

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ



Obor: Cestovní ruch

**Analýza podpory cestovního ruchu na příklade  
Bavorskej centrály cestovního ruchu**

(diplomová práce)

Autor: Bc. Oliver Hanušniak

Vedúci práce: Ing. Jan Herget, Ph.D.

Rok: 2017

Prehlasujem, že som diplomovú prácu na tému “Analýza podpory cestovného ruchu na príklade Bavorskej centrály cestovného ruchu” vypracoval samostatne. Všetku použitú literatúru a podkladové materiály uvádzam v priloženom zozname literatúry.

V Prahe dňa 28. apríla 2017

.....

Bc. Oliver Hanušniak

Touto cestou by som rád poďakoval môjmu vedúcemu práce, pánovi Ing. Janu Hergetovi, Ph.D., za inšpiráciu, trpezlivosť a poskytnuté rady pri písaní mojej diplomovej práce. Zároveň ďakujem mojim rodičom, súrodencom a priateľom za podporu počas vzniku tohto diela.

## **Abstrakt**

Práca približuje fungovanie a podporu cestovného ruchu v destinácii Bavorsko. V teoretickej časti hľadá správnu definíciu destinácie cestovného ruchu spomedzi mnohých predstavených. Ďalej približuje úlohy organizácie destinačného manažmentu, ktorá sa stará o riadenie a propagáciu každej destinácie. Keďže Bavorsko kladie veľký dôraz na svoju značku a konkurencieschopnosť, práca popisuje aj tieto pojmy na úrovni teórie. Niektoré aktuálne výskumy sú taktiež prezentované. Praktická časť predstavuje destináciu Bavorsko s jej silnými, ako aj slabými stránkami. Značná pozornosť je pomocou tabuliek a grafov venovaná návštevnosti tejto destinácie, ktorá v poslednej dobe zaznamenáva stabilný nárast a hľadá príčiny tohto trendu. Tie vidí hlavne v bezpečnostnej situácii v niektorých tradičných dovolenkových destináciách a v silnej aktivite Bavorskej centrály cestovného ruchu, ktorej činnosť je popísaná v poslednej časti práce.

## **Abstract**

This thesis describes the functioning and assistance of tourism in destination Bavaria. In the theoretical part it searches across many introduced for the right definition of tourism destination. Further it expounds the roles of destination management organization, which takes care of managing and promoting each destination. Because Bavaria puts a lot of effort in their brand and competitiveness, the thesis describes these terms on the theoretical level as well. Some present studies are presented too. The analytical part introduces the destination Bavaria with its strengths and weaknesses. Great attention is paid to attendance, with help of tables and graphs, that has recently seen a significant growth and looks for the causations of this trend. It sees them mostly in the safety situation in some traditional holiday destinations and in the strong activity of Bavarian tourism agency, which functioning is described in the last part of the thesis.

**Kľúčové slová**

cestovný ruch, destinácia, marketing, manažment, Bavorsko, Bayern TOURISMUS  
MARKETING

**Keywords**

tourism, destination, marketing, management, Bavaria, Bayern TOURISMUS  
MARKETING

**JEL klasifikácia / JEL classification**

Z30, Z31, Z32, Z33, Z38, Z39

# Obsah

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| 1 Úvod .....                                                        | 1  |
| 2 Destinácia cestovného ruchu .....                                 | 3  |
| 2.1 Tri perspektívy pohľadu na destináciu .....                     | 4  |
| 2.2 Identifikácia destinácie .....                                  | 4  |
| 2.3 Celková cestovná skúsenosť návštevníka .....                    | 5  |
| 2.4 Relevantné faktory pre definovanie destinácie .....             | 5  |
| 2.5 Šesť charakteristických komponentov destinácie .....            | 7  |
| 3 Organizácie destinačného manažmentu .....                         | 8  |
| 3.1 Definícia a delenie DMO .....                                   | 9  |
| 3.2 Úlohy a funkcie DMO .....                                       | 9  |
| 3.3 DMO ako riešenie nedokonalosti trhu .....                       | 11 |
| 3.4 Štruktúra DMO .....                                             | 12 |
| 3.5 Členovia DMO .....                                              | 12 |
| 3.6 Dynamické koleso účastníkov cestovného ruchu v destinácii ..... | 13 |
| 3.7 Silné a slabé stránky riadenia DMO .....                        | 15 |
| 4 Destinačný manažment .....                                        | 15 |
| 4.1 Definovanie destinačného manažmentu .....                       | 15 |
| 4.2 Úlohy destinačného manažmentu .....                             | 16 |
| 4.3 Kľúčový hráči v destinačnom manažmente .....                    | 18 |
| 4.4 Princíp Public-Private-Partnership .....                        | 19 |
| 4.5 Sieťový manažment .....                                         | 19 |
| 4.6 Regionálny manažment .....                                      | 20 |
| 4.7 Integrovaný systém destinačného manažmentu .....                | 21 |
| 4.8 Formulácia stratégie pre destinácie .....                       | 22 |
| 4.8.1 Porterove všeobecné stratégie .....                           | 22 |
| 4.8.2 Gilbertova téza o diferenciacii destinácie .....              | 23 |
| 4.8.3 Poonova analýza pre flexibilnú špecializáciu .....            | 24 |
| 4.9 Syntéza strategických rámcov .....                              | 25 |
| 5 Destinačný marketing .....                                        | 26 |
| 5.1 Hlavné trhy a výber destinácie .....                            | 26 |
| 5.2 Typy destinácií a cieľové trhy .....                            | 27 |
| 5.3 Marketingový výskum .....                                       | 28 |
| 5.4 Pozícia destinácií a ich marketing .....                        | 29 |
| 5.5 Destinačný marketingový mix .....                               | 29 |
| 5.5.1 Tvorba produktu destinácie .....                              | 30 |
| 5.5.2 Cenotvorba destinácie .....                                   | 31 |
| 5.5.3 Distribúcia v destináciách cestovného ruchu .....             | 31 |

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| 5.5.4 Propagácia destinácie .....                           | 33 |
| 5.6 Marketing konkurencieschopnej destinácie.....           | 34 |
| 6. Branding .....                                           | 35 |
| 6.1 Definícia značky .....                                  | 36 |
| 6.2 Logo destinácie .....                                   | 37 |
| 6.3 Prieskum na tému zavedenie loga .....                   | 38 |
| 7 Konkurencieschopnosť destinácie.....                      | 40 |
| 7.1 Model konkurencieschopnosti destinácie.....             | 41 |
| 7.2 Indikátory konkurencieschopnosti destinácie.....        | 43 |
| 7.3 Hlavné závery modelu .....                              | 44 |
| 8 Bavorsko ako destinácia cestovného ruchu .....            | 46 |
| 8.1 Vývoj návštevnosti Bavorska v grafoch a tabuľkách ..... | 50 |
| 8.2 Príčiny rastu návštevnosti .....                        | 57 |
| 9 Bayern Tourismus Marketing GmbH.....                      | 62 |
| 9.1 Štruktúra .....                                         | 63 |
| 9.2 Financie.....                                           | 65 |
| 9.3 Marketingové aktivity .....                             | 65 |
| 9.4 Bavorsko online.....                                    | 71 |
| 9.5 Marketingové kampane .....                              | 72 |
| 10 Záver .....                                              | 75 |
| Zoznam tabuliek a grafov .....                              | 77 |
| Zoznam obrázkov .....                                       | 78 |
| Zdroje .....                                                | 79 |

# 1 Úvod

Cestovný ruch nielen v Bavorsku, ale celosvetovo zaznamenáva v poslednej dekáde významný rast. Tento trend ústi do zvýšenej konkurencie medzi rôznymi destináciami cestovného ruchu. Klesajúce ceny dopravy, jednoduché alebo žiadne vízové povinnosti a rastúci príjem obyvateľstva umožňujú potenciálnym návštevníkom cestovať aj do vzdialených (exotických) destinácií. Preto je pre každú destináciu dôležitá správna propagácia na domácom trhu a na ostatných, hlavných zdrojových trhoch. Taktiež sa nesmie zabúdať na riadenie a spoluprácu v rámci destinácie. Túto činnosť má na starosti v každej destinácii takzvaná organizácia destinačného manažmentu. Táto práca sa bude zaoberať konkrétne analýzou podpory cestovného ruchu zo strany Bavorskej centrály cestovného ruchu a jej výsledkami.

V teoretickej časti práce je v prvom rade pozornosť venovaná definícii destinácie ako takej. V odbornej literatúre môžeme nájsť mnoho pokusov, ako by sa destinácie dali charakterizovať. Niektoré kladú dôraz na geografickú polohu, iné na administratívne hranice, ďalšie zdôrazňujú pohľad zo strany ponuky, iné zo strany dopytu. Preto práca nakoniec volí jednu, z pohľadu autora najvhodnejšiu, definíciu destinácie. Neskôr je nutné si priblížiť úlohy a fungovanie organizácií destinačného manažmentu všeobecne. Toto je prehľadne popísané pomocou niekoľkých tabuliek a obrázkov. Ďalej je priblížená štruktúra takejto organizácie, jej najčastejší členovia a výhody a nevýhody podľa typu riadenia. Destinačný manažment a jeho presah do sieťového a regionálneho manažmentu sú popísané neskôr. Pri každom type riadenia je formulácia stratégie kľúčová, práca preto predstavuje tri najhlavnejšie stratégie, ktoré sa dajú pomerne jednoducho aplikovať na každú destináciu. Popri manažmente zohráva mimoriadne dôležitú úlohu aj marketing destinácie. Každá organizácia destinačného manažmentu musí poznať svoje cieľové trhy a návštevníkov. Preto by mal v každej takejto organizácii fungovať marketingový výskum. Ďalej je na všeobecnej úrovni predstavený marketingový mix destinácie a niektoré odporúčenia pre úspešný marketing do budúcnosti. Bavorská centrála cestovného ruchu kladie veľký dôraz na tvorbu a správu loga, preto autor pokladá za nutné predstaviť na teoretickej úrovni aj koncept značky. Prezentované sú aj niektoré aktuálne výskumy, ktoré ujasňujú dôvody pre tvorbu loga destinácie a vplyv účastníkov destinácie na jeho zavedenie. V poslednej kapitole je na úrovni teórie predstavený model konkurencieschopnosti destinácie, keďže Bavorská organizácia destinačného

manažmentu patrí medzi najschopnejšie spoločnosti cestovného ruchu, čo sa týka udržiavania a zvyšovania úrovne konkurencieschopnosti.

V praktickej časti práce je hneď na začiatku prezentované Bavorsko ako destinácia cestovného ruchu, taktiež pomocou SWOT analýzy. Následne je veľký dôraz venovaný pomocou tabuliek a grafov návštevnosti tejto destinácie, ktorá zaznamenáva každoročne nárast počtu návštevníkov. Hypotézou tejto práce je, že za rastúcim trendom návštevnosti stojí bezpečnostná situácia v niektorých tradičných destináciách. Situácia je všeobecne popísaná pomocou aktuálnych trendov a následne potvrdená pomocou príkladov a relevantných štatistík a výskumov. Rovnako pri analyzovaní rastúcej návštevnosti nesmieme zabudnúť na profesionálnu prácu Bavorskej centrálly cestovného ruchu. Práca vo svojej poslednej kapitole približuje jej fungovanie, štruktúru a marketingové aktivity.

V teoretickej časti práce vychádzam hlavne z práce od D. Buhalisa *Marketing the competitive destination of the future*, článku *Destination management* od K. Ryglovej, prezentácie *Destination management– an overview* na konferencii UNWTO od autorov M. Carter a R. Fabricius alebo akademického príspevku *Attributes of destination competitiveness: a factor analysis* od kolektívu autorov K. Chulwon, L. Dwyer, R. Mellor, Z. Livaic, a D. Edwards. Pre definovanie organizácie a úloh destinačného manažmentu som použil článok *Destination management and economic background: defining and monitoring local tourist destinations* od výskumníčky M. Manente. Pre potrebu teórie som spracoval niekoľko článkov napísaných známym autorom J. R. B. Ritchiem, napríklad téme značky sa venuje jeho článok *Destination branding: Insights and practices from destination management organizations*, ktorý napísal spolu s C. Blainom a S. E. Levym. Praktická časť práce vychádza z online dostupných materiálov priamo od Bavorskej centrálly cestovného ruchu. V analýze vychádzam z online článkov vybraných nemeckých periodík, grafických publikácií od Bavorskej organizácie destinačného manažmentu a zo správy *Future trends in tourism* od výskumníkov analytického oddelenia nemeckého parlamentu.

## 2 Destinácia cestovného ruchu

Mnoho výskumníkov sa pokúsilo ujasniť podstatu destinácie cestovného ruchu. Veľkosť destinácie a jej priestorová determinácia môže niekedy prichádzať do sporu s administratívnymi hranicami, na báze ktorých je destinácia definovaná a propagovaná. Vďaka tomuto faktu sú niekedy destinácie kategorizované ako medzinárodné, národné, regionálne a lokálne (Ryglová 2008, s. 441). Pre zjednodušenie riadenia je potom destinácia rozdelená na prirodzené turistické regióny, ktoré by mali rešpektovať základ zjednocujúcich princípov:

- byť založené na základe pragmatických zjednocujúcich elementov
- geograficky jednotné
- administratívne identifikované.

