém marketingového řízení destinace lze označit jako **systém spolupráce subjektů veřejné a privátní sféry v destinaci**, kdy dochází stále zřetelněji k posunům od „politických“ k obchodním motivům spolupráce.

2.3 Systém marketingového řízení destinace

Z různých přístupů k destinačnímu managementu se jeví pro regionální úroveň destinace dobře využitelný systém založený na šesti klíčových prvcích, jak ukazuje obrázek 2.1. Systém ukazuje spojení zúčastněných partnerů a zároveň spojení destinace s (mezinárodním) trhem a okolním prostředím. **K šesti základním prvkům uvedeného systému** patří podle Bartla a Schmidta [1]

- [systém klíčových \(konkurenčních\) výhod](#)
- [distribuční cesty a síť](#)
- [politika značky](#)
- [systém řízení kvality](#)
- [systém řízení znalostí](#)
- [společnost \(organizace\) destinačního managementu](#)

2.3.1 Systém klíčových produktů

Systém klíčových produktů založený na **identifikaci konkurenčních výhod destinace** označuje cíleně organizovaný a sestavený řetězec nabízených služeb, tedy hlavní formy dovolené (turizmu) nabízených v destinaci (např. lyžování, festival, ...). Identifikace konkurenčních výhod je logicky vázána na

- [porovnání potenciálu destinace](#) s potenciálem konkurenčních destinací (relativní konkurenční výhody destinace)
- [atraktivitu destinace](#) založené na věrohodnosti nabídky (produktu), snadné dostupnosti nabídky a informačního servisu destinace, snadné rozpoznatelnosti značky destinace, kvalitě produktů atd.

Klíčové produkty jsou na trh umístěny obvykle jednou skupinou nabízejících, každý klíčový produkt má „svůj“ trh a své konkurenty, lze popsat proces nákupu (kontakt produktu a klienta). Nezbytná je vždy koordinace a spolupráce jednotlivých součástí procesu – nabízejících (poskytovatelů) a zprostředkovatelů služeb.

2.3.2 Distribuční cesty a síť

Současnost turizmu destinací je typická narůstajícím významem **nových distribučních systémů**. Z hlediska cílové skupiny lze rozlišit tři základní parametry distribučního systému destinace, a to

- technická knihovatelnost pro individuální klienty
- vztah k obchodním nákupcím destinace
- distribuce produktů v rámci strategických partnerství (aliancí)

Technická knihovatelnost pro individuální klienty (destination to client – D2C) je závislá na vyspělosti informačního, rezervačního či prodejního systému destinace. Destinace by v tomto ohledu měla fungovat systémem „jedna destinace – jeden hotel – jedno prodejní místo“. Uvedená strategie znamená skutečný posun ve srovnání s destinacemi, které působí víceméně jako informační místo a prodávají (zprostředkovávají) prodej jednotlivých hotelů či jiných kapacit odděleně. Díky novým informačním technologiím může organizace destinačního managementu/marketingu nabídnout v krátkém čase individuálně uzpůsobený produkt celé destinace (jednotlivé subjekty se na trhu prosazují obtížněji) charakteristický komplexností a provázaností (viz řetězec služeb destinace).

Vztah k obchodním nákupcím destinace (destination to business – D2B) ovlivňuje úspěšnost destinace na trhu. Udržení schopnosti kontroly nad kvalitou a cenou může být realizováno pouze díky kooperaci a koordinaci jednotlivých nabízejících subjektů v destinaci. Všichni musí pracovat tak, jako by byli jedna firma, a to s cílem vytvoření takového řetězce služeb, který vnímá klient pozitivně. V krajním případě může organizace destinačního managementu/marketingu fungovat jako incomingový operátor, avšak ne jako parazitující pomocné středisko pro touroperátory, nýbrž jako významný distribuční kanál destinace.

Neméně významná je **distribuce produktů v rámci strategických partnerství (aliancí)**, které vychází z odvětvové návaznosti přímých a nepřímých (indukovaných) odvětví (průmysl a ekonomika cestovního ruchu). Zvýšení povědomí o destinaci nebo zaujmutí alternativní přístup k cílovým skupinám klientů (např. barterové smlouvy o výměně inzertních stránek v časopise výrobců aut a zorganizování motivační cesty pro zaměstnance časopisu). Zvýšení povědomí o destinaci mívá úzkou vazbu i na politiku značky (image destinace) – např. uveřejnění značky destinace na produktech denní spotřeby (potravin).

2.3.3 Politika značky (branding)

Politika značky je prvotním krokem komunikační strategie destinace, poněvadž ovlivňuje všechny další návazné komunikační aktivity. Pokud je proces budování značky úspěšný, stává se značka skutečným aktivem destinace. **Přínosy značky destinace pro klienta a destinaci** lze shrnout následovně:

- značka usnadňuje klientovi orientaci v nabídce destinací a jejich produktů

- značka vyjadřuje podstatu destinace pomocí barev, tvarů, verbální komunikace a signalizuje základní informace o destinaci
- značky by měly odpovídat tomu, co komunikují, a co od nich tedy klienti očekávají
- znalost značky snižuje pro klienta riziko a případnou nespokojenost
- klient si vybírá značky, které zná z vlastní zkušenosti nebo z doporučení
- klient je ochoten za značkový produkt zaplatit více než za neznačkový

Úspěšná politika značka předpokládá, že zejména komunikace bude odpovídat obrazu (produktu) destinace a jeho konkurenčních výhod věrohodným způsobem, účast a přispění regionů, míst k budování a prosazování zastřešující značky, kritickou diskusí uvnitř destinace vedoucí k vytvoření atraktivního a samostatného profilu nabídky a v neposlední řadě i vzájemnou důvěru jako základ komunikační strategie.

2.3.4 Řízení systému kvality

Jedním z hlavních rysů produktů cestovního ruchu je vysoký podíl lidského faktoru. Řada destinací nabízí substituční produkty, takže významným rozhodujícím momentem odlišení jednoho produktu destinace od druhé se stává kvalita (produktu) destinace.

Současnost marketingového řízení destinací je typická **důrazem na kvalitu a diferenciaci produktu destinací**, a to zejména v tradičních evropských destinacích cestovního ruchu, které jsou vystaveny konkurenci levnějších středo- a východoevropských stejně jako asijských destinací.

Definování kvality není v cestovním ruchu bezproblémové. Kvalita je to, co si přeje klient plus to, co mu navíc může nabídnout destinace ve srovnání s destinacemi konkurenčními. Hodnocení kvality je značně subjektivní.

Těžištěm kvality je základní nabídka a materiálně technická základna, k níž se přidává **lidský faktor**. Při poskytování a spotřebovávání služeb jde o vyváženost hardwaru a softwaru s cílem vzniku zážitku. Kvalita služeb destinace je záležitostí všech článků řetězce nabídky. Kvalita neznamená pouze úroveň poskytnuté služby (např. ubytování), ale klient začíná kvalitu posuzovat již na počátku řetězce „klient – produkt“ a s jejím hodnocením končí teprve po návratu do místa bydliště. Určení kvality je spojeno s **hlediskem nákladů a výnosů**, kdy je nutné vyvážit nabízenou kvalitu a její „cenu“ s cenou, kterou je klient ochoten za dosaženou kvalitu zaplatit.

Zajištění a udržení kvality v destinaci, kde jsou všechny subjekty „nositeli“ kvality služeb není bezproblémové. Některé destinace využívají jako „normu“ identifikaci kvality ze strany klienta destinace, jiné se snaží o implementaci kvality formou norem kvality. Za vhodné nástroje dosažení a udržení kvality destinace lze považovat regionální monitoring kvality, zřízení rady pro kvalitu nebo vytváření kroužků kvality. Komplexním přístupem ke kvalitě destinace je pak systém totálního řízení kvality (total quality management – TQM).

2.3.5 Systém řízení znalostí

Schopnost měnit se je důsledkem schopnosti učit se. Destinace, které se lépe přizpůsobují změnám vnějšího prostředí, využívají většinou systému řízení znalostí (koncepte učící se organizace).

Trend rostoucího významu znalostí je jednoznačný zejména díky rostoucím požadavkům, zkušenostem, vzdělání klientů, rostoucím požadavkům klientů, ale i jako důsledek rozvoje informačních technologií a cenové konkurenci.

Destinace může být úspěšná na mezinárodním trhu cestovního ruchu, pokud spojí mezinárodní know-how se zkušenostmi a znalostmi vzniklými v destinaci.

2.3.6 Společnost (organizace) destinačního managementu

Společnosti (organizace) destinačního managementu plní funkci organizace a řízení destinace. Hlavní role společnosti spočívá ve spojení relativně samostatných (právně zcela autonomních) poskytovatelů služeb do jednoho celku. Cílem tohoto celku je **koordinace a kooperace, tvorba vhodných řetězců služeb a vytváření „zážitků“ pro cílové skupiny klientů.**

Základní úloha organizace destinačního managementu byla popsána v [kapitole 2.1](#), a tak budou na tomto místě shrnuty **hlavní oblasti působení společnosti destinačního managementu:**

- organizování a koordinace vertikální a horizontální kooperace subjektů s cílem jednotného, flexibilního celku (řízení destinace jako holdingu)
- kritické porovnávání úrovně destinace podle zvolených parametrů s nejlepšími destinacemi (benchmarking)
- odpovídá za plnění základních funkcí řízení turizmu v destinaci a působí na poskytovatele služeb jako joint venture poskytovatelů služeb
- plní nabídkovou funkci (některé části produktu jsou veřejným statkem)
- plní marketingovou funkci

Existuje řada odlišností od mezi „skutečnou“ společností destinačního managementu a „běžnou“ turistickou organizací jako je decentralizované fungování, vystupování jako správce destinace a další. Nejvýraznější odlišností je možnost komerčních aktivit, tedy zprostředkování prodeje produktu destinace v návaznosti na generování vlastních příjmů.

2.6 Organizace a řízení turizmu v České republice

Současná organizační a řídicí struktura turizmu v ČR zahrnuje následující součásti:

1 - POSLANECKÁ SNĚMOVNA PARLAMENTU ČR [43]

do roku 2006:

- Podvýbor pro cestovní ruch a krizové regiony při Hospodářském výboru
- Podvýbor pro prezentaci České republiky v zahraničí při Zahraničním výboru

od 11/2006:

- v rámci Hospodářského výboru pouze 2 podvýbory – Podvýbor pro dopravu + Podvýbor pro podnikatelské prostředí – neexistuje Podvýbor pro turizmus
- **Výbor pro evropské záležitosti**
 - Podvýbor pro české předsednictví Rady EU
 - Podvýbor pro evropské fondy

- *Podvýbor pro regionální a přeshraniční spolupráci*
- **Výbor pro veřejnou správu a regionální rozvoj**
 - Podvýbor pro bytovou politiku
 - ! Podvýbor pro regionální rozvoj a využívání fondů EU
 - Podvýbor pro veřejnou správu a informační systémy
- **Zahraniční výbor**
 - Podvýbor pro krajany
 - ! *Podvýbor pro prezentaci České republiky v zahraničí*
 - Podvýbor
 - *Podvýbor pro rozvoj venkova*
 - pro vnější ekonomické vztahy

Turizmus je řešen zejména v rámci Podvýboru pro regionální rozvoj a využívání fondů EU a Podvýboru pro prezentaci České republiky v zahraničí. Podvýbory nejsou řídicími orgány, nýbrž pracovními, konzultačními a poradními orgány.

2 - SENÁT PARLAMENTU ČR [44]

- **Výbor pro hospodářství, zemědělství a dopravu**
 - **PODVÝBOR PRO CESTOVNÍ RUCH**
 - Podvýbor pro dopravu

V Senátu byl naopak pro turizmus nově zřízen na jaře 2006 Podvýbor pro cestovní ruch.

3 - MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ [42]

Ministerstvo pro místní rozvoj bylo zřízeno s účinností od 1. listopadu 1996 zákonem č. 272/1996, kterým byla stanovena jeho působnost jako ústředního orgánu státní správy České republiky. Podle tohoto zákona (§ 14, odstavec 1) je Ministerstvo pro místní rozvoj (MMR) ústředním orgánem státní správy:

- ve věcech regionální politiky, včetně regionální podpory podnikání
- politiky bydlení
- rozvoje domovního a bytového fondu
- pro věci nájmu bytů a nebytových prostor
- územního plánování
- stavebního řádu
- investiční politiky
- cestovního ruchu

Zákonem č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání a změně zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů, byla **působnost ve věcech regionální podpory podnikání přesunuta z Ministerstva pro místní rozvoj na Ministerstvo průmyslu a obchodu.**

V oblasti cestovního ruchu plní MMR následující funkce:

- **výkonný orgán pro odvětví turizmu v rovině státní správy** (podle kompetenčního zákona č. 2/1969 Sb. v platném znění) – plní funkci „úřadu“ pro cestovní ruch - tzv. NTA (national tourist administration)

- MMR navrhuje a realizuje **opatření vedoucí k posílení mezinárodní spolupráce** v oblasti turizmu
- podílí se na tvorbě **příslušné legislativy**
- zajišťuje a analyzuje **statistické informace**
- podporuje **rozvoj turizmu v regionech**
- podílí se na **řízení kvality a struktury služeb** v destinaci
- vyhledává a podporuje **využití zahraniční pomoci** pro rozvoj turizmu v ČR
- zpracovává **analýzy rozvoje turizmu**
- posuzuje **územní plány** velkých územních celků z hlediska zájmů rozvoje turizmu
- vykonává agendu spojenou s členstvím ČR ve **WTO a dalších organizacích**
- spolupracuje s **profesními a regionálními sdruženími**
- poskytuje **poradenskou pomoc** regionálním úřadům a komerční sféře

V souvislosti s organizačními změnami na podzim 2006 dochází k delegování pravomocí i finančního krytí vybraných projektů na kraje.

4 - ČCCR – CzechTourism – NTO, DMO [36]

- zřízena MH jako příspěvková organizace s platností od 01/04/1993
- plní funkci národní turistické (marketingové) organizace (NTO – national tourist organization)
- posláním CzechTourism je formování povědomí o ČR jako významné turistické destinaci
- CzechTourism působí i směrem „dovnitř“ a spolupracuje s regionálními a místními organizacemi cestovního ruchu a profesními sdruženími
- je členem ETC (European Travel Commission), EFCT (European Federation of Conference Towns), RDA (Internationaler Bustouristik Verband), DRV (Deutscher Reisebüro und Reiseveranstalter Verband)

5 - KRAJSKÉ ÚŘADY

- vymezeny zákonem č. 129/2000 Sb. o krajích [30]
- zákon č. 129 nezohledňuje turismus, a tak podpora turizmu zůstává na individuálním přístupu jednotlivých krajů, měst a obcí
- programy rozvoje krajů zahrnující i oblast rozvoje turizmu
- **řešení problematiky rekreace** na základě územně plánovací dokumentace a územně analytických podkladů
- kraj by měl zastřešit **marketing turizmu i statistiku v rámci svého regionu**
- **zodpovědnost kraje za rozvoj turizmu** je dána odpovědností za územní rozvoj celého kraje včetně podpory soukromého podnikání

6 – TURISTICKÉ REGIONY

- zastoupeny koordinátory jednotlivých turistických regionů
- nekryjí se s hranicemi krajů

7 – OBCE

- Zákon 128/2000 Sb. – Zákon o obcích [29]
- Zákon 131/2000 Sb. – Zákon o hlavním městě Praze

- jedním ze základních posláních obce je zodpovědnost za celkový rozvoj obce, tedy i územní příprava v celé šíři od pořízení územně plánovací dokumentace, přes realizační záměry a až po různé strategické nebo rozvojové plány obce
- povinnost obce realizovat na svém území vybudování infrastruktury, včetně turistické, podpora investic

8 - SDRUŽENÍ OBCÍ

- Sdružení obcí – s právní subjektivitou (Svazek obcí) i bez právní subjektivity
- podpora konkrétních produktů turizmu vytvářených podnikatelskými subjekty na území obcí
- garant činností a propojení turistických informačních center, rozvoje služeb v turizmu, sběru informací, prezentace mikroregionů, včetně marketingu

9 – OSTATNÍ – profesní svazy, asociace, hospodářské komory, místní, městská a regionální sdružení podnikatelů, provozovatelů služeb, regionální rozvojové agentury, ...

2.7 Vybrané problémy organizace a řízení turizmu v ČR

Z mnoha problémů spojených s vytvářením a fungováním organizačních a řídicích struktur destinace Česká republika na národní úrovni a na úrovních regionální a lokální lze jmenovat následující [21]

- **nejasné kompetence**
- **překrývání funkcí a kompetencí** – např. výbory a podvýbory Parlamentu a Senátu, kompetence jednotlivých ministerstev, kompetence v regionálním pohledu, ...
- **nedostatečné personální a odborné zajištění agendy cestovního ruchu v příslušných institucích** (po zrušení okresních úřadů nedošlo k adekvátnímu posílení příslušných organizačních prvků ani na krajských úřadech ani na obecních úřadech)
 - **role destinací v moderním marketingu**
 - **vytvoření optimálně veliké destinace, resp. vymezení produktu destinace**
 - V České republice byly destinace (regiony) dlouhou dobu striktně vymezovány **administrativními hranicemi okresů a politickými rozhodnutími**, nicméně lze předpokládat posun k marketingovému myšlení založenému na ekonomických kalkulacích namísto prosazování administrativních pravidel - **! NEEXISTENCE jasného systému a vztahů mezi jednotlivými úrovněmi managementu oblastí, míst, regionů, ...**
 - **vznik externalit v oblasti propagace**
 - **problém marketingového řízení destinace z hlediska institucionálního**
 - neexistence systému regionálních (lokálních) organizací destinačního managementu – kontaktního místa destinace
 - roztržitostí, nízkou mírou spolupráce veřejné a privátní sféry (i v rámci privátní sféry),
 - **vytvoření spleťových a roztržitých struktur často marketingově nevyužitelných**, což vede k nemožnosti koncentrace finančních zdrojů ke skutečně koncepčnímu marketingovému řízení destinace a jejímu prodeji.
 - **problém marketingového řízení destinace z hlediska (právní) formy**
 - **absence strategie značky destinací na regionální úrovni**
 - nedostatečná přehlednost prezentace destinace Česká republika

- **statistické sledování turizmu v marketingových regionech**

3. DESTINAČNÍ MARKETING

3.1 Charakteristika marketingu destinace

„Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními.“ [14, s. 4]

Marketing byl původně spojen s fyzickými produkty, **marketing služeb cestovního ruchu je o deset až dvacet let mladší**, podobně jako nástup technologických změn (např. do odvětví turizmu).

Specifika marketingu (destinace) vyplývají podle Seatona a Bennetta ze 3 oblastí:

- **specifik trhu turizmu,**
- **jeho struktury a heterogenity**
- **a rovněž z charakteru služeb cestovního ruchu** [23, s. 22—25]

Podle Morrisona existuje **OSM SPECIFICKÝCH RYSŮ MARKETINGU V TURIZMU / MARKETINGU DESTINACÍ:**

1. **Kratší expozitura služeb** – pro udělení dobrého či špatného dojmu na klienta má firma/destinace kratší čas (než např. při konzumaci spotřebního zboží – např. lednička)
2. **Větší vliv psychiky a emocí v rozhodovacím procesu i během pobytu a po něm** – potlačení logických a na faktech založených faktorů (turizmus = obchod se sny)
3. **Důraz na “vnější” stránku poskytovaných služeb** – plyne z nemožnosti vyzkoušet produkt, takže se klient chytá určitých bodů, důkazů (např. čistota kobereců v hotelu, ...)
4. **Důraz na úroveň a image**
5. **Složitější a proměnlivější distribuční cesty** – fyzický distribuční systém neexistuje, jen řada zprostředkovatelů a travel konzultantů
6. **Větší závislost na komplementárních firmách** – důraz na komplexnost služby – řada subjektů “dotváří” celkový dojem z pobytu - ! významné v destinačním marketingu
7. **Snazší kopírování služeb** – složité uchránit tajemství – není možné zakázat konkurenci např. přístup do restaurace, do hotelu, letadla, ...
8. **Důraz na propagaci mimo sezónu** ⇐ 1/ větší časová prodleva mezi rozhodovacím procesem/nákupem a spotřebou služeb + 2/“výrobní” kapacita nemůže být výrazněji navýšena + 3/ rostoucí tlak na využívání existující kapacity v mimosezónním období ⇐ výrobní kapacity nemohou být libovolně navyšovány jako u fyzických produktů [19, s. 44-47]

Na základě osmi specifických rysů služeb v turizmu odvozuje Morrison **PĚT DŮSLEDKŮ PRO MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB (DESTINACE).**

1. ROZŠÍŘENÍ MIXU ze 4 na 8 (10) “P”

- **Lidé** – turizmus = kontakty lidí s lidmi (lidé = součást produktu cestovního ruchu) + hodnocení poskytnutí služby ovlivňují rovněž ostatní skupiny klientů
- **Pakety + programování** – orientace na klienta + lepší plánování využití kapacit pro CK, hotely, dopravce ⇒ ovlivňování úrovně poptávky + kontrola jejího uspokojování
- **Partnerství**

- udržování dobrých vztahů mezi komplementárními poskytovateli produktů cestovního ruchu v destinaci – dodavatelé služeb (ubytování, půjčovny aut, zábavní střediska, ...) + přepravci
 - v rámci marketingového řízení destinace (veřejno-privátní spolupráce)
- **Politika**
 - **Veřejné mínění**
2. **Význam ústní reklamy** (*word-of-mouth advertising*) – omezená možnost vyzkoušet si služby dopředu – největší význam informace od příbuzných a známých
 3. **Využití emotivní stránky propagačních aktivit** – turizmus = obchod se sny – význam personifikace
 4. **Problematické ověřování inovací produktu** – snadnější kopírování služeb než zboží
 5. **Rostoucí význam partnerství** – řízení vzájemných vztahů v destinaci mezi zúčastněnými subjekty – poskytovatelé služeb, zprostředkovatelé služeb, přepravci, atraktivita (přírodní zdroje, klimatické podmínky, kulturní a historické předpoklady, folklor, dopravní dostupnost), návštěvníci (turisté), místní obyvatelstvo, místní firmy, úřady, atd. [19, s. 47-51]

V návaznosti na dvě obecné definice marketingu hovoří Colman o **dvou definicích marketingu (destinace) cestovního ruchu**.

1. Marketing destinace jako **filozofie řízení destinace, stanovující na základě spotřebitelské poptávky** zjištěné výzkumem a předpověďmi umístění produktu destinace na trh s cílem realizace maximálního zisku (prodeje).
2. Marketing destinace jako **řízený a cílený souhrn aktivit, vyvažujících cíle destinace s potřebami klientů** [23, s. 7].

MARKETING (DESTINACE) se vyznačuje PĚTI CHARAKTERISTIKAMI.

* **Filozofie orientace na klienta** — umění podívat se na destinaci očima **klienta**, ale stejně tak sledovat **potřeby místního obyvatelstva** tak, aby se propagace destinace neuchylovala ke „spolehlivým“ stereotypům vyvolávajícím negativní reakce u rezidentů.

* **Používání analytických postupů a konceptů** k poměření a zhodnocení marketingových aktivit (marketingový audit).

* **Marketingový výzkum.**

* **Přijetí strategických rozhodnutí a plánovací funkce.**

* **Organizační připravenost a požadavek na splnění marketingového plánu.** Zásada, že každý pracovník organizace musí být zahrnut do programů a ztotožnit se s cílem destinace může zkomplikovat skutečnost, že většina národních turistických organizací jsou organizace s vysokým nebo stoprocentním podílem státu, kde může docházet ke střetu zájmů nejrozličnějších skupin. Nejspolehlivějším nástrojem překonání této překážky je příprava a odsouhlasení marketingového plánu všemi zainteresovanými složkami. [23, s. 7]

3.2 Marketingové řízení destinace

Definice marketingu destinace (destinačního marketingu) vychází z obecně platných definic marketingu. Marketing destinace stojí podle Seatona a Bennetta na pěti stavebních prvcích: za prvé, filozofie orientace na zákazníka, za druhé, analytické postupy a koncepty nutné k rozvíjení filozofie, za třetí, techniky sběru dat, za čtvrté, plánovací funkce a okruh strategických rozhodnutí, za páté, organizační struktura nutná pro uskutečnění plánu [8, s. 6]. V teorii marketingu destinace je možné vymezuje Coltman dvě definice marketingu destinace. Za prvé, marketing destinace jako filozofie řízení, stanovující umístění produktu na trh na základě spotřebitelské poptávky zjištěné výzkumem a předpověďmi s cílem realizace maximálního zisku. Za druhé, marketing jako řízený souhrn cílených aktivit vyvažujících cíle destinace s potřebami klientů [23, s. 7].

Poněvadž marketingové myšlení a snaha o dosažení společného cíle (prodej destinace) by měly být pojítkem všech zainteresovaných subjektů destinace, koncepce marketingu destinace se ve svých principech příliš neliší od koncepce managementu destinace a lze hovořit o **marketingovém řízení destinace**. Management destinace znamená širší pojem, zahrnující kromě marketingových aktivit i řízení veškerých vnitřních aktivit destinace, takže se více blíží politice turizmu v destinaci, avšak i v praxi se oba pojmy často překrývají.

Proces marketingového řízení destinace zahrnuje

- analýzu / audit - ? kde jsme teď
- stanovení cílů - ? kde bychom chtěli být
- volbu strategie - ? která cesta je nejlepší
- volbu taktiky - ? jak se tam dostaneme
- implementaci / realizaci opatření – dosažení cíle
- kontrolu, hodnocení a měření - ujištění o tom, že jsme cíle skutečně dosáhli

Proces marketingového řízení bývá někdy označován jako systém AOSTC - *Analysis, Objectives, Strategies, Tactics, and Control*

HLAVNÍ KROKY ŘÍZENÍ MARKETINGU DESTINACE

V ⇒ SCP ⇒ MM ⇒ R ⇒ K

V = Výzkum (analýza)

SCP = [Segmentace](#) – [Cílení](#) – [Umíst'ování](#)/Positioning (strategický marketing)

MM = [Marketingový mix](#) (taktický marketing)

R = Realizace

K = Kontrola (získávání zpětné vazby, vyhodnocování výsledků a revidování nebo zlepšování strategie SCP a taktiky MM)

Proč je marketingové řízení tak nezbytné?

- management musí myslet stále „dopředu“
- dosažení lepší koordinace úsilí společnosti/destinace
- musí být stanoveny výkonnostní standardy z důvodu kontroly
- jednoznačné stanovení cílů a politiky jejich dosažení
- destinace/firma by měla být lépe připravena na nenadálé výkyvy

MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ se uskutečňuje, pokud alespoň jedna strana promýšlí cíle a prostředky k dosažení žádoucích reakcí ostatních stran.

„Marketing (řízení) je procesem plánování a provádění koncepce, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, zboží a služeb s cílem vytvářet směny, které uspokojují cíle jednotlivce a organizací.“ [14, s. 11] – definice podle Americké asociace marketingu (1985)

Marketingové řízení má za úkol **ovlivňovat úroveň, načasování a složení poptávky** způsobem, který pomůže firmě dosahovat jejich cílů, tedy **marketingové řízení je vlastně řízením poptávky na jednotlivých trzích** [14, s. 12] – k tomu slouží provádění marketingového výzkumu, plánování, realizace a kontroly.

ORIENTACE NA MARKETING V RŮZNÝCH TYPECH ORGANIZACÍ

historicky je rozvoj marketingu spojen se sektorem spotřebního zboží, ale je aplikovatelný i v jiných typech organizací (v závislosti na cílech, které organizace sledují)

- **ziskové organizace** – cíl = tvorba zisku
- **neziskové organizace + veřejný sektor** – cíl = maximální příjem a jeho efektivní a účinné využití + splnění úkolů uložených státními orgány nebo zakladateli při dodržení určeného rozpočtu
- **dobročinné organizace** – cíl = zajišťování kvalitních služeb v rámci rozpočtu

3.3 Strategický marketing destinace

Strategický marketing destinace vychází z vize destinace a je postaven na zkoumání životního cyklu produktu destinace, na identifikaci tržních příležitostí, na segmentaci trhu a výběru cílového trhu, zkoumání motivace klientů. Významnou součástí strategického marketingu destinace představují umisťování destinace, strategie značky a tvorba image destinace.

Základní osou strategického marketingu je proces **SEGMENTACE – CÍLENÍ – UMISŤOVÁNÍ** destinace.

„**Marketingová strategie** obsahuje obecné principy, při jejichž uplatnění marketingový management očekává, že dosáhne svých ekonomických a marketingových cílů na zvoleném cílovém trhu. Skládá se ze základních rozhodnutí o marketingových nákladech, z marketingového mixu a z rozvržení marketingové alokace.“ [14, s. 74]

Životní cyklus destinace/produktu ukazuje na volbu strategie na základě toho, v jaké fázi se momentálně produkt/destinace nachází – zavádění, růst, zralost, nasycení či pokles. V závislosti na tom volí destinace příslušnou strategii.

Segmentace je identifikace podmnožin skupiny kupujících na základě jejich podobných potřeb a kupního/spotřebního chování. Segmentace je forma kritického hodnocení spíše než předepsaný proces nebo systém, takže nelze dva trhy definovat ani popsat stejným způsobem.

CÍLEM SEGMENTACE je efektivní vynaložení úsilí a peněz a chování se podle zásady „Ne všem málo, ale málu všechno.“ Segmentace by měla dát jasnější pohled na potřeby a přání vybraných **cílových skupin (segmentů)**, umožnit efektivnější umisťování produktu/služby a větší přesnost při volbě marketingového mixu.

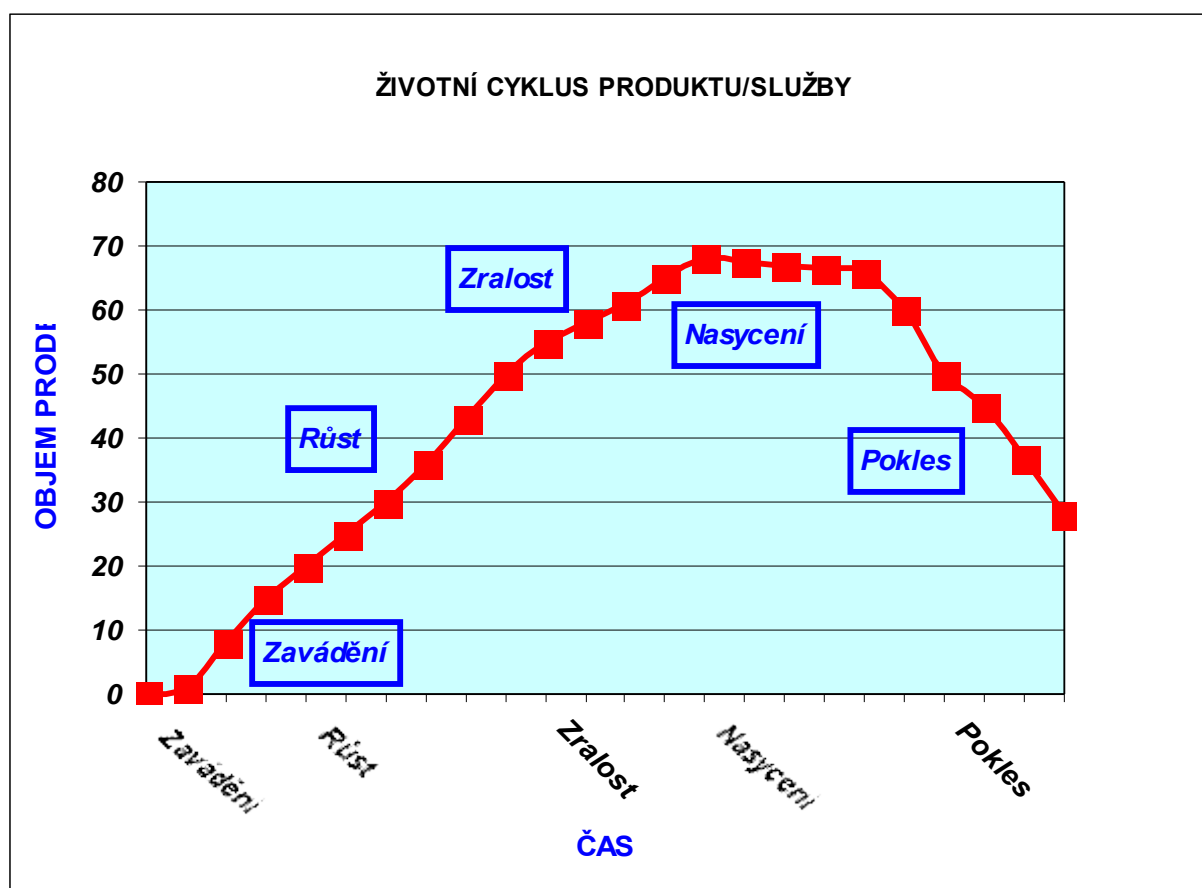
Segmentace spočívá v hledání odpovědí na otázky

- jaké tržní segmenty mají být nalezeny
- co tyto segmenty vyhledávají a požadují
- jak lze přizpůsobit naše produkty/služby těmto segmentům
- kde a kdy lze tyto služby/produkty rozvíjet

Proces cíleného marketingu **SEGMENTACE** $\Rightarrow$ **CÍLENÍ** $\Rightarrow$ **UMISŤOVÁNÍ** bývá označován za jádro strategického marketingu (STP = *segmenting – targeting – positioning*).

Segmentace znamená **rozdělení trhu na vnitřně relativně homogenní skupiny podle zadaných kritérií** (např. demografická, sociální, ...). Tržní cílení pak zahrnuje zhodnocení atraktivity každého segmentu a výběr cílových segmentů. Umisťování (v rámci segmentů) označuje pak možné přístupy umístění pro každý cílový segment.

Obrázek 3.1 ŽIVOTNÍ CYKLUS PRODUKTU / SLUŽBY / DESTINACE



SEGMENTACE PODLE DRUHU CEST

* **Rekreační cesty** (*leisure tourism*) jsou v centru zájmu organizací destinačního marketingu. Segmentace rekreačních cest je dále prováděna podle

- země původu,
- destinace (long haul, evropská cesta, domácí cesta, místní cesta, ...)
- způsobu knihování (přímo, přes agenta),
- formy organizace (nezávisle, částečný paket, paket),

- typu paketu (hromadný/masový, specializovaný),
- nákladů (levný/s příplatkem),
- způsobu dopravy,
- kategorie a třídy ubytování,
- délky pobytu,
- vzdálenosti
- načasování (sezóna, měsíc, týden, den).

* **Obchodní cesty** (*business tourism*). Volba destinace je přímo vázána na ekonomickou aktivitu, místo konání konference, veletrhu atd., takže se jedná o určitý mix dobrovolnosti a nedobrovolnosti. Přestože je počet přenocování u obchodních cest kratší, denní výdaje jsou vyšší než u cest rekreačních. Obchodní cesty nepodléhají příliš sezónním výkyvům, jsou však silně ovlivněny ekonomickým vývojem a vazbami.

Charakteristiky obchodních cest se víceméně shodují s charakteristikami segmentace cest rekreačních. Obchodní cesty = MICE SEGMENT (meetings, incentives, congresses, events/exhibitions).

* **Návštěvy příbuzných a známých** (*visiting friends and relatives, VFR*). Poněvadž většinou nebyly v rámci těchto cest čerpány ubytovací ani stravovací služby, byly dlouho považovány za nejméně lukrativní skupinu, což však přestává platit. Návštěvy příbuzných a známých podléhají daleko méně sezónním výkyvům stejně jako ekonomickým či jiným událostem než cesty rekreační. Zvláštním segmentem této skupiny je tzv. etnický turizmus — většinou emigranti, navštěvující své známé a příbuzné v zemi původu (Velká Británie — bývalé britské kolonie, Amerika — Irsko, Německo — Turecko atd.). Etnický turizmus doznal určitých změn v tom, že cestující spojují návštěvu známých a příbuzných v řadě případů s poznáváním „vlastní“ země, takže se objem výdajů zvyšuje. Existuje řada TO specializovaných na etnický turizmus.

Kromě výše uvedených existuje několik dalších typů segmentace trhu

- geografická (geodemografická) segmentace
- sociodemografická segmentace
- psychografická segmentace
- segmentace podle životních stylů
- segmentace podle četnosti návštěv
- segmentace podle chování
- a další

Tržní cílení je **hodnocení tržních segmentů** a jejich **výběr** podle cílů, které si firma/destinace stanovila.

1/ HODNOCENÍ TRŽNÍCH SEGMENTŮ

- **velikost a růst segmentu** (relativní vlastnosti)
- **strukturální přitažlivost** – atraktivita trhu je dána *dlouhodobou ziskovostí* závislé na několika faktorech – konkurenti v odvětví, potenciální noví konkurenti, substituující produkty, zákazníci, dodavatelé – výsledkem působení uvedených sil jsou následující situace:
 - *hrozba silné rivalry* – segment není přitažlivý – působí již mnoho destinací/firem
⇒ cenové války, reklamní bitvy, inovace – velmi nákladné

- *hrozba nové konkurence* – záleží na bariérách vstupu na trh (např. Čína)
- *hrozba nahraditelnosti produktu*
- *hrozba rostoucí síly zákazníků* – více služeb, nižší ceny, organizovanost klientů,
- *hrozba rostoucí moci dodavatelů* – zejména jsou-li koncentrováni nebo organizováni
- **cíle a zdroje firmy** – i když je segment dost velký, rostoucí a s přitažlivou strukturou, nemusí spadat do stanovených cílů firmy nebo na jejich zvládnutí nemá firma dostatečné zdroje

2/ VÝBĚR TRŽNÍHO SEGMENTU

Po vyhodnocení segmentů se musí firma/destinace rozhodnout, kolika a kterým segmentům se bude nadále věnovat. Firma/destinace může zvolit ze **čtyřech možných přístupů k výběru cílových trhů**

Umist'ování představuje závěrečnou část procesu „segmentace – cílení – umist'ování“ a představuje „jednodušší“ část marketingové strategie. **Umist'ování je to, co dokážete udělat s myslí zákazníka.** Důvodů, proč je umist'ování tak důležité je hned několik – především vnímání produktu/služby klientem, dále rostoucí intenzita konkurenčního boje a v neposlední řadě objem reklamy.

Cílem umist'ování produktu (destinace) je *obsazení specifického místa v myslí a vnímání klientů na základě vytvořených specifík nabízeného produktu, zvoleného způsobu komunikace a vytváření celkového image produktu vzhledem ke konkurenčním produktům (destinacím).* Umist'ování bývá označováno jako jádro produktového managementu.

Předpokladem pro efektivní umist'ování jsou *tři okruhy informací.* Za prvé, *informace o potřebách klientů ve zdrojových trzích,* za druhé, *identifikace konkurenčních firem/destinací a znalost jejich silných a slabých stránek* a za třetí, *informace o způsobu vnímání firmy/destinace klientem* v porovnání s konkurenčními destinacemi.

Stejně jako má marketingový mix svá čtyři „P“, lze proces umist'ování shrnout do 5 „D“ [19, str. 206]. Za prvé, „*documenting*“ (doložení) znamenající určení výhod, které jsou pro potenciální zákazníky nejdůležitější. Za druhé, „*deciding*“ (rozhodnutí) formulující rozhodnutí o představě, kterou by měli klienti o daném produktu/službě získat. Za třetí, „*differentiating*“ (diferenciace), což znamená přesnou identifikaci konkurenčních produktů/služeb a zjištění odlišných momentů, na nichž je umist'ování založeno. Za čtvrté, „*designing*“ (design) znamenající diferenciaci produktu/služby, zdůraznění diference v rámci kampaní a její zohlednění při tvorbě marketingového mixu. Za páté, „*delivering*“ (dodávání), tedy splnění vlastních slibů firmy/destinace.“

3.4 Taktický marketing destinace

Taktický marketing destinace znamená tvorbu marketingového mixu destinace v základním (4 „P“), jak ukazuje tabulka 3.1 a rozšířeném pojetí (12 „P“). Základní 4 „P“ jsou ukázána v tabulce 3.1 – produkt, cena, distribuce, propagace. K rozšiřujícím součástem marketingového mixu destinace patří lidé, programování, paktování, proces, fyzická přítomnost, politika, veřejné mínění, partnerství tak, jak jsou popsány v kapitole 3.1.

Taktický marketing navazuje na strategickou úroveň (**strategie destinace**) a **soustředí se na tvorbu taktiky pro jednotlivé produkty** destinace. Součástí je i rozhodování o rozpočtu destinace, tedy rozhodnutí o tom, jaká úroveň nákladů je pro splnění cílů dostatečná = **marketingový rozpočet a rozhodnutí, jak rozdělit celkový rozpočet**.

„**Marketingový mix** je soubor marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby usilovala o dosažení svých marketingových cílů na cílovém trhu.“ [14, s. 74]

Tabulka 3.1 MARKETINGOVÝ MIX – ZÁKLADNÍ 4 „P“

PRODUKT (PRODUCT)	CENA (PRICE)
Rozmanitost – produktová šíře a hloubka Charakter produktu Kvalita Složení produktu Tematické produkty Regionální produkty Spolupráce komerčních a veřejných subjektů v destinaci při přípravě produktu Míra ovlivnění tvorby produktu ze strany organizace destinačního marketingu Reklamace Smluvní podmínky A další aspekty	Ceníkové ceny Pultové ceny v hotelu Sezónní ceny Ceny pro zprostředkovatele služeb Systém marží a provizí Cenové slevy (např. 3 za 2, slevy pro děti, sezónní slevy, ...) Cenová politika Termíny splatnosti Předplatby Garance Gratuity Možnosti úvěru Dokumentární akreditiv/inkaso A další aspekty
MÍSTO (PLACE)	PROPAGACE (PROMOTION)
Způsob distribuce Teritoriální působnost Spolupráce destinace se zahraničními / domácími zprostředkovateli e-komerce Globální distribuční systémy Zahraniční zastoupení organizací destinačního marketingu	Podpora prodeje Reklama Prodejní personál Public relations Přímý marketing

Zdroj: vlastní tabulka podle: Kotler, P.: Marketing podle Kotlera. Praha, Management Press, 2000, s. 114.

3.4 **Administrativní marketing destinace**

Podle Kotlera znamená **administrativní marketing** „...schopnost vypracovávat a realizovat správné marketingové plány. Veškeré strategické a taktické zásady je třeba integrovat v marketingovém plánu, který může marketingová organizace efektivně splnit.“ [15, str. 185].

Organizace destinačního managementu/marketingu může být úspěšná v oblasti strategického a taktického marketingu, ale její úsilí může vyznít naprázdno, nemá-li zvládnutý tzv. administrativní marketing. Zdánlivě se může práce na marketingových plánech jevit jako ztráta času potřebného na aktivní práci, a jak prohlásil Quinn — „značná část podnikového plánování ...se podobá rituálnímu přivolávání deště. Na následné počasí nemá žádný vliv.“ [15, str. 186], poněvadž okolní podmínky se mění příliš rychle. Plánování znamená však

nezbytný proces přemýšlení o tom, co se stalo, co se děje a co se asi bude dít, znamená proces vytyčení cílů a jejich prezentaci. **Marketingové plány destinace vymezují**

- * **kde se nachází destinace teď,**
- * **jak se tam dostala,**
- * **kam se chce destinace dostat v budoucnu,**
- * **jak to provést.**

Marketingový plán je „...písemnou formou zpracovaný plán, který organizace využívá jako průvodce pro své marketingové činnosti na období jednoho roku nebo období kratší. Je poměrně detailní a specifikovaný a pomáhá společnosti koordinovat mnohé postupy a lidi, kteří hrají významné role v marketingu.” [19, str. 215]. K **výhodám marketingového plánování** patří zaměření činností pouze na vybrané cílové trhy, konzistence cílů organizace a priorit požadovaných cílovým trhem, garance vymezení pravomocí [19, str. 217]. Marketingový plán se dále podílí na měření úspěšnosti marketingu a navazuje na dlouhodobé plánování.

Marketingový plán destinace by měl být stručný a výstižný, zahrnující cíle, strategii a náklady na realizaci předloženého plánu. Podle Kotlera [15, str. 188] by měl každý marketingový plán obsahovat **pěti částí**.

1. SITUAČNÍ ANALÝZA.

- * Popis současných trendů produktu (nabídky) a trhu (poptávky).
- * **SWOT analýza** (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) destinace hodnotí její silné a slabé stránky, stejně jako příležitosti a hrozby.
- * **Přehled hlavních problémů**, jimž národní turistická organizace (destinace) čelí (např. nedostatek kvalifikovaných odborníků, nedostatek financí na uvedení nových produktů, silné lobbistické tlaky, ...).
- * **Přehled hlavních předpokladů**, na nichž je založen marketingový plán (např. nevyskytnou-li se žádné nové konkurenční destinace, nedojde-li ke změnám devizového kurzu o více než 5 %).

2. VYTYČENÍ ZÁMĚRŮ A CÍLŮ.

Záměry jsou obvykle formulovány obecně (např. nárůst počtu turistů, růst spokojenosti se službami v destinaci, zlepšení image destinace, oslovení lukrativnějších segmentů, rozvoj konferenčního a incentivního turizmu, ...), zatímco cíle by měly být měřitelné (velikost cíle) a měl by být určen termín jejich dosažení (např. nárůst počtu konferenčních turistů ze současných 15 % na 20 % do dvou let, při současném nárůstu příjmů z konferenčního turizmu o 10 % oproti současnému stavu).

3. VOLBA STRATEGIE,

formulovaná pomocí ukazatelů jako cílový trh, stěžejní prezentace (*core positioning*), cenové umístění (*price positioning*), celková hodnotová proklamace (*total value positioning*), distribuční strategie a komunikační strategie.

- * **Definice cílového trhu** z hlediska demografického, psychografického, ...znamená rozhodnutí o primární úrovni trhu (klienti, kteří jsou schopni a ochotni destinaci nakupovat),

o sekundární úrovni (trh je schopen, ale ne připraven a ochoten nakupovat destinaci), a konečně o terciární úrovni trhu (trh není ani schopen, ani ochoten).

* Formulace **stěžejní prezentace destinace** znamená soustředění se na komunikování stěžejní myšlenky a přínosu destinace pro klienta (značka, image, charakteristiky a přínosy produktu destinace jako celku).

* **Cenové umístění destinace** se soustředí na strategickou oblast tvorby ceny, přestože je role organizace destinačního marketingu v cenové oblasti značně omezená.

* **Distribuční strategie destinace** zahrnuje vhodný plán tvorby a volby stávajících distribučních cest.

* **Rozhodnutí o komunikační strategii destinace**, včetně určení rozpočtu a kontroly.

4. PLÁN KONKRÉTNÍCH MARKETINGOVÝCH OPATŘENÍ KE SPLNĚNÍ CÍLŮ znamená vymezení úkolů, termínů, zodpovědností, ...).

5. SYSTÉM KONTROLNÍCH NÁSTROJŮ slouží ke kontinuálnímu a systematickému vyhodnocování situace.

Marketingový rozpočet destinace

Tvorba strategií, marketingové plánování nebo strategický management jsou vždy vázány na určitý omezený objem finančních prostředků, které má národní turistická organizace k dispozici. **Jak ale rozdělit maximálně efektivně danou sumu peněz na výzkum, propagaci a další činnosti a jak s ní naložit v časovém a prostorovém pojetí?**

Univerzální odpověď na tyto otázky sice neexistuje, ale při alokování rozpočtu mohou pomoci následující metody [23, str. 229].

* Co si může národní turistická organizace dovolit, takže zde vzniká riziko podhodnocení výdajů na marketing, kdy jsou předně financovány např. provozní výdaje.

* Metoda porovnání nákladů a výnosů podle zdrojových trhů, produktů nebo segmentů.

* Porovnávání výdajů na marketing podle konkurenčních destinací.

* Určení rozpočtu podle stanovených cílů a skutečných finančních potřeb k jejich dosažení.

Kontrola, hodnocení a měření marketingového plánu

Ve vyhlášeném marketingovém plánu může selhat řada věcí, a tak je nezbytné zjistit, **proč k selhání došlo a jak v budoucnu postupovat úspěšněji**. Kotler charakterizuje tento jev tak, že „marketing je hra založená na učení” a dodává, že lidé, kteří se marketingem zabývají dlouho a berou si ponaučení z vlastních chyb, jsou v něm nejlepší [15, str. 203].

Hodnocení marketingu přichází na řadu po realizaci marketingového plánu a zpětně analyzuje jeho výsledky. Hlavními nástroji hodnocení jsou

* **analýza prodeje** (počtu klientů v destinaci),

* **analýza tržního podílu**,

* **analýza nákladů a rentability marketingu** (podle segmentů, distribučních cest destinace, zprostředkovatelů, typu služeb nebo zařízení v destinaci, prvků marketingového mixu),

* **tzv. koeficienty efektivnosti**,

* koeficient efektivnosti reklamy (počet poptávek na základě inzerce, náklady na jednu

poptávku, porovnání zájmu o destinaci před a po reklamní kampani),

- * koeficient efektivnosti public relations a publicity (počet a frekvence zveřejnění tiskových zpráv a zpráv odvysílaných v médiích),

- * koeficient efektivnosti distribuce (procento individuálních poptávek realizovaných přes internet, podíl organizovaného turizmu do destinace)

- * koeficient efektivnosti podpory prodeje (počet vydaných věrnostních karet destinace),

- * **tzv. revize efektivnosti marketingu**, je interní metodou s cílem identifikace předností a nedostatků marketingového úsilí z pohledu všech součástí organizace destinačního marketingu, nejenom marketingového oddělení,

- * **tzv. marketingový audit**, který na rozdíl od předchozích dílčích metod znamená „systematické, úplné a periodické hodnocení všech marketingových funkcí, včetně cílů, úkolů, strategie i vlastní realizace marketingu firmy” [19, str. 501]. Marketingový audit má však vzhledem k náročnosti omezené využití.

4.1 ANALÝZA NABÍDKY DESTINACE CESTOVNÍHO RUCHU

kapitola je zpracována podle Malá, V.: Cestovní ruch – vybrané kapitoly [16] a Základy cestovního ruchu [17]

Nabídka v cestovním ruchu = souhrn zboží a služeb, které se snaží prodávající realizovat na trhu cestovního ruchu. Předmětem nabídky jsou veškeré služby a zboží, které slouží k uspokojení potřeb účastníků cestovního ruchu, tedy „*souhrnem atraktivit, služeb, hmotných statků a užitečných efektů, které jsou v určitém místě a čase k dispozici pro uspokojení potřeb účastníků cestovního ruchu, a které prodávající chtějí na trhu cestovního ruchu realizovat.*“ [17, s. 45]

Nabídku lze chápat v několika rovinách:

- **komoditní nabídka**
- **firemní nabídka**
- **nabídka cílového místa destinace**
- **nabídka regionální**
- **nabídka celostátní**
- **kontinentální nabídka** [17, s. 46]

4.1.1 SOUČÁSTI NABÍDKY V CESTOVNÍM RUCHU

Nabídka v cestovním ruchu je tvořena dvěma součástmi

- atraktivita turistické destinace (lokalizační podmínky, primární nabídka)
- vybavenost destinace (realizační podmínky, sekundární nabídka, materiálně technická základna)

4.1.1.1 ATRAKTIVITY TURISTICKÉ DESTINACE

- uspokojují primární motivy účasti na cestovním ruchu ⇒ **PRIMÁRNÍ NABÍDKA**
 - **přírodní atraktivity** (součást širšího rekreačního prostoru)
 - terén, klima, vodní toky a plochy, vegetace + fauna a další
 - **kulturně-historické atraktivity**
 - architektonické památky
 - hrady, zámky, tvrze, hradiště, zříceniny, paláce
 - historické církevní stavby
 - a další
 - kulturní zařízení – galerie, muzea, obrazárny, archivy, ...
 - a další
 - **organizované atraktivity**
 - filmové, hudební a divadelní festivaly, folklórní slavnosti, veletrhy a výstavy a další
 - **sociální atraktivity**
 - způsob života lidí, tradice, zvyky, gastronomie, ...