Hu a Ritchie (1993, s. 26) koncipovali destináciu ako balíček zariadení a služieb cestovného ruchu, ktoré ako každý iný spotrebiteľský produkt, je zložený z množstva atribútov. Buhalis (2000, s. 104) tvrdí, že destinácie sú amalgámy produktov cestovného ruchu, ktoré ponúkajú integrovaný zážitok pre svojich spotrebiteľov. Je ale nesprávne definovať destináciu iba ako amalgám produktov a služieb dostupných v *jednej* lokácii, pretože môže pritažnúť turistov aj spoza jej priestorových hraníc. Bieger (1998, s. 8) preto túto definíciu dopĺňa tým, že destinácia môže byť videná ako produkt cestovného ruchu, ktorý v určitých trhoch súťaží s inými produktami. Iní výskumníci, ktorí zastávajú *dopytovú* perspektívu, v podstate identifikujú destináciu ako súbor produktov, služieb, prírodných a umelých atrakcií schopných stiahnuť turistov na špecifické miesto a tým potvrdiť, že geografická pozícia sa nezhoduje s destináciou. V ich pohľade je geografická poloha jednoducho jedným z faktorov, ktorý tvorí destináciu. Ďalší výskumníci (Manente a Minghetti 2006, s. 232) definujú destináciu ako systém ponuky spojený so špecifickým územím. Podobne Keller (2000, s. 140) zdôrazňuje vo svojej práci, že ľudia často používajú región, okres, územie a lokalitu ako synonymá dokopy so slovami cestovných ruch a s významom destinácie cestovného ruchu. Všetky tieto definície odporúčajú, že destinácia môže byť definovaná viac širšie ako jedna fyzická lokácia. Niektoré destinácie sú ale umelo vytvorené politickými jurisdikciami, ktoré zlyhávajú pri zohľadnení spotrebiteľských preferencií alebo funkcií priemyslu cestovného ruchu.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Napríklad Alpy sú zdieľané Francúzskom, Rakúskom, Švajčiarskom, Talianskom a Nemeckom, ale často vnímané a spotrebované lyžiarmi ako súčasť rovnakého produktu.

Harris a Leiper (1995, s. 87) vysvetľujú, že destinácie sú miesta, smerom ku ktorým ľudia cestujú a kde si vyberajú ostať počas svojho pobytu, a to kvôli zažitiu jasných súčastí alebo charakteristík, vnímaných atrakcií nejakého druhu. Cooper (1992, s. 156) definuje destinácie ako zameranie sa zariadení a služieb, ktoré sú vytvorené na uspokojenie potrieb turistov.

## 2.1 Tri perspektívy pohľadu na destináciu

Pri skúmaní a pozorovaní destinácie cestovného ruchu rozoznávame tri perspektívy (Manente, 2008, s. 29 ):

- geografická (zreteľne jasné územie s geografickými alebo administratívnymi hranicami, ktoré turisti navštevujú a ostávajú v ňom počas ich návštevy)
- ekonomická (miesto kde ostávajú najdlhšie a utratia relevantnú sumu peňazí a kde je príjem z cestovného ruchu významný, alebo potenciálne významný, pre ekonomiku)
- psychografická (tvorí hlavný dôvod pre cestovanie).

## 2.2 Identifikácia destinácie

Identifikácia destinácie sa môže líšiť podľa *rozmanitosti* účastníkov (aktuálny a potenciálny dopyt po cestovnom ruchu, lokálne súkromné turistické aktivity, verejný účastníci, nelokálne turistické aktivity, hostiteľská komunita) a podľa *vnímania* (Manente, 2008, s. 30). Napríklad pre marketing je destinácia cestovného ruchu viac ako iba geografické miesto. Je to amalgám produktov, služieb, prírodných zdrojov, umelých elementov a informácií, ktorá je schopná zaujať nejaký počet návštevníkov do miesta (Leiper 1995, s. 370, Bieger 1997 a 1998, s. 8). Ako sa vo svojej práci zmienil Keller (2000, s. 141), turisti vnímajú destináciu alebo ponúkané služby v kontexte destinácie, *ako celok*. Destinácia a produkt sú preto *identické* (Manente, 2008, s. 30). Vnímanie destinácie a jej výhod návštevníkmi (vzhľadom na ich kultúru, systém hodnôt a socioekonomický status) je základom pre ich výber. Tým pádom destinácia cestovného ruchu môže byť videná ako produkt cestovného ruchu, ktorý na určitých trhoch súťaží s inými produktmi (Bieger 2001, s. 8). Fakt, že destinácia ako produkt cestovného ruchu môže byť spoznaná iba po navštívení, znamená, že je to *skúsenostný statok*. Podľa Biegera (1998, s. 12) sa koncept destinácie zameriava na zákazníka a účastníkov ponuky cestovného ruchu. Bieger definuje destináciu ako plochu, ktorá pozostáva zo všetkých služieb a ponúk, ktoré návštevník spotrebuje počas svojho pobytu. Zostavovanie rozličných komponentov cestovného ruchu je vykonávané vzhľadom na turistove preferencie, motivácie a

očakávaní (Gunn 1994, s. 12, Hu a Ritchie 1993, s. 31). Výsledky tohto očakávanie podmieniajú konečné vnímanie destinácie v podmienkach jej obmedzení a kvality (Manente, 2008, s. 31). Z tohto dôvodu môže byť destinácia cestovného ruchu definovaná ako súbor skúseností alebo zážitkov získaných návštevníkom (Gunn, 1972). Podobne Leiper (1990, s. 375) uvádza, že destinácia môže byť videná ako balíčkovanie produktov a služieb čiastočne vytvorených verejnými a súkromnými operátormi. Jadrom potom nie je táto atrakcia sama o sebe, ale kombinácia faktorov vytvorených cez návštevníkovu spotrebnú skúsenosť.

## 2.3 Celková cestovná skúsenosť návštevníka

Celková cestovná skúsenosť v destinácii taktiež zahŕňa aktivity mnohých biznis podnikov, verejných organizácií, sprostredkovateľov a pod., a rozvoj akcií a programov smerovaných ku špecifickým funkciám. Destinácia je taktiež koncept pochádzajúci zo strany ponuky, a to konkrétne zo zdrojov a identity lokálnej komunity. Z toho uhla pohľadu môže byť destinácia definovaná z dvoch perspektív (Manente, 2008, s. 30):

- ako turistické miesto, kde boli rozvinuté aktivity turizmu a potom sú vyrábané a spotrebúvané produkty cestovného ruchu
- ako produkt cestovného ruchu a potom ako špecifická ponuka zahŕňajúca súbor zdrojov, aktivít, účastníkov teritória a lokálnu komunitu

Presun od destinácie ako miesta cestovného ruchu, ku destinácii ako produktu cestovného ruchu, závisí na vnímaní zapojených účastníkov. Všetky tieto záležitosti vedú k záveru, že destinácia nemôže byť definovaná *a priori*. Avšak táto nejasnosť nemôže byť akceptovaná, pretože destinácia ktorá chce dosiahnuť, udržať a ubrániť svoju konkurencieschopnú pozíciu na globálnom trhu, potrebuje informácie, metódy a nástroje funkčné pre vyhodnotenie svojej terajšej pozície, konkurenčného prostredia, budúcich rozvojových scenárov a strategických možností.

## 2.4 Relevantné faktory pre definovanie destinácie

Cieľom nasledujúcej kapitoly je identifikovať základné elementy, ktoré by mali byť zohľadnené pri tvorbe definície destinácie. Táto definícia by mala odlišiť destináciu od regiónu<sup>2</sup>, v ktorom administratívne hranice určujú dimenziu a charakteristiky zohľadneného

---

<sup>2</sup> Región môže byť definovaný ako administratívna jednotka korešpondujúca s prvou úrovňou rozdelenia krajiny v podmienkach jej politickej a administratívnej organizácie (napríklad NUTS 2).

územia. Ďalej by mala zahŕňať perspektívu ponuky a dopytu, pretože berieme do úvahy, že destinácia je v podstate miesto kde sa stretáva dopyt a ponuka po cestovnom ruchu. V rámci tohto kontextu sa nasledujúce faktory javia ako základné, čiže tie, ktoré majú byť zohľadnené pri tvorbe definície (Manente, 2008, s. 30):

- a) *zdroje, účastníci a aktivity*: destinácia by mala byť charakterizovaná integrovaným súborom prírodných, kultúrnych a umelých zdrojov. Stávajú sa atraktivitami cestovného ruchu a tým pádom môžu byť pretavené prácou lokálnych a nelokálnych účastníkov do produktov, z potenciálnej destinácie cestovného ruchu sa stáva destinácia produktov cestovného ruchu. Fakt, že tento súbor musí byť integrovaný, znamená identifikovanie komplexného súboru verejných a súkromných účastníkov, ich úlohy a kompetencií. Verejný a súkromný účastníci majú rozličné stupne zodpovednosti a záujmy a stretávajú sa s rozličnými nákladmi a benefitmi. Každý produkt destinácie kombinuje statky a služby vyrobené trhom s lokálnymi zdrojmi, ktoré reprezentujú dôvod, prečo si návštevníci vyberajú práve túto destináciu pred jej konkurentmi. Verejný sektor hrá zásadnú úlohu v zaistovaní optimálneho použitia verejných zdrojov a služieb a bilancuje zdieľanie nákladov a benefitov medzi zapojenými hráčmi. Verejný sektor by sa mal chovať ako *rozvojový* agent a vytvoriť podmienky na prekonanie prekážok - podporovať kultúrnu, právnu a ekonomickú spoluprácu a networking. Súkromný sektor na druhú stranu by mal prispieť k zachovaniu a rozvoju destinácie a stať sa *tržným* agentom spájajúcim dopyt a ponuku a zaistiť tržnú dostupnosť produktu cestovného ruchu.
- b) *teritórium*: integrovaný súbor zdrojov, hráčov a aktivít umiestnených v teritóriu, ktoré môže byť buď municipalitou, alebo sumou municipalít, zdieľajúcich príľahlosť alebo homogenitu zdrojov a funkčnú vzájomnú spoluprácu. Často je destinácia charakterizovaná hlavným centrom a skupinou iných municipalít so sekundárnou úlohou okolo nej. Medzi nimi môže existovať viacstranný vzťah: od obojstranného posilňovania kapacít atrakcie, cez podporu v podmienkach ubytovacích služieb, až po tvorbu alternatívnych možností návštevy pre skúsených turistov, ktorí chcú spoznať celkový kontext destinácie.
- c) *pozorovacia a analytická jednotka*: osobitosť cestovného ruchu ako ekonomického odvetvia, centrálna úloha dopytu cestovného ruchu a vzťah medzi spotrebou cestovného ruchu a jeho produkciou robí teritórium srdcom konceptu každej lokálnej destinácie. To znamená, že teritórium sa stáva jednotkou analýzy na meranie dvoch strán rovnakej mince. Na strane ponuky musia byť definované a kvantifikované služby poskytnuté atraktivitami cestovného ruchu a aktivity

charakteristických turistických odvetví s ohľadom na ich umiestnenie. Na strane dopytu je to zoznam nákladov teritoriálnej koncentrácie návštevníkov a ich aktivít (hlavne spotreby), ktorý vyžaduje prijatie teritória ako pozorovateľskej jednotky.

- d) *kapacita atrakcie*: územie destinácie by malo byť vnímané ako forma záujmu od potenciálnych návštevníkov a to tak, aby sa mohli rozhodnúť navštíviť ho pre akýkoľvek hlavný účel (osobný alebo biznis).
- e) *význam spotreby cestovného ruchu pre celkovú ekonomickú aktivitu*: spotrebná skúsenosť návštevníka by mala znamenať významnú sumu peňazí utratenú tak, že miestny výrobný systém by bol v prípade jej absencie významne ovplyvnený. Je dôležité si pamätať, že kým koncentrácia atraktivít cestovného ruchu dáva každému miestu unikátnu charakteristiku a zvyšuje dopyt, odvetvia cestovného ruchu, ktoré prispievajú k uspokojeniu návštevníkových potrieb, sú všeobecne distribuované na rozľahlejšie územie ako to destinačné. Následkom toho sú pozitívne ekonomické efekty (čo sa týka príjmov a zamestnanosti) odvodené z cestovného ruchu rozdelené v rámci ako aj mimo destinácie cestovného ruchu. Pritom vplyvy vytvorené nadmerným tlakom dopytu po cestovnom ruchu sú umiestnené v destinácii. Inými slovami, dobrá výkonnosť čo sa týka návštevnosti nie vždy implikuje pozitívnu nákladovú rovnováhu pre destináciu.

## 2.5 Šesť charakteristických komponentov destinácie

Buhalis (2000, s. 99) definuje šesť charakteristických komponentov každej destinácie, označovaných ako "šesť A": atrakcie (*Attractions*) - primárna ponuka cestovného ruchu, ktorá vďaka svojmu množstvu, kvalite a atraktívnosti aktivuje účasť; prístupnosť a pomocné služby (*Accessibility and Ancillary services*) - všeobecná infraštruktúra, ktorá umožňuje prístup do destinácie, taktiež služby používané hlavne miestnymi obyvateľmi, ako napríklad telekomunikačné, zdravotnícke a bankové služby; vybavenie (*Amenities*) - nadstavba a infraštruktúra cestovného ruchu, ktorá umožňuje pobyt v destinácii a úžitnosť jej atrakcií (ubytovanie, športovo-rekreačné vybavenie, kultúrno-spoločenská výbava a iné); dostupné balíčky (*Available packages*) - pripravené produkty a produktové balíčky; aktivity (*Activities*) - rozličné aktivity.

Preto môže byť destinácia považovaná za kombináciu všetkých produktov, služieb a zážitkov poskytnutých lokálne. Taktiež nám umožňuje zhodnotiť vplyv cestovného ruchu regionálne, rovnako ako riadiť dopyt a ponuku za účelom maximalizácie benefitov pre všetkých účastníkov.

Tabuľka 1: Šesť charakteristických komponentov destinácie

|                                            |                                                                        |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| <b>Atractions</b> (atrakcie)               | prírodné, umelo vytvorené, účelové, tradičné                           |
| <b>Accessibility</b> (dostupnosť)          | celkový transportný systém vrátane ciest, terminálov a vozidiel        |
| <b>Amenities</b> (vybavenie)               | ubytovanie, stravovanie, požičovne, ostatné turistické služby          |
| <b>Activities</b> (aktivity)               | všetky aktivity v destinácii a čo bude návštevník robiť počas návštevy |
| <b>Available packages</b> (dost. balíčky)  | vedením predpripravené balíčky produktov a služieb                     |
| <b>Ancillary services</b> (pomocné služby) | služby využívané návštevníkmi ako banky, pošty, nemocnice              |

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Ryglová (2008, s. 441)

Pre účely tejto práce sú destinácie považované za *“... geograficky definované regióny, ktoré sú chápané svojimi návštevníkmi ako unikátna entita, s politickým a legislatívnym rámcom pre manažment a marketing cestovného ruchu a plánovanie.”* (Buhalis 2000, s. 107). Táto definícia umožňuje organizáciám destinačného manažmentu (DMO) aby boli zodpovedné za riadenie, plánovanie a marketing regiónu a aby mali moc a zdroje na prevzatie jednaní smerom k dosiahnutiu svojich strategických úloh.