Někdy bývají pod primární nabídkou chápány „všechny faktory, které z hlediska své podstaty nemají přímý vztah k cestovnímu ruchu, ale svoji přitažlivostí dávají cestovnímu ruchu charakteristickou podobu.“ [17, s. 44] Primární nabídka se pak skládá ze dvou součástí:

- **nabídka přírodních a kulturně historických atraktivit** (statická nabídka)
 - jsou lokalizovány, místně vázány, nedají se přemístit mimo místo svého výskytu
 - jsou kapacitně omezeny, kapacitu nelze přizpůsobovat poptávce – tvoří nepružnost nabídky
- **nabídka organizovaných atraktivit**
 - vyšší míra přizpůsobivosti poptávce – rozsah, časové a místní rozložení

4.1.1.2 VYBAVENOST DESTINACE ZAŘÍZENÍMI CESTOVNÍHO RUCHU

= dopravní, ubytovací, stravovací, sportovně rekreační a další služby = MTZ

- vytvářejí podmínky pro využití primární nabídky
- uspokojuje sekundární potřeby (realizační potřeby) ⇒ SEKUNDÁRNÍ NABÍDKA
- zahrnuje „všechny služby, které musí být k dispozici pro použití v cestovním ruchu“ [17, s. 44]

4.2 SPECIFIKA NABÍDKY V CESTOVNÍM RUCHU

- různorodost a mnohostrannost nabídky (destinací)
- produkt cestovního ruchu = to, co účastníci cestovního ruchu potřebují, co kupují a co se pro ně produkuje, je tvořen komplexem komplementárních služeb a vykazují výrazné programové zaměření
- vysoká míra komplexnosti
- požadavek na vzájemnou spolupráci a propojenost subjektů v destinaci (řetězec služeb)
- malá pružnost v nabídce
- výrazný sezónní charakter + závislost na klimatických podmínkách
- v nabídce převažují služby
- ze specifického charakteru služeb plynou některá specifika podnikání v turizmu
 - nelze podnikat kdekoliv
 - je nutno znát okolní prostředí (kulturní, technologické, ekonomické, ...)
 - je nutno znát a sledovat vnější vlivy – hospodářské, politické a společenské jevy a události, ...
 - je nutno respektovat sezónnost a nerovnoměrnost rozložení poptávky (legislativní rozložení volného času, klimatické změny, zvyklosti)
 - poptávka účastníků cestovního ruchu je komplexní – vzájemná závislost subjektů nabídky
 - poptávka vyhledává zážitky, nové dojmy a podmínky pro seberealizaci

ČLENĚNÍ SLUŽEB CESTOVNÍHO RUCHU

1. **podle druhů služeb** – zastoupení různých oborů (vazba na různá odvětví NH)
 - přepravní, ubytovací, stravovací, sportovně rekreační, kulturní, společensko zábavné, lázeňské, zprostředkovatelské, informační, průvodcovské, obchodu, směnářské a další

2. služby základní a služby doplňkové (vedlejší)

- vychází z významu zajištění služeb pro účastníky cestovního ruchu
- základní služby – dopravní, ubytovací, stravovací
- doplňkové – všechny ostatní služby, tzn. služby, které jsou motivem účasti na cr (sportovní rekreační, kulturní, lázeňské, společensko zábavní) a vytvářejí podmínky pro komplexní uspokojení různorodých potřeb účastníků

3. služby podle funkce (podnět pro podnikatelskou činnost) – podle funkce, kterou mají při uspokojování potřeb účastníků cestovního ruchu

- služby zabezpečující přepravu obyvatelstva do destinací a uvnitř nich
- služby zabezpečující pobyt účastníků v místech cestovního ruchu
- služby sloužící jako programová náplň a využití volného času v destinacích – např. sportovně rekreační služby, kulturní služby, společensko - zábavní, lázeňské a další služby
- služby usnadňující vztah mezi nabídkou a poptávkou
- služby zajišťující komplexní uspokojení poptávky účastníků cestovního ruchu v destinaci nebo před odjezdem
- speciální služby – horská služba, služby v CHKO a NP
- služby spojené s přechodem hranic – služby pasové a celní
- služby související s údržbou životního prostředí, destinací a středisek cestovního ruchu

4.3 PRODUKT DESTINACE CESTOVNÍHO RUCHU

Produkt cestovního ruchu je většinou kombinací několika hlavních součástí – ubytovací služby, stravovací služby, turistické atrakce, dopravní služby, služby agentů a tour operátorů, služby organizací destinačního marketingu a řada dalších. Ať už dochází při tvorbě produktu ke kompletaci těch kterých služeb, **turistický produkt je vždy chápán jednak v rovině symbolické a za druhé, v rovině fyzické.**

Produkt cestovního ruchu je „... soubor vlastností fyzického produktu a charakteristických vlastností poskytovaných služeb společně se symbolickými asociacemi, které jsou očekávány k uspokojení přání a potřeb zákazníka“. Často je proto potřeba oddělit „zákulisí“ a „jeviště“ poskytování služeb, např. hotelová kuchyně může být velmi rušné a rutinně pracující místo, avšak hotelová restaurace, kde se jídlo připravené v kuchyni servíruje, musí mít punc jedinečnosti a klient musí nabýt dojem skutečného kulinářského zážitku bez ohledu na to, co se děje v zákulisí. Zážitek v destinaci závisí na kvalitě práce v „zákulisí“ a na tom, jak dobře je oddělena a skryta od toho, co se děje na „jevišti“. [23, s. 113]

Podle Kotlera [14] může být **každý produkt chápán jako soubor tří rovin:**

- **jádro produktu** spojené s identifikací klientových potřeb (relaxace, pohyb, zábava i trochu adrenalinu při lyžování) není hmatatelné, jedná se o PŘÍNOS/HODNOTU produktu pro klienta – např. automobil (přínosem je pohodlí, rychlost, ...),
- **vlastní produkt** zahrnující hmotný produkt, konkrétní formální nabídku s daným termínem, místem, za stanovenou cenu (pobyt v lyžařském rezortu, módnost, styl, kvalita, branding),

- **tzv. rozšířený produkt** označuje nefyzickou část produktu, poskytující klientovi **přidanou hodnotu k formálnímu produktu** (garance sněhu, transfer lyží zdarma, sleva na lyžařskou školu, péče o klienta, ...), za kterou platí klient „příplatek“.

Z hlediska jednotlivých destinací jde v marketingu o zřetelnou DIFERENCIACI produktů, která může stát na odlišení se podle

- **fyzických rozdílů** (*vlastnosti, výkon, spolehlivost, design, styling, ...*)
- **rozdílů v dostupnosti** (sít' agentur, prodej přes internet, možnost objednání, ...)
- **rozdílů v servisu** (úroveň servisu v destinaci, konzultační služby, ...)
- **cenových rozdílů** (velmi vysoká, vysoká, střední, nízká, velmi nízká cena)
- **rozdílů v image** (symbol destinace, atmosféra, módnost, zájem médií, pořádané akce, ...)

Firmy se snaží sestavovat **balíčky (pakety) jednotlivých poskytovaných služeb** a za kompletní nabídku účtují speciální cenu, která je nižší než součet jednotlivých cen (vazbová/vztahová tvorba cen).

ROZHODOVÁNÍ O MIXU PRODUKT/SLUŽBA

Destinace obvykle nenabízejí pouze jeden produkt pro jeden segment trhu, ale snaží se proniknout s různými produkty do různých segmentů, a tak vytvářejí šířku a hloubku svého produktového mixu. Šířka produktového mixu označuje počet různých služeb poskytovaných destinací, hloubka mixu pak variace jednotlivých služeb např. v závislosti na cílovém trhu. Nejčastěji je produktový mix strukturován podle aktivit.

PRODUKT DESTINACE představuje základ nabídky destinace. Produkt destinace se odvíjí od přirozených kulturně historických a přírodních předpokladů nebo může být výsledkem dodatečné „umělých“ aktivit vytvářejících materiálně technickou základnu, resp. nabídku.

Zdroje destinace (viz kap. 4.1 a 4.2) lze rozdělit na

- *fyzické (příroda, klima),*
- *sociálně-kulturní (kulturní dědictví, folklór, ...)*
- *ekonomické (poměr cena/kvalita, domácí a zahraniční investice do turismu, ...).*

Turistický produkt destinace je natolik složitý, variabilní a průřezový, přesto se každá destinace snaží o pečlivou profilaci svých turistických produktů a jejich diferenciaci od konkurenčních. Každá destinace se snaží prodat svoji jedinečnost a postavit své produkty tak, aby byly diferencovány ať už kvalitou, využitím jedinečných např. přírodních předpokladů či svojí pestrostí od ostatních a na trhu uspěly. Tvorba produktu velmi úzce souvisí s **programováním a pakety**.

Turistické produkty lze členit na **destinační (regionální)** a **tématické**. Destinačně vymezené turistické produkty jsou představovány turistickými destinacemi, zatímco tématické především charakteristickými aktivitami. Regionální i tématické destinační produkty jsou často strukturovány podle značek, což znamená prodej celé destinace (národní úroveň) pomocí prodeje všech nebo některých vybraných regionů (témat) pod jejich vlastními značkami (tzv. rodina značek), což přináší jednoduchost a snadnou orientaci pro cílový trh..

Každá firma/destinace má své **klíčové produkty**, o které se může „opřít“, a které jsou z dlouhodobého hlediska relativně spolehlivé co do objemu prodeje. Tyto produkty mají své stálé klienty, kteří firmu/destinaci s uvedenými produkty spojují. Otázkou je, a souvisí to zejména s cyklem životního produktu destinace, kdy a jaké nové produkty umístit na trhu a na jakém trhu tak, aby firma/destinace přitáhla nové cílové skupiny. V této souvislosti se zvláštní důraz klade na **problém získávání a udržování zákazníků ve vazbě na tvorbu produktu**.

PŘÍKLAD 4.1

REGIONÁLNÍ TVORBA PRODUKTU — LONDON PLUS

Častým problémem je prostorové rozložení návštěvnosti v destinaci. S problémem nadměrné koncentrace turizmu v hlavním městě se potýkaly v osmdesátých letech některé západoevropské destinace, mezi nimi i Londýn. Řešením situace byl vznik konsorcia regionálních turistických organizací (nový produkt) „*London Plus*” (*London, East Anglia, South East, South, Thames, and Chilterns*), pro podporu návštěvnosti z Londýna do přilehlých jasně definovaných a profilovaných regionů [10, str. 85]. Pravdou je, že návštěvnost regionů se zvýšila, nicméně i dnes je marketingová strategie *Visit Britain* založena na rozdělení destinace Velká Británie na Anglii (*Visit England*), Skotsko (*Visit Scotland*), Wales (*Visit Wales*), Londýn (*Visit London*), Severní Irsko (strategie destinace Severní Irsko má však blíže ke strategii Irska).

Zdroj: Goodall, B. — Ashworth, G.: *Marketing in the Tourism Industry*. London, Routledge 1988.

Úspěšná tvorba produktu je obvykle založena na **marketingovém průzkumu a testování**. V turismu však testování ve smyslu testování fyzického zboží není možné. Zákazník nemůže vyzkoušet fyzické vlastnosti nabízeného produktu a stejně tak manažer pro produkt je limitován rozsahem, v jakém je možné ztvárnit produkt do určitého designu, vylepšit ho a modifikovat. Možnosti diferenciacie produktu bývají často rovněž malé, poněvadž řada firem/destinací nabízí velmi podobné produkty (substituty). Není proto jednoduché navrhnout produkty stoprocentně orientované na zákazníka. Konečně, často nemá manažer produktu kontrolu nad všemi složkami produktu (package) – např. ubytování, doprava a destinace, a už vůbec neovlivní očekávání klienta, která mohou být v některých směrech nepřiměřená nabídce (např. nízká cena – velká očekávání).

K nejoblíbenějším nástrojům používaným při tvorbě produktu s cílem překonání některých obtíží s tím spojených patří

- **SWOT analýza produktu**
- **analýza nejdůležitějších charakteristik produktu a jejich přínosů pro klienta**
- **TEORIE ŽIVOTNÍHO CYKLU PRODUKTU**

Analýza nejvýznamnějších charakteristik produktu využívá *tříslučkový model* vyvinutý kanadskou skupinou Angus Reid Group (1991) založený na předpokladu, že „*jákykoliv produkt může být rozdělen na to, co je, na to, co dělá (k čemu slouží) a na to, co z něj má klient*“ [4, s. 120]. Jinými slovy jde o rozdělení produktu na **atributy** (např. divokost, nedotčenost přírody), na **přínosy** (např. spojení s přírodou, odpočinek, poučení) a konečně na **hodnoty** (např. objevení znovu sebe sama, vlastní očistění). Umísťování produktu může začít u atributů a přes přínosy postupovat k hodnotám nebo může začít u hodnot a přecházet zpětně k přínosům a atributům. [4, s. 120]

4.4 PLÁNOVÁNÍ PRODUKTU - NOVÉ A EXISTUJÍCÍ PRODUKTY

Jedním z nejvýznamnějších rozhodnutí firmy/destinace je strategické rozhodnutí o produktech, které by měla nabízet a v jaké míře, tedy rozhodnutí o mixu produktu. Existuje v podstatě **pět variant produktového mixu**.

1. kombinace působení na několika trzích s nabídkou multiproduktového mixu pro každý z nich
2. působení na několika trzích, avšak s jedním produktem pro každý trh
3. působení na několika trzích s jedním odlišným produktem pro každý z trhů tržního portfolia
4. pouze jeden trh, ale multiproduktový mix
5. jeden trh a jeden produkt

Varianty produktového mixu korespondují víceméně s **možnými strategiemi destinace** na zdrojových trzích. Rozhodnutí o konkrétní strategii ovlivňuje několik faktorů, zejména *předpokládaná síla a hodnota spotřebitelské poptávky na různých trzích a výhody produktu (mixu produktů) oproti konkurenčním produktům nabízejícím substituční produkty*.

PŘÍKLAD 4.2

GOLFOVÉ HŘIŠTĚ PRO DĚTI

„První golfové hřiště postavené výhradně pro děti bylo otevřeno ve skotském hlavním městě Edinburghu. Zahájení provozu hřiště s názvem Hermitage Family Golf Course se zúčastnila i skotská ministryně sportu, která v něm vidí příležitost přiblížit tento sport zábavnou formou mladým lidem. K dispozici je celkem 12 jamek, které mají délku dráhy od 60 do 250 metrů, a celý areál byl postaven za přispění soukromých grantů.“

Zdroj: [32]

Na stejných principech založené, ale podrobnější je **schéma vytváření poptávky podle Ansoffa** (tabulka 4.1)

Tabulka 4.1 DEVĚT ZPŮSOBŮ VYTVÁŘENÍ POPTÁVKY PODLE ANSOFFA

	PRODUKTY DESTINACE		
	Existující	Modifikované	Nové
Tradiční trhy	pronikání na trh (nabídka stávajících produktů stávajícím klientům destinace)	modifikace produktu (přizpůsobení produktů a jejich nabídka stávajícím klientům destinace)	tvorba nových produktů (tvorba nových destinačních produktů přitažlivých pro stávající klienty destinace)
Nové trhy	geografická expanze (vyhledávání nových zdrojových trhů a nabízení stávajících produktů)	geografická expanze (vyhledávání nových zdrojových trhů a nabízení přizpůsobených produktů)	geografická expanze (sestavování nových produktů na základě požadavků nových geografických trhů)

Nové tržní segmenty	invaze do nových segmentů (vyhledávání nových cílových skupin a nabízení stávajících produktů)	modifikované produkty na nové trhy (nabídka a prodej modifikovaných destinačních produktů na nových trzích)	diverzifikace (sestavování nových produktů a jejich nabízení novým cílovým skupinám)
----------------------------	---	--	---

Zdroj: Kotler, P.: Marketing podle Kotlera. Management Press Praha, 2000, s. 63.

Kde vzít podněty pro tvorbu nových produktů? Nejjednodušší *možností je získání nových myšlenek pro tvorbu produktu* – rozšíření úspěšných zavedených produktů, identifikace nespokojenosti s existujícími produkty nebo díky růstu trhu nebo vzniku zcela nového trhu. Další možností může být vyhledání nových trhů pro stávající produkty, řešení nesplněných nebo latentních potřeb. Svou roli hraje i technologický pokrok a využití sice krátkodobých, ale o to silnějších módních socio-kulturních trendů a konečně i uspořádání brainstormingů zaměřených na identifikaci turistických trendů a předvídání potřeb do budoucna.

4.5 VYBRANÉ ZÁSADY TVORBY PRODUKTU DESTINACE

Tvorba produktu vychází ze dvou okruhů faktorů:

- **Faktory nabídky** (SWOT analýza destinace, analýza nabídky, analýza konkurenceschopnosti, ...).
- **Faktory poptávky** (analýza poptávky, trendy a megatrendy, analýza tržního portfolia, ...).

Z vyhodnocení požadavků poptávky a možností nabídky lze sestavit tzv. produktový mix destinace obecně dvěma způsoby.

1. Regionálně vymezený produkt.

- * Produkt destinace na národní úrovni a nebo jako součást např. střeoevropského produktu.
- * Produkt destinace Česká republika jako jednotlivé regiony a místa.

2. Tématicky vymezený produkt — hlavní a vedlejší produkty.

Při tvorbě produktu destinace cestovního ruchu by měly být dodrženy **následující zásady**:

- Využití výsledků marketingového výzkumu a SWOT analýzy produktu stejně jako stanovení atributů, přínosů a hodnoty produktu.
- Oddělení roviny fyzické (fyzické vlastnosti a předpoklady) od roviny symbolické (zážitek, inscenace). Zážitek je vlastně skutečným splněním klientových očekávání od destinace, takže musí odpovídat očekáváním klienta a být zajímavě prezentován.
- Koncentrace na klíčové produkty a jejich kombinace s produkty vedlejšími.
- Formulace cílového trhu a jeho potřeb. Kromě geografického segmentačního kritéria je třeba využít další — věk, fázi rodinného cyklu, a zejména motivační aspekty k cestě do destinace.
- Cílovými skupinami představujícími největší tržní potenciál jsou mladí do 25 let, senioři a rodiny s dětmi.

- Respektování specifík jednotlivých cílových trhů, (nejen ve smyslu jazykové verze) a diferenciacie produktu v závislosti na vzdálenosti zdrojového trhu (vymezení destinace), podle četnosti návštěv, cíle cesty (Praha nebo regiony), způsobu organizace cesty a dalších charakteristik.
- Plánování produktu jako multiproduktového mixu (působení na několika trzích s nabídkou několika produktů na každém z nich). Hloubka a šíře produktového mixu musí být průběžně revidována pro každý z trhů.

„Strategické” zásady by měly být následně doplněny **zásadami praktického (technického) charakteru.**

- **Sestavení itinerářů a zahrnutí praktických informací** — různé kategorie ubytování (včetně orientačních cen), doporučení ubytování a cestovních kanceláří (s ohledem na charakter produktu), možnosti stravování, kontakty na dopravní společnosti, na společnosti prodávající výlety a okružní jízdy, mapky, aktivity (sportovní, kulturní), příjezd do destinace včetně vzdáleností v kilometrech (v hodinách) a další. Důraz na programování a tvorbu paketů.
- **Zařazení vybraných míst do programů** tak, aby klient v místě přenocoval a došlo tak např. k většímu regionálnímu rozptylu návštěvnosti, z něhož musí profitovat regiony a místa mimo Prahu. Při jednodenní návštěvnosti dosáhnou regiony pouze na malou část profitu (vstupné, stravování, nákupní výdaje) bez profitu z ubytování.
- **Jednoduše zformulovaná nabídka založená na klíčových konkurenčních výhodách destinace**, a jednoduše a rychle komunikovatelné zkušenosti. Klienti (zejména ze vzdálenějších trhů) obvykle vnímají destinaci ve spojení s jedním, nebo několika málo obrazy (např. Egypt „jsou” pyramidy, Athény „jsou” Akropolis) [9, str. 166]. Výsledkem konfliktu zájmů národních a regionálních cílů, které vznikají při snaze prezentovat mnoho „regionálních” obrazů, může být špatně sestavený produkt.
- **Pravidelná aktualizace „běžných” propagačních brožur** pro koncové klienty a **Manuálu** destinace Česká republika pro zahraniční tour operátory (agenty).
- **Respektování zájmů poskytovatelů a zprostředkovatelů služeb** (profesních sdružení) v destinaci a rozvíjení koncepce tzv. joint promotion. (Spolu)vydávání katalogů ubytování, stravování, konferenčních zařízení a mapek pro celou destinaci nebo její část (Praha). Spolupráce s regionálními turistickými organizacemi a příslušnými profesními asociacemi.
- **Tvorba produktu v závislosti na míře standardizace produktu.** Tvorba standardizovaných produktů je významná stejně jako nabídka možnosti sestavení produktu vlastního, a to zejména s využitím tzv. plánovačů tras, sestavení individuálních itinerářů, nabídky zvýhodněných podmínek pro individuální klienty.
- **Zohlednění časového hlediska.** Střídání sezón vyžaduje modifikaci letního produktu pro zimní sezónu (např. historické město musí z důvodu zimního uzavření některých památek připravit pro hosty náhradní program) a naopak (např. lyžařská střediska musí připravit pro letní hosty letní sportovní aktivity). Zohlednění termínů, kdy buď poptávka daleko převyšuje nabídku (např. Silvestr, Velikonoce) nebo naopak nabídka převyšuje poptávku (např. Vánoce).
- **Koordinace a využití fondu volného času klientů** (prodloužené víkendy, státní svátky ve zdrojových trzích, školní prázdniny, dovolené) v souladu s plánovanými speciálními akcemi, využití významných výročí a akcí.

- **Snaha ovlivnit alespoň částečně poskytnutí služby**, např. již započatou účastí na certifikaci ubytovacích zařízení nebo zpracování podmínek a provádění odborného školení poskytovatelů služeb.

Poněvadž se v devadesátých letech prosazuje primárně aktivita, teprve následně destinace (klient si klade otázku „co budu dělat a kde?“), vychází se při návrhu produktového mixu **zejména z tématicky určených produktů**, k nimž se přiřazuje následně destinaci.

4.6 CENOVÁ ÚROVEŇ PRODUKTU

Jestliže je produkt základem marketingového mixu, pak je s produktem neodmyslitelně spojena jeho cena. Spojení produktu a ceny je základním ukazatelem kvality. **Cena je součástí umístování produktu**, takže dává klientovi prvotní signál o povaze, kvalitě a konkurenceschopnosti produktu, a to zejména s ohledem na nemožnost otestování produktu při koupi a jeho nehmatatelnosti. Pro luxusní produkty umístované na náročný a bohatý trh je vysoká cena do určité míry předpoklad udržení image exkluzivity a úspěšného prodeje. Z tohoto hlediska představuje cena jedno z prvních strategických rozhodnutí.

Kotler [15] rozlišuje **pět typů strategií (hodnotových prezentací) v závislosti na ceně, poskytovaných službách (přínosech) a na cílovém trhu**, z nichž nejúspěšnější je „více za méně“ a zbývající „více za více“, „více za totéž“, „tutéž za méně“ a „méně za mnohem méně“.

VÍC ZA VÍC

Cenová strategie zahrnuje většinou kategorii luxusního zboží (provedení, materiál, styl, ...) jako např. hotely Four Seasons, kde cena často mnohonásobně převyšuje skutečné zvýšení jakosti. Značky jsou však zranitelné (napodobitelné) a v dobách hospodářských problémů bývají značky ohroženy.

VÍC ZA TOTÉŽ

Uvedení značky (produktu) srovnatelných parametrů jako u strategie „víc za víc“, avšak za nižší cenu.

TOTÉŽ ZA MÍŇ

Prodej neznačkových produktů za ceny např. o 20 – 30 % nižší. Tlak na ceny je navíc silně podpořen možností snadného srovnání cen díky internetu.

MÍŇ ZA MNOHEM MÍŇ

Řada zákazníků nechce „komfort“ v plné šíři a ráda by zaplatila méně za menší rozsah služeb. V hotelu však nelze požadovat snížení ceny např. za to, že se nebudete dívat na televizi a ani v letadle nelze uplatňovat nárok na slevu za nečerpání např. stravovacích služeb. Prosazování strategie míň za mnohem míň má za následek snížení standardu služby na nutné minimum a účtování nízkých cen – např. v Tokiu existuje hotel, který nepronajímá pokoje, ale kóje za mnohem nižší než hotelové ceny, nejziskovější americká letecká společnost Southwest Airlines účtuje mnohem méně za to, že nepodává občerstvení, nerezervuje sedadla, nevyužívá služeb cestovních kanceláří a netransferuje zavazadla jiným společností.

VÍC ZA MÍŇ

Zřejmě nejúspěšnější cenová strategie je charakteristická pro tzv. komoditní zabijáky (např. velcí touroperátoři).

4.7 KVALITA PRODUKTŮ DESTINACE CESTOVNÍHO RUCHU

Kvalita produktů v cestovním ruchu je určena jednak tzv. technickými složkami produktu jako technické vybavení, kapacita, čekací doba, počet pracovníků, doba poskytování služby, bezpečnost, hygiena, a jednak tzv. osobními složkami produktu - zdvořilost, spolehlivost, kompletnost, důvěryhodnost, citlivost, osobní přístup. Problémem však zůstává měřitelnost kvality v turismu (služby), protože v hodnocení kvality služby se zákonitě promítá **vysoký lidského faktoru**. Zhodnocení technických složek je relativně bezproblémové, avšak zhodnocení složek osobních je značně subjektivní, což má za následek vznik několika zásadních rozporů - rozpor mezi očekáváním klienta a vnímáním managementu, rozpor mezi vnímáním managementu a specifikací kvality služby, rozpor mezi specifikací kvality služby a skutečným poskytnutím služby, rozpor mezi skutečným poskytnutím služby a externí komunikací, rozpor mezi vnímáním služby a jejím skutečným poskytnutím.

Tabulka 4.2 CENA VS. KVALITA PRODUKTU - DESTINACE

Prodejní cena	Kvalita lepší než nabízí konkurence	Kvalita produktu nabízená shodně s konkurencí	Kvalita horší než nabízí konkurence
Dražší než konkurence	„Rolls Royce“ umístění produktu	Velmi drahé a neúčinné umístění produktu	Nejhorší možná kombinace – největší nevýhoda produktu oproti konkurenci
Podobná cena jako u konkurence	Umístění produktu s velmi dobrým výsledkem cena/kvalita	Shodné umístění produktu s konkurencí a srovnatelný poměr cena/kvalita (pravděpodobně stanovení ceny podle konkurenčních produktů)	Slabé umístění produktu oproti konkurenci
Nížší cena než u konkurence	Skvělé umístění produktu s výborným výsledkem cena/kvalita	Velmi dobré umístění produktu vzhledem ke konkurenci	Levné umístění a nízká cena, vzhledem k nízké kvalitě poměr cena/kvalita dobrý

Zdroj: Seaton, A.V. — Bennett M. M.: The Marketing of Tourism Products: Concepts, Issues and Cases. London, International Thomson Business Press 1996, str. 144.

Za zmínku stojí ještě **subjekty veřejného sektoru** (např. muzea, hrady), které představují sice často primární atraktivitu, kvůli níž klienti do destinace přijíždějí, ale často v souladu s filozofií bezplatného poskytnutí služby (vstupu) nebo poskytnutí služby za velmi nízkou částku nemůže tvorba cen tak jak je o ní pojednáno výše v textu generovat dostatečné příjmy. Jediným řešením pro tyto subjekty je rozšíření nabídky doprovodných služeb (občerstvení, prodej suvenýrů, komerční pronájmy a další).

V poslední době zaznamenává cenová úroveň produktu díky **technologickým změnám**, ale i díky globalizaci a liberalizaci (např. liberalizace letecké dopravy) *tendenci k poklesu*, což způsobují relativně nízké výdaje např. na prodej přes internet ve srovnání s udržováním pevné prodejní sítě, snížení nákladů na komunikaci, zrychlení nákupu i prodeje atd. Pravdou je, že i spotřebitel má díky internetu on-line přístup k daleko většímu množství informací, které může snadno porovnat a vyhodnotit nejvýhodnější nabídky, je mnohem informovanější a zkušenější, takže *rozvoj informačních technologií v tomto smyslu způsobuje daleko větší tlak na stranu nabídky*. Dalším faktorem je stále větší četnost přímých kontaktů koncového klienta a původního poskytovatele služby - *napřimování obchodních vazeb*, v jehož důsledku dochází rovněž k tlaku na pokles cenové hladiny.

4.8 MOŽNOSTI PREZENTACE PRODUKTU DESTINACE

V rámci **propagačního mixu** lze nalézt několik základních nástrojů, jak produkty destinace prezentovat a podpořit jejich prodej, a to zejména pomocí

- [reklamního mixu](#)
- [public relations \(PR\)](#)
- [podpory prodeje](#)
- [osobní prodej](#)
- [přímého marketingu](#)

4.8.1 Reklamní mix

Reklama je definována jako „zaplacené sdělení v komerčním médiu” [23, str. 187], nebo podle Morrisona [19, str. 328] jako „jakákoli neosobní prezentace a propagace myšlenek, zboží a služeb za úplatu konkrétním subjektem”. Plánování a řízení reklamy začíná u analýzy cílů, včetně formulace cílové skupiny a požadavků na formu a obsah sdělení.

Jaké jsou nejvyužívanější nástroje reklamního mixu destinací?

- * **Vlastní tištěné brožury**, katalogy, letáky, audiovizuální a další materiály.
- * **Tištěná média** — nejvyužívanější reklamní médium, např. v roce 1993 v Irsku 68 %, v Itálii 74 %, ve Velké Británii 72 %, ve Španělsku 77 % a ve Švédsku dokonce 92 % [23, str. 191].
- * **Televizní reklama** — specializované kanály o cestování (*Discovery Channel, National Geographic*) pro podrobnější sdělení, národní a nadnárodní kanály pak zejména pro plošnější reklamu destinace (nízká selektivita).
- * **Rozhlasová reklama** — médium vhodné pro dosažení nikových trhů (trhů zvláštních zájmů), hlavní nevýhodou je absence obrazového vnímání (výhody a nevýhody rozhlasové a televizní reklamy vzájemně eliminovat jejich kombinací).
- * **Postery a billboardy** — nejčastěji 1 obrázek a 6–10 slov. Vysoký dosah a frekvence, geografická selektivita, relativní nezávislosti reklamy, dlouhá životnost a značná velikost. Nevýhodou billboardů, resp. venkovní reklamy vůbec, je vysoký faktor ztrát a nízká zacílenost, nemožnost přinášet detailní zprávy, nízká prestiž a omezení tvůrčí podoby [19, str. 375].
- * **Reklama v kině** — velmi nízká frekvence.
- * **Internet** — neplní jen úlohu propagačního média, ale i informačního zdroje, distribučního kanálu a je rovněž významným vzdělávacím faktorem.

Nejúčinnější reklamní kampaně jsou ty **nejjednodušší, unifikované a jednoduše zapamatovatelné** (např. kampaň destinace Malajsie „*Malaysia Truly Asia*” [46]).

Podle Schwerina [23, str. 195] existuje **sedm základních pravidel úspěšné reklamní kampaně destinace**.

- * Pravidlo pouze jednoho unifikovaného dojmu.
- * Zaměření jedním dominantním způsobem, buď logickým nebo emocionálním.
- * Vzájemná podpora slovního a obrazového sdělení.
- * Maximální jednoduchost struktury a řádu reklamy.
- * Prezentace příběhu v dimenzích klienta (ne v dimenzích produktu).

- * Zapojení správného klienta (herce) do příběhu.
- * Každý zábavný moment v příběhu musí mít své opodstatnění.

4.8.2 Public Relations

Public relations (PR), neboli vztahy s veřejností, jsou na rozdíl od placené reklamy budovány s mnohem menšími finančními náklady, avšak často s daleko lepšími výsledky, než placená reklama. Obecná definice public relations podle Britského institutu pro public relations definuje **public relations** jako „...plánované a neustálé úsilí vytvořit a udržet dobrou pověst organizace a vzájemné porozumění mezi organizací a její veřejností.“ [23, str. 197].

Podle Seatona (1994) jsou „...public relations v turizmu o tom, jak lidé, kteří mají pro turistickou organizaci význam, o této organizaci smýšlejí a jak může být udrženo nebo vytvořeno jejich pozitivní vnímání, postoje a chování.“ [23, str. 197].

Aktivity public relations v marketingu destinace je možné rozdělit do dvou oblastí.

1. **Vnější** (zahraniční) zahrnující komunikační programy, práci s novináři (press tripy) a další.
2. **Vnitřní** (domácí) zahrnující budování dobrých vztahů mezi organizací a zaměstnanci a rovněž všechny aktivity přímo v destinaci.

4.8.3 Podpora prodeje produktů destinace

Americká asociace pro marketing definovala **podporu prodeje** jako „...marketingové aktivity, jiné než osobní prodej, reklama a public relations, které stimulují nákupy a efektivnost obchodu, jako jsou přehlídky, výstavy a veletrhy, ukázky a předvádění a různé neopakující se prodejní úsilí mimo běžnou denní rutinu.“ [23, str. 199].

Uvedené negativní vymezení podpory prodeje by mělo být doplněno definicí pozitivní podle Burkeho a Riesnicka (1991), která formuluje podporu prodeje jako „...krátkodobé výhody nabídnuté klientovi nebo obchodníkům s cílem knihování, rezervace nebo prodeje.“ [23, str. 199]. Burke a Riesnick však upozorňují na dlouhodobý dopad podpory prodeje a označují **podporu prodeje jako dlouhodobou investici do budoucnosti**.

Morrison pokládá za podporu prodeje „...přístup, který se liší od reklamy, osobního prodeje a publicity/vztahů s veřejností tím, že je zákazníkovi dán určitý motiv k okamžitému nákupu. Stejně jako u reklamy je i v tomto případě zdroj jednoznačně identifikován a probíhá neosobní komunikace. Příklady podpory prodeje jsou zvýhodněné kupony na nákup zboží, soutěže a výhry, vzorky a prémie.“ [19, str. 333]. Podpora prodeje by měla být využívána „podle potřeby“, ne však trvale jako reklama, public relations, osobní prodej nebo přímý marketing.

Cílem (krátkodobé) podpory prodeje je přesvědčení nových klientů o cestě do destinace nebo přesvědčení klientů, kteří již destinaci navštívili, k opakování cesty do destinace. V marketingu destinace patří mezi nejčastěji používané prostředky podpory prodeje založené na kooperaci subjektů v destinaci organizování poznávacích cest tzv. *fam tripů* (*familiarization trips*). Morrison [19, str. 389] rozděluje **prostředky podpory prodeje** na dvě skupiny.

1. **Metody speciální komunikace** zahrnují specializovanou reklamu („reklamní speciality” — reklamní předměty), dále nabídku vzorků (*fam tripy, free upgrade*), obchodní předváděcí akce (výstavy, veletrhy, workshopy) v destinaci nebo ve zdrojových trzích, vzdělávací semináře a výcvikové programy, a konečně vizuální pomůcky a prodejní zástupce (forma osobního prodeje).

2. **Specializované nabídky** (krátkodobé stimuly k návštěvě destinace), namířené zejména na koncového klienta zahrnují populární kupóny, snížení ceny, prémie za podmínky uskutečnění rezervace v destinaci, soutěže, loterie a hry, dárkové certifikáty nebo věrnostní programy. V posledních letech se staly velmi populárním nástrojem podpory prodeje [karty destinací](#) (např. *Budapest Card, Wiener Karte, Kärtner Karte*) sestavované v kooperaci národní (regionální) organizace destinačního marketingu a subjektů v destinaci.

4.8.4 Osobní prodej

Osobní prodej definoval Coltman (1989) jako „...interpersonální proces, pomocí něhož prodávající zjišťuje, aktivuje a uspokojuje potřeby a přání kupujícího tak, že profituje prodávající i kupující.” [23, str. 201].

Podle Morrisona zahrnuje osobní prodej „...slovní konverzaci, buďto telefonem nebo v přímém kontaktu, prodejce s potenciálními zákazníky. Na rozdíl od reklamy, podpory prodeje a interní reklamy je tato součást propagačního mixu formou osobní komunikace, která s sebou přináší jak jedinečné výhody, tak i potenciální problémy.” [19, str. 411]. Morrison rozlišuje tři kategorie osobního prodeje — **terénní prodej, telefonický prodej a prodej „uvnitř”** [19, str. 414]

Cílovou skupinou organizace destinačního marketingu, u které lze dobře využít předností osobního prodeje, jsou **zahraniční zprostředkovatelé služeb**. Nejčastějším nástrojem osobního prodeje jsou prezentace a předvedení s cílem zařazení destinace do katalogů zahraničních zprostředkovatelů služeb, což však naráží v marketingu destinace na problém nehmotnosti služeb a vzdálenosti destinace. Prezentace destinace tak může být provedena pomocí audiovizuálních pomůcek, fotografické dokumentace, diapozitivů nebo statistických dat. Daleko účinnější je však prezentace produktu přímo v destinaci (*fam tripy*), kdy si může zahraniční zprostředkovatel sám utvořit svůj názor na destinaci.

4.8.5 Přímý marketing

Přímý marketing tvoří podle Kotlera „...samostatnou část propagačního mixu.” [15, str.114]. Morrison [19, str. 375] řadí přímý marketing do reklamy a formuluje ho jako přímé zaslání reklamních zpráv (využívání služeb pošty). Označení „přímý” vyplývá z přímé komunikace mezi poskytovatelem (zprostředkovatelem) služby a koncovým klientem, s vyloučením dalších mezičlánků. Základními nástroji přímého marketingu je **přímé zaslání (*direct mailing*)**, **prodej po telefonu (telemarketing)** a **využití elektronické pošty**. Prostřednictvím databázového marketingu může národní turistická organizace **efektivně oslovovat segmenty, niky a dokonce jednotlivce**, což je z hlediska nákladů únosné zejména při elektronické formě komunikace.

5. VÝVOJOVÉ TRENDY V CESTOVNÍM RUCHU Z HLEDISKA DESTINACÍ

5.1 Historický vývoj destinačních strategií

Destinace v devadesátých letech představovaly a do budoucna budou představovat rozhodující prvky nabídky a konkurenčního boje na (mezinárodním) trhu turizmu. Na jedné straně stojí klient označovaný jako „multiopční“, na druhé straně národně a regionálně pojaté destinace (malé a středně strukturované regiony), a to všechno v prostředí globálního konkurenčního boje [1, str. A/1]. Rostoucí konkurenční tlak a nároky klientů, nasycení poptávky po řadě středoevropských destinací, růst počtu cest na dlouhé vzdálenosti, vysoká cenová elasticita poptávky „Všechno, ale levně!“, spontánní a krátkodobé rozhodování klientů a rostoucí koncentrace v průmyslu cestovního ruchu (strategické aliance s partnery z jiných oborů — nabídky „crossover“ si vynucují nové přístupy v prosazování destinací na trhu. Nutností se stává úzká kooperace subjektů v regionu s cílem tvorby produktu a jeho prosazení, namísto konkurenčního boje osamocených subjektů mezi sebou uvnitř destinace a neschopnosti těchto jednotlivců prosadit se na trhu samostatně.

Destinační strategie zaznamenaly ve vyspělých západoevropských zemích během posledních třiceti let v závislosti na úrovni poptávky značný posun. V šedesátých letech vznikala první generace spolupráce na bázi jednoduchého sdružení poskytovatelů určité služby (např. ubytování). Další krok ve vývoji znamenala sedmdesátá a osmdesátá léta, kdy v důsledku nárůstu poptávky v cestovním ruchu narůstal objem kapacit, ale i okruh problémů spojených s masovým turizmem, a kdy vznikaly regionální turistické organizace sdružující jak soukromé, tak i veřejné subjekty, a tedy i finanční zdroje.

PŘÍKLAD 5.1

REGIONÁLNÍ A LOKÁLNÍ SPOLUPRÁCE — VELKÁ BRITÁNIE

English Tourist Board (ETB) vznikl již v roce 1969, ale začátek spolupráce regionálních a lokálních organizací cestovního ruchu s ETB se datuje až na konec osmdesátých let. Vývoj struktur a vládní politiky do dnešní podoby byl doprovázen řadou přehmatů (např. překotná výstavba hotelů se státní podporou v letech 1970–1973, z nichž řada zkrachovala)

Zdroj: [23, str. 80].

Koncepce rozvoje destinací v sedmdesátých a osmdesátých letech byly sestavovány s cílem **rozvoje turizmu zejména po kvantitativní linii** a obsahovaly analýzy vztahu turizmu k okolnímu prostředí, odstraňování hranic a prolínání turizmu s ostatními odvětvími, stanovení středně- a dlouhodobých cílů kvantitativních (počet návštěvníků) a kvalitativních (cílová skupina, druh turizmu), společně s prostředky a opatřeními potřebnými k dosažení cílů. Díky definování středně- a dlouhodobých cílů měly dokumenty strategický charakter a byly z nich odvozovány další marketingové strategie.

Koncepční dokumenty se stávaly často předmětem politických a veřejných diskusí. Jejich hlavním nedostatkem byla **malá konkrétnost a často příliš vágní stanovení orientace destinace**. Za hlavní problém managementu destinací sedmdesátých let v tehdy vyspělých destinacích označují Bieger a Weibel **rychle a doširoka rostoucí zpolitizované struktury**, čímž se snížila profesní úroveň jednotlivých odvětví, účinnost i efektivita a naopak se zvýšila

roztříštěnost aktivit, vzájemné propletení a neprůhlednost vztahů privátní a veřejné sféry. Výsledkem byla stále větší potřeba subvencí, což přirozeně dále posilovalo tendenci k politizaci destinačního managementu. Konec osmdesátých a začátek devadesátých let se naproti tomu vyznačoval **novým přístupem ke koncepcím rozvoje turizmu v destinacích** vyvolaným stagnující poptávkou po cestovním ruchu. Bieger označuje jako významný moment skutečnost, že ačkoliv si byly destinace velmi podobné co do druhu nabízeného produktu (např. středomořský prostor, alpský prostor), byly donuceny začít se od sebe odlišovat charakteristickými prvky (prestiž, životní styl, emoce, zážitky, přidaná hodnota), které musely být využity a prodávány jako jedinečné produkty v rámci **diferenciačního marketingu**. Zároveň probíhala specializace destinačních strategií na vybrané segmenty.

Všechny tyto kroky vedly k **posilování značek destinací**. Strategie přelomu osmdesátých a devadesátých let byly mnohem více orientovány obchodně.

Management destinace lze považovat za zatím nejvyspělejší generaci regionálního řízení a organizace turizmu, a to zejména jako důsledek zvyšující se náročnosti klientů na straně jedné a silícího konkurenčního mezinárodního tlaku na straně druhé. Dosavadní vývoj managementu destinace ukázal, že v oblasti managementu destinací (regionů) hraje klíčovou roli **spolupůsobení šesti prvků — systém klíčových produktů (konkurenčních výhod), distribuční kanály a sítě, politika značky, systém řízení kvality, systém řízení znalostí a společnost destinačního managementu (DMC)** [1, str. 5].

5.2 Strategie destinací v příštím období

Základem úspěšné destinační strategie při průniku na mezinárodní trh budou podle Biegera stále **tzv. klíčové produkty (konkurenční výhody)** ve smyslu jedinečného spojení schopností a technologií vzniklých na základě kolektivního procesu učení a nabývání vědomostí a znalostí vyznačujících se vysokou mírou nadčasovosti, hodnoty pro klienta, synergií s ostatními konkurenčními výhodami a nízkou mírou transformovatelnosti. Schopnost přizpůsobovat se rychlému tempu změn označuje Kotler za rozhodující konkurenční výhodu, takže se prosazují **tzv. koncepce „učící se organizace“** nebo **systémy řízení znalostí**. [3]

Využití konkurenčních výhod umožňuje snadnější pronikání na nové trhy, prodej inovovaných produktů nebo posílení pozice na stávajících trzích. Destinační strategie musí znamenat v zásadě více než pouhý součet různých tržně orientovaných dílčích strategií obchodních subjektů. Musí identifikovat základní konkurenční výhody a kombinovat je tak, aby vznikaly inovace a nové produkty, takže **destinace se stává určitým druhem holdingu zajišťujícího komplexní řetězec služeb** (obrázek 3). Klíčové konkurenční výhody destinace se prosazují ve tvorbě produktu, v prodeji (rezervační systémy), při řešení externích efektů (institucionalizované procesy řešení konfliktů) nebo v kultuře a mentalitě obyvatel (např. díky pohostinnosti získané během dlouhé tradice rozvoje turizmu).

Významná je skutečnost, že destinační strategie nepřinášejí **prospěch jen turizmu, ale celému regionu** (zaměstnanost, infrastruktura, investice, ...). **Dlouhodobá klíčová konkurenční výhoda musí být vhodně kombinována s krátkodobými konkurenčními výhodami (např. rozvoj technologií)**, které mohou být krátkodobě nesmírně významné, a jejichž opomenutí může výrazně snížit efekt využití dlouhodobě platných výhod.

5.3 Trendy mezinárodního cestovního ruchu do roku 2020 podle UNWTO

Podle UNWTO (Světová organizace cestovního ruchu) vzroste objem mezinárodních příjezdů ze současných 808 mil. příjezdů (2005) na **1,6 bil. příjezdů (2020)**. Objem příjmů z mezinárodního turizmu vzroste ze současných necelých 700 mld. USD (2005) na asi **2 bil. USD (2020)**. [49]

Podle Světové banky (World Bank) lze počítat se středním až vyšším tempem růstu HDP v rozvojových zemích (cca 4 %) a nižším v rozvinutých zemích (cca 2,5 %). Světový HDP by se měl v porovnání s rokem 1995 zdvojnásobit. Významné není jen zdvojnásobení světového HDP, ale zejména větší rozptýl příjmů mezi širší a nové vrstvy populace v různých částech světa, což znamená, že na trh mezinárodního cestovního ruchu vstoupí řada nových zemí, které by mohly potenciálně znamenat zdrojové země destinace Česká republika.

Základním charakteristickým rysem je a bude **průnik technologie do všech aspektů života**. Lidé budou postrádat kontakt s ostatními lidmi, a tak se turizmus může stát jedním z hlavních prostředků kontaktu lidí s lidmi.

Velké rezervy má rovněž **domácí turizmus**, a to nejen z hlediska ekonomické aktivity, ale i dalších finančních efektů. Úroveň domácího turizmu se sice v rozvinutých zemích blíží svému nasycení (z hlediska procenta účasti populace na domácím turizmu), ale v rozvojových zemích Asie, Latinské Ameriky, Středního východu a Afriky se očekává výrazný nárůst účasti obyvatel na domácím cestovním ruchu.

5.4 Trendy v marketingovém řízení destinací

Pro marketingový management destinací byly na základě průzkumu mezi asi stovkou národních úřadů cestovního ruchu stanoveny podle UNWTO do roku 2020 následující trendy.

- **intenzivnější propagační aktivity NTA** ← rostoucí konkurence destinací
- snaha o **užší spolupráci s privátním sektorem** (80 % NTA, 50 % NTA již spolupracuje s privátním sektorem)
- rozvinuté destinace (zejména Evropa) – **diverzifikace turistického produktu** k podpoře nových trhů, rozptýlu poptávky od tradičních oblastí jako jsou města a pobřežní území
- **web stránky jako propagační prostředek** (60 % NTA již užívá nebo se chystá využívat) – vedoucí pozice – Severoamerický region, dále Evropa, V. Asie + P. (zaostalejší Afrika, J. Asie, Stř. Východ)
- **zájem o oblast udržitelného turizmu** – životní prostředí + socio-kulturní prostředí zejména v rozvojových zemích
- **trend k propagaci konzervace a obnovy národního umění a kultury** a zdrojů pro turizmus +
- snaha „**vychovávat**“ **privátní sektor v souladu s udržitelným turizmem** – ekonomičtější a sociálně akceptovatelné produkty bez újmy na kvalitě produktu = dlouhodobá záležitost

Vedle uvedených trendů vymezilo WTO další **obecnější trendy s dopady na marketingové řízení destinací**. [49]

- **INFORMAČNÍ A KOMUNIKAČNÍ TECHNOLOGIE**
 - změny **nabídky** (způsob rezervace, řízení, marketing, B2B, B2C, ...)
 - změny **poptávky** (zvýšení míry kontroly klienta nad svým časem a penězi)
 - změny **distribuce** (elektronické nákupy z domova)
- **DOPRAVNÍ TECHNOLOGIE**
 - **letecká doprava** – redukce reálných nákladů díky přizpůsobování (zvětšování) kapacity vedoucí ke zvyšování poptávky
 - **nárůst mobility** – zácpy, zpoždění, znečištění, bezpečnost
- **EKONOMIKA**
 - ⇒ poválečný vývoj v rozvinutých zemích – **nárůst volného času + finančních prostředků obyvatelstva** vydávaných na turismus
 - ⇒ mírný ekonomický nárůst ve vyspělých zemích, změna v tzv. **NIZ + nástup nových „tygrů“** (Čína, Indie, Brazílie, Ruská federace)
 - ⇒ **zavedení EUR** – pozitivní efekty na zapojené země
 - ⇒ **příznivé ekonomické vyhlídky pro mezinárodní turismus**
- **ZJEDNODUŠENÍ FORMALIT + BARIÉR**
 - ⇒ pokračující **liberalizace dopravy + ostatní formy deregulace**
 - ⇒ **zjednodušení národních kontrol** (víza, ...) → méně zemí vyžaduje víza + nahrazování pasů systémy osobní kontroly (otisky, ..)
 - ⇒ **Schengenská dohoda** – odstranění vnitřních hranic pro pohyb osob uvnitř EU
- **BEZPEČNOST**
 - ⇒ ovlivnění turizmu konflikty, riziky, nebezpečími, nehodami, ...
 - ⇒ terorismus
 - ⇒ **nutná efektivní ochrana turistických míst**
- **DEMOGRAFIE**
 - ⇒ **stárnutí populace v rozvinutých zemích** (snižování počtu ekonomicky aktivních)
 - **nárůst migrace směrem JIH → SEVER** → nárůst turizmu starších segmentů + nárůst cest VFR
 - ⇒ **oslabování tradičního modelu domácnosti ve vyspělých zemích** díky zvýšené rozvodovosti, pozdějším sňatkům a zakládání rodiny → různé typy domácností (singles, rodič a dítě/děti, ...)
 - ⇒ Mění se role a odpovědnost v domácnosti— role ženy (dětí) při rozhodování
 - ⇒ Rostoucí význam menšin — rozvoj tzv. etnického turizmu
- **GLOBALIZACE**
 - ⇒ **globalizace** = rostoucí moc mezinárodních ekonomických a tržních sil a následný pokles schopnosti jednotlivých států kontrolovat své ekonomiky + ztráta schopnosti soukromých firem operujících v určitém geografickém území kontrolovat domácí trh
 - ⇒ **důsledek:** relativně malý počet globálních sítí vytvořených vertikální, horizontální nebo diagonální integrací kontroluje T&T market díky obrovským investicím do elektronických databází a marketingu a díky úsporám z rozsahu a úsporám z velikosti
- **LOKALIZACE**

⇒ současné působení trendu **globalizace + lokalizace** – zejména v rozvojových zemích (konflikt mezi tradicí a „modernou“)

⇒ turizmus – **rostoucí požadavek na formu a rozsah rozvoje turizmu a marketing**
X zároveň turizmus jako **příležitost pro rozvoj jedinečných turistických zážitků spojených s tradičními kulturními a přírodními zdroji**

▪ **SOCIÁLNĚ KULTURNÍ POVĚDOMÍ + POVĚDOMÍ O ŽIVOTNÍM PROSTŘEDÍ**

⇒ **obecný nárůst povědomí** ve společnosti – 1992 (Summit v Riu) – významná role médií v problémech jako korálové útesy, deštné pralesy, znečištění, globální oteplení, ...

⇒ **nárůst počtu obyvatel žijících ve stresu** (90. léta – 1/4, 2025 – 2/3)

▪ **PRACOVNÍ PODMÍNKY + PODMÍNKY ŽIVOTA**

⇒ **rostoucí koncentrace obyvatelstva ve městech**

⇒ **změna zvyklostí v zaměstnání** (méně práce na plný úvazek, více práce na zakázku/smlouvu) → více, ale kratších dovolených, menší rozdíl mezi „pracujícím“ a volným časem (kombinace pracovních a odpočinkových cest)

⇒ **větší tlak na „čas“ a rostoucí „stres“** vedoucí ke snaze „útěku“ ze všedního života – zejména exotické destinace

▪ **ZMĚNA Z EKONOMIKY „SLUŽEB“ K EKONOMICE „ZÁŽITKŮ/ZKUŠENOSTÍ“**

⇒ poskytnutí **jedinečného zážitku s osobní angažovaností klienta** + potřeba diferencovat rozvoj turistických produktů a marketingu jak destinacemi, tak i operátory

▪ **MARKETING**

⇒ stále **rostoucí a diverzifikovanější soubor přání, zájmů a chutí** X zároveň **nabízených turistických produktů**

⇒ využití **elektronické technologie** – přesnější zacílení mkt segmentů a nik + snadnější a efektivnější komunikace (mikromarketing) pro destinace i operátory

▪ **TREND: dále a častěji**

- **! nárůst podílu meziregionálních cest** (ročně o 5,4 %) z 18 % na 24 %, přestože vnitroregionální cesty zůstanou dominantní při prům. ročním růstu 3,8 % (snížení podílu z 82 % na 76 %)

▪ **GLOBALIZACE – LOKALIZACE**

- **Globalizace** – posilována rozvojem informačních technologií a spojená s privatizací a deregulací

- všechny země jsou zataženy do globalizačního procesu a žádná firma usilující o přední postavení na trhu nemůže nepůsobit na trzích hlavních rozvinutých zemí a emerging markets

- **Lokalizace** – obrat k vlastní identitě částečně jako odpověď na globalizaci

- nutnost **kolektivních přístupů ke spolupráci** jako nutnost k odvrácení rostoucí hrozby konfliktů

- **turizmus odráží proces globalizace – lokalizace**

- rozvoj nadnárodních korporací v oblasti turizmu (ubytování, doprava, ...)

- niková operátory (speciální produkty a služby)

platí: „mysli globálně – jednej lokálně“

- **ZÁKAZNICKÉ PROSTŘEDÍ**
 - * Rostoucí vzdělání klienta a jeho zkušenosti s cestováním.
 - * Růst mobility na straně poptávky.
 - * Nárůst segmentů speciálních zájmů, resp. nikových trhů
 - * Nárůst segmentu městského (kulturního) turizmu.
 - * Nárůst segmentu aktivního turizmu.
 - * Růst segmentu obchodního turizmu (a podílu žen v rámci segmentu).
 - * Silné sezónní výkyvy poptávky.
 - * Rostoucí podíl individuálních cest.
 - * Klesající průměrná délka pobytu při růstu četnosti cest během roku.
- **POLARIZACE CHUTÍ TURISTŮ**
 - na jedné straně poptávka preferující naprosté pohodlí ve všech fázích spotřebního řetězce X na druhé straně rostoucí počet klientů s orientací na dobrodružství a vzdělání
- **ZMENŠOVÁNÍ „TURISTICKÉHO“ SVĚTA**
 - odstraňování bariér pro rozvoj turizmu kdekoli na světě
- **DESTINACE SE STÁVÁ „MÓDNÍM DOPLŇKEM“**
 - výběr destinace se stává záležitostí **módního trendu**, ne tedy podle úrovně služeb, ale podle toho, zda je destinace „in vogue“
 - **destinace musí sledovat svůj image** a pracovat na setrvání na módní vlně
- **KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ**
 - * Rostoucí konkurence destinací a objevování „nových“ destinací.
 - * Snaha o zvýšení loajality turistů k destinaci (produktu).
 - * Rostoucí cenová konkurence.
 - * Rostoucí význam nabídky „multidestinačních“ paketů.
- **TVORBA PRODUKTU + MARKETING**
 - tvorba produktu + marketing – **stále větší zacílení** + tématická orientace při zohlednění kombinace 3 prvků: **entertainment + excitement + education**
- **RŮST VÝZNAMU IMAGE DESTINACÍ**
 - vnímání destinací je otázkou vnímání jejich image
- **ROSTOUCÍ VÝZNAM ASIJSKÉHO ZDROJOVÉHO REGIONU**
- **KAMPAŇ PRO UDRŽITELNÝ TURIZMUS**
 - 1 - rostoucí význam **udržitelného turizmu** podporovaný zájmem klientů
 - 2 - rostoucí význam **tzv. fair obchodu** – spravedlivé rozdělení zisku mezi destinaci a zdrojovou zemi
- **ROSTOUCÍ KONFLIKT**
 - mezi rostoucím socio-kulturním povědomím vs. stále větší poptávkou a spotřebou služeb z oblasti turizmu

V neposlední řadě stojí za zmínku regionální trendy a trendy ve změně pořadí hlavních světových destinací a zdrojových trhů mezinárodního cestovního ruchu.