### 3 Organizácie destinačného manažmentu

S ohľadom na vysoko konkurenčné prostredie cestovného ruchu, musia byť jednotlivé destinácie riadené profesionálnym spôsobom. Pre zaistenie tejto funkcie, ako aj mnohých iných, tu existujú takzvané destinačné agentúry alebo organizácie destinačného manažmentu (DMO), ktoré sú podporované a financované najsilnejšími partnermi v destinácii. Hlavná úloha destinačných agentúr tkvie v spájaní relatívne nezávislých a legálne autonómnych poskytovateľov služieb do jedného celku, ktorý sa chová súdržne a je riadený predajom a propagáciou kľúčových produktov destinácie (Ryglová 2008, s. 444). Cieľom takéhoto celku je potom koordinácia a kooperácia, tvorba vhodných reťazcov služieb a tiež tvorba zážitkov pre cieľové skupiny klientov, pričom si získava vplyv a kontrolu nad individuálnymi čiastkovými službami.

### 3.1 Definícia a delenie DMO

Svetová organizácia cestovného ruchu (WTO, 2004) definuje organizácie cestovného ruchu ako spoločnosti zodpovedné za manažment a marketing destinácií a všeobecne zapadajúce do jednej z nasledujúcich kategórií (Ritchie, Presenza a Sheehan 2005, s. 12):

- *národné* organizácie zodpovedné za manažment a marketing cestovného ruchu na národnej úrovni
- *regionálne, provinčné alebo štátne* DMO zodpovedné za marketing a manažment cestovného ruchu v geografickom regióne definovanom pre tento účel
- *lokálne* DMO zodpovedné za manažment a marketing cestovného ruchu založený na menšom geografickom území alebo meste.

Tabuľka 2: Úlohy organizácie destinačného manažmentu podľa kategórií

|                                                   | Národná DMO | Regionálna | Lokálna |
|---------------------------------------------------|-------------|------------|---------|
| Prezentácia destinácie, zahrňujúca značku a imidž | ✓           | ✓          |         |
| Kampane podporujúce biznis                        | ✓           | ✓          | ✓       |
| Objektívne informačné služby                      |             | ✓          | ✓       |
| Pomoc pri rezerváciách                            |             |            | ✓       |
| Destinačná koordinácia a manažment                |             |            | ✓       |
| Návštevnícke informácie                           |             |            | ✓       |
| Tréning a vzdelávanie                             |             | ✓          | ✓       |
| Biznis poradenstvo                                |             | ✓          | ✓       |
| Produktové Start-upy                              |             | ✓          | ✓       |
| Organizácia a manažment podujatí                  |             |            | ✓       |
| Organizácia a manažment atrakcií                  |             |            | ✓       |
| Stratégia, plánovanie, výskum a vývoj             | ✓           | ✓          | ✓       |

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Carter a Fabricius (2007)

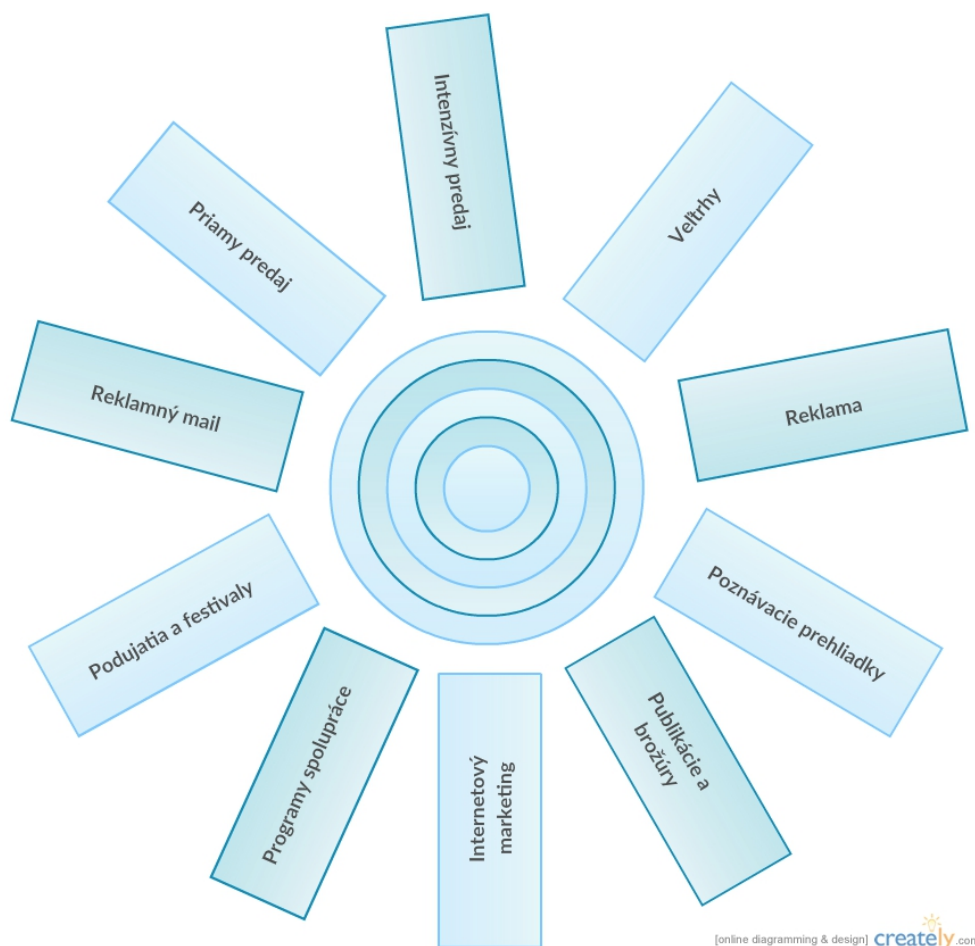
### 3.2 Úlohy a funkcie DMO

Heath a Wall (1991) vo svojej práci tvrdia, že úlohy DMO sú nasledujúce:

- formulácia stratégie
- reprezentovanie záujmov účastníkov
- marketing destinácie a koordinácie niektorých aktivít

Iní výskumníci definujú rolu DMO ako rozvoj produktov v rámci destinácie, zlepšenie imidžu destinácie a kvality služieb (Ritchie, Presenza a Sheehan 2005, s. 14).

Obrázok 1: Marketingové úlohy destinácie



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Ritchie, Presenza a Sheehan (2005, s. 14)

Podľa Bartl a Schmidt (1998) by sa organizácie destinačného manažmentu mali zaoberať piatimi hlavnými oblasťami (Ryglová 2008, s. 443):

- organizácia a koordinácia vertikálneho a horizontálneho prepojenia subjektov s dôrazom na dosiahnutie unifikovanej, flexibilnej a trhom riadenej, dynamickej a konkurencieschopnej jednotky
- kritické porovnanie destinačnej úrovne s inými najlepšimi destináciami s dôrazom na dosiahnutie väčšieho benefitu pre klienta a v rovnakom čase obmedzovanie nevyhnutných procesov
- zodpovednosť za napĺňanie základných funkcií manažovania cestovného ruchu v destinácii a ovplyvňovanie poskytovateľov služieb

- naplňovanie funkcie ponuky
- naplňovanie funkcie marketingu.

Niektoré súkromné DMO pomaly smerujú k tomu, aby sa stali súčasťou miestnej, regionálnej alebo národnej exekutívy a tým pádom získali politickú a legislatívnu moc, rovnako ako finančné prostriedky na racionálne riadenie zdrojov a na zaistenie dlhodobého profitovania svojich účastníkov. Preto existujú štyri typické úlohy adresované pre každú DMO (Buhalis 2000, s. 113):

- zvýšiť dlhodobú prosperitu domácich obyvateľov
- uspokojiť návštevníkov maximalizovaním kvality
- maximalizovať rentabilnosť miestnych podnikov a ich multiplikačný efekt
- optimalizovať vplyv cestovného ruchu zabezpečením udržateľnej rovnováhy medzi ekonomickými benefitmi a socio-kultúrnymi a environmentálnymi výdajmi

Morrison, Bruen a Anderson (1998, s. 13) na druhej strane vyčleňujú päť primárnych funkcií DMO (Ritchie, Presenza a Sheehan 2005, s. 12):

- hnací mechanizmus ekonomiky tvoriaci nový príjem, zamestnanosť, dane a prispievajúci k viac diverzifikovanej lokálnej ekonomike
- predajca komunikujúci najvhodnejší imidž destinácie, atrakcií a zariadení pre vybrané zdrojové trhy
- koordinátor priemyslu, poskytujúci jasné zameranie, povzbudenie a menšiu roztrieštenosť
- kvázi verejný reprezentant, poskytujúci legitimitu a ochranu pre miestny priemysel cestovného ruchu a pre individuálnych či skupinových návštevníkov
- tvorca hrdosti komunity napríklad zlepšovaním kvality života.

### 3.3 DMO ako riešenie nedokonalosti trhu

DMO sú nenahradiťelné v ich pozícii propagácie identity a obrazu destinácie ako celku. Dôvodom je, že väčšinou žiaden súkromný subjekt nemôže reprezentovať krajinu alebo región. Neschopnosť trhu vytvoriť zdroje potrebné pre marketing destinácie spontánne je zvyčajne definovaná ako tržné zlyhanie, na ktorého riešenie sa používajú tri prístupy (Ryglová 2008, s. 443):

- vytvorenie vlastnej agentúry na báze financovania súkromnými subjektmi predávajúcimi destináciu

- intervencia verejného sektoru, výsledkom ktorej sú verejne financované organizácie, biznis subjekty, lokálne kancelárie alebo iné organizácie zodpovedné za marketing a manažment destinácie
- kombinácia súkromného a verejného financovania s jednoznačným trendom smerovania ku financovaniu zo súkromných zdrojov.

### 3.4 Štruktúra DMO

Štruktúra DMO sa takisto rôzni. Mnoho autorov popísalo rozličné organizačné štruktúry vrátane špeciálneho oddelenia na úrade vlády, odboru na ministerstve, kvázi vládnej organizácie, spoločnej verejnej alebo súkromnej agentúry, neziskovej členskej organizácie a súkromných organizácií (Franch a Martini 2002, Ritchie a Crouch 2003). Financovanie DMO môže byť odvodené z rôznych zdrojov, ale je všeobecne reflektované organizačnou štruktúrou rovnako ako kontextom v ktorom DMO funguje. Príklady zahŕňajú vládne alokácie verejných fondov, špecifické dane<sup>3</sup> z cestovného ruchu alebo poplatky ako hotelové dane, užívateľské poplatky, alokácie z hazardu a lotérií, členské poplatky, sponzorstvá a reklama v propagačných aktivitách destinácie, provízie z rezervácií a predajov, predaje produktov v návštevníckych centrách a príspevky pre hosťujúcich cestovateľských pisateľov a plánovačov stretnutí (Ritchie, Presenza a Sheehan 2005, s. 11).

### 3.5 Členovia DMO

Fragmentová podstata ponuky cestovného ruchu v destináciách, kombinovaná s potrebou zaistenia súhrnných produktov cestovného ruchu, ktoré uspokojujú návštevníkove potreby, volá po spolupráci v rámci regiónov cestovného ruchu (Augustyn a Knowles, 2000, s. 341). Každá destinácia cestovného ruchu má svojich vlastných účastníkov. Členovia organizácie destinačného manažmentu môžu byť orientovaní na pohostinstvo ako napr. hotely, reštaurácie, cestovné kancelárie a taktiež ním môže byť akýkoľvek jednotlivец alebo firma, ktorá priamo alebo nepriamo podporuje cestovný ruch (Ritchie, Blain a Levy 2005, s. 343).<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Las Vegas, pravdepodobne najlepšie financovaná DMO vo svete, je excelentným príkladom špeciálnych okolností financovania, kde značné príjmy sú získané z hotelových a hazardných daní.

<sup>4</sup> Jedná sa napríklad o atraktivity, benzínové stanice, obchody s oblečením, mestské úrady, dopravné spoločnosti, letecké spoločnosti alebo univerzity.

Avšak je nutné silnejšie zohľadniť aj ostatných účastníkov cestovného ruchu, nie len klasické firmy cestovného ruchu ako hotely alebo lokálne organizácie cestovného ruchu. Bieger (1997) rozlišuje medzi poskytovateľmi ubytovania, zamestnávateľskými a zábavnými spoločnosťami a spoluproducentami. Tabuľka 3 dáva príklady.

Tabuľka 3: Účastníci v destinácii cestovného ruchu

| Poskytovatelia ubytovania | Zábavný priemysel | Spoluvorcovia     |
|---------------------------|-------------------|-------------------|
| Hotely                    | Športové podniky  | Príroda           |
| Penzióny                  | Kultúrne podniky  | Výrobný priemysel |
| Kempy                     | Nákupné centrá    | Miestne úrady     |

Zdroj: vlastné spracovanie podľa (Fischer, Pechlaner a Raich 2009, s. 31)

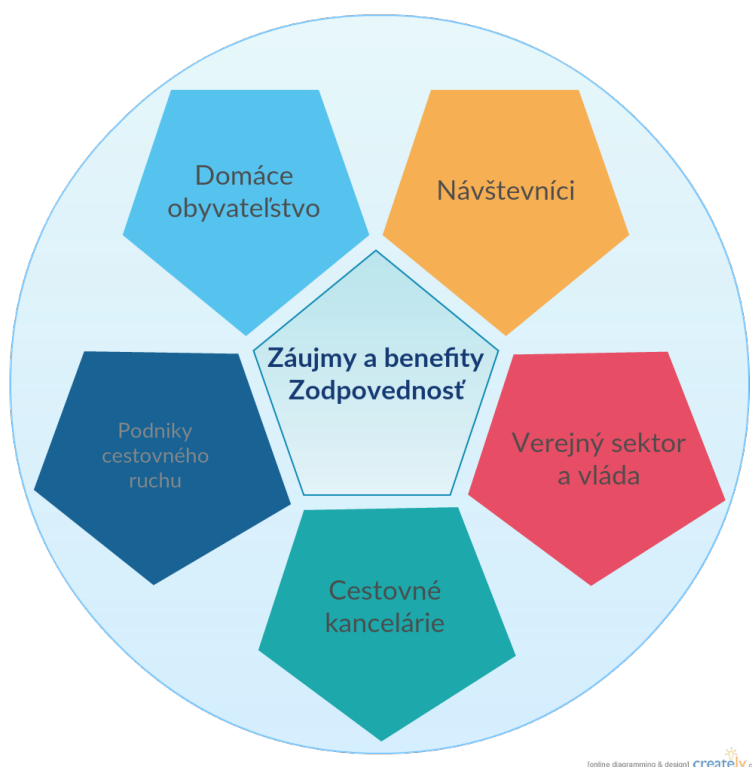
Organizácia cestovného ruchu je unikátnou stranou v destinácii cestovného ruchu, pretože tvorí úlohy, ktoré nemôžu byť dosiahnuté jednotlivými podnikmi cestovného ruchu. V tomto kontexte je nevyhnutné rozlíšenie medzi organizáciami, ktoré primárne obsahujú funkciu služieb zákazníkom a členom, a organizáciami ktoré vykonávajú strategické plánovanie a koordinačné úlohy (Pechlaner a Fuchs 2002, s. 44).