REGIONÁLNÍ TRENDY [49]

REGION AFRIKA by se měl prosazovat jako destinace pro ekoturismus, safari, dobrodružství, sportovní aktivity. Z hlediska výjezdového turizmu nelze očekávat žádné významné změny, průměrné roční tempo růstu výjezdového turizmu se odhaduje asi na 6 %. Největším generujícím subregionem bude v roce 2020 Jižní Afrika (asi 30 mil. výjezdů).

REGION AMERIKY postižený poklesem příjezdového i výjezdového turizmu po roce 2001 zaznamená průměrný roční nárůst asi 3 - 4 % v příjezdech i výjezdech. Pravděpodobně naroste podíl meziregionálních příjezdů, zejména do asijsko-pacifické oblasti, ale rovněž do Evropy, zejména do oblasti střední a východní Evropy. Nejvýznamnějším zdrojovým trhem zůstanou USA.

REGION ASIJSKO-PACIFICKÝ je regionem s nejvyššími předpovídanými průměrnými tempy růst příjezdového (6,5 % ročně) i výjezdového (6,5 % ročně) turizmu. Obyvatelé regionu by měli podnikat více rekreačních cest s fyzickou a mentální motivací a náboženských cest. Objem mezinárodních výjezdů se do roku 2020 odhaduje na více než 400 mil., tedy každý čtvrtý turista v mezinárodním cestovním ruchu bude pocházet z Asijsko-pacifického regionu. Podstatné je, že poroste objem meziregionálních výjezdů, a to tempem téměř 7 % ročně. Podíl cest do Evropy by měl v roce 2020 představovat asi 11 % všech asijských výjezdů. Největším subregionem zůstane Severovýchodní Asie (Japonsko). Průměrné roční tempo nárůstu příjezdů do Evropy by mělo překročit 5 %.

EVROPA je tradiční region mezinárodního cestovního ruchu a ve srovnání s regionem asijským nevykazuje zdaleka takovou dynamiku ani v příjezdech (asi 3 % ročně) ani ve výjezdech (asi 3,4 % ročně). Evropský turismus čelí stále silnější konkurenci (východo)evropských i mimoevropských destinací, které nabízejí stále větší rozsah zboží a služeb pro turismus a volný čas (zábavní parky, tématické parky, zábava, kluby, sportovní a kulturní události, ...) a rovněž využívají agresivnějších propagačních kampaní. Relativní podíl Evropy na mezinárodních příjezdech by se měl snížit ze současných asi 54 % na asi 46 %.

Významným trendem a faktorem vývoje evropského cestovního ruchu je zavádění eura, deregulace evropské letecké dopravy (nízkonákladoví dopravci, short breaks) a jednoznačný trend koncentrace velkých německých a britských tour operátorů zejména díky značné cenové konkurenci na evropském trhu.

BLÍZKÝ VÝCHOD je sice malým regionem ve srovnání s ostatními regiony, ale jeho vyhlídky jsou velmi slibné. I přes řadu negativních faktorů (špatný image některých zemí, hygiena, atentáty na turisty, špatná doprava, mezinárodní napětí, nepokoje, ...) by se průměrné tempo růstu mezinárodních příjezdů mělo vyšplhat nad 7 % ročně. Z hlediska výjezdového turizmu se očekává nárůst asi 6 % ročně.

Z hlediska marketingového řízení destinací je zajímavé sledovat **odhadované pořadí desítky předních destinací a zdrojových trhů v roce 2020** v mezinárodním srovnání, jak ukazují tabulky 5.1 a 5.2.

Tabulka 5.1 VIZE WTO 2020 – PŘÍJEZDOVÝ TURIZMUS – TOP 10					
(mil. příjezdů)					
DESTINACE	Základní rok 1995	Předpověď 2020	Prům. roční nárůst (%) 1995-2020	Podíl 1995	Podíl 2020
1. ČÍNA	20,0	130,0	7,8%	3,5%	8,3%
2. FRANCIE	60,0	106,1	2,3%	10,6%	6,8%
3. USA	43,3	102,4	3,5%	7,7%	6,6%
4. ŠPANĚLSKO	38,8	73,9	2,6%	6,9%	4,7%
5. HONG KONG	10,2	56,6	7,1%	1,8%	3,6%
6. ITÁLIE	31,1	52,5	2,1%	5,5%	3,4%
7. V. BRITÁNIE	23,5	53,8	3,4%	4,2%	3,4%
8. MEXIKO	20,2	48,9	3,6%	3,6%	3,1%
9. RUSKÁ FEDER.	9,3	48,0	6,8%	1,6%	3,1%
10. ČESKÁ REP.	16,5	44,0	4,0%	2,9%	2,8%
Celkem 1 – 10	273,0	716,2	3,9%	48,3%	45,9%
Zdroj: World Tourism Organization					

Umístění České republiky bohužel nevyhází ze zcela správných odhadů. Je s největší pravděpodobností nereálné, že při současné lůžkové kapacitě destinace Česká republika a stavu mezinárodních příjezdů (6,4 mil. příjezdů do hromadných ubytovacích zařízení v roce 2005) by objem mezinárodních příjezdů mohl vzrůst na více než 44 mil.

Pokud se týká pořadí hlavních zdrojových trhů, je jednoznačné, že by se Česká republika (jak už tomu ostatně je) měla soustředit na asijsko-pacifický zdrojový region (Japonsko, Čína).

Tabulka 4.2		VIZE WTO 2020 – VÝJEZDOVÝ TURIZMUS – TOP 10			
		(mil. příjezdů)			
DESTINACE	Základní rok 1995	Předpověď 2020	Prům. Roční nárůst (%) 1995-2020	Podíl 1995	Podíl 2020
1. NĚMECKO	75	153	2,9%	13,3%	9,8%
2. JAPONSKO	23	142	7,5%	4,1%	9,1%
3. USA	63	123	2,7%	11,1%	7,9%
4. ČÍNA	5	100	12,8%	0,9%	6,4%
5. VELKÁ BRITÁNIE	42	95	3,3%	7,4%	6,1%
6. FRANCIE	21	55	3,9%	3,7%	3,5%
7. NIZOZEMÍ	22	46	3,0%	3,8%	2,9%
8. ITÁLIE	16	35	3,1%	2,9%	2,3%
9. KANADA	19	31	2,0%	3,4%	2,0%
10. RUSKÁ FED.	12	31	4,0%	2,1%	2,0%
Celkem 1 – 10	298	809	4,1%	52,7%	51,8%
Poznámka: Německo, Japonsko, USA, Francie, Itálie, Nizozemí – základní údaj za rok 1996					
Čína, Velká Británie, Kanada, Ruská fed. – hodnoty 1995 jsou odhadnuty na základě dat o příjezdech v destinacích					
Zdroj: World Tourism Organization					

6. ÚLOHA MEZINÁRODNÍCH USKUPENÍ V CESTOVNÍM RUCHU Z HLEDISKA PROLÍNÁNÍ DESTINACÍ

6.1 Světová organizace cestovního ruchu (UNWTO)

Světová organizace cestovního ruchu (World Tourism Organization, UNWTO) je specializovanou organizací Organizace spojených národů. [49]

- 144 členských zemí, 7 teritorií a více než 300 připojených členů z privátního sektoru, vzdělávacích institucí, turistických asociací a místních turistických úřadů
- založena v roce 1925 v Haagu
- mezinárodní fórum pro turizmus
- podpora **partnerství veřejné a privátní sféry**
- **regionální aktivity** (Afrika, Ameriky, Východní Asie Pacifik, Evropa, Blízký východ, Jižní Asie)
- **mezidestinační produkty:**
 - **The Silk Road**
 - **The Slave Route** – ve spolupráci s United Nations Scientific a Cultural Organization (UNESCO)
- maximalizace pozitivních ekonomických, sociálních a kulturních efektů z turizmu a minimalizace jejich negativních dopadů – sustainable development, ekoturizmus
- zavádění Globálního etického kodexu cestovního ruchu
- od roku 1980 – World Tourism Day (27/09) – přehlídky, koncerty, výstavy, semináře, ...
- **marketing destinací on-line**
- turizmus + technologie - e-business pro turizmus
- daně v turizmu
- **vzdělávání** WTO Human Resource Development Department (WTO.HRD), WTO.TedQual, WTO. Sbest Initiative
- **kvalita a obchod** (Trade in tourism services, including access to tourism markets, competition and globalization + Safety and security, including health issues + Guidance, harmonization and recognition of quality-related standards)
- STATISTIKA – mezinárodní statistiky, regionální statistiky, ...
- spolupráce s GATS (The General Agreement on Trade in Services) – liberalizace obchodu službami a rozvoj obchodu službami v rozvojových zemích
- **PUBLIKACE:**
 - A Practical Guide to the Use of Sustainable Tourism Indicators
 - Agenda 21 for the Travel and Tourism Industry
 - Guidelines for the Development of National Parks and Protected Areas
 - Sustainable Development of Tourism - A Compilation of Good Practices
 - Sustainable Development of Ecotourism - A Compilation of Good Practices
 - Voluntary Initiatives for Sustainable Tourism
 - Series of ecotourism market studies

6.2 Světová rada cestovního ruchu (WTTC)

Světová rada cestovního ruchu (World Travel and Tourism Council, WTTC) je mezinárodním fórem pro přední soukromé firmy globální ekonomiky napříč spektrem odvětvím cestovního ruchu (dnes asi 100 členů). [50]

- založena v roce 1990, sídlo v Londýně
- členy jsou organizace, resp. prezidenti, předsedové a CEO – např. J. W. Marriott (jr.) – Marriott International, AmEx, Gullivers Travel Associates, Hilton International, Barcelo Hotels and Resorts, Continental Airlines, easyJet, Lufthansa German Airlines, Accenture, IBM, Amadeus Global Travel Distribution, Enterprise Rent a Car, ...
- poslání WTTC:
 1. zvýšení povědomí o plném dopadu cestovního ruchu na ekonomiku (růst a zaměstnanost), působení na vlády zemí k využití potenciálu cestovního ruchu – přijetí Council's policy framework for sustainable tourism development
 2. soulad rozvoje cestovního ruchu a jeho vlivu na sociální, kulturní a životní prostředí
 3. dlouhodobé sledování růstu a prosperity
- globální působení + regionální působení (vybraná teritoria – např. Čína, Indie, Španělsko, Latinská Amerika) + ekonomický výzkum
- WTTC se soustředí rovněž na oblast statistického sledování ve dvou oblastech
 - **neoficiální satelitní účty cestovního ruchu destinací**
 - **monitoring konkurenceschopnosti destinací cestovního ruchu**

6.3 Evropská komise cestovního ruchu (ETC)

Evropská komise cestovního ruchu (European Travel Commission, ETC) je kontinentální turistickou organizací, jejímž cílem je marketing kontinentu Evropa na mimoevropských zdrojových trzích. ETC se snaží zejména pomocí internetových stránek www.visiteurope.com nabízet kontinent Evropa jako destinaci (produkt) cestovního ruchu. Slogan „Europe – a never-ending journey“ (Evropa – nekonečná cesta) je doplněn siluetou bílého obrysu křídel na modrém podkladě (značka destinace Evropa). [40]

Evropská komise cestovního ruchu

- pronikání na mimoevropské trhy
- nezisková mezinárodní organizace se sídlem v Bruselu
- členem jsou národní turistické organizace (v současné době 34 NTO), jejichž rolí je marketing a podpora cestovního ruchu do Evropy jako celku a do jednotlivých evropských zemí
- NTO přispívají do společného rozpočtu na propagační a průzkumné aktivity
- organizace funguje přes 50 let, byla založena v roce 1948

Členové ETC

Evropská unie: Rakousko, Belgie, Kypr, Česká republika, Dánsko, Estonsko, Finsko, Francie, Německo, Řecko, Maďarsko, Irsko, Itálie, Litva, Lotyšsko, Lucembursko, Malta, Nizozemí, Polsko, Portugalsko, Slovensko, Slovinsko, Španělsko, Švédsko, Velká Británie

Ostatní: Bulharsko, Chorvatsko, Island, Monako, Norsko, Rumunsko, Švýcarsko, Turecko, Ukrajina

Organizační struktura

- volený prezident a tři viceprezidenti
- představenstvo
- předseda výzkumné skupiny
- předseda mediální skupiny na dvouleté funkční období

Způsob a forma práce

- operování na všech významných zámořských trzích, kde existuje zastoupení nejméně šesti NTO, které se spojí a vytvoří **operační skupinu ETC** a zvolí předsedu, rozhodnou se o programu aktivit, rozpočtu
- v Evropě – program na zámořských trzích je schválen členy ETC v Evropě, kteří se scházejí dvakrát ročně na generálním shromáždění
- **operační skupiny - Kanada, Japonsko, Latinská Amerika, USA**
- [public relations](#), [reklama](#), [propagace](#)
- ! marketingový výzkum
- rozpočet je tvořen výhradně příspěvky členů, v případě potřeby platí členové speciální příspěvky např. na kampaně, speciální výzkumy, ...
- prostředky vložené do propagace pod hlavičkou ETC se vrátí dvakrát až čtyřikrát
- každá operační skupina najímá nejčastěji místní agentury
- výhodou jsou velmi nízké operační náklady a přesná alokace zdrojů
- ETC spolupracuje s ostatními mezinárodními organizacemi a firmami působícími v oblasti cestovního ruchu

PROBLÉMY

- ztráta relativního podílu Evropy na globálním trhu cestovního ruchu
- potřeba propagovat méně známé evropské destinace
- potřeba využít technologický rozvoj

CÍLE ETC

- ETC jako vedoucí organizace v marketingu Evropy jako celku na mimoevropských trzích
- zvýšení podílu Evropy na mezinárodním turizmu
- poskytnutí atraktivních a účelných služeb pro své členy ke zvýšení jejich konkurenceschopnosti
- zvýšení kreditu ETC v rámci evropského průmyslu cestovního ruchu

PRIORITY ETC

- zaměření se na e-distribuci jako efektivní způsob dosažení globálního trhu
- rozvoj programů, které přinesou dodatečné zdroje
- maximalizace kreditu a vliv na osoby klíčové v rozhodování v rámci Evropy na kontinentální, národní, regionální a místní úrovni
- užší spolupráce s EU
- poskytnutí vysoce kvalitního průzkumu trhu

5 PRINCIPŮ SPOLUPRÁCE ETC

- koordinace – maximalizace rozvoje expertíz prostřednictvím expertních skupin
- řízení a fiskální opatrnost – přesné rozpočty
- sítě – propojení členů a klíčových partnerů (intranet)

- diverzifikace – poskytnutí prostředků ke společným aktivitám v rámci heterogenního regionu Evropa
- interakce – podpora dialogu a účasti partnerů

6.4 EUROPEAN CITIES OF TOURISM

European Cities Tourism (ECT) je prosít'ované uskupení spojující evropská města se zájmem na rozvoji cestovního ruchu. Síť spojuje dnes více než 100 měst ze 30 zemí. Jedná se o produkt městského a kulturně poznávacího turizmu v evropských městech, která splňují podmínku více než 3000 lůžek a více než 100 tisíc obyvatel. Společné marketingové aktivity jsou soustředěny zejména od oblasti marketingového výzkumu a komunikačního mixu. [41]

Obsah a způsob činnosti ECT

- posílení městského turizmu prostřednictvím sdílení informací a znalostí, expertíz a společné práce – operační úroveň
- spolupráce s EU, ETC, ...
- specializované pracovní skupiny – informační technologie, výzkum, statistika, marketing, komunikace, městské karty, EU
- roční programy aktivit zahrnují konference, workshopy, semináře a výzkumné studie

Přínosy členství v ECT

- fórum pro sdílení zkušeností, učení se, příležitost ke kontaktům
- spojení mezi experty prostřednictvím intranetu
- např.: platforma dovolující osobní spolupráci mezi stovkou řídících pracovníků místních turistických organizací, semináře a konference specializované na řízení městských destinací třikrát do roka, možnost on-line diskuse přes intranet, atd.

Členství v ECT

- řádný nebo přidružený člen
- charakteristika města – více než 100 000 obyvatel, více než 3000 lůžek, konferenční prostory, zvláštní historická hodnota a dědictví, kulturní akce

6.5 European Quartet – One Melody

Další z nadnárodních aktivit při tvorbě produktu je spojení zemí visegrádské čtyřky – České republiky, Slovenska, Maďarska a Polska dospolečného produktu „Evropský kvartet – jedna melodie“ s cílem prezentace a prodeje středoevropského produktu na mimoevropských trzích. [53]

Ke společně propagovaným produktům patří městský turizmus, lázeňství, židovské památky, památky UNESCO a kongresový turizmus (celý MICE segment). Z propagačního mixu využívá projekt PR, roadshow, tištěné brožury, film a internetové stránky.

6.6 Euroregiony

„Euroregiony jsou nadnárodním typem svazků či sdružení měst a obcí. Cílem euroregionu je podpora a realizace projektů odrážející všechny formy spolupráce mezi smluvními stranami.“ [35]

„Pojem **euroregion**, **evropský region**, také **euregion**, označuje regionální formy spolupráce, zpravidla přes hranice evropských zemí. Euroregiony začaly v oblasti hospodářské spolupráce, dnes ale mají také za cíl, sbližovat země Evropy ve společenském a kulturním životě.“ [31]

Pojem euroregion byl upraven Radou Evropy v tzv. Madridské dohodě (1980), rámcové dohodě o přeshraniční spolupráci regionů Evropy.

Přesná oficiální definice euroregionu neexistuje, spolky a společenství nazývané euroregiony mají v celé Evropě nejrůznější formy:

- veřejněprávní (státy, země, okresy, okrsky, obce)
- soukromé, občanskoprávní
- smíšené právní formy veřejných a soukromých organizací, [public-private partenship](#) (PPP)
- bez právně formální formy.

Hlavním důvodem zakládání euroregionů je stírání nerovností mezi regiony na obou stranách hranice. Spolupráce v rámci euroregionů zasahuje do všech oblastí života občanů na kulturní, sociální, hospodářské a infrastrukturní úrovni, mimo jiné i v oblasti cestovního ruchu. Cílem je oživení území pomocí projektů připravovaných a realizovaných Sdružením měst a obcí v příhraničních částech ČR. Součástí činností je rovněž účast na celostátních i mezinárodních programech. Typickou aktivitou, na níž se euroregiony soustředí je kulturní spolupráce a spolupráce v oblasti cestovního ruchu.

Na území ČR existuje řada euroregionů, např. Euroregion Neisse - Nisa – Nysa, Euroregion Glacensis, Euroregion Elbe – Labe, Euroregion Beskydy a řada dalších.

6.7 Ostatní mezinárodní aktivity

Z dalších mezinárodních uskupení v oblasti evropského i mimoevropského cestovního ruchu lze jmenovat následující:

Pacific Asia Travel Association (PATA) (www.pata.org)

Caribbean Tourism Organization

Central European Countries Travel Association (CECTA)

Asia Pacific Economic Cooperation (APEC) (www.apec.org)

7. KOMPLEXNÍ PRODUKTY A VYTVÁŘENÍ MEZIDESTINAČNÍCH STRUKTUR

Významným rysem nabídky i poptávky v cestovním ruchu je její **KOMPLEXNOST**. Komplexnost označuje provázanost služeb cestovního ruchu i služeb „neturistických“, které klient čerpá k uspokojení svých potřeb.

Za komplexní produkt lze považovat paket (balíček služeb destinace) jako doplňující „P“ základního marketingového mixu destinace. Tvorba paketů (packaging) bývá často doplněna tzv. programováním (programming), tedy dalším doplňujícím „P“ marketingového mixu destinace.

7.1 Programování a paketování

PAKETOVÁNÍ znamená konkrétní sestavení vzájemně se doplňujících služeb do komplexní nabídky obvykle za jednotnou cenu.

PROGRAMOVÁNÍ, tedy programová specifikace paketů, představuje velmi významnou součást marketingového mixu destinací. Programování je určitým rozšířením produktu ve smyslu propojení a kombinace řady služeb s orientací na potřeby klientů při využití specializovaných činností, programů nebo událostí, které zvyšují objem prodeje. Programování a paketování je možné charakterizovat jako specifický způsob tvorby produktu. Programování a paketování jsou spojenými činnostmi, většina paketů totiž obsahuje programy, ale ne vždy se programování váže výhradně na pakety. Speciální akce se mohou konat samy o sobě nezávisle, bez zařazení do paketu.

K jednoznačným **výhodám tvorby paketů pro návštěvníka destinace** patří

- větší pohodlí (úspora času)
- nižší cena (úspory z rozsahu), poněvadž pakety jsou levnější než na míru připravená cesta.
- garance kvality služeb za určitou předem známou cenu.
- přestože mají pakety nádech masovosti, stále více se prosazují pakety a programy pro specializované skupiny klientů.
- programování je vynikající marketingová příležitost podpořit prodej destinace při využití stávajících akcí nebo při vytváření nových, např. ve spolupráci s regionálními organizacemi destinačního marketingu
- programování poskytuje klientovi nové zážitky a rozšiřuje služby o nové nápady a animace (např. tematické parky)

PŘÍKLAD 7.1

CLUB MED – PROGRAMOVÁNÍ A PAKETOVÁNÍ

Průkopníkem tvorby paketů a programování byla firma Club Méditerranée. Rychlý rozvoj firmy Club Med založené v roce 1950 Gérardem Blitzem byl v počátku podpořen inovovanými pakety „all inclusive“. Nabídka all inclusive paketů byla reakcí na poptávkové

trendy, byla správně načasována a přišla dříve než nabídky konkurenční. První rezort byl otevřen v Alcudii na Mallorce. Dnes má Club Med 80 rezortů ve 40 zemích.

Club Med zahrnoval všechny náklady (letenky, pozemní doprava do a z rezortu Club Med, ubytování, stravování, společensko-zábavní služby, rekreační aktivity, odborné programy, nápoje atd.) do jednotné ceny. Zvlášť placenými položkami byly pouze výlety, pivo, nápoje u baru či dárky a suvenýry.

Dalším faktorem úspěchu Club Med bylo vedle tvorby paketů vyloučení rušivých prvků každodenního života moderní doby jako telefonu, novin, televize, rozhlasu, hodin a peněz. Dovoleno nebylo ani spropitné, útrata nad rámec balíčku byla hrazena ne pomocí peněz, ale žetonů. Hosté (GMs – Gentils members) se měli koncentrovat pouze na příjemné strávení dovolené. Programy a kurzy pod vedením Gos (Gentils organisateurs) byly poskytovány na velmi dobré úrovni.

Zaměření Club Med, široká nabídka kolektivních her organizovaných pro GMs, společensko-zábavní činnosti podporující socializaci lidí a podchycení trendů lze jistě považovat za významné faktory úspěchu.

Dnes hraje balíkování i programování významnou roli v marketingovém řízení destinací.