Organizácia cestovného ruchu čelí náročnej úlohe, v ktorej sa predpokladá jej líderská funkcia, kvôli spájaniu rozličných strán do homogénneho systému, koordinovaniu a rozvoju spoločného jadra kompetencií a produktov a tým pádom garantovaniu konkurencieschopnosti destinácie v dlhom období (Pechlaner, Fischer a Hammann 2006, s. 51). V tomto kontexte je tiež nevyhnutné pre celé odvetvie cestovného ruchu využiť potenciál miesta pomocou medzi sektorovej spolupráce s inými miestnymi sektormi a odvetviami (Manente a Pechlaner 2006, s. 241). Preto organizácie cestovného ruchu musia dnes zohľadňovať odlišné záujmy verejnej objednávky a súkromného sektora a rozličné záujmy svojich členov (Pechlaner a Tschurtschenthaler 2003, s. 521).

### 3.6 Dynamické koleso účastníkov cestovného ruchu v destinácii

Obrázok 2 demonštruje dynamické koleso účastníkov cestovného ruchu (Buhalis 2000, s. 111). Rozvoj a implementácia strategickým úloh v destináciách závisí na vzťahoch medzi účastníkmi. Preto bude implementácia kľúčových strategických úloh ilustrovaných v Tabuľke 2 určená dynamikou hráčov na tomto kolese. Každý účastník cestovného ruchu

Obrázok 2: Dynamické koleso účastníkov cestovného ruchu



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Buhalis (2000, s. 111)

prírodzene sleduje vlastné záujmy a chce získať čo najviac výhod plynúcich z jeho existencie. Záujmy niektorých účastníkov môžu byť konfliktné s inými účastníkmi a preto môžu byť ohrozené niektoré zo štyroch kľúčových úloh destinácie. Toto ohrozenie je často výsledkom chovania nejakého účastníka, ktorý sa pokúša vylepšiť svoje benefity na náklady ostatných.<sup>5</sup> Preto je pre DMO nevyhnutné používať počas plánovania a riadenia destinácií legislatívne a manažérske nástroje, ktoré zaistia, že všetky benefity plynúce z cestovného ruchu sú rozdelené spravodlivo medzi všetkých účastníkov a ktoré zabezpečia obnovu zdrojov využitých pre tvorbu a výkon cestovného ruchu (Buhalis 1997, s. 77, Buhalis a Fletcher 1995, s. 18, Sautter a Leisen 1999, s. 318). Zlyhanie DMO pri zaistení a udržiavaní rovnováhy v destinácii ohrozuje vzťahy medzi účastníkmi a sťažuje plnenie strategických úloh a udržanie dlhodobej konkurencieschopnosti a prosperity destinácie.

<sup>5</sup> Napríklad cestovná kancelária sa môže snažiť znížiť ceny platené miestnym dodávateľom kvôli zvýšeniu ziskového rozmedzia a zostaním konkurenčným na trhu.

### 3.7 Silné a slabé stránky riadenia DMO

DMO môžu byť riadené buď verejnou sférou, súkromným sektorom alebo ich kombináciou. Nasledujúca tabuľka uvádza významné slabé a silné stránky oboch základných typov riadenia organizácie cestovného ruchu (Carter a Fabricius 2007).

Tabuľka 4: Silné a slabé stránky riadenie DMO podľa prevažujúceho typu

|                 | Silné stránky                                                                                                                                                                                                                                  | Slabé stránky                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Verejný sektor  | <ul style="list-style-type: none"><li>- dlhodobý strategický prístup</li><li>- tvorba povedomia o destinácii</li><li>- verejná sféra</li><li>- podpora malých a stredných podnikov</li><li>- istota kvality</li></ul>                          | <ul style="list-style-type: none"><li>- chýba jasné zameranie na predstavenie nového biznisu</li><li>- slabý vo vytváraní komerčného príjmu</li><li>- neochota k riziku</li><li>- toleruje slabú výkonnosť</li><li>- pomalý v rozhodovaní</li><li>- nedôveruje súkromnému sektoru a motívu zisku</li></ul> |
| Súkromný sektor | <ul style="list-style-type: none"><li>- krátkodobý prístup</li><li>- zameranie na predaj</li><li>- customer relationship management</li><li>- zameranie sa na tržné príležitosti</li><li>- rýchle rozhodovanie</li><li>- podnikavosť</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- chýba záujem o širšie verejné blaho</li><li>- limitovaný záujem na plánovaní pre dlhšie obdobie</li><li>- má nedostatočné zdroje</li><li>- znechutenie verejným sektorom</li></ul>                                                                                 |

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Carter a Fabricius (2007)

## 4 Destinačný manažment

### 4.1 Definovanie destinačného manažmentu

Destinačný manažment je možné definovať ako strategické, organizačné a operatívne rozhodnutia vykonané pre riadenie destinácie, jej propagáciu a komercializáciu jej produktov (Ritchie, Presenza a Sheehan 2005, s. 14). Trend manažmentu destinácie v posledných dekádach prešiel zmenou z takzvaného politického manažmentu do manažmentu destinácie, ktorý je významným faktorom pre tvorbu a rozvoj podnikania

(Ryglová 2008, s. 442). Bartl a Schmidt (1998) rozumejú destinačnému manažmentu ako stratégii pre silné regióny, ktoré majú odvahu koncentrovať svoje sily na kolektívny rozvoj organizácie a aktívny predaj ich hlavných konkurenčných výhod. V tomto smere sa destinácia rozvíja tak, aby vedela návštevníkovi ponúknuť perfektne organizovanú sieť služieb korešpondujúcich s jeho výberom a zahŕňa celý proces od získavania informácií a pohodlnú rezerváciu, cez bezchybnú dĺžku pobytu, až po jeho *bezpečný* návrat domov (Ryglová 2008, s. 443). Destinačný manažment je tiež stratégiou rozvoja, ktorá reaguje na požiadavky medzinárodného globálneho trhu a smeruje ku strategicky riadeným a konkurencieschopným výkonným jednotkám. Dôležitým elementom v destinačnom manažmente je vysoká úroveň spolupráce medzi individuálnymi subjektami participujúcimi na riadení destinácie. Manažment destinácie môže byť taktiež definovaný ako systém riadiacich schopností a aktivít, ktoré sú používané prostredníctvom koordinovaného plánovania a riadenia cestovného ruchu v konkrétnej destinácii (Ryglová 2008, s. 443). Inak povedané, nielen reprezentanti verejnej sféry by mali byť zapojení do procesu regionálneho rozvojového strategického plánovania, ale takisto by sa mali zúčastniť aj podnikatelia, neziskové organizácie a občiansky aktivisti. Rýchly rozvoj informačných technológií v poslednej dekáde znamená novú možnosť pre rozvoj destinačného manažmentu.

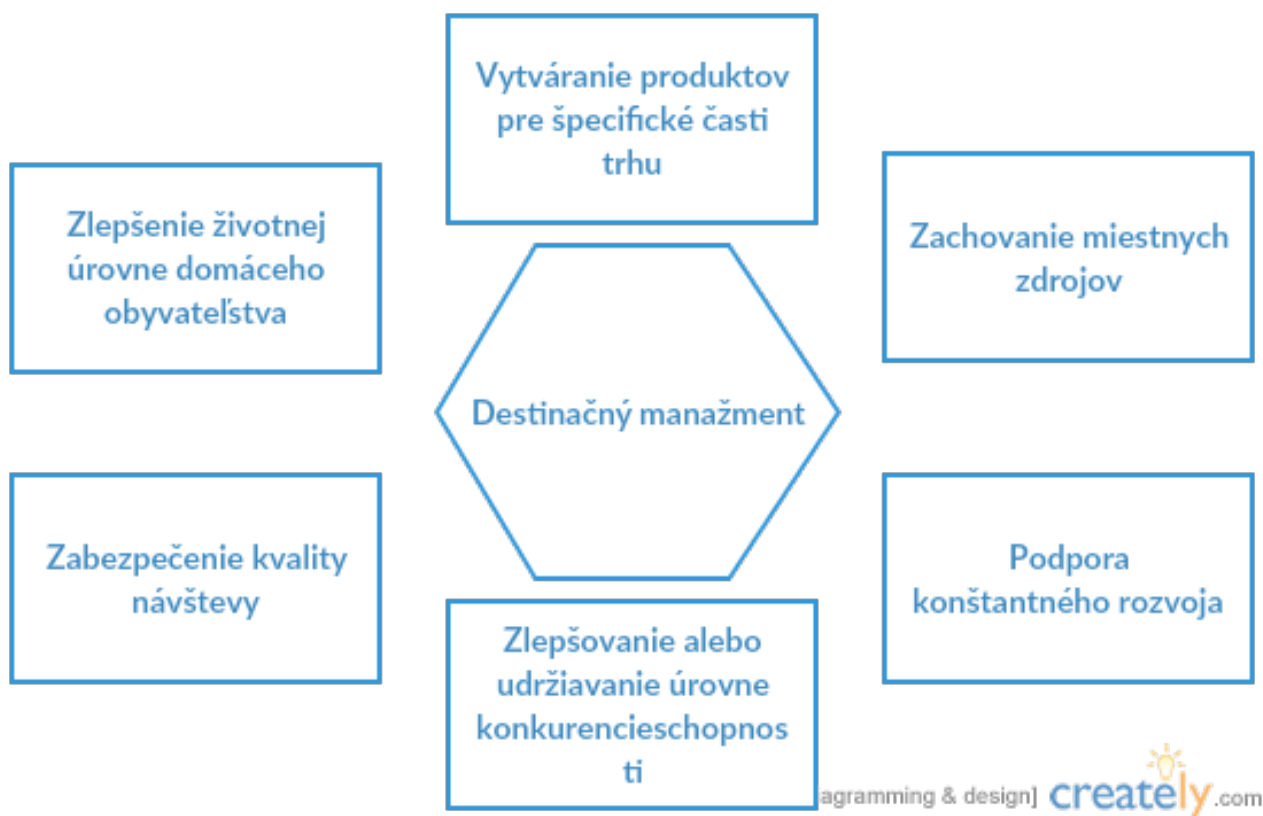
## 4.2 Úlohy destinačného manažmentu

Úlohou destinačného manažmentu je riadenie a podpora integrácie rozličných zdrojov, aktivít a účastníkov cez vhodné politiky a konanie (Manente, 2008, s. 29). Zahŕňa to v sebe potom vládne kompetencie (plánovanie, organizáciu a kontrolu biznis aktivít), ktoré by mali byť všeobecne vykonávané verejným sektorom (Manente a Minghetti, 2006, s. 229). Ako sa zmienil Gunn (1994, s. 12), cestovný ruch distribuuje trhy ku produktom (destináciám), skôr ako naopak. Tento rozdiel znamená, že produktové oblasti, miesta na ktoré cestujeme, sú náročnejšie na plánovanie, dizajn a správu.

Kvôli tomu destinačný manažment reprezentuje kľúčovú stratégiu pre destinácie za účelom uspokojenia spotrebiteľa, zaistenia udržateľného rozvoja a získania silnej pozície na globálnom trhu cestovného ruchu (Manente, 2008, s. 30). Nasledujúca schéma (Obrázok 3) spája hlavné úlohy prístupu destinačného manažmentu. Podľa Ritchie a Crouch (2003) je pre DMO výzvou spravovať svoje rozličné komponenty spôsobom, ktorý

zaist'uje jeho ekonomickú rentabilitu, ale zároveň sa vyhýba degradácii zdrojov, ktoré vytvorili jej konkurencieschopnú pozíciu.

Obrázok 3: Hlavné úlohy destinačného manažmentu



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Manente (2008, s. 29)

Úspešný manažment, ktorý má viesť destináciu cestovného ruchu v novom tisícročí potrebuje byť založený na organizácii lokálnych zdrojov, koordinácii a manažmente miestnych produktov cestovného ruchu, manažmente a kontrole vzťahov medzi účastníkmi, tržnej segmentácii a produktových líniách a tvorbe a riadení hodnôt vytvorených systémom cestovného ruchu pre všetkých zapojených aktérov, či už sa jedná o verejný alebo súkromný sektor, návštevníkov alebo miestnych obyvateľov (Manente, 2008, s. 31). Efektívny a účinný manažment bude závisieť na precíznych znalostiach aktuálneho a potenciálneho dopytu, na zúčastnených aktéroch v ponuke cestovného ruchu a na ekonomických vzťahoch, ktoré existujú medzi účastníkmi (Manente, 2008, s. 31). Efektívny destinačný manažment musí (Carter a Fabricius 2007):

- doručovať kvalitu návštevníkových zážitkov a prekonávať očakávania
- prispievať ku dlhodobej prosperite a rozvoju lokálnej komunity

- zlepšovať ziskovosť biznis sektora
- a zaistiť zodpovednú a udržateľnú rovnováhu medzi ekonomickými, socio-kultúrnymi a ekologickými vplyvmi.

Ako sa mení správanie dopytu cestovného ruchu, taktiež destinácie, alebo skôr produkty destinácie, potrebujú byť v konštantnej evolúcii. Produkty cestovného ruchu pozostávajú zo súboru faktorov atraktívnosti, statkov a služieb organizovaných s ohľadom na návštevníkove motivácie a potreby. Rozmanitosť produktov závisí na rôznorodosti zdrojov (prírodných, kultúrnych, umelých), pričom premenlivosť závisí na spôsobe ako sú tieto atrakcie vyvinuté, organizované, manažované a konzumované. To znamená, že mnoho destinácií môže zmeniť obchodnú stratégiu, stimulujú rozvoj nových segmentov a taktiež nových produktov.

### 4.3 Kľúčový hráči v destinačnom manažmente

Kľúčovými hráčmi v destinačnom manažmente sú národná a regionálna vláda, ekonomické rozvojové agentúry, miestne úrady, organizácie manažmentu na radnici, úrady národných parkov, poskytovatelia dopravy, kultúrne organizácie, eventové agentúry, poskytovatelia ubytovania, maloobchodný predajcovia, reštaurácie, voľnočasové organizácie, sprostredkovatelia (cestovné kancelárie, MICE agentúry), konzorciá a partnerstvá lokálneho cestovného ruchu, agentúry na podporu podnikania a organizácie na rozvoj zručností (Carter a Fabricius 2007). Mechanizmus pre koordináciu a kooperáciu všetkých týchto partnerov je veľmi dôležitý a mala by ho zabezpečovať DMO cez svoj manažment, ktorý by sa mal starať o úzku spoluprácu rozvoja a manažmentu cestovného ruchu, spoločné strategické plánovanie, spoločné plánovanie destinačného manažmentu, integrované produkty rozvoja, propagačné projekty, spájanie partnerov pre cielené projektové plánovanie a implementácie dohôd prostredníctvom špecifického časového rámca. Možnosti riadenia destinačného manažmentu sú napríklad oddelenie jedného verejného úradu, partnerstvo verejných úradov obslužené partnermi, partnerstvo verejných úradov obslužené spoločnou manažérskou jednotkou, verejné úrady využívajú služby externej súkromnej spoločnosti, verejno-súkromné partnerstvo pre určité funkcie, často vo forme neziskovej organizácie, asociácia alebo spoločnosť financovaná čisto partnerstvom súkromného sektora a obchodu (Carter a Fabricius 2007).

#### 4.4 Princíp Public-Private-Partnership

Splnenie misie destinačného manažmentu je podmienené aplikovaním špecifických princípov a procesov v manažovaní cestovného ruchu. Destinačný manažment ako proces by mal byť výsledkom spoločného úsilia všetkých hlavných poskytovateľov služieb, organizácií zainteresovaných do cestovného ruchu v danej destinácii a vládnych inštitúcií. Počas formovania destinácií cestovného ruchu je nevyhnutné si uvedomiť, že rešpektovanie princípu 3 P (Public-Private-Partnership) je podmienkou pre úspech (Ryglová 2008, s. 443). Celá koncepcia a postupná realizácia turistického rozvoja je veľmi časovo náročná, rovnako aj finančne a administratívne, preto si vyžaduje spoluprácu všetkých účastníkov cestovného ruchu. Skúsenosti a výsledky z rozvinutých európskych krajín, kde je destinačný manažment najviac komplexnou formou manažmentu cestovného ruchu, dokazujú, že dlhodobý rozvoj cestovného ruchu nemôže byť dosiahnutý bez partnerstva a spolupráce. Dobre fungujúca spolupráca a komunikácia sú základom pre dobrú propagáciu a imidž regiónu na jednej strane, a pre ekonomický profit na strane druhej. To nakoniec vyústí do spokojnosti návštevníkov, ktorí sa do destinácie radi vrátia. Na zužitkovanie všetkých možností cestovného ruchu a potenciálu daného regiónu na maximálnu úroveň, musí existovať určitá riadiaca jednotka - organizácia destinačného manažmentu, ktorá bude riadiť a zefektívňovať rozvoj turizmu v žiaducom smere, takže všetky pozitívne vplyvy v oblasti budú zužitkované a budú prinášať prospech v optimálnom smere (Ryglová 2008, s. 444). Úlohou takejto jednotky je taktiež aktívny predaj destinácie a jej presadenie na trhu cestovného ruchu.

#### 4.5 Sieťový manažment

Vzhľadom na definíciu sieťového manažmentu tvorí chápanie destinácie ako existencie skupiny vzťahov ďalší prístup k manažmentu destinácie (Fischer, Pechlaner a Raich 2009, s. 30). Jeho hlavnými úlohami je rozvoj, udržanie a zachovanie sieťových štruktúr a vzťahov a ich koordinácia (Wildemann 1996, s. 322). Hlavné body zamerania destinačného manažmentu sú oproti tomu omnoho širšie, môže sa jednať napríklad o optimálne využitie zdrojov, maximalizácia výhod regionálnej blízkosti, rozvoj nových kompetencií pomocou medzi sektorovej komunikácie, výmena informácií, vyjednávanie cieľov, vyrovňovanie konfliktov záujmov a sprostredkovanie (Fischer, Pechlaner a Raich 2009, s. 31). Sieťový manažment sa musí vyrovnávať s niekoľkými rozpormi vo svojom riadení. Tieto rozpory sú už ale riešené manažmentom destinácie. Preto môžeme považovať sieťový manažment za určitý podsystém riadenia v rámci organizácie

destinačného manažmentu. Hlavné rozpory, ktoré rieši sieťový manažment teda sú (Sydow, Duschek, Möllering a Rometsch 2013):

- autonómia verzus závislosť
- dôvera verzus kontrola
- spolupráca verzus konkurencia
- flexibilita verzus špecializácia
- rozmanitosť verzus jednotnosť
- stabilita a kontrola verzus krehkosť a zmena
- formálnosť verzus neformálnosť

Avšak v rámci destinačného manažmentu nie je priorita daná jednotlivým sieťam, ale destinácii ako celku. Tá obsahuje veľký rozsah účastníkov a zdrojov a ich vzájomných vzťahov, ktoré taktiež zahŕňajú existujúce siete (Fischer, Pechlaner a Raich 2009, s. 31). Kým sieťový manažment sa musí zaoberať napríklad kritériom prijatia, emisie a vylúčenia (Jones, Hesterly a Borgati 1997, s. 918), hlavnou úlohou destinačného manažmentu je aktivovanie a udržanie vzťahov strán v celom území (Fischer, Pechlaner a Raich 2009, s. 32). Preto je prístup regionálneho riadenia užitočný pre determinovanie blízkosti týchto vzťahov. Výsledky tohto definovania vzťahov budú zásadné pre rozvoj a integráciu systému destinačného manažmentu.

#### 4.6 Regionálny manažment

Konkurenčné prostredie destinácie alebo regiónu vyžaduje určitú ekonomickú silu na aktiváciu svojho potenciálu. Regionálne riadenie je jeden z ďalších prístupov na koordinovanie a kontrolu regionálnych procesov a vystupuje ako alternatíva k destinačnému manažmentu. Jeho hlavnou témou je spolupráca medzi rozličnými stranami, ktorá je koordinovaná inštitúciami ako miestna vláda, záujmové spolky alebo pomocou neformálnych pravidiel (Fischer, Pechlaner a Raich 2009, s. 33). Jadrom tejto perspektívy je decentralizovaný koncept spoločenskej organizácie a riadenia. Spoločnosť teda nie je viac exkluzívne kontrolovaná centrálnym orgánom. Kontrolné nástroje sú viac rozptýlené a riadenie je distribuované medzi väčšie množstvo výkonných jednotiek (Kenis a Schneider 1991, s. 41). Sú kombinované rozličné kontrolné nástroje ako napríklad trh, hierarchia a siete. Zdôraznená je dôležitosť medzi-organizačnej spolupráce, medzi-sektorovej výmeny a kooperácia medzi verejnými a súkromnými účastníkmi (Kolk, Tulder a Kostwinder 2008, s. 269). Analytické pozadie prístupu regionálneho riadenia leží v účastnícko-centrálnom

inštitucionalizme (Mayntz a Scharpf 1995, s. 42). Cieľom je preskúmať spoluprácu a organizáciu na úrovni podsystémov, kde je špeciálna pozornosť venovaná vplyvu inštitúcií akéhokoľvek druhu. Regionálne riadenie môžeme definovať ako obsahujúce nasledujúce charakteristiky (Benz a Fürst, 2003, s. 26): videnie vzájomne závislého manažmentu ako úlohy riadenia, obsahovanie medzi-organizačného charakteru regionálnej politiky, zamestnávanie kombinácií metód riadenia a zahŕňanie neformálnych a formálnych štruktúr. Závisiac na počiatočnej situácii, regionálne riadenie ukazuje meniaci sa vývoj a charakteristiky v rozličných regiónoch. Napriek tomu však môžu byť identifikované niektoré všeobecné faktory úspechu (Benz a Fürst, 2003, s. 27). Pritom je dôležité rozlíšiť medzi fázami spolupráce (Fischer, Pechlaner a Raich 2009, s. 34). V počiatočnej fáze je kľúčové, aby manažéri predstavili zúčastneným stranám benefity. Pokiaľ je následne odsúhlasená spolupráca, stáva sa nastavenie správneho manažmentu veľmi dôležitým. Toto je príležitosť na bližšie prepojenie kooperujúcich partnerov a tým pádom zlepšenie vzájomnej interakcie.

#### 4.7 Integrovaný systém destinačného manažmentu

Kým regionálne riadenie by malo zahŕňať všetkých účastníkov v administratívnom regióne, organizácia destinačného manažmentu viac precízne definuje svojich účastníkov. V tomto smere sa môže integrovaný destinačný manažment stať nepodstrádateľným partnerom regionálneho riadenia. Integrovaný destinačný manažment ale môže vytvoriť prístupy, ktoré sa budú líšiť od pojatia regionálneho riadenia (Fischer, Pechlaner a Raich 2009, s. 33):

- uvažovanie miest nie len ako geografických základov ekonomických jednotiek (Raich, 2006)
- destinačný manažment znižuje náklady; napríklad náklady na prvú interakciu alebo náklady na komunikáciu (Camagni, 1993, s. 12)
- destinačný manažment je schopný ujať sa úlohy prostredníka, ktorý rieši možné konflikty (Dredge, 2006, s. 276)
- základné funkcie integrovaného manažmentu zahŕňajú budovanie dôvery, znižovanie neistoty a orientáciu na spoločné jednanie
- používanie kontrolných nástrojov rovnako ako kontrolných médií

Na zvládnutí týchto výziev je nevyhnutné, aby sa manažment organizácie venoval týmto interakciám a tímovej práci rozličných strán (Dredge 2006, s. 277). Manažment,

ktorý preferuje koordináciu spolupráce strán a tým pádom rozvoj územia, musí spĺňať špecifické požiadavky (Beritelli, Bieger a Laesser 2007, s. 102). Takýto manažment musí získať legitimitu od účastníkov cestovného ruchu v destinácii. Štruktúra manažmentu je taktiež dôležitým faktorom. Destinačná agentúra poverená riadením musí umožniť regionálne kolektívne jednanie, ktoré zapojí všetky relevantné strany (Fischer, Pechlaner a Raich 2009, s. 34). Koordinačné aktivity sú realizované spoločne alebo spoločným zadaním určitej strane alebo skupine strán. V štruktúrach manažmentu cestovného ruchu sa často nachádzajú polycentrické štruktúry. V rámci týchto štruktúr môžu byť jednotlivé strany vplyvné, ale ich moc je vždy obmedzená a nemôže byť porovnaná so situáciou, ktorá existuje v rámci vedenia organizácie.

## 4.8 Formulácia stratégie pre destinácie

Táto kapitola predstavuje tri modely stratégie, konkrétne sa jedná o Porterove všeobecné stratégie, Gilbertovu tézu o diferenciácii destinácie a Poonovu analýzu pre flexibilnú špecializáciu (Buhalis 2000, s. 101). Kapitola potom syntetizuje ich výklad kvôli predstaveniu všeobecnej stratégie a ilustruje, ako by destinácia mala rozvíjať svoju ponuku.

### 4.8.1 Porterove všeobecné stratégie

Tabuľka 5: Porterove všeobecné stratégie

|             |                         | Strategická výhoda          |                      |
|-------------|-------------------------|-----------------------------|----------------------|
|             |                         | Vnímaná unikátnosť produktu | Nákladová výhoda     |
| Cieľový trh | Celé odvetvie           | Diferenciácia               | Vedenie v nákladoch  |
|             | Iba špecifické segmenty | Zameranie na diferenciáciu  | Zameranie na náklady |

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Porter (1980)

Tabuľka 5 ilustruje tri hlavné stratégie predstavené Porterom (1980), ktoré sú zamerané na prekonanie ostatných firiem v odvetví (Buhalis 2000, s. 102):

- celkové nákladové vedenie; kde organizácie musia minimalizovať svoje náklady, čo je založené na masovej produkcii a prísnej kontrole nákladov hlavných funkcií,
- diferenciácia; konkrétne ponúkaním unikátnych produktov alebo služieb
- zameranie; na konkrétnu nákupnú skupinu, segment produktovej línie alebo geografický trh a dosiahnutie buď vedenia v nákladoch alebo produktovej diferenciácie.

Tento dobre rozvinutý štandardný model je široko používaný všetkými odvetvami. Pre manažerov poskytuje jasný návod na umiestnenie produktov ich firiem za účelom maximalizovania zisku a zvýšenia konkurencieschopnosti. Avšak tento model zlyháva pri adresovaní špecifických potrieb cestovného ruchu a to konkrétne pri nedostatku zdrojov na úrovni destinácie. Preto tento model predpokladá, že sú dostupné neobmedzené zdroje na reprodukciu nekonečného počtu produktov. Toto je konkrétne prípad stratégie vedenia v nákladoch, kde sú organizácie nabádané na zvýšenie svojho objemu výroby a zníženie ziskového rozpätia. Environmentálne zdroje majú ale obmedzenú kapacitu, ktorú môžu prijať. Zdroje v cestovnom ruchu sú nenahraditeľné a preto by táto stratégia mala zaistiť, že ich použitie je obmedzené aspoň na stupeň, ktorý neohrozuje ich udržateľnosť v dlhom období. Pokiaľ je tento predpoklad udržaný, umožňuje Porterov model manažerom cestovného ruchu aby sa zamerali na stratégiu diferenciácie. Avšak niektoré destinácie na konsolidačnej fáze svojho životného cyklu rozšírili maximálnu návštevную kapacitu, ktorá im už neumožňuje udržať svoje zdroje v pôvodnej podobe. Ich schopnosť propagovať odlišené produkty cestovného ruchu sa zhoršila, pretože príliš veľký rozvoj poškodil ich zdroje. Toto je možné vidieť v praxi v niektorých destináciách masového cestovného ruchu.<sup>6</sup> Destinácie, ktoré dosiahli toto štádium, majú obmedzené možnosti výberu ďalšej stratégie. Väčšina sa pokúša prilákať viac návštevníkov, aby mohla zvýšiť ziskovosť prostredníctvom zvýšenia návštevnosti. Čoraz viac však niektoré destinácie cieľia na obnovu svojich zdrojov a zariadení a znovu uvedenie svojej pôvodnej ponuky.