Zdroj: [34]

Nespornými **výhodou programování a balíkování pro poskytovatele a zprostředkovatele služeb** v destinaci je

- stimulace poptávky a nárůstu prodeje, a to zejména v mimosezónních obdobích (měsíce, týdny, dny). snazší predikce vývoje prodeje produktu v destinaci a zlepšení efektivity pomocí podpory opakovaného využívání služeb
- zvýšení přitažlivosti destinace pro specifické tradiční i nové cílové trhy (golfové balíčky, lyžařské balíčky, incentivní balíčky, ...)
- využívání komplementárních zařízení, atraktivit a společenských událostí v destinaci (neobvyklá zapojení různých poskytovatelů služeb do tvorby balíčků)
- možnost tvůrčího zpracování a využití motivačních faktorů, resp. generátorů poptávky po službách cestovního ruchu destinace (příklad: hotely – kombinace hotelových služeb + služeb např. ve městě – nakupování, návštěva vinných sklípků, kulturní představení, restaurace – kombinace stravování + zábavního programu, dopravci – víkendové pobyty leteckou společností)
- možnost flexibilního využití nových trendů – vzhledem k vázanosti nabídky cestovního ruchu na místo cestovního ruchu (destinaci) je flexibilita např. pohybu kapitálu v turizmu značně omezena – balíkování a programování dává možnost flexibilně využít nových trendů, a to často bez výrazných materiálních změn v destinaci (např. dny cizích kuchyní, dny chřestu, vzdělávací programy, ...)
- stimulace opakovaného a častějšího využívání služeb destinace – zákazník může zvýšit zájem o službu – např. tematické parky, tematické jídelníčky, gurmánské večere, ochutnávky vína a další akce lákající zákazníky k častějším návštěvám
- zvýšení tržby na jednoho zákazníka a prodloužení délky pobytu v destinaci – např. tematické parky (živé show, oslavy svátků), pre- a postkonferenční programy, atd.
- vztahy s veřejností a publicita jednotlivých balíčků – zajímavé a zvláštní balíčky destinace přitahují pozornost médií
- ROSTOUCÍ SPOKOJENOST KLIENTA

KOMPLEXNÍ PRODUKTY - PAKETOVÁNÍ A PROGRAMOVÁNÍ - SHRNUTÍ

Výhody paketování a programování lze shrnout následujícím způsobem:

1. **eliminují působení faktoru času** (omezují sezónnost a výkyvy v poptávce)
2. **zlepšují rentabilitu** (zvyšují tržby na osobu, prodlužují délku pobytu, podněcují vznik nového obchodu, podporují častější a opakované využívání služeb, zlepšují efektivnost díky možnosti snadnější předpovědi prodeje)
3. **využívají segmentační marketingové strategie** (sladění tvorby balíčku s požadavky zákazníků)
4. **jsou komplementární vůči ostatním součástem mixu produkt/služba**
5. **spojují řadu poskytovatelů a zprostředkovatelů služeb destinace**

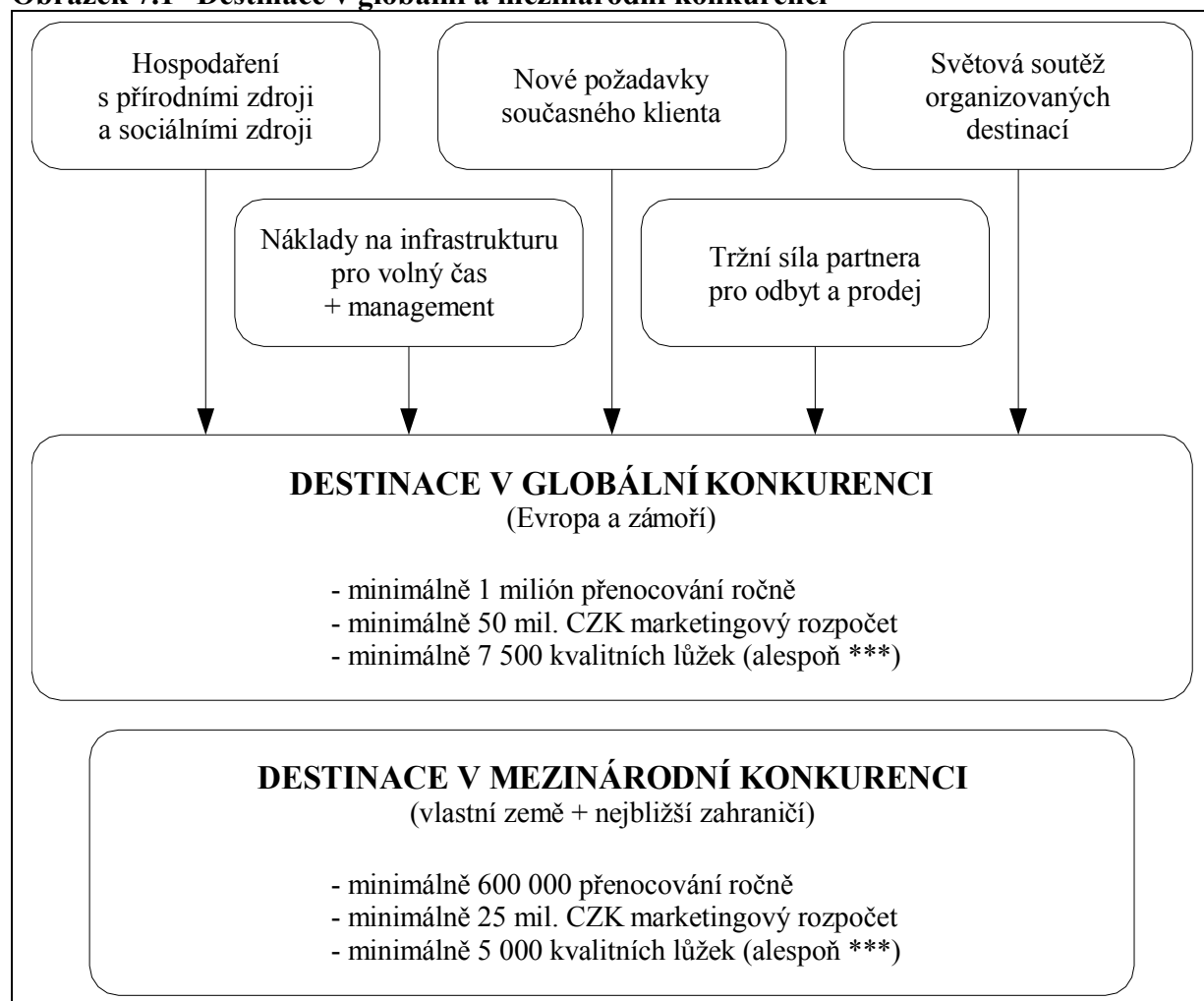
7.2 Strategie tvorby produktu mezi destinacemi

Nároky poptávky na komplexnost produktu cestovního ruchu nutí nabídku (destinace), aby se v rámci možností přizpůsobila. [Nabídka v cestovním ruchu](#) se ve srovnání s poptávkou vyznačuje nízkou flexibilitou. Jednou z možností, jak sestavit [komplexní produkt destinace](#) může být tedy spojování destinací s cílem tvorby společného produktu.

Obecně se má zato, že pokud se má destinace prosadit na GLOBÁLNÍM TRHU (Evropa, zámoří), musí podle Bartla a Schmidta [1, str. D/1] splňovat požadavek na **dostatečnou lůžkovou kapacitu (7500 kvalitních lůžek), min. 1 mil. přenocování ročně a marketingový rozpočet ve výši min. 20 mil. ATS (cca 50 mil. CZK)**, dále požadavek na **velmi moderní infrastrukturu pro volný čas** (sportoviště, kultura, zábava, ...) a **požadavek na podnikatelsky založený management destinace**.

Prosazení destinace na MEZINÁRODNÍM TRHU (vlastní země, nejbližší zahraničí) vyžaduje podle Bartla a Schmidta minimálně **5000 kvalitních lůžek, min. 600 tisíc přenocování a marketingový rozpočet ve výši asi 25 mil. CZK** (obr. 7.1) [1, str. D/1].

Obrázek 7.1 Destinace v globální a mezinárodní konkurenci



Zdroj: [1, str. D/1]

Pro regiony, které nedosahují některého z výše uvedených minimálních ukazatelů, nemá podle Bartla a Schmidta [1, str. D/1] smysl vytvářet vlastní společnost destinačního managementu, ani vynakládat rozpočet na mezinárodním trhu, naopak měly by aplikovat některou z alternativních strategií rozvoje.

- Jednou z cest je ověření **možnosti připojení se k sousednímu regionu**, pokud nějaký existuje, a toto připojení je smysluplné.
- Druhou možností je **tvorba produktu, který bude velmi specializovaný**, tedy určený specifickým cílovým skupinám (např. senioři, rodiny s malými dětmi, mládež, ...), a s nímž mohou destinace na mezinárodní a globální trh proniknout.

Pro marketingové řízení destinace většího rozměru (např. stát) lze při tvorbě struktur a definování produktu uplatnit **tři strategie** [20]. Volba kterékoliv z nich by měla zajišťovat -

- tvorbu a prodej koordinovaných nabídek a řetězců služeb (komplexnost produktu) vybraným cílovým skupinám,
- nejméně jednu značku destinace,
- maximálně možnou nezávislost tvorby produktu na politických/administrativních hranicích destinace,
- kompetentní a kvalitní management,

- systém řízení a zajištění [kvality](#),
- dostatečné prostředky zejména pro profilování značky destinace na vybraných trzích.

1. **Strategie indukce** spočívá v rozšíření populárního a dobře prodejného místa nebo regionu či produktu s vlastní mezinárodně známou značkou na širší region (produkt).

- **Výhodou** je vysloveně marketingová tvorba destinace na základě potřeb klienta, využití známé značky umožňující jasnou koncentraci na maximálně několik málo známých značek. Jelikož dochází k vyloučení některých méně populárních regionů z účasti na prodeji destinace (státu) do zahraničí (na mapě destinace - státu vznikají bílá místa), je možné snížit počet regionálních a lokálních organizací cestovního ruchu, koncentrovat prostředky, řídit destinaci s nižšími náklady a menšími nároky na pracovníky.
- **Nevýhody** spočívají v prohlubování rozdílů mezi nejatraktivnějšími regiony a regiony méně známými, které stále více ustupují do pozadí i se svými slabšími značkami [73].

2. **Strategie dedukce**, která rozděluje celou destinaci (stát) na jednotlivé regionální destinace v první řadě podle geografických parametrů nebo politických hranic. Potřeby klienta nebývají při stanovení destinací na regionální úrovni primární.

- **Výhodou** strategie dedukce je vysoká politická podpora, možnost posílení kompetencí centrální organizace destinačního managementu, ale rovněž motivace regionálních organizací. Dále je třeba zmínit možnost široké volby produktů a témat, zajištění prostředků z veřejných rozpočtů a vzájemně výhodné konkurenční a komplementární vztahy uvnitř destinace.
- **Nevýhodou** strategie dedukce je stanovení hranic destinací na regionální úrovni ne podle potřeb klienta, ale podle hranic politických nebo geografických, což stěžuje tvorbu produktu podle požadavků klienta. Prosazení strategie je založeno na politických kompromisech, což rušivě působí na účinnost marketingových aktivit. Vysoké výdaje na koordinaci, těžkopádnost řídicích struktur a nedostatečná snaha prosadit při tvorbě produktu strategické konkurenční výhody, ale i nerovnoměrné rozdělení atraktivit ztěžující financování marketingových aktivit stejně jako často chybějící „prodestinační” myšlení.
- Je třeba mít na paměti, že kooperace velkého počtu málo známých nebo slabých destinací neimplikuje automaticky silnou destinaci [20].

3. **Strategie centralizační**, která znamená vytvoření jednoho centra pro celou destinaci (stát) zajišťujícího kompletně marketingové řízení destinace při pokrytí celého území státu.

- Jednoznačnou **výhodou** strategie centralizační je jasná organizace řízení bez duplicit. Financování je zajišťováno přes politické instituce regionů, a tak je splněna podmínka hladké a marketingově orientované tvorby produktu.
- **Nevýhodou** je posílení uvnitř hranic regionu ztěžující spolupráci překračující tyto hranice. Řízení destinace, a tedy i tvorba produktu je silně závislé na veřejném financování a rovněž na politické scéně [20].

Pro **destinace na úrovni regionů a míst**, vyplývají z uvedených tří možností následující závěry [20].

- * Silné již vzniklé destinace by se měly orientovat na rozšíření s cílem zastřešení přilehlého regionu pod jednu značku a jednu organizaci destinačního managementu.
- * Pro menší místa v blízkosti silných destinací je vhodné připojit se k destinaci známější.
- * Spojení malých míst v destinaci vede k dosažení minimální velikosti a centrálnímu zpracování trhu.
- * Malá místa v méně atraktivní destinaci se mohou spojit a vytvořit produkt (např. vinné stezky) uvedené na trh přes jinou organizaci, a nebo se pokusit o dosažení potřebné tržní síly a profesionalizace jako je tomu u populárních destinací.

8.1 Subjekty destinace – „akcionáři“ destinace

Tvorba společných produktů je v první řadě závislá na předpokladech/nabídce destinace tak, jak bylo ukázáno v kapitole 4.1 a 4.2. **Společné produkty** označují jednak

- [produkty](#) vytvořené mezi destinacemi navzájem na úrovni organizací destinačního managementu (např. spojení dvou destinací na lokální úrovni díky kooperaci jejich organizací destinačního marketingu/managementu)
- produkty vytvořené propojením destinací na bázi spolupráce veřejného a privátního sektoru (provázání destinací i na úrovni provázání komerční roviny)

Vytváření společných produktů se neobejde bez účasti subjektů / „akcionářů“ v destinaci, k nimž patří zejména:

- poskytovatelé služeb
 - ubytovacích
 - stravovacích
 - dopravních
 - průvodcovských
 - směnářských
 - maloobchodních
 - a dalších
- zprostředkovatelé služeb (cestovní kanceláře a agentury)
- veřejný sektor (ministerstva, krajské, městské či obecní úřady, Národní památkový ústav, ...)
- profesní sdružení (veřejná, veřejně-privátní, privátní)
- [místní obyvatelstvo](#)

Současný trend v destinačním managementu je **propojování veřejného a privátního sektoru** společně se spoluúčastí **místního obyvatelstva**. Účast místního obyvatelstva na rozhodování či dokonce řízení destinace může být však v určitých případech sporná, tedy nebezpodmínečně pozitivní.

8.2 Společné produkty

Podle zákona 128/2000 Sb. je **obec** základním územním samosprávným společenstvím občanů; tvoří územní celek, který je vymezen hranicí území obce. Obec je veřejnoprávní korporací, má vlastní majetek, vystupuje v právních vztazích svým jménem a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývající. Obec má povinnost pečovat o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů; při plnění svých úkolů chrání též veřejný zájem.

Podle uvedeného zákona mají obce právo být členy **svazku obcí** za účelem ochrany a prosazování svých společných zájmů. Obce mohou vytvářet svazky obcí, které jsou právnickou osobou. Předmětem činnosti svazku obcí jsou zejména záležitosti z oblasti školství, sociální péče, zdravotnictví, kultury, požární ochrany, veřejného pořádku, ochrany životního prostředí, cestovního ruchu a péče o zvířata, zavádění, rozšiřování a zdokonalování

sítí technického vybavení a systémů veřejné osobní dopravy k zajištění dopravní obslužnosti daného území a řada dalších činností.

Pod pojmem **region** je možné vnímat jednak **kraj** (podle zákona 129/2000 Sb.) jako územní společenství občanů s právem na samosprávu, nebo jiný „typ“ regionu, např. turistický region, mikroregion nebo jinak vymezený územní celek.

Tvorba produktu mezi uvedenými subjekty musí splňovat obecné [zásady tvorby produktu](#) uvedené v kapitole 4.5. Spolupráce uvedených subjektů může mít charakter **volného (např. jednorázového) propojení** nebo mohou subjekty vytvořit **pevnější svazek**, např. organizaci destinačního managementu/marketingu.

Cílem je tvorba produktu na základě **spolupráce veřejného a privátního sektoru** (podrobněji kapitola 9).

Problémem užší spolupráce veřejného a privátního sektoru je v současné době mimo jiné i stávající legislativa, tedy výběr vhodné právní formy partnerství. Hodnocení právních forem subjektu pomocí multikriteriální analýzy provedl Srb, když hodnotil **vhodnost pěti právních forem podle sedmi uvedených kritérií**

- **financování ze strany obcí**, poněvadž účast obcí na řízení turizmu se jeví v počáteční fázi jako klíčová
- **financování z veřejných zdrojů ČR a EU**, zejména v souvislosti se vstupem a členstvím ČR v EU – kritérium hodnotí vhodnost dané právní formy pro čerpání prostředků z veřejných zdrojů
- **autonomie řízení** hodnotící stupeň autonomie při rozhodování instituce, kdy žádoucí je zejména flexibilita a nezávislost na politických strukturách
- **zapojení podnikatelského sektoru**, které je pro úspěšné marketingové řízení destinace a tvorbu produktu dost podstatné
- **realizace neziskových aktivit**
- **realizace komerčních aktivit**
- **způsob založení** (náročnost založení dané právní formy)

Výsledky analýzy jsou uvedeny v tabulce 8.1.

Tabulka 8.1 Hodnocení vhodnosti právních forem subjektu

Kritéria/právní formy	Váhy	SPO	PO	DSO	o.p.s.	s.r.o.
Financování ze strany obcí	25	3	1	3	4	5
Financování z veřejných zdrojů ČR a EU	20	4	3	1	2	5
Autonomie řízení	15	3	5	4	2	3
Zapojení podnikatelského sektoru	15	1	5	5	2	1
Realizace neziskových aktivit	10	2	2	2	1	5
Realizace komerčních aktivit	10	2	4	4	3	1
Způsob založení	5	2	2	1	4	4
Celkové hodnocení (1 – nejlepší, 5 – nejhorší)	100	2,65	3,05	2,95	2,60	3,65

Zdroj: [24]

Je patrné, že veřejno-privátní partnerství není z hlediska realizace jednoduchou záležitostí, proto lze předpokládat při tvorbě produktu spíše „volnější“ formy spolupráce než zakládání zvláštních institucí.

8.3 Možnosti kooperace subjektů v destinaci

Subjekty působící v turizmu lze podle Kellera obecně rozdělit [12, str. 60] do dvou skupin.

1. **Vysílající**, charakteristické velkým rozměrem, organizováním pobytu, informováním, poskytováním dopravy a vertikální integrací (velké cestovní kanceláře, GDS, letecké společnosti).
2. **Přijímající**, vyznačující se přítomností v destinacích, přímým kontaktem s klientem při poskytování služby, tedy malými a středními firmami (ubytování, restaurace, zábavní služby atd.). Přijímající subjekty se při pronikání na mezinárodní trh neobejdou jak bez vertikální (národní sdružení hotelů), tak bez horizontální (produkt destinace) kooperace, tedy ustavení marketingových aliancí destinace.

Bieger [2] rozlišuje **čtyři základní možnosti kooperace subjektů v destinaci**, jak je ukázáno v obrázku 2.5.

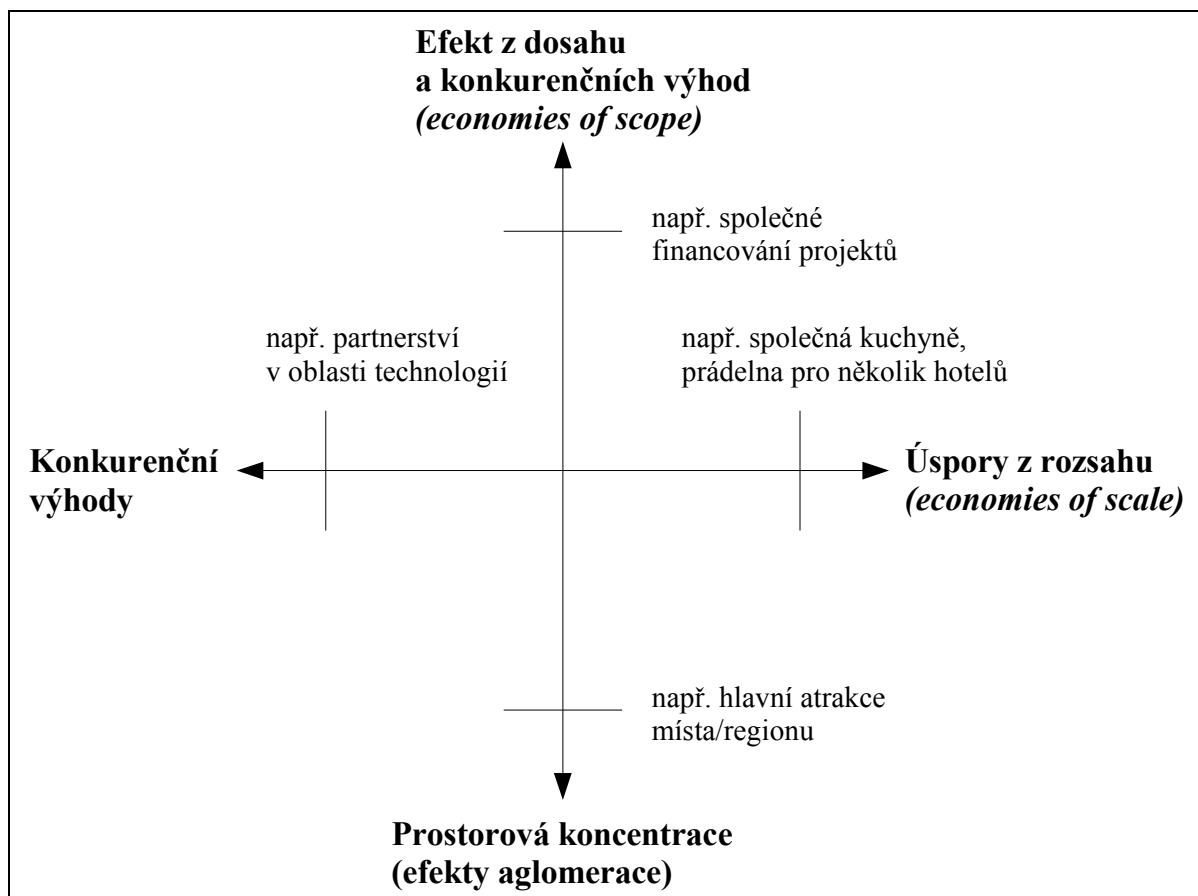
* **Horizontální kooperace** mezi subjekty stejného oboru k dosažení výhod díky úsporám z rozsahu (*economies of scale*).

* **Vertikální kooperace** mezi subjekty různých odvětví k zajištění řetězce služeb s cílem optimalizace časové náročnosti, úrovně nákladů vztažené k dosažené kvalitě na základě úspor z dosahu a konkurenčních výhod (*economies of scope*).

* **Laterální kooperace** přes hranice odvětví s cílem výměny strategických zdrojů (konkurenční výhody, přístup na trhy atd.), např. spolupráce subjektu potravinářského průmyslu nebo výrobce outdoorového vybavení s destinací.

* **Využití heterogenních efektů aglomerací** díky prostorové koncentraci různých aktivit, které je účinné za předpokladu jasného umístění „centrální“ destinace na trhu, kdy mohou zejména současní multiopční klienti destinace návazně využívat řadu nejrozličnějších služeb v blízkosti destinace.

Obrázek 8.1 Možnosti kooperace v destinaci



Zdroj: [2, str. 184]

Jak lze však přenést model ideální destinace, resp. kooperace do praktického života?

Pokud nejsou zainteresované subjekty plně přesvědčeny o významu a praktických přínosech společného postupu nebo nemají zájem na dynamickém rozvoji kooperace, jeví se prosazení marketingového řízení destinace jako holá utopie. Vnímání nutnosti a přínosu kooperací pro subjekty jsou předmětem zkoumání **teorie vnímání**. Tvorbou a rozvojem kooperací na čistě teoretické úrovni se zabývá **nová institucionální ekonomie**, zejména teorie transakčních nákladů, teorie veřejných statků a teorie veřejné volby.

Jak lze zajistit tvorbu a rozvíjení [kooperace](#) v podnikatelské rovině a z hlediska politiky turizmu v destinaci? V rovině podnikatelských subjektů musí být odstraněno pokřivené vnímání kooperace, sníženy transakční náklady a mobilizovány strategické zdroje (např. generace pozitivních efektů kooperace). **Snížení transakčních nákladů** se jeví jako klíčové a lze ho dosáhnout zejména omezením účastníků kooperace, navázáním kooperace na standardy a podmínky, které jsou již obecně závazné, ale i stanovením pravidel pro případné rozdělení výnosů. [Politika turizmu](#) v destinaci pak musí vytvářet předpoklady pro kladné vnímání kooperace (školení, vzdělávání, veřejně přístupné analýzy a podklady), pokles transakčních nákladů (právně stabilní prostředí, subvencování koncepce, resp. nákladů na rozvoj kooperace). Úkolem politiky turizmu je rovněž jasné ohraničení čerpání pozitivních externích efektů např. formou veřejného financování marketingu destinace z povinných dávek stejně jako podpora tvorby institucionálního zajištění managementu destinace [2].

Partnerství (*partnership*) představuje jednu ze složek rozšířeného marketingového mixu, jejíž význam v turismu je důsledkem heterogenosti a průřezovému charakteru odvětví, určité roztržiténosti trhu ve smyslu existence množství malých a středních podniků (poskytovatelů a zprostředkovatelů služeb) v destinaci. Pro proniknutí destinace na mezinárodní trh v podmínkách silné mezinárodní (globální) konkurence je nezbytné partnerství subjektů v destinaci a koordinační úsilí organizace destinačního marketingu.

9.1 Důvody spolupráce a marketingové aliance v destinacích

9.1.1 Důvody spolupráce v destinacích

Organizace destinačního marketingu by se měla chovat jako soukromá firma ve smyslu úspor, kalkulací a sledování hospodaření, avšak ve skutečnosti **pracuje současně ve dvou rovinách — veřejné a soukromé**, které propojuje do jednoho společného produktu. Jde o to, **jakou váhu a působnost by měl mít stát v činnosti organizace destinačního marketingu**. Organizace destinačního marketingu je nenahraditelná ve své roli propagace identity a image destinace jako celku, protože většinou žádný z privátních subjektů nemůže tímto způsobem zemi nebo region zastupovat. Neschopnost trhu vytvořit samovolně zdroje potřebné pro marketing destinace, tedy zejména pro tvorbu produktu, jejich propagaci a prodej, bývá označován jako „**tržní selhání**” [23, str. 370], k jehož řešení je možné využít třech postupů.

2. Vytvoření vlastní marketingové agentury z prostředků privátních subjektů prodávajících destinaci. Do šedesátých let byla propagace destinací často výsledkem tohoto přístupu a roli marketingové agentury plnily hospodářské komory, hotelové řetězce, letecké nebo železniční společnosti a další.

2. Intervence veřejného sektoru, jejímž výsledkem jsou veřejně financované organizace destinačního marketingu, podnikatelské subjekty, místní úřady nebo jiné organizace přebírající zodpovědnost za marketing destinace.

3. Kombinace privátního a veřejného způsobu financování s jednoznačným trendem k financování z privátních zdrojů. Hlavním cílem takto vzniklé **organizace destinačního marketingu** je podle Rita a Moutinho (1993) [23, str. 370] optimalizace příjmů z turizmu a optimalizace příjmů na návštěvníka z klíčových zdrojových trhů, s ohledem na regionální a sezónní rozložení návštěvnosti, udržení potřebného širokého spektra zdrojových trhů, udržení a zvýšení podílu na nových a rostoucích trzích, udržení a zvětšení objemu příjezdů a lůžkonocí, zvýšení počtu pracovních míst vytvořených turizmem a další.

9.1.2 Marketingové aliance v destinaci cestovního ruchu

Spojením subjektů, ať už privátních či soukromých, vznikají určité formy spolupráce firem. Portera označuje takovou skupinu jako strategickou a rozumí pod ní „...skupinu firem v určitém odvětví sledující tutéž nebo podobnou strategii” [6, str. 6].

Jednou z vývojových fází spolupráce organizací působících v turizmu je tvorba **marketingových aliancí**. Jejich nespornou výhodou je umožnění externího růstu malých a středních podniků, a to díky spolupráci pro dosažení společného cíle s případným časovým

ohraničením, ale při zachování vlastní nezávislosti, na rozdíl od integrace (akvizice, fúze) [12, str. 63]. **Aliance vznikají s cílem zvýšení přidané hodnoty nabízeného produktu a/nebo snížení nákladů konečného produktu.**

Charakter marketingových aliancí vykazuje určité odlišnosti v závislosti na destinaci, z nichž nejvýznamnější představuje umístění aliance v rámci privátně-veřejného spektra, poněvadž významnou charakteristikou aliancí je **kombinace privátního a veřejného sektoru** sledujících společný cíl, který se však může v některých rysech lišit právě v závislosti na odlišnosti obou sektorů aliance [9, str. 197]. Partneri privátně-veřejné aliance si poskytují v určité míře své klíčové konkurenční výhody jako přístup na trh, veřejnou infrastrukturu nebo know-how, problémem mohou být např. předsudky o zaměstnancích veřejného sektoru [22, str. 3].

Důvodem pro vytváření marketingových privátně-veřejných aliancí může být možnost dodatečného příjmu pro místní úřad, dosažení sociálních cílů, zlepšení image oblasti nebo podpora investic více či méně spjatých s turizmem. Propagace destinace pouze soukromým sektorem zakládá tzv. efekt černého pasažéra, poněvadž z propagace profitují i subjekty, které se na propagačních aktivitách neúčastnily [22, str. 4].