#### 4.8.2 Gilbertova téza o diferenciácii destinácie

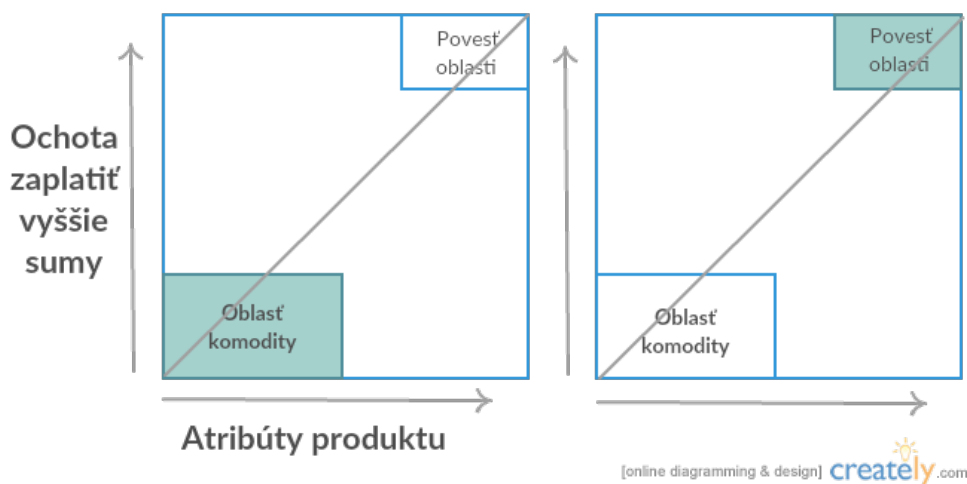
Tento strategický rámec (Gilbert 1990, s. 23) tvrdí, že destinácie môžeme klasifikovať na súvislej rade medzi oblasťami *posvesti* a *komodity*, ako je ilustrované v Obrázku 4 (Buhalis 2000, s. 103). Oblasti *povesti* získavajú cielený dopyt ako výsledok jedinečných atribútov produktu, ktoré citlivo vníma trh cestovného ruchu. Tieto jedinečné vlastnosti môžu byť skutočné alebo predstavované a preto je destinácie považovaná za nenahraditeľnú, čo zvyšuje spotrebiteľovu lojalnosť a vôľu zaplatiť. V prípade *komoditnej* oblasti sú destinácie navzájom substitutovateľné, veľmi citlivé na cenu a ekonomické zmeny, pričom spotrebiteľia majú slabé povedomie o akýchkoľvek unikátnych výhodách alebo atribútoch destinácie. Tým pádom cestovatelia zakladajú svoje rozhodnutie navštíviť konkrétnu oblasť iba na cene, pričom dopyt po destinácii je vedľajší a destinácie nie sú

---

<sup>6</sup> Napríklad Costa Brava v Španielsku, Falikari a Malia v Grécku alebo zámok Neuschwanstein v Bavorsku.

schopné pritiahnúť návštevníkov, ktorí sú ochotní utrátiť veľký objem peňazí. Napriek faktu, že udržateľnosť zdrojov nie je týmto modelom explicitne diskutovaná, je celkom evidentné že oblasti *povesti* riadia svoje zdroje ako produktové atribúty a preto sú ocenené spotrebiteľmi, ktorí sú ochotní platiť viac (Buhalis 2000, s. 103). Gilbert (1990, s. 25) tvrdí, že destinácie by sa mali pokúsiť stať sa oblasťami *povesti*, skôr ako *komoditnými* oblasťami (za účelom zlepšenia ich imidžu, lojality a ekonomických výhod). Destinácie by mali odlišovať svoje produkty cestovného ruchu za účelom dosiahnutia jedinečnej výhody produktu cestovného ruchu. Toto im umožní ustáliť svoju pozíciu na medzinárodnom trhu a pritiahnúť návštevníkov s vysokými výdajmi a vernosťou, ktorí zároveň ocenia unikátnosť ich zdrojov a ponúk. Aj keď tento model jasne delí destinácie do osobitých kategórií, tak zlyháva v rozoznávaní, že väčšina destinácií leží medzi dvoma koncami kontinua (Buhalis 2000, s. 104). Preto by sa destinácie mali rozhodnúť, ktorým smerom budú plánovať a riadiť svoje zdroje a zariadenia.

Obrázok 4: Gilbertova téza o diferenciácii destinácie



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Gilbert (1990, s. 25)

#### 4.8.3 Poonova analýza pre flexibilnú špecializáciu

Poonova flexibilná špecializácia je tretí strategický prístup pre cestovný ruch predstavený Poomom (1989, s. 96), ktorý je založený na koncepte flexibilnej špecializácie podnikov cestovného ruchu (Buhalis 2000, s. 105). Poon skúmal procesy odvetvia cestovného ruchu a predstavil stratégiu na zvýšenie konkurencieschopnosti organizácií destinačného manažmentu. Poon tvrdí, že flexibilná špecializácia je stratégiou permanentnej inovácie a neustálej zmeny, ktoré poskytuje pre *nový* cestovný ruch. *Nový*

cestovný ruch je flexibilný, segmentovaný, prispôsobený potrebám návštevníka a je taktiež diagonálne integrovaný. Naproti tomu *starý* cestovný ruch môže byť charakterizovaný ako masový, štandardizovaný a nepružne balíčkový. Hlavné zdroje flexibility pre obslužné firmy ležia v organizácii, manažmente, marketingu, distribúcii a iných formách interakcie a vzťahoch medzi hosťami, hotelmi, dodávateľmi a distribútormi. Dôležité je však to, ako sú tieto aspekty prepojené na vytvorenie konkurenčnej výhody a tým pádom schopnosti pohnúť s trhom (Poon 1989, s. 100). Jedná sa o časový model, ktorý predpovedá vplyv informačných technológií na rozhodovanie a chovanie spotrebiteľa. Priemyselné inovácie sú v tejto stratégii zásadné a nové technológie poskytujú príležitosť pre prispôsobenie produktov vzhľadom na zákazníkove požiadavky. Preto destinácie môžu organizovať svoje aktíva takým spôsobom, ktorý im umožní špecializovať produkty cestovného ruchu s ohľadom na konkrétne potreby dopytu (Buhalis 2000, s. 105).

Poonov model je náročný na implementáciu na úrovni destinácie. Väčšina infraštruktúry je založená na fixných aktívach, ktoré nemôžu byť jednoducho alternované a tým pádom majú obmedzený stupeň flexibility (Buhalis 2000, s. 106). Toto je evidentné pre destinácie v upevňovacích fázach životného cyklu, ktoré nie sú schopné zasiahnuť nové trhy. Napriek tomu tento model je významný v spochybnení existujúcich stratégií a nútením destinácie k dosiahnutiu nových trhov s novými technologickými nástrojmi. Zameranie sa na hlavné funkcie a využívanie externých služieb pre všetky okrajové aktivity umožňuje destináciám konštantne inovovať a prispôbiť sa potrebám spotrebiteľov.

#### 4.9 Syntéza strategických rámcov

Diskusia týchto troch modelov prináša niekoľko zaujímavých poznatkov (Buhalis 2000, s. 107). Bližšie skúmanie stratégií odhaľuje, že zdieľajú podobný základ, pretože popisujú ako môžu destinácie dosiahnuť konkurenčnú výhodu. Spotrebiteľia si všímajú špeciálne atribúty destinácie a ako výsledok inklinujú k pravidelnej návšteve a k plateniu vyšších cien. Naproti tomu nákladové vedenie, komoditná oblasť a štandardizácia popisujú snahu destinácií o dosiahnutie konkurenčnej výhody ponúkaním svojich produktov za nižšiu cenu ako ich konkurenti. To je možné dosiahnuť pomocou ekonomiky rozsahu, štandardizácie a masovej výroby. S produktami cestovného ruchu sa zaobchádza ako s komoditami a rozhodnutia sa zakladajú iba na cene (Buhalis 2000, s. 107). Preto je skrytým konceptom týchto dvoch alternatívnych stratégií vzťah medzi objemom a cenou.

Prvý súbor stratégií podporuje tzv. prístup *“malý objem a vysoký zisk”*, kde každý zákazník platí prémiovú cenu za unikátne produkty, kým druhý súbor stratégií nasleduje tzv. prístup *“veľký objem a nízky zisk”*.

## 5 Destinačný marketing

Marketing cestovného ruchu by nemal byť považovaný iba za nástroj prilákania viac návštevníkov do regiónu, tak ako je to v prípade väčšiny destinácií. Namiesto toho by mal marketing cestovného ruchu fungovať ako mechanizmus na uľahčenie úloh regionálneho rozvoja a racionalizovanie opatrení cestovného ruchu. Marketing cestovného ruchu by mal taktiež zaistiť spravodlivé výnosy zo zdrojov, rovnako ako obnovu týchto zdrojov. Mal by taktiež poskytnúť udržateľné príjmy pre všetkých účastníkov zapojených do systému cestovného ruchu. Preto by mal byť marketing použitý ako strategický mechanizmus v súlade s plánovaním a riadením, a nie ako nástroj predaja. Destinácie môžu taktiež využiť demarketing, čiže odrádzanie určitých tržných segmentov od návštevy cez škálu prohibítivných opatrení alebo zmenou prémiových cien (Buhalis 2000, s. 108). Príklady týchto techník zahŕňajú techniky riadenia v tematických parkoch, ktoré pomocou príbehu presmerovávajú návštevníkov z upchatých atrakcií na tie menej navštevované. V tomto smere je marketing použitý ako mechanizmus na dosiahnutie strategických úloh destinačných regiónov a preto by mal byť vedený politikmi pre regionálny rozvoj.

### 5.1 Hlavné trhy a výber destinácie

Kvôli rozvoju vhodných ponúk a značky destinácie pre správne cieľové trhy musia marketéri cestovného ruchu pochopiť motivácie návštevníkov, pretože každá destinácia sa hodí iba k určitým typom dopytu. V nadväznosti na to by si destinácie mali byť vedomé nielen potrieb a požiadaviek aktívneho dopytu, ale taktiež potenciálnych trhov. To im môže pomôcť rozvinúť produktové portfólio, ktoré umožní optimalizáciu benefitov a adaptáciu marketingového mixu na svoje cieľové trhy (McKercher 1995, s. 26). Štúdie o chovaní spotrebiteľa indikujú, že v marketingu je použité široké spektrum kritérií na výber produktov cestovného ruchu. Tieto kritériá si destinácia môže pozmeniť vzhľadom na účel výletu, elementy prostredia, charakteristiky cestovateľa a zvláštnosti destinácie (Buhalis 2000, s. 108).

Klasifikácia cestovného chovania a segmentácia sa stáva čoraz viac náročnou, pretože niektorí moderní cestovatelia kombinujú oddych s biznisom. Sú tu preto nekonečné variácie medzi dvoma princípmi cestovných aktivít, biznis a voľnočasovými cestami. Avšak voľnočasové cesty môžu zahrňovať elementy, charakteristiky a motivácie biznis cestovania a naopak. Incentívne cestovanie, rozšírené konferenčné pobyty a biznis stretnutia počas voľnočasového cestovania robia rozdiel medzi týmito dvoma kategóriami čoraz viac nejasným.

## 5.2 Typy destinácií a cieľové trhy

Rozvíjanie destinačnej typológie je náročnou úlohou, keďže návštevníci využívajú destinácie pre rozličné účely. Napriek tomu väčšina destinácií môže byť klasifikovaná v niekoľkých kategóriách, ktoré reprezentujú ich atraktivnosť, ako je ilustrované v Tabuľke 6. Chápanie a docenenie typu destinácie umožňuje marketérom rozvinúť vhodné mixy destinačného marketingu a doručiť ich na správne cieľové trhy.

Tabuľka 6: Typy destinácií a hlavné trhy

| Typ destinácie                 | Návštevníci | Aktivity                                                            |
|--------------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------|
| Mestská                        | Biznis      | stretnutia, konferencie, výstavy, vzdelávanie, náboženstvo, zdravie |
|                                | Voľnočasoví | prehliadky, nákupy, krátke pauzy                                    |
| Prímorská                      | Biznis      | stretnutia, konferencie, výstavy                                    |
|                                | Voľnočasoví | more, slnko, piesok, sex, šport                                     |
| Horská                         | Biznis      | stretnutia, konferencie, výstavy                                    |
|                                | Voľnočasoví | lyžovanie, hory, zdravie                                            |
| Vidiecka                       | Biznis      | stretnutia, konferencie, výstavy                                    |
|                                | Voľnočasoví | relax, poľnohospodárstvo, vzdelávanie, šport                        |
| Autentické, tretí svet         | Biznis      | objavovanie podnikateľských príležitostí                            |
|                                | Voľnočasoví | dobrodružstvo, charita, špeciálny záujem                            |
| Unikátne, exotické, exkluzívne | Biznis      | stretnutia, konferencie, výstavy                                    |
|                                | Voľnočasoví | špeciálna príležitosť, svadobné cesty, výročia                      |

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Buhalis (2000, s. 108)

### 5.3 Marketingový výskum

Marketingový výskum je použitý destinačnými marketérmi na identifikovanie typov spotrebiteľov, ktorí môžu byť pritiahnutí (aktívny dopyt), rovnako ako potenciálnych návštevníkov (potlačený dopyt) (Athiyaman 1997, s. 224). Vstupovanie na správny cieľový trh a poskytovanie najvhodnejšej kombinácie miestnych produktov a služieb cestovného ruchu je kritickým bodom pre úspešné destinácie. Formulácia marketingovej stratégie a produktový dizajn by preto mali byť založené na výskume (Baker, Hozier a Rogers 1994, s. 371, Echtner a Ritchie 1991, s. 7). Efektívnosť propagačných kampaní môže byť dosiahnutá použitím nákladovo výhodných médií na zasiahnutie a prilákanie návštevníkov z cieľových trhov na návštevu destinácie (Woodside 1990, s. 4).

Tabuľka 7: Príspevok marketingového výskumu do destinačného marketingu

|                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------|
| Identifikácia hlavných atribútov očakávaných každým segmentom trhu              |
| Dizajn a atribúty vyžadované pre produkty a služby cestovného ruchu             |
| Hodnotenie a rozvoj destinačného imidžu                                         |
| Segmentácia trhu a rozvoj korešpondujúcich marketingových mixov                 |
| Otváranie nových trhov a znižovanie závislosti na už existujúcich               |
| Hodnotenie elasticity dopytu pre každý segment trhu                             |
| Znižovanie sezónnosti prispôbovaním segmentov trhu                              |
| Vyšetrenie dôvodov odradzujúcich ľudí od návštevy destinácie                    |
| Vyhodnotenie kompatibility s inými cieľovými trhmi                              |
| Vyšetrenie alternatívnych distribučných kanálov                                 |
| Vyhodnotenie vplyvov cestovného ruchu na destináciu a výber správnych segmentov |
| Hodnotenie efektívnosti marketingu a výber médií na propagáciu                  |

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Buhalis (2000, s. 106)

Tabuľka 7 ilustruje príspevok marketingového výskumu do destinačného marketingu. Marketingový výskum by nemal byť obmedzený iba na prednávštevne výskumy. Keďže je dopyt po cestovnom ruchu extrémne dynamický, marketingový výskum potrebuje byť pod konštantným rozvojom. Jeho úlohou je zaistiť, že všetky elementy marketingové mixu destinácie sa vyvíjajú súvisle. Prieskumy počas a po návšteve umožňujú destináciám identifikovať slabé stránky a koncentrovať sa na nápravné

jednanie. Dáta sú často zbierané hraničnými kontrolami, letiskami a inými dopravcami, národnými štatistickými úradmi, miestnymi radnicami, daňovými úradmi, rovnako ako aj podnikmi cestovného ruchu ako sú hotely, cestovné agentúry a podobne. Efektívnosť marketingového výskumu v destináciách bude závisieť na ich schopnosti koordinovať výskumné aktivity vykonané celou škálou dotazníkov a dát za účelom tvorby zmysluplných záverov pre informovanie a vedenie politiky cestovného ruchu a marketingových stratégií (March 1994, s. 412, Hawes, Taylor a Hampe 1991, s. 15).

## 5.4 Pozícia destinácií a ich marketing

Jednou z komplikácií pre marketing cestovného ruchu je historický a zdedený vývoj destinácie, ktorý musí byť zohľadnený pri rozvíjaní marketingových stratégií cestovného ruchu. Nielen spotrebiteľia si rozvíjajú názor na destinácie, ale taktiež predchádzajúci rozvoj často poskytuje niekoľko obmedzení pre marketing na adresovanie. Preto je pre rozvoj marketingovej stratégie kritické porozumenie histórii destinácie a štádiu, v ktorom sa destinácia aktuálne nachádza. Jeden z najširšie používaných nástrojov na vykonanie tejto úlohy je *životný cyklus destinácie* (Butler 1980, s. 8). Hlavným prínosom tohto modelu je vysvetlenie evolúcie destinácií cestovného ruchu a poskytnutie návodu na strategické rozhodovanie. Cooper (1989, s. 578 a 1992, s. 151) vo svojich prácach poznamenáva, že koncept životného cyklu získal v cestovnom ruchu značnú pozornosť práve ako vysvetľujúci nástroj. Aj keď je na analýzu životného cyklu destinácie často nahliadané ako na nástroj pre rozvoj územia destinácie, v manažmente a marketingu sa začína používať ako nástroj pre strategické plánovanie. Hlavné problémy tohto modelu sú spojené s identifikovaním bodov zvratu, štádií a ich dĺžky a úrovne agregácie. Napriek početnej kritike konceptu životného cyklu je tento model dôležitý na vyhodnotenie štádia, v ktorom sa destinácia nachádza (Haywood 1986, s. 163). Mnoho výskumníkov použilo tento model ako rámec pre analyzovanie meniacich sa destinácií (Agarwal 1997, s. 66, Formica a Uysal 1996, s. 327, Tooman 1997, s. 225).

## 5.5 Destinačný marketingový mix

Po vypracovaní marketingovej stratégie cestovného ruchu nasleduje rozvinutie marketingového mixu destinácie. To umožní destinácii zasiahnuť cieľové trhy s komplexným súborom ponúk a propagovať vhodné riešenie s ohľadom na spotrebiteľove potreby a požiadavky. Rozvíjanie marketingového mixu pre destinácie bude závisieť na druhu každej destinácie, typoch cieľových trhov a podmienkach externého prostredia.

### 5.5.1 Tvorba produktu destinácie

Destinácie sú amalgámy samostatných vybavení a služieb cestovného ruchu (ubytovanie, doprava, catering, zábava a podobne) a širokého súboru verejných statkov (ako napríklad krajina, scenéria, more, jazerá, sociokultúrne okolie, atmosféra a podobne). Všetky tieto elementy sú spoločne značkou pod menom destinácie. Produkt cestovného ruchu je pre každého perspektívneho návštevníka veľmi subjektívny pojem a závisí silne na jeho očakávaniach o destinácii. Napriek tomu sa produkt destinácie skladá z celej škály zariadení a služieb, socio-kultúrnych a environmentálnych zdroje a verejných statkov. Vymedzenie hlavného produktu, rovnako ako podporných a rozšírených produktov, na každý cieľový trh je prvoradou úlohou pre destinačný marketing. Rozšírené produkty budú zahrňovať nehmotné elementy ako interakcia a zapojenie zákazníka, rovnako ako dostupnosť a fyzické prostredie (Kotler, 1999). DMO sú zodpovedné za celý destinačný produkt a pomocou svojich stratégií uľahčujú rozvoj produktov, ktorý je požadovaný zo strany dopytu a ktorý zároveň neohrozuje miestne zdroje. Výzvou pre organizácie destinačného manažmentu je tvorba miestnych partnerstiev. Tieto partnerstvá by mali spojiť súkromný a verejný sektor a tým zaistiť, že sa presadí dlhodobá konkurencieschopnosť produktov cestovného ruchu. (Buhalis, 1999). DMO taktiež potrebujú zlepšiť a odlíšiť svoje produkty zdôrazňovaním ich unikátnosti. Destinačný marketéri sa často orientujú na masový turizmus, pretože sa domnievajú, že produkty cestovného ruchu môžu rásť do nekonečna. Preto je v marketingových kampaniach často zdôrazňovaná všeobecná charakteristika destinácie<sup>7</sup>. Dôvodom je snaha o prilákanie príliš veľkého počtu cieľových trhov. Avšak je čoraz viac evidentné, že noví sofistikovaní spotrebitelia hľadajú autentický a unikátny zážitok. Za tento produkt sú dokonca ochotní zaplatiť prémiovú cenu. Produkt destinácie ale musí byť významne lepší ako tie od konkurenčných destinácií. Preto budú musieť destinácie znovu preveriť celú škálu svojich zdrojov a identifikovať vhodné produkty cestovného ruchu pre každý konkrétny cieľový tržný segment.

Tematický alebo alternatívny cestovný ruch umožňuje destináciám poskytnúť unikátne produkty. Prírodné, agrikultúrne, kultúrne alebo umelecké zdroje destinácie by mali byť patrične využité. Cestovný ruch by mal taktiež prispieť k ochrane týchto zdrojov

---

<sup>7</sup> Slnko a more dominuje propagácii destinácií v Stredozemnom mori, exotické okolie je zdôraznené pre ďaleké destinácie a lyžovanie je ponúkané rezortmi v Alpách.

zvyšovaním povedomia u miestnych obyvateľov ako aj návštevníkov a poskytovaním fondov pre konzerváciu a regeneráciu zdrojov. Redukcii sezónnosti taktiež pomáha priťahovanie vhodných tržných segmentov. Môže sa jednať o špeciálne tematické ponuky, alebo festivaly a udalosti, ktoré umožňujú destináciám zvýšiť svoju návštevnosť počas nízkej sezóny. Zámerom všetkých týchto opatrení je udržať destináciu v štádiu vyzretosti a vyhnúť sa stagnujúcej, nasýtenej a úpadkovej fáze v ich životnom cykle.

### 5.5.2 Cenotvorba destinácie

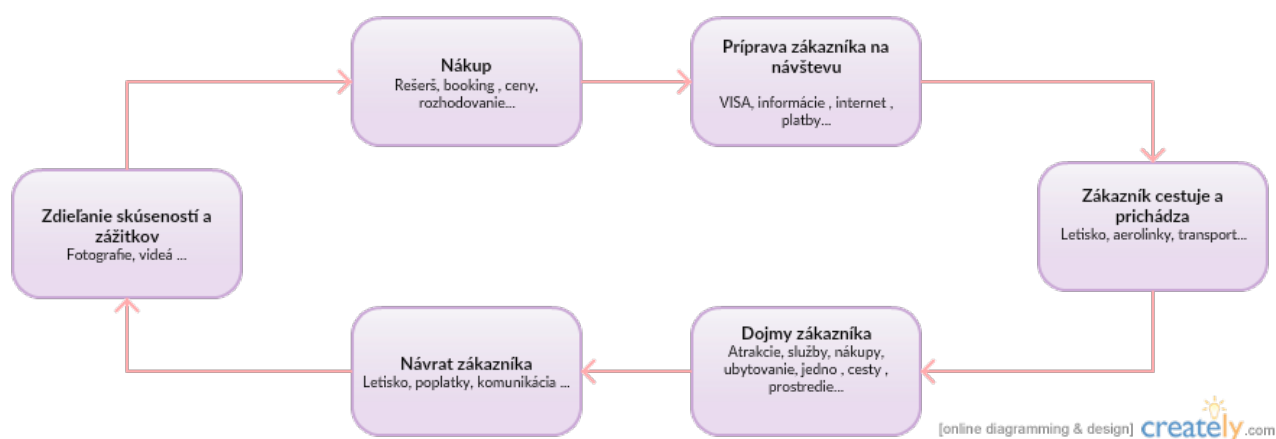
Na destinácie cestovného ruchu je aplikovateľné široké spektrum cenových techník (Meidan 1995, Kotler 1999). Avšak cenotvorba je pre destinácie náročný proces, keďže je často podmienená cenovými a marketingovými politikami individuálnych podnikov v destinácii a distribútorov v mieste pôvodu. Miestny dodávateľia môžu mať svoju vlastnú cenovú politiku a ustálenie širokej stratégie cenotvorby destinácie je takmer nedosiahnuteľné. Cenotvorbu navyše ovplyvňujú národné ekonomické politiky a ekonomické podmienky na medzinárodnom trhu. Preto funkciu cenotvorby organizácií cestovného ruchu podmieňuje tak makroekonómia, ako aj mikroekonómia. Náklady na život a zamestnanosť, inflácia, výmenné kurzy, miestna produktivita práce a konkurencieschopnosť, to všetko prispieva do procesu cenotvorby. Makroekonomické zmeny majú významný vplyv na cenotvorbu destinácie a prilákanie spotrebiteľov. Cenotvorba destinácie a všetky individuálne elementy miestneho produktu cestovného ruchu sú veľmi komplexným procesom. Hlavné firmy smerujú ku používaniu svojich vlastných cenovým mixov a politik. DMO môže kontrolovať elementy cenotvorby cez reguláciu, poradenstvo a partnerstvo so súkromným sektorom. DMO ale skôr odporúča minimálne ceny na ochranu malých dodávateľov od konkurencie a maximálne ceny na ochranu spotrebiteľov od predraženia. Napríklad v niektorých destináciách verejný sektor určuje najnižšie ceny podľa kategórie pre ubytovanie, odporúča predajné ceny spotrebných statkov a potravín alebo nastavuje maximálne ceny taxi služieb. Aj keď je presadzovanie cenových politik extrémne náročné, manažéri destinácie by mali vytvárať partnerstvá s hlavnými spoločnosťami a presadzovať udržanie štandardizovanej cenovej štruktúry a politiky.

### 5.5.3 Distribúcia v destináciách cestovného ruchu

Distribúcia je definovaná ako súbor vzájomne závislých organizácií zapojených do procesu tvorby produktu alebo služby dostupného spotrebiteľovi (Buhalis 2000, s. 108).

Hlavná úloha distribučných kanálov môže byť sumarizovaná ako doručovanie správnej kvality a kvantity produktu na správne miesto, v správnom čase, za správne náklady a správneho zákazníkovi. Distribúcia sa rozvíja ako kľúčový element strategického manažmentu a ako jedna z mála ostávajúcich zdrojov konkurenčnej výhody. Distribučné kanály taktiež pridávaním hodnoty ku produktu umožňujú produktovú diferenciáciu a prispievajú k celkovej skúsenosti so značkou a projektovaniu silného imidžu.

Obrázok 5: Zabezpečenie distribúcie cez reťazce



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Carter a Fabricius (2007)

Distribučný kanál formuje celkový rozsah hráčov, ktorí spájajú dohromady ponuku a dopyt cestovného ruchu v regióne. Distribúcia destinácií sa stáva čoraz viac dôležitou, pretože určuje za akých podmienok dodávateľia zasiahnu svoje cieľové trhy. Následkom toho je, že sprostredkovatelia môžu ovplyvniť návštevníkove rozhodnutie a tým pádom výber destinácie. Preto destinácie potrebujú poskytnúť cestovným agentúram informácie a propagačné materiály, rovnako ako organizovať poznávacie výlety. Workshopy a road show môžu taktiež zvýšiť povedomie o destinácii a poskytnúť distribútorom pozitívne dojmy. Rozvíjanie dlhodobých vzťahov s cestovnými kanceláriami je preto významné pre úspech každej destinácie (Buhalis 2000, s. 110).