PŘÍKLAD 9.1

PODPORA VZNIKU MARKETINGOVÝCH ALIANCÍ — DESTINACE ŠVÝCARSKO

Ve Švýcarsku byla schválena na konci devadesátých let (po krizi švýcarského turizmu) zvláštní státní finanční podpora určená na marketing destinace Švýcarsko národní organizací cestovního ruchu *Swiss Tourism*. Příspěvek byl určen na podporu inovátorských projektů rozvoje turizmu v regionech podporujícím vznik marketingových aliancí a vzájemnou kooperaci privátních a státních subjektů jako možnost získání konkurenční výhody v mezinárodní konkurenci. Podpora je založena na vizi, že destinace Švýcarsko by měla fungovat jako kvazi-firma na mezinárodním trhu a využívat synergických efektů a úspor z rozsahu [12, str. 59]. S využitím nových technologií byl vytvořen systém řízení na národní a regionální úrovni, a zejména byl sestaven **informační a rezervační systém** (národní portál pro turizmus) destinace Švýcarsko v návaznosti na jeho jednotlivé regiony a jednotlivá místa.

Produkt destinace je **soubor hmotných a nehmotných kvalit**, který klient vnímá jako komplex, a k němuž si vytváří a zaujímá svůj postoj. Proto je důležité, aby produkt působil navenek jednotně, a aby se poskytující subjekty chovaly v mezích jednotné strategie. Existuje několik významných momentů spojených s prosazováním jednotné strategie [6].

* Marketingové aktivity jednotlivých oddělených subjektů nemohou v součtu nikdy dosáhnout **synergického efektu** společné jednotné strategie, nemluvě o úsporách z rozsahu. Podle Koguta [7, str. 6] je „využití výhod úspor z rozsahu jedním z nejčastějších důvodů strategických aliancí, poněvadž subjekty jednající samostatně nejsou dost velké (kritická velikost) k realizaci úspor z rozsahu”.

* Přinese-li strategie či kampaň očekávaný výsledek, profitují z toho nejen subjekty, které přispěly do společného rozpočtu, ale i ty, které nepřispěly.

* Při marketingovém plánování by měly zúčastněné subjekty **definovat charakter své vzájemné závislosti**.

* Účastníci aliance porovnávají výsledek jejich zapojení v alianci podle **získaného profitu a omezení jejich funkcí**, popř. rozhodovacích pravomocí.

V oblasti turizmu existuje několik základních typů marketingových aliancí, z nichž lze při respektování antitrustové právní úpravy odvodit **čtyři základní společné charakteristiky aliance** [2].

1. **Okruh působnosti** vyjádřený funkční kompetencí a geografickou působností. Nejrozšířenější formou je jednosektorová aliance (např. pohostinství, ubytovací služby) zahrnující jeden produkt, úzkou oblast trhu, specifickou oblast marketingového mixu (např. reklama) nebo velmi malé geografické území.

2. **Právní forma aliancí** může nabývat podoby volného sdružení přes *joint venture* (dva nebo více členů pracuje na konkrétním projektu, např. víceúčelová konferenční centra, kam vstupuje vlastník nemovitosti, hoteliéři, tour operátoři, místní úřady veřejné správy), až po právně a finančně provázaná seskupení.

3. **Charakter působení** (hierarchie, cíle, zodpovědnost) popisuje vnitřní vazby a hierarchii členů. Jako nejúspěšnější se ukazují aliance, kde jsou zaangażováni představitelé vyššího managementu (*senior management*) subjektů a přítomna klíčová osoba (autorita). Důležité jsou i hodnotové a postojové rozdíly zástupců soukromého a veřejného sektoru, kdy se úředníci řídí byrokratickými plány spojenými často s politickými tlaky, zatímco privátní sektor operuje tváří v tvář tržnímu prostředí.

4. **Hybný motiv (cíl) aliance** by měl vzejít od subjektů samotných, avšak může být výsledkem i sociálních tlaků a tedy právního úkonu, kdy např. při uzavírání průmyslových firem je vláda (veřejný sektor) donucena vytvářet nové subjekty s cílem využít potenciálu cestovního ruchu.

PŘÍKLAD 9.2

MARKETINGOVÉ ALIANCE A RESTRUKTURALIZACE ÚZEMÍ PRO TURIZMUS

Marketingové aliance privátních a státních subjektů mohou vést dokonce k tvorbě produktu i v oblastech považovaných dříve za neatraktivní.

* Příkladem změny z průmyslové na destinaci cestovního ruchu (konferenční, obchodní) destinaci díky působení marketingových aliancí slouží **severoanglická města Manchester a Leeds**, které se potýkaly v sedmdesátých letech s problémy nezaměstnanosti, nízké životní úrovně, zásahy do životního prostředí, existencí opuštěných industriálních objektů a zón. Management destinace narážel v začátcích na nízký rozvoj infrastruktury, a co je horší, na negativní postoje klientů, kteří nespojovali danou destinaci s využitím pro turismus. [48], [51]

* Jiným příkladem úspěšného zvládnutí rozvoje turizmu v regionu je **centrální Limburg v Nizozemí** označovaný za bezprecedentní příklad ekonomické restrukturalizace. Téměř 25 % území bylo vytěženo (šterk) do hloubky 10–15 metrů, takže zůstaly zatopené plochy. Zatopené plochy byly využity k rekreačnímu turizmu, především k vodním sportům a tento produkt

destinace byl úspěšně nabídnut na německém trhu [8, str. 109], [47].

* Příkladem z Německa může být **region Eifel**, vojensky strategický region, kde bylo po odsunu vojsk na začátku devadesátých let využito managementu destinace, resp. marketingové aliance k průniku regionu na trh turizmu. Spolupráce privátního a veřejného sektoru (typicky horizontální) obecně vede ke snížení nejistoty (rizika), řízené závislosti jednoho sektoru na druhém, k účinnosti vztahu a sociálnímu uspokojení ze spolupráce [25, str. 2].

Vedle důvodů pro kooperaci (vstup na nové trhy, získání státních příspěvků, ...) existují však rovněž důvody proti ní. Jedná se o **zvýšení nákladů** pro jednotlivé subjekty v počáteční fázi (příspěvky na propagaci, tvorbu rezervačního systému, ...), ale zejména o skutečnost, že z kooperace, resp. úspěšné prezentace destinace na mezinárodním trhu profitují i subjekty, které se vůbec nezapojily, takže vzniká otázka „buď všichni nebo nikdo”.

PŘÍKLAD

9.3

SROVNÁNÍ MARKETINGOVÝCH ALIANCÍ VELKÉ BRITÁNIE A USA

Srovnávací výzkum úrovně marketingových aliancí v USA (*Visitor and Convention Bureau, VCB*) a **ve Velké Británii**, resp. v Anglii (*Tourism Development Company, TDC*) provedený na začátku devadesátých let [26], vykázal určité rozdíly mezi evropským a americkým pojetím marketingových aliancí.

* Z hlediska **funkce aliancí** pouze 30 % amerických aliancí provozovalo návštěvnické centrum, zatímco v Anglii to bylo 87 %. Do funkce anglických aliancí spadá rovněž provozování parkovišť, zahrad a parků, veřejných toalet, čištění ulic, územní plánování a místní značení, ale rovněž marketingové plánování, na rozdíl od amerických aliancí soustředěných zejména na propagační činnost [49, str. 5].

* Pouze 76 % amerických aliancí provádělo **propagaci destinace** na rozdíl od 87 % aliancí v Anglii. **Rezervacemi hotelů pro zahraniční klienty** se zabývalo pouze 35 % amerických, na rozdíl od 49 % anglických marketingových aliancí.

* Z hlediska **formy financování** dostávaly americké aliance příspěvky z obsazených lůžek (daně) v destinaci v průměrné výši 46 %, velmi málo z grantů a ještě méně příspěvků od zprostředkovatelů služeb v destinaci (0,02 %), kteří o existenci aliance nejevili vůbec zájem.

Vztahy mezi aliancemi a tour operátory v USA byl spíše neformální. Naopak forma grantů a příspěvků od poskytovatelů a zprostředkovatelů služeb v destinaci byla velmi častá u aliancí v Anglii, a to ve formě koupě podílu v alianci, půjčky poskytnuté alianci nebo udělení grantu/půjčky na konkrétní projekt. Více než dvě třetiny aliancí v USA byly naprosto nezávislé na regionálních nebo lokálních úřadech, na rozdíl od anglických aliancí, které byly plně závislé.

* Pokud jde o **velikost aliancí**, americké aliance měly v průměru 9,3 člena, zatímco anglické jen 7,2 člena. Pouze ve 30 % aliancí v USA stál ve vedení někdo, kdo měl hlubší řídicí zkušenosti v turizmu, na rozdíl od 52 % v Anglii. **Motivem vzniku aliancí** v Anglii bylo získání externích finančních zdrojů od English Tourist Board pro uskutečnění programů *TDAP* (*Tourism Development Action Programs*) sponzorovaných vládou na podporu rozvoje turizmu v regionech za předpokladu propojení privátního a veřejného sektoru. Stimul vzniku amerických aliancí vyšel jak z veřejného, tak z privátního sektoru s cílem zvýšit prosperitu regionu.

Zdroj: [6]

9.2 Partnerství v destinačním managementu v ČR

Současné institucionální zázemí marketingového managementu destinace Česká republika se vyznačuje neexistencí systému regionálních (lokálních) organizací destinačního managementu, roztržitostí, nízkou mírou spolupráce veřejné a privátní sféry (i v rámci privátní sféry), neexistencí silné lobby v turizmu, což vede k nízké finanční i legislativní podpoře odvětví turizmu. Např. státní podpora turizmu (2001) činila 3,5 % státní podpory do zemědělského sektoru, ačkoliv podíl turizmu na HDP představuje trojnásobek podílu zemědělství na HDP [24]. Důsledkem překotného vzniku nejrůznějších sdružení a svazů na regionální a lokální úrovni v průběhu devadesátých let motivovaného zejména získáním ad-hoc finančních podpor, je vytvoření spleťtých a roztržitých struktur často marketingově nevyužitelných, což vede k nemožnosti koncentrace finančních zdrojů ke skutečně koncepčnímu marketingovému řízení destinace a jejímu prodeji.

Volba formy [organizace destinačního managementu](#) a související financování závisí jednak na legislativních podmínkách, jednak na místních specifikách (charakter produktu, charakter poptávky, velikost destinace, zvyklosti, ...). Při volbě formy organizace destinačního managementu je třeba vzít v úvahu za prvé, institucionální kontext (podmínky a faktory vzniku organizačních struktur), za druhé, legislativní normy omezující volbu právní formy (zákony o obcích, o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, o zadávání veřejných zakázek, o obecně prospěšných společnostech, obchodní a občanský zákoník a další) a za třetí, předmět činnosti organizace destinačního managementu [24].

Současné podmínky v destinaci Česká republika umožňují **volbu z pěti právních forem** –

- sdružení právnických osob,
- příspěvková organizace,
- řídicí subjekt jako součást dobrovolného svazku obcí,
- obecně prospěšná společnost
- společnost s ručením omezeným [24].

Finanční zajištění organizace destinačního managementu je možné řešit několika způsoby:

- z příspěvků obcí podle klíče, který si obce, resp. další subjekty řízení destinace samy určí,
- ze zdrojů EU,
- z fondů a programů státu nebo krajů,
- ze soukromých zdrojů,
- z vlastní komerční činnosti,
- z nadačních programů (Partnerství, VIA, OSF, ...) [24].

Významným momentem financování je **snaha o sdružování finančních prostředků a jejich koncepční využívání.**

10. CROSS MARKETING JAKO PŘÍKLAD PROLÍNÁNÍ PARTNERSTVÍ V CESTOVNÍM RUCHU

Uvedená pasáž shrnuje kapitoly 8 a 9 a rozšiřuje o další informace týkající se cross marketingu v oblasti marketingového řízení destinací.

10.1 Cross marketingové aktivity z pohledu strany nabídky

Pojem „**cross marketing**“ označuje marketingové aktivity, a to především v oblasti marketingové strategie a marketingového mixu související s kooperací subjektu cestovního ruchu s jedním či více partnery. V oblasti marketingového řízení destinací je pojem cross marketing velmi často spojen s pojmem „**co-branding**“, tedy společným aktivitám spojeným zejména s budováním značky destinace či společného produktu. Pojem „co-branding“ představuje formu aliance [značky](#), kdy se snaží propojené značky vystupující samostatně o dosažení stanovených cílů.

Pojem „**kooperace**“ označuje společné působení dvou či více subjektů (osob či systémů) na bázi dobrovolnosti, kde se jednotlivé subjekty kooperace účastní tak, že zůstávají právně samostatné (zachování právní subjektivity). Kooperace mezi subjekty by měla přinášet všem zúčastněným určitý užitek, ať už ve formě úspor či zvýšení přínosů, ale faktem je, že ne každá kooperace musí být nutně „vyvážená“ a užitek ve smyslu vyváženosti práv a povinností pro jednotlivé zúčastněné subjekty může být různý.

Kooperace znamená v podstatě základní předpoklad vzniku marketingového řízení v destinaci cestovního ruchu (viz kapitola 1 a 2). Bez spolupráce subjektů v destinaci na bázi **cross marketingu** nemůže nikdy vzniknout takový [řetězec služeb](#), aby byl pro klienta destinace zajímavý a bezproblémový. Subjekty se při účasti na cross marketingových aktivitách vzdávají určité části své suverenity (při zachování právní subjektivity), ale za tuto „ztrátu“ očekávají splnění určitých cílů ve vazbě na motivaci, která je rozhodující pro jejich vstup do cross marketingových řetězců.

Pro tvorbu řetězců služeb v destinaci jsou tedy **cross marketingové aktivity** velice typické, a to zejména v tradičních destinacích cestovního ruchu (Rakousko, Švýcarsko, Velká Británie). Nejedná se totiž jen o propojení subjektů jednoho či několika málo příbuzných odvětví mezi sebou (viz podkapitola 1.3 „Subjekty destinace cestovního ruchu“) – např. odvětví spadající do [průmyslu cestovního ruchu](#) (ubytovací služby).

Cross marketing je charakteristický právě překračováním hranic typických odvětví cestovního ruchu a stále větším zapojováním i nepřímých (a indukovaných) odvětví (viz „ekonomika cestovního ruchu“). Často se pak hovoří o tzv. intersektorálních (interodvětvových) uskupeních, kooperacích, vazbách.

Cross marketingové aktivity lze podle úrovně marketingu a marketingového řízení destinace rozdělit na

- **strategický cross marketing**
 - analýza (využívání informací, propojování informací)
 - branding (cross branding)
 - [segmentace](#)
 - [cílení](#)

- [umístování destinace](#)
- **taktický cross marketing**
 - tvorba základního [marketingového mixu](#) destinace
 - tvorba produktového mixu
 - [cenová tvorba](#)
 - [tvorba distribučního mixu](#)
 - [tvorba propagačního mixu](#) – reklamní mix, PR aktivity, podpora prodeje, osobní prodej, přímý marketing
 - tvorba rozšířeného [marketingového mixu](#) destinace
 - [partnerství](#)
 - lidé
 - [programování](#) a [paketování](#)
 - a další
- **administrativní cross marketing** – zařazení cross marketingových aktivit do společných marketingových plánů

Vznik mezisektorálních uskupení a kooperací či vazeb je významný nejen z hlediska uspokojování potřeb klienta destinace (uspokojování potřeb klienta při naplnění cílů destinace je základním principem marketingu destinace), ale tyto cross marketingové kooperace sehrávají významnou roli i v oblasti udržitelného rozvoje destinace. Vznik prosítovaných struktur by měl přispívat k rozvoji udržitelného turizmu v destinacích a k udržitelnému růstu obecně. Na význam vzniku uvedených struktur upozornil v roce 2002 Johannesburgský summit země Organizace spojených národů. **Udržitelnost a zároveň konkurenceschopnost** jsou dvě hlavní zásady dokumentu „**Koncepce státní politiky cestovního ruchu v ČR 2007 – 2013**“ [27].

Z hlediska typů cross marketingových uskupení (aliancí) lze vymezit

- **vertikální cross marketingová aliance**
- **horizontální cross marketingová aliance**

V případě [vertikální aliance](#) (aliance dodavatelů a odběratelů) se jedná typicky o spolupráci poskytovatelů služeb v destinaci (např. ubytovací služby) a zprostředkovatelů služeb (tour operátoři). Předmětem společných aktivit mohou být aktivity v oblasti marketingového výzkumu, společné působení při tvorbě produktu a obecně při tvorbě marketingového mixu. Velmi významnou oblastí spolupráce bývá společný komunikační mix (např. reklamní kampaň, PR kampaň) a tvorba distribučních sítí.

[Horizontální cross marketingová aliance](#) je založena na provádění marketingových aktivit jednotlivých subjektů jednoho odvětví (např. ubytovací služby). V tomto smyslu se sice nejedná o typickou „cross“ aktivitu (nepřechází hranice jednoho odvětví), ale z hlediska vzniku prosítované struktury pomocí vzniku vertikálních i horizontálních cross marketingových aktivit má jednoznačně v marketingu destinace svůj význam. Jedná se vlastně o cross marketingové aktivity s dosavadními konkurenty, které se stejně jako v případě vertikálních aliancí mohou soustředit na tvorbu marketingového mixu, resp.

komunikační strategie. Typickým příkladem mohou být aktivity podpory prodeje, tvorba distribuční sítě, společný marketingový výzkum a další.

V zásadě lze v marketingu destinací z hlediska charakteru subjektů rozlišit **dva typy zapojování subjektů do cross marketingových kooperačních struktur**, a to

- zapojování subjektů na bázi **odvětvové** (např. spolupráce organizace destinačního managementu s výrobcem sportovních potřeb)
- zapojování subjektů na bázi **teritoriální** (např. spolupráce dvou organizací destinačního managementu při tvorbě nového produktu nebo začlenění destinace do „vyšší“ regionální struktury či rozpracování nabídky „nižších“ regionálních struktur - destinací).

PŘÍKLAD 10.1

IDENTIFIKACE PROBLÉMŮ ŘÍZENÍ DESTINACE A VZNIKU CROSS MARKETINGOVÝCH USKUPENÍ — DESTINACE GRAUBÜNDEN, ŠVÝCARSKO

I v případě, že se subjekty ztotožní s marketingovým řízením destinace, mohou vyvstat **překážky bránící vytvoření marketingové kooperace a účasti na cross marketingových aktivitách**. Názorným příkladem je případ typické švýcarské destinace **Graubünden** (ročně kolem 30 mil. přenocování), kde bylo v roce 1997 dotazováno 72 organizací cestovního ruchu a předních subjektů působících v destinaci s cílem zjistit nejvážnější problémy a nejvýznamnější výzvy, jimiž se musí destinace Graubünden, resp. regionální organizace destinačního managementu *Verkehrsverein Graubünden* zabývat.

K nejzávažnějším **problémům kooperace v oblasti cross marketingových aktivit** patřila zejména

- nedostatečná kooperace subjektů v rámci destinace,
- rychle se měnící chování na straně poptávky,
- chybějící síla a vůle k inovacím a vysoké náklady (včetně personálních),
- vysoké nároky klientů, vysoké nároky zaměstnavatele,
- příliš mnoho předpisů, ale i chybějící invence zaměstnanců.

K nejčastěji uváděným **výzvám** pro destinaci patřilo

- zlepšování kvality poskytovaných služeb,
- výraznější péče o stávající trhy, zlepšení finanční situace (včetně změny struktury nákladů),
- tvorba nových produktů a obnovení produktů stávajících,
- změna přístupu na tradiční trhy pomocí nových nástrojů
- vzdělávání zaměstnanců.

Naproti tomu vstup na nové trhy, rozvoj konkurenčních výhod a rozvoj značky destinace nepovažovaly subjekty překvapivě za významné výzvy.

Zdroj: [2]

Z hlediska vlastnictví lze rozdělit subjekty na veřejné, privátní či smíšené. Z hlediska podstaty cross marketingu se však jako stěžejní jeví jejich rozdělení podle motivů zapojení jednotlivých subjektů. **Motivy vzniku kooperace v destinaci cestovního ruchu** na bázi **cross marketingu** a mezi destinacemi mohou být různé:

- úspory z rozsahu
- úspory z dosahu
- udržitelný rozvoj cestovního ruchu destinace
- konkurenceschopnost destinace
- uspokojení potřeb klienta, resp. vytvoření větší přidané hodnoty pro klienta (cíle odpovídající principům marketingového řízení destinace)
- vytvoření větší přidané hodnoty zejména pro jednotlivé subjekty (tzv. egoistické cíle)
- inovace
- synergické efekty ve smyslu eliminace negativních externalit
- „vyšší“ cíle (např. morální, etické, kulturní)
- podpora malých a středních firem
- přístup k know-how či technologiím
- možnost čerpání financí z veřejných rozpočtů (např. programy EU)
- a další

Vznik cross marketingových uskupení s cílem uspokojení klienta destinace není dnes problémem jen „nováčků“, kteří vstoupili nedávno nebo teprve vstupují na (mezinárodní) trh cestovního ruchu. Jak ukazuje příklad 10.1, dokonce i tradiční destinace jako je Švýcarsko se potýkají s problémem vzniku a udržení kooperací subjektů na cross marketingových aktivitách.

10.2 Cross marketingové aktivity z pohledu strany poptávky

Z hlediska strany poptávky lze vymezit několik zásadních trendů, které jsou rozhodující pro vznik cross marketingových aktivit, ať už v rámci privátní sféry, veřejné sféry či jejich vzájemného propojení.

- důraz na „hodnotu za peníze“
- komplexní nabídka v co nejkratším čase
- nabídka produktů s výrazným emocionálním nábojem
- nabídky působící komplexně na všechny smysly
- multiopční nabídky
- bezpečnost a čistota
- individuálně uzpůsobené produkty
- požadavek na zařazení pozitivních překvapení do produktů destinací
- a další

Významnou roli v nárůstu požadavků klientů na komplexní produkty sehrává rovněž vývoj technologického prostředí. Právě **možnost propojování komunikačních a distribučních kanálů jednotlivých aktérů cross marketingových aktivit** se stává jedním z klíčových momentů vzniku komplexních produktů destinací.

Možnost přímé komunikace s klientem, tlak na cenu, přítomnost velkého množství malých a středních podniků v odvětví, tlak „levných“ destinací, rostoucí vzdělání a zkušenost klienta a řada dalších faktorů se stávají rozhodující pro vznik cross marketingových uskupení destinace cestovního ruchu.

Cílem cross marketingových aktivit je vzhledem ke straně poptávky **zvýšení loajality klienta k destinaci**, a to díky nabídce komplexního produktu sestaveného z produktů „dodavatelů“ různých i na první pohled nesouvisejících odvětví. Někdy bývá pro podobné aktivity používáno (s ohledem na klienta) pojmu „**cross – selling**“, tedy prodej komplexního produktu klientovi sestaveného z různých součástí dílčích produktů více či méně nezávislých dodavatelů těchto dílčích produktů, a to zejména na základě zkoumání předchozího nákupního (spotřebního) chování klienta.

Jednou z velmi častých forem cross marketingových aktivit je sestavování **tzv. karet destinace** (např. Prague Card, Budapest Card, Olomoucká karta) jako forma podpory prodeje s cílem nabídnout návštěvníkovi destinace řadu služeb z různých odvětví a zvýšení loajality návštěvníka k destinaci.

PŘÍKLAD 10.2

KARTA DESTINACE – REGION OLOMOUCKO

Dobrým příkladem regionální/lokální karty na území České republiky je Olomoucká karta s platností pro město Olomouc, regiony Jeseníky a Střední Morava. Majitel Olomoucké karty může zdarma využívat služeb městské hromadné dopravy v Olomouci, navštívit zdarma ZOO Olomouc – Svatý Kopeček, Botanickou zahradu Olomouc, Plavecký areál Zábřeh a další zajímavosti. Dokonce vstupy do známých hradů jako jsou Bouzov, Šternberk, Helfštýn nebo zámků Velké Losiny, Úsov, Náměšť na Hané a dalších i do řady muzeí jsou zdarma (např. Muzeum pravých olomouckých tvarůžků).

Slevy se vztahují rovněž na služby ubytovacích a stravovacích zařízení v destinaci, ale i na služby sportovních agentur - adrenalinové a netradiční sportovní aktivity (půjčovna lodí, horolezecká stěna, horské minikáry, vyhlídkové lety, ...).

Cena Olomoucké regionální karty platné 48 hodin je 160 CZK pro dospělého a 80 CZK pro dítě, cena karty s platností pět dnů je 340 CZK pro dospělého a 170 pro dítě. Kartu lze zakoupit na asi padesáti místech (informační centra, ubytovací zařízení, atraktivita, Dopravní podnik města Olomouce, pobočky Českých drah, vybrané cestovní kanceláře, ...)

Zdroj: [52]

Destinace jako určitá forma produktu cestovního ruchu přímo vyzývá k aplikaci cross marketingových (cross prodejních) aktivit, a to vzhledem k obrovské rozmanitosti služeb, které klient v destinaci čerpá na jedné straně a na straně druhé vzhledem k požadavkům klienta jednak na komplexnost (viz řetězec služeb destinace) a jednak s ohledem na požadavek čím dále větší hodnoty za určitou sumu peněz („value for money“).

V současné době se v souvislosti s rozvojem cross marketingových aktivit začíná prosazovat i v marketingovém řízení destinací **koncept tzv. CRM** (*customer relationship management*), tedy řízení vztahu destinace a klienta (návštěvníka destinace). Koncept CRM v případě

destinačního marketingu označuje **komplexní přístup destinace s cílem snížení nákladů a nárůstu výnosů při současné snaze o upevňování loajality klienta (návštěvníka) k destinaci.**

Koncept CRM je založen na holistickém přístupu ke všem marketingovým aktivitám, ať už se týká marketingového výzkumu či tvorbě komunikačního a distribučního systému. Za tři součásti úspěšného prosazování konceptu CRM jsou považovány

- lidský faktor
- proces
- technologie

Destinace musí zvolit „správné“ lidi, definovat „správné“ procesy a rovněž „správné“ technologie k tomu, aby zajistila úspěšné prosazování konceptu CRM. Myšlenka CRM, v jejímž centru je klient (návštěvník) destinace, musí být přijata všemi subjekty cross marketingových aktivit destinace. K posouzení úspěšnosti cross marketingových aktivit v rámci konceptu CRM musí být provedena tzv. analýza nákladů a výnosů.

Pro cross marketingové aktivity má obrovský význam užití **komunikačních technologií**, kde je možné uplatnit cross marketing pomocí prolínání, ale zejména výstavby internetových stránek (např. destinace na lokální úrovni – na regionální úrovni – na národní úrovni).

Záběr a hloubka cross marketingových aktivit jsou závislé mimo jiné na cílové skupině (segmentu). Zvolby segmentu se pak odvíjí charakter nabídky, a tedy i charakter cross marketingových aktivit. Příkladem může být cílová skupina rodiny s předškolními dětmi ve věku 2 – 6 let. Do cross marketingových aktivit se mohou z odvětvového hlediska zapojit nejen „přímí“ poskytovatelé a zprostředkovatelé služeb – ubytování, stravování, doprava, kteří jsou specializovaní na poskytování produktu pro uvedený segment, ale i další poskytovatelé služeb, kteří primárně nepatří do odvětví cestovního ruchu jako např. prodejci dětského sportovního oblečení, prodejci produktů dětské výživy, poskytovatelé služeb jako hlídání dětí, dětských animačních programů a řada dalších.