Koncentrovaním sa na voľnočasové distribučné kanály sa spotrebitelia stávajú viac nezávislými a sofistikovanými a používajú celé spektrum nástrojov na prípravu ich dovolenky. Dostupnosť informácií na internete a rozvoj elektronických sprostredkovateľov revolucionizuje distribúciu. Destinácie, ktoré docenia nový vývoj a pripraví komplexné nástroje pre ich dodávateľov, tým zlepšujú svoju schopnosť dosahovania strategické úloh.

Informačné technológie umožňujú spotrebiteľom hľadať informácie online, a práve to radikálne zmenilo destinačný marketing (Buhalis 1997, s. 92).

Online distribúcia taktiež ponúka príležitosť pre bližšiu interakciu a spoluprácu na miestnej úrovni. Na miestach, kde boli extenzívne použité informačné technológie umožňuje integrácia miestnych zdrojov a organizácií dodávateľom na destinačnej úrovni rozvinúť súvislé produkty cestovného ruchu a doručiť ich spotrebiteľom. Budú musieť byť rozvinuté systémy destinačného manažmentu za účelom prepojenia všetkých miestnych poskytovateľov cestovného ruchu rovnako ako komplexného a interaktívneho rozhrania medzi destináciami a ich perspektívnymi a aktuálnymi klientmi (Buhalis 1994 a 1997, s. 92).

#### 5.5.4 Propagácia destinácie

Propagácia destinácií v podstate zahŕňa rozvoj komunikačných kanálov na zvýšenie povedomia a presvedčenia o nákupe produktov. Takáto propagácia vyžaduje koordinovanú kampaň pre všetky miestne hlavné firmy a dodávateľov. Vytvorenie nákladovo efektívneho propagačného mixu je kvôli diverzite dodávateľov cestovného ruchu v destinácii a rozloženiu spotrebiteľov po celom svete značne náročné. Dosiahnutie dohody pri marketingovej kampani a tvorba adekvátnych fondov pre jej rozvoj a implementáciu je jednou z najzložitejších úloh pre destinačný marketing. DMO tradične viedli propagačné kampane, kým dodávatelia sa spoluúčastnili a prispievali na ne. Je používané široké spektrum techník, najznámejšími sú zrejme nadlinková a podlinková reklama (Kotler 1999, Horner a Swarbooke 1996).

Niektoré DMO často fungujú ako informačné kancelárie pre návštevníkov destinácie. Majú ale sklon vyhýbať sa priamemu predaju, keďže sami seba vidia viac ako manažérov než sprostredkovateľov a taktiež sa chcú vyhnúť tomu, aby na ne bolo nahliadané ako na propagátorov jednotlivých produktov a služieb. Namiesto toho radšej poskytujú kontaktné informácie na miestnych dodávateľov a pomáhajú spotrebiteľom nájsť tých najvhodnejších. Avšak čoraz viac DMO je nútených aktívne predávať na zvýšenie svojich príjmov. Môže sa jednať o účtovanie provízie za rezervácie ubytovania, predaj máp a suvenírov alebo kontaktovanie miestnych sprievodcov.

Väčšinou destinácií cestovného ruchu sú tiež značne využívané vzťahy s verejnosťou. Reprezentanti destinácie na národnej úrovni zakladajú kvôli distribúcii propagačných materiálov a informácií kancelárie cestovného ruchu na miestach ich cieľových trhov. Mimo toho sú vzťahy s verejnosťou používané na tvorbu nových príbehov, článkov a publicity za účelom rozvoja a zlepšenia povedomia o destinácii u spotrebiteľov a presvedčeniu ich o kúpe produktov. Hostenie novinára alebo celebrity v destinácii môže vytvoriť väčší záujem ako akákoľvek iná forma propagácie. Je to dané tým, že spotrebiteľia sú v tomto prípade pasívny prijímatelia zdelenia, čo je silne v kontraste s priamou reklamou. Vzťahy s verejnosťou sú taktiež kľúčové pre rozvoj a aktualizáciu toho správneho imidžu.

## 5.6 Marketing konkurencieschopnej destinácie

Destinačný marketing sa čoraz viac stáva celosvetovo extrémne konkurenčným. Poskytovanie inovatívnych a dobre koordinovaných produktov cestovného ruchu je preto pre regióny cestovného ruchu mimoriadne dôležité. Tvorba inovatívnych a špecializovaných produktov cestovného ruchu umožní destináciám pritiahnuť návštevníkov a odlíšiť svoje produkty od iných destinácií. Destinácie, ktoré dostatočne ocenia tieto princípy, môžu rozvíjať a udržať konkurenčnú výhodu a ako výsledok dosiahnuť svoje strategické ciele.

Partnerstvá medzi verejným a súkromným sektorom a blízka spolupráca medzi všetkými miestnymi dodávateľmi je kľúčom ku schopnosti destinácie ponúknuť kvalitné produkty. Preto konkurencieschopnosť každého dodávateľa a distribútora určuje konkurencieschopnosť destinácií. Miestny dodávateľia by mali viac spolupracovať ako súperiť. Buhalis (1999) tvrdí, že dodávateľia produktov a služieb cestovného ruchu v destinácii potrebujú pochopiť, že by nemali na úrovni destinácie vzájomne súťažiť. Namiesto toho by mali spojiť sily a dať dohromady zdroje pre rozvoj a implementáciu marketingových stratégií, ktoré im umožnia súťažiť s inými destináciami. Rýchly rozvoj nových destinácií, hlavne v rozvojových krajinách, tvorí nebývalú úroveň konkurencie. Tieto nové destinácie môžu za nízke náklady ponúknuť nedotknutú krajinu a autentické spoločensko-kultúrne zdroje. Na druhej strane tradičné destinácie trpia svojím vlastným úspechom a chýbaním prísne racionálneho plánovania a riadiaceho systému.

Destináciám umožňuje zlepšiť svoju pozíciu na trhu aj zameranie sa na internet a nové informačné technológie. Poskytnutie informácií o miestnych zariadeniach a atrakciách a schopnosť vytvoriť celý súbor produktov cestovného ruchu priťahuje do destinácie nové a sofistikovanejšie typy návštevníkov. Nedávna evolúcia systémov destinačného manažmentu umožňuje destináciám propagovať celý svoj súbor produktov a služieb globálne. Dostupnosť informácií o miestnych zdrojoch a službách znižuje náklady individuálnej cesty a umožňuje destináciám ponúkať služby upravené pre masovú návštevnosť.

Najdôležitejšie ale je, že nové informačné technológie umožňujú malým a okrajovým destináciám konkurovať tým väčším a centrálnejším, a preto poskytujú príležitosť na zvýšenie ich konkurencieschopnosti. Jedna z hlavných výhod využívania informačných technológií je redukcia závislosti na sprostredkovateľoch produktov cestovného ruchu. Ako následok sú dodávatelia cestovného ruchu schopní zlepšiť ich vyjednávaciu pozíciu so silnými cestovnými kancelármi. Toto je konkrétne významné pre vzdialené, okrajové a ostrovné destinácie, kde miestne firmy a úrady sú významne závislé na cestovnom ruchu.

Destinácie cestovného ruchu by sa mali poučiť z minulých chýb a uvedomiť si, že strategický manažment a marketing musí viesť ku optimalizácii vplyvov cestovného ruchu a dosiahnutiu strategických cieľov destinácie. Komplexná marketingová stratégia umožňuje manažérom destinácie identifikovať správne cieľové trhy a maximalizovať ekonomické benefity bez ohrozenia miestnych zdrojov. Vhodná komunikačná stratégia by mala podporovať destinačné organizácie pri tlmočení ich správy a propagovať environmentálne priateľské praktiky. Inovatívny marketing vedený výskumom a používaním nových technológií bude do budúcnosti jedinou cestou na riadenie a predaj konkurencieschopnej destinácie.

## 6. Branding

Koncept aplikácie značky na destináciu cestovného ruchu je relatívne nedávny fenomén. Preto ostáva značka destinácie slabo definovaná mnohým manažérom v organizácii destinačného manažmentu. Značka destinácie začala získavať väčšiu pozornosť od výročnej konferencie *Asociácie výskumu v cestovaní a cestovnom ruchu* v roku 1998, kde sa stala hlavnou témou programu (Ritchie, Blain a Levy 2005, s. 330).

Koncept značky destinácie bol odvtedy ďalej rozvíjaný v mnohých akademických článkoch a knihách ako špecifická záležitosť.

## 6.1 Definícia značky

Definícia značky od Davida Aakera a jeho kolegov je pravdepodobne najlepším prienikom do klasickej teórie a zároveň efektívnej praxe značky (Ritchie, Blain a Levy 2005, s. 330). Aakerova definícia značky je taktiež jednou z najviac rozšírených a uznávaných. Vo svojej definícii tvrdí, že primárnou úlohou značky je identifikovať produkt alebo službu jedného predajcu alebo skupiny predajcov a rozlíšiť tieto produkty alebo služby od tých, ktoré pochádzajú od konkurentov (Aaker 2012). Aaker a Joachimsthaler tiež ponúkajú pre ich definíciu podporu tematického rámca. Ich teória rovnosti značky predpokladá, že hodnota značky je odvodená od 4 hlavných faktorov (Ritchie, Blain a Levy 2005, s. 331):

- povedomie o značke
- vnímaná kvalita značky
- asociácie spojené so značkou
- a lojalita ku značke.

Podobne Nielsen, Biel, Sebastiao a L. Berry popisujú charakteristiky silnej značky ako prítomnosť jednotnej reklamy a udržiavanie odlišného posolstva značky. Ďalší konceptuálny rámec, ktorý priamo súvisí so značkou destinácie, bol formulovaný Hankinsonom (Hankinson, 2004, s. 8). Ním navrhnutá definícia je postavená okolo konceptu sietí značky, v ktorom značka plní 4 hlavné funkcie (Ritchie, Blain a Levy 2005, s. 332):

- značka ako *komunikátor*; kde značka prezentuje vlastníctvo a produktovú diferenciáciu, ktorá sa prejavuje v praxi ako zákonom chránené mená, logá a značky
- značka ako *objekt vnímania*; vplýva na zmysly, uvažovanie a emócie spotrebiteľa
- značka ako *vylepšovateľ hodnoty*; čo viedlo ku konceptu kapitálovej značky
- značka ako *vzťah*; značka ako osobnosť umožňuje formovanie vzťahu so zákazníkom.

Hankinsonov všeobecný model značky (Obrázok 6) predpokladá destináciu ako sieť vzťahov, v ktorej je značka destinácie reprezentovaná zastrešujúcou značkou a štyrmi kategóriami vzťahov (vzťah so zákazníkom, vzťahy so službami, vzťahy s infraštruktúrou a

vzťahy s médiami) (Ritchie, Blain a Levy 2005, s. 333). Značka tým pádom môže poskytovať mnoho pridaných funkcií pre predávajúcich, ako aj kupujúcich.

Design loga je považovaný za hlavný komponent značky, pretože značky primárne slúžia ako symboly, okolo ktorých sa budujú vzťahy. Aj keď si pod pojmom “symbol značky” môžeme predstaviť napríklad meno, logo, ochrannú známku alebo dizajn obalu, tak je to práve logo, ktoré sa stáva hlavným reprezentantom značky pre produkty a služby destinácie (Ritchie, Blain a Levy 2005, s. 334).

Obrázok 6: Hankinsonov všeobecný model značky



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Hankinson (2004, s. 7)

## 6.2 Logo destinácie

Logo môže byť definované ako grafický dizajn so (alebo bez) sloganom a je najčastejšie používané na rýchle identifikovanie firmy a jej produktov. (Ritchie, Blain a

Levy 2005, s. 334). Spoločnosti venujú značnú časť svojho marketingového rozpočtu na propagáciu loga, pretože pomáha zvyšovať povedomie zákazníka o značke, ktorú reprezentuje. Logo vykonáva množstvo funkcií v ustálení a udržaní korporátnych značiek. V dnešnom svete globalizácie hrajú logá dôležitú úlohu v tvorbe identifikovateľného, osobitého obrazu pre rozlišovanie produktu alebo služby, ktorý využíva efektívne vizuálne podnety. Tieto vizuálne podnety môžu zlepšiť pozíciu firmy na trhu a slúžia tiež ako konkurenčná výhoda (Baker a Balmer 1997, s. 369). V rámci kontextu cestovného ruchu môže logo destinácie uľahčiť mnoho marketingových aktivít na ustálenie značky a identity destinácie. Keďže si spotrebitelia pre svoj pobyt môžu vybrať medzi tisíckami rôznych destinácií, logo efektívne stimuluje povedomie o značke a komunikuje návštevníkom požadované atribúty, popri čom znižuje náklady na vyhľadávanie a ovplyvňuje návštevníkov výber (van Riel a van den Ban 2001, s. 431). Toto je predovšetkým viditeľné, ak je logo spojené s cieľovými trhmi, ktoré sa DMO pokúša zaujať pozitívnym symbolizovaním očakávanej návštevníkovej skúsenosti.

### 6.3 Prieskum na tému zavedenie loga

Nasledujúce tabuľky prezentujú výsledky prieskumu o dôvodoch zavedenia loga destinácie a taktiež ukazujú, ktorí účastníci majú na tvorbu loga najväčší vplyv (Ritchie, Blain a Levy 2005, s. 334). Prieskum bol realizovaný na základe dotazníka rozoslaného veľkým aj malým organizáciám destinačného manažmentu. Vo výsledku sa zistilo, že 97% zo 400 opýtaných DMO využíva vlastné logo, a to hlavne na tlačené materiály, produkty a videá.

Na vyhodnotenie dôvodov k zavedeniu loga bolo vybraných osem možností (Tabuľka 8), ktoré odhalili úzke prepojenie medzi logom a imidžom destinácie.

Tabuľka 8: Využitie dizajnu loga destinácie v rámci destinačného marketingu<sup>8</sup>

| Využitie                                                                            | Stredná hodnota | Štandardná odchýlka |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------|
| Zlepšuje image našej destinácie                                                     | 4.78            | 0.512               |
| Vytvára značku ktorá nás reprezentuje                                               | 4.66            | 0.654               |
| Odlišuje náš od ostatných destinácií                                                | 4.59            | 0.649               |
| Vytvára stálu predstavu o tom , čo môžu zákazníci očakávať                          | 4.24            | 0.981               |
| Tvorba merchandise                                                                  | 4.05            | 1.004               |