11. KLÍČOVÁ SLOVA

11.1 DESTINACE CESTOVNÍHO RUCHU

[cestovní ruch \(turizmus\)](#)
[destinace cestovního ruchu](#)
[ekonomika cestovního ruchu](#)
[ekurzionista](#)
[mezinárodní cestovní ruch](#)
[návštěvník](#)
[nepřímé dopady cestovního ruchu](#)
[průmysl cestovního ruchu](#)
[přímé dopady cestovního ruchu](#)
[rezident](#)
[turista](#)

11.2 MANAGEMENT DESTINACE

[CzechTourism](#)
[distribuční cesty a síť](#)
[konkurenceschopnost](#)
[krajské úřady](#)
[management destinace](#)
[marketingové řízení destinace](#)
[Ministerstvo pro místní rozvoj](#)
[obce](#)
[organizace destinačního marketingu/managementu](#)
[politika cestovního ruchu](#)
[politika značky](#)
[sdružení obcí](#)
[systém klíčových produktů](#)
[systém řetězce služeb destinace](#)
[systém řízení kvality](#)
[systém řízení znalostí](#)
[turistické regiony](#)
[udržitelnost](#)

11.3 MARKETING DESTINACE CESTOVNÍHO RUCHU

[administrativní marketing](#)
[cena](#)
[cílení](#)
[distribuce](#)
[marketingový mix](#)
[marketing](#)
[marketing cestovního ruchu](#)
[marketing destinace](#)
[marketingová strategie](#)
[marketingové řízení](#)
[marketingový plán](#)
[marketingový rozpočet](#)
[proces marketingového řízení](#)
[produkt](#)
[propagace](#)

[segment](#)
[segmentace](#)
[strategický marketing](#)
[taktický marketing](#)
[umísťování](#)
[životní cyklus produktu](#)

11.4 PRODUKT DESTINACE CESTOVNÍHO RUCHU

[analýza produktu](#)
[Ansoffovo schéma](#)
[cena produktu](#)
[cenové strategie](#)
[klíčové produkty](#)
[kvalita produktu destinace](#)
[nabídka v cestovním ruchu](#)
[osobní prodej](#)
[plánování produktu](#)
[podpora prodeje](#)
[primární nabídka](#)
[produkt destinace](#)
[propagační mix destinace](#)
[přímý marketing](#)
[public relations](#)
[regionální produkty](#)
[reklamní mix](#)
[sekundární nabídka](#)
[služby v cestovním ruchu](#)
[SWOT analýza produktu](#)
[tématické produkty](#)
[zásady tvorby produktu destinace](#)
[životní cyklus produktu](#)

11.5 VÝVOJOVÉ TRENDY V CESTOVNÍM RUCHU Z HLEDISKA DESTINACÍ

[historický vývoj strategií destinací](#)
[kvantitativní trendy](#)
[regionální trendy](#)
[trendy mezinárodního turizmu](#)
[trendy v řízení destinací](#)

11.6 ÚLOHA MEZINÁRODNÍCH USKUPENÍ V CESTOVNÍM RUCHU Z HLEDISKA PROLÍNÁNÍ DESTINACÍ

[ETC](#)
[European Cities of Tourism](#)
[euroregion](#)
[UNWTO](#)
[WTTC](#)

11.7 KOMPLEXNÍ PRODUKTY A VYTVÁŘENÍ MEZIDESTINAČNÍCH STRUKTUR

[globální trh](#)
[komplexní produkt](#)
[mezinárodní trh](#)
[paketování](#)
[programování](#)
[strategie centralizace](#)
[strategie dedukce](#)
[strategie indukce](#)

11.8 SPOLEČNÉ PRODUKTY OBCÍ, REGIONŮ A SVAZKU OBCÍ

[akcionáři destinace](#)
[horizontální kooperace](#)
[kraj](#)
[laterální kooperace](#)
[obec](#)
[právní formy subjektů](#)
[prostorová koncentrace](#)
[společné produkty](#)
[svazek obcí](#)
[turistický region](#)
[vertikální kooperace](#)

11.9 PARTNERSTVÍ V DESTINAČNÍM MANAGEMENTU

[finanční zajištění aliance](#)
[marketingové aliance](#)
[okruh působnosti](#)
[partnerství](#)
[synergický efekt](#)
[tržní selhání](#)

11.1. CROSS MARKETING JAKO PŘÍKLAD PROLÍNÁNÍ PARTNERSTVÍ V CESTOVNÍM RUCHU

[cross marketing](#)
[karta destinace](#)
[koncept CRM](#)
[kooperace](#)
[loajalita klienta k destinaci](#)
[motivace vzniku kooperace](#)

12. SEZNAM PŘÍKLADŮ

PŘÍKLAD 1.1	DESTINACE RAKOUSKO
PŘÍKLAD 2.1	TVORBA ŘÍZENÍ DESTINACE SHORA — DESTINACE MAĎARSKO
PŘÍKLAD 4.1	REGIONÁLNÍ TVORBA PRODUKTU — LONDON PLUS
PŘÍKLAD 4.2	GOLFOVÉ HŘIŠTĚ PRO DĚTI
PŘÍKLAD 5.1 PŘÍKLAD 7.1	REGIONÁLNÍ A LOKÁLNÍ SPOLUPRÁCE — VELKÁ BRITÁNIE CLUB MED – PROGRAMOVÁNÍ A PAKETOVÁNÍ
PŘÍKLAD 9.1	PODPORA VZNIKU MARKETINGOVÝCH ALIANCÍ — DESTINACE ŠVÝCARSKO
PŘÍKLAD 9.2	MARKETINGOVÉ ALIANCE A RESTRUKTURALIZACE ÚZEMÍ PRO TURIZMUS
PŘÍKLAD 9.3	SROVNÁNÍ MARKETINGOVÝCH ALIANCÍ VELKÉ BRITÁNIE A USA
PŘÍKLAD 10.1	IDENTIFIKACE PROBLÉMŮ ŘÍZENÍ DESTINACE A VZNIKU CROSS MARKETINGOVÝCH USKUPENÍ — DESTINACE GRAUBÜNDEN, ŠVÝCARSKO
PŘÍKLAD 10.2	KARTA DESTINACE – REGION OLOMOUCKO

13. SEZNAM ZDROJŮ

LITERATURA

- [1] Bartl, H. — Schmidt, F.: Destination Management. Institut für regionale Innovation, Wien, 1998.
- [2] Bieger, T. — Weibel, C.: Möglichkeiten und Grenzen des kooperativen Tourismusmarketing - Schaffung von Tourismussystemen als Strategien gegen Destinationsähnliche Konkurrenzprodukte. In: Destination Marketing - Reports of the Aiest Congress 1998, 1998, St. Gallen, Aiest, s. 167–200.
- [3] Bieger, T.: Destinationsstrategien - vom politischen Konsenspapier über die Geschäftsfeldstrategie zur Unternehmensstrategie mit Ausrichtung auf Kernkompetenzen. In: Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft 1995/96, 1995, St. Gallen,
- [4] Butler, R. — Pearce, D.: Change in Tourism — People, Places, Processes. London, Routledge London 1995.
- [5] Czeglédi, J.: Modernisierung der Verwaltungsstruktur des Regionalmarketings im ungarischen Tourismus. In: Destination Marketing - Reports of the Aiest Congress 1998, 1998, St. Gallen, Aiest, s. 167–200.
- [6] Ernst, D.: Tourism destination marketing alliances. University of North Carolina at Wilmington (<http://www.business.utsa.edu>), 1995.
- [7] Flagestad, A. — Hope, Ch.: "Scandinavian Winter" — Antecedents, concepts and empirical observations underlying a destination umbrella branding model. The Tourist Review (Aiest) 2001, č. 1+2, s. 5–12.
- [8] Goodall, B. — Ashworth, G.: Marketing in the Tourism Industry. London, Routledge 1988.
- [9] Goodall, B. — Ashworth, G.: Marketing Tourism Places. London, Routledge 1993.
- [10] Horner, S. — Swarbrooke, J.: Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času. Praha, Grada Publishing, 2003.
- [11] Institut für Tourismus und Verkehrswirtschaft an der Hochschule St. Gallen, s. 1–16.
- [12] Keller, P.: Management strategique de la cooperation entre les entreprises et les organisation du tourisme. The Tourist Review (Aiest) 2000, č. 4, s. 56–70.
- [13] Királová, A.: Marketing destinace cestovního ruchu, EkoPress, Praha 2003
- [14] Kotler, P.: Marketing Management. Praha, Victoria Publishing, 1997.
- [15] Kotler, P.: Marketing podle Kotlera. Praha, Management Press, 2000.
- [16] Malá, V.: Cestovní ruch - vybrané kapitoly. Praha, VŠE, 1999.
- [17] Malá, V.: Základy cestovního ruchu. Praha, VŠE, 2002.
- [18] Mazanec, J. A.: Introducing learning and adaptivity into web-based recommender systems for tourism and leisure services. The Tourist Review (Aiest) 2002, č. 4, s. 8–14.
- [19] Morrison, A. M.: Marketing pohostinství a cestovního ruchu. Praha, Victoria Publishing 1995.
- [20] Müller, H.: Strategien bei der Bildung Marktfähiger. In: Destination Marketing - Reports of the Aiest Congress 1998, 1998, St. Gallen, Aiest, s. 356–364.
- [21] Palatková, M.: Marketingová strategie destinace cestovního ruchu. Praha, Grada Publishing 2006.
- [22] Palmer, A. J.: Linking external and internal relationship building in networks of public and private sector organizations: a case study. <http://myweb.tiscali.co.uk/apalmer/IJPSM.htm>, 1996.

- [23] Seaton, A.V. — Bennett M. M.: The Marketing of Tourism Products: Concepts, Issues and Cases. London, International Thomson Business Press 1996.
- [24] Srb, J.: Řízení turistické destinace a trvale udržitelný rozvoj cestovního ruchu. In: COT Business 2003, č. 3, příloha s. I–VIII.
- [25] Steinecke, A. — Haart, H. — Herrmann, P.: Destinationsmanagement im Ländlichen Raum — Das Beispiel Eifel (Deutschland). The Tourist Review (Aiest) 1998, č. 2, s. 9–16.
- [26] Vanhove, N.: Tourism policy - between competitiveness and sustainability: the case of Bruges. The Tourist Review (Aiest) 2002, č. 3, s. 34–40.

DOKUMENTY A PRÁVNÍ NORMY

- [27] Koncepce státní politiky cestovního ruchu v ČR 2007-2013, MMR, 1996.
- [28] Tourism 2020 Vision, UNWTO, 1995.
- [29] Zákon 128/2000 Sb. o obcích (obecní zřízení)
- [30] Zákon 129/2000 Sb. o krajích (krajské zřízení)

INTERNETOVÉ ZDROJE

- | | | |
|------|---|-------------------------------------|
| [31] | http://cs.wikipedia.org/wiki | Wikipedia ČR |
| [32] | http://ihned.cz/ | Zpravodajský server IHNE |
| [33] | http://www.budapestinfo.hu/ | Budapest Tourism - Budapešť |
| [34] | http://www.clubmed.com | Club Méditerranée |
| [35] | http://www.crr.cz/ | Centrum pro regionální rozvoj ČR |
| [36] | http://www.czechtourism.cz | CzechTourism |
| [37] | http://www.czso.cz/ | Český statistický úřad |
| [38] | http://www.deutschland-tourismus.de/ | Deutsche Zentrale für Tourismus |
| [39] | http://www.emmental.ch/ | Pro Emmental (Švýcarsko) |
| [40] | http://www.etc-corporate.org/ | European Travel Commission |
| [41] | http://www.europeancitiestourism.com/ | European Cities of Tourism |
| [42] | http://www.mmr.cz/ | Ministerstvo pro místní rozvoj |
| [43] | http://www.psp.cz/sqw/hp.sqw | Poslanecká sněmovna parlamentu ČR |
| [44] | http://www.senat.cz | Senát České republiky |
| [45] | http://www.slovenia.info | Slovenian Tourist Board (Slovinsko) |
| [46] | http://www.tourism.gov.my/ | Visit Malaysia |
| [47] | http://www.tourism-limburg.info/ | Limbursko (Nizozemí) |
| [48] | http://www.visitmanchester.com/ | Manchester (Velká Británie) |
| [49] | http://www.world-tourism.org | UN World Tourism Organization |
| [50] | http://www.wttc.org/ | World Travel and Tourism Council |
| [51] | http://www.yorkshirevisitor.com/ | Yorkshire (Velká Británie) |
| [52] | www.kr-olomoucky.cz | Olomoucký kraj |
| [53] | http://www.european-quartet.com | Evropský kvartet - jedna melodie |

14. KONTROLNÍ ÚKOLY

1. DESTINACE CESTOVNÍHO RUCHU

ÚKOL 1.1

Vymezte pojem “cestovní ruch” a “destinace cestovního ruchu”. Uveďte příklady destinací cestovního ruchu z České republiky nebo zahraničí a popište postavení cestovního ruchu v ekonomice destinace na lokální, regionální a lokální úrovni.

ÚKOL 1.2

Na příkladu Vaší destinace (regionální či lokální úroveň) se pokuste rozdělit subjekty působící v cestovním ruchu (podle schématu 1.2) a charakterizovat jednotlivá prostředí – ekonomické, právní, sociálně-kulturní, technologické a technické, politické, ekologické.

ÚKOL 1.3

Zhodnoťte vztahy různých úrovní a způsobu vymezení následujících destinací v České republice:

- krajská úroveň (NUTS 3)
- turistické regiony CzechTourism
- turistické oblasti CzechTourism
- Euroregiony

Závěrem se pokuste shrnout význam uvedených úrovní rozdělení destinace Česká republika pro rozvoj turizmu v destinaci.

2. MANAGEMENT DESTINACE

ÚKOL 2.1

Zhodnoťte způsob vytváření organizačních a řídicích struktur destinace Česká republika a uveďte příklady organizací destinačního marketingu/managementu na regionální a lokální úrovni. Stručně popište činnost organizace CzechTourism jako národní turistické organizace a shrňte význam jejího působení nejen navenek, ale i „dovnitř“ ve vztahu k organizaci a řízení turizmu uvnitř destinace Česká republika.

ÚKOL 2.2

Vyberte si některou ze zahraničních organizací destinačního marketingu/managementu a stručně zhodnoťte její činnost a význam pro řízení destinace.

Deutsche Zentrale für Tourismus (Německo)

<http://www.deutschland-tourismus.de/>
http://www.cometogermany.com/ENU/about_us/about_us.htm

Slovenian Tourist Board (Slovinsko)
<http://www.slovenia.info>
http://www.slovenia.info/?_ctg_about_sto=0

Budapest Tourism - Budapešť
<http://www.budapestinfo.hu/>
http://www.budapestinfo.hu/en/for_the_tourism_industry

Pro Emmental - údolí Emmental (Švýcarsko, Schweizer Mittelland)
<http://www.emmental.ch/>
<http://www.emmental.ch/tourismuskultur/UeberUns/Statuten%20ab%2012.05.05.pdf>

ÚKOL 2.3

Které z fází vytváření řetězce služeb považujete ve Vaší destinaci (regionální, lokální úroveň) za „kritické“? Uveďte důvody současného stavu a seznam opatření, která byste navrhli pro zdokonalení uvedeného řetězce?

ÚKOL 2.4

Který z uvedených prvků řízení destinace na regionální či lokální úrovni byste označili ve Vaší destinaci jako vyhovující, průměrně vyhovující a nevyhovující?

- systém klíčových produktů
- politika značky destinace
- systém řízení znalostí
- systém řízení kvality
- distribuční cesty a sítě
- společnost destinačního managementu

Jaká opatření byste navrhli pro zlepšení současné situace?

ÚKOL 2.5

Charakterizujte obecně politiku turizmu v destinaci a její zásady. Prostudujte materiál „Koncepce politiky cestovního ruchu České republiky 2007 – 2013“ a shrňte cíle nejvýznamnější prvky koncepce. Uveďte, které z pasáží koncepce mají dopad na rozvoj turizmu ve Vaší destinaci.

3. MARKETING DESTINACE CESTOVNÍHO RUCHU

ÚKOL 3.1

Charakterizujte marketing destinace cestovního ruchu a vymezte základních osm specifických rysů marketingu v turizmu / marketingu destinací. Jaké důsledky mají tato specifika pro marketingový mix destinací?

ÚKOL 3.2

Jaké jsou hlavní kroky marketingového řízení destinace cestovního ruchu? Pokuste se posoudit, zda je Vaše destinace „marketingově řízena“ a charakterizujte posloupnost jednotlivých kroků marketingového řízení ve Vaší destinaci:

- Výzkum (analýza)
- Segmentace – Cílení – Umisťování/*Positioning* (strategický marketing)
- Marketingový mix (taktický marketing)
- Realizace
- Kontrola (získávání zpětné vazby, vyhodnocování výsledků)

Shrňte základní problémy marketingového řízení ve Vaší destinaci.

ÚKOL 3.3

Pokuste se vymezit a popsat strategickou úroveň marketingu (segmentace – cílení – umisťování) ve Vaší destinaci. Na které segmenty se orientuje Vaše destinace? Jakým způsobem probíhá umisťování Vaší destinace a jejích produktů? Shrňte hlavní problémy procesu segmentace – cílení – umisťování a navrhněte, jakým způsobem by se daly řešit.

ÚKOL 3.4

V návaznosti na strategický marketing destinace se pokuste navrhnout marketingový mix v jeho základní a rozšířené podobě. Popište současný stav marketingového mixu ve Vaší destinaci. Soustřed'te se zejména na produktový mix a využívání partnerství v marketingovém řízení destinace.

4. PRODUKT DESTINACE CESTOVNÍHO RUCHU

ÚKOL 4.1

Charakterizujte primární a sekundární nabídku ve Vaší destinaci cestovního ruchu. Pokuste se upozornit na nejvýznamnější a diferencující prvky nabídky oproti ostatním destinacím. Proveďte kvantitativní i kvalitativní analýzu nabídky.

ÚKOL 4.2

V návaznosti na úkol 3.4 se pokuste vymezit klíčové produkty ve Vaší destinaci. Proved'te SWOT analýzu klíčových produktů. U každého produktu proved'te jeho analýzu z hlediska

- jádra produktu (hodnota/přínos produktu)
- vlastního produktu (hmotný produkt)
- rozšířeného produktu (přidaná hodnota produktu)

ÚKOL 4.3

Pokuste se pro Vaší destinaci navrhnout nové produkty, a to v návaznosti na analýzu nabídky a analýzu cílových segmentů. Pokuste se pro Vaší destinaci sestavit Ansoffovo schéma vytváření poptávky, tedy různé možné kombinace produkt – trh podle tabulky 4.1 učebního textu.

ÚKOL 4.4

Pokuste se podrobně rozpracovat jeden z Vámi navržených produktů ve Vaší destinaci. Soustřed'te se zejména na jeho cenovou úroveň ve vazbě na kvalitu a dále na dodržení zásad tvorby produktu. Pro tento produkt navrhňte v návaznosti na volbu cílové skupiny způsob jeho prezentace (propagační mix) – reklamní mix, PR mix, aktivity spojené s podporou prodeje, osobní prodej, přímý marketing.

5. VÝVOJOVÉ TRENDY V CESTOVNÍM RUCHU Z HLEDISKA DESTINACÍ

ÚKOL 5.1

Shrňte stručně dosavadní vývoj strategií destinací ve vyspělých destinacích cestovního ruchu. Pokuste se přirovnat současnou úroveň strategie (marketingového řízení) destinace Česká republika nebo Vaší destinace k některé z vývojových fází destinačních strategií v západoevropských zemích.

ÚKOL 5.2

Pokuste se charakterizovat současné a budoucí trendy vývoje mezinárodního cestovního ruchu kvantitativně i kvalitativně. Které z uvedených trendů ovlivňují nebo podle Vašeho názoru budou ovlivňovat destinaci Česká republika a Vaší destinaci (regionální či lokální úroveň) v budoucnu?

ÚKOL 5.3

Které z trendů ovlivňujících marketingové řízení organizací destinačního marketingu/managementu ovlivňují či budou ovlivňovat marketingové řízení ve Vaší destinaci?

6. ÚLOHA MEZINÁRODNÍCH USKUPENÍ V CESTOVNÍM RUCHU Z HLEDISKA PROLÍNÁNÍ DESTINACÍ

ÚKOL 6.1

Které z uvedených aktivit organizací a uskupení prezentovaných v kapitole 6 mají podle Vašeho názoru klíčový význam pro rozvoj turizmu v České republice?

ÚKOL 6.2

Jak byste hodnotil(a) význam uskupení a aktivit popsaných v kapitole 6 pro rozvoj turizmu ve Vaší destinaci? Které z uvedených aktivit mohou být inspirující pro podobné aktivity na regionální/lokální úrovni ve Vaší destinaci?

7. KOMPLEXNÍ PRODUKTY A VYTVÁŘENÍ MEZIDESTINAČNÍCH STRUKTUR

ÚKOL 7.1

Jste marketingovým manažerem (marketingovou manažerkou) městské destinace cestovního ruchu (asi 50 000 obyvatel), jejíž produkt je orientován na domácí klientelu a sousední zdrojové trhy. Vzhledem k vysoké sezónnosti má destinace problémy s obdobím podzimních a zimních měsíců. Pokuste se navrhnout produktový mix zejména s využitím programování a paktování a propojení uvedené městské destinace s dalšími vybranými destinacemi s cílem vzniku komplexního produktu. Můžete pracovat v „obecné“ rovině nebo si vybrat konkrétní českou městskou destinaci splňující alespoň přibližně danou velikost podle počtu obyvatel.

ÚKOL 7.2

Pokuste se stanovit vhodnost vstupu Vaší destinace na mezinárodní či globální trh cestovního ruchu podle kvantitativních a kvalitativních požadavků stanovených v podkapitole 7.2.

ÚKOL 7.3

Shrňte hlavní výhody a nevýhody strategií indukce, dedukce a strategie centralizační. Pokuste se zhodnotit možnost aplikace jednotlivých strategií na úrovni destinace Česká republika a na úrovni Vaší destinace (regionální či lokální).

8. SPOLEČNÉ PRODUKTY OBCÍ, REGIONŮ A SVAZKU OBCÍ

ÚKOL 8.1

Charakterizujte postavení jednotlivých subjektů řízení destinace při tvorbě produktového mixu mezi obcemi (svazky obcí) a regiony . Nastiňte hlavní problémy, s nimiž se setkáváte při tvorbě produktu ve Vaší destinaci.

ÚKOL 8.2

Které z forem kooperace uvedených v podkapitole 8.3 jsou nebo by mohly být využívány ve Vaší destinaci – horizontální kooperace, vertikální kooperace, laterální kooperace, efekt aglomerace?

9. PARTNERSTVÍ V DESTINAČNÍM MANAGEMENTU

ÚKOL 9.1

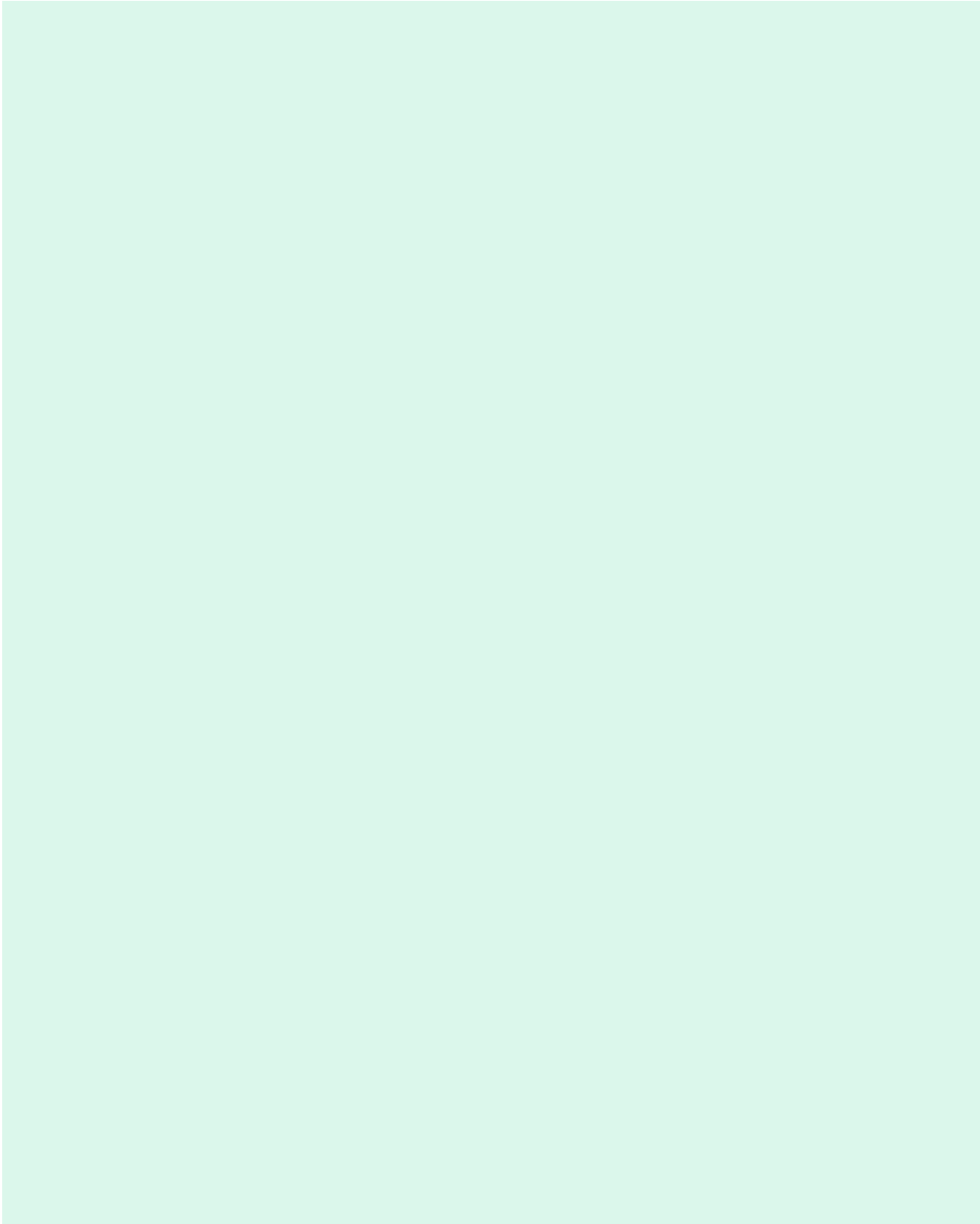
Pokuste se shrnout nejvýznamnější důvody spolupráce subjektů ve Vaší destinaci. Nastiňte problémy jednotlivých forem spolupráce zúčastněných subjektů.

ÚKOL 9.2

V jaké míře je využíváno partnerství veřejného a soukromého sektoru v aktivitách rozvoje cestovního ruchu ve Vaší destinaci?

ÚKOL 9.3

Zhodnoťte současné možnosti partnerství veřejného a soukromého sektoru v České republice.



Tato skripta jsou spolufinancována
Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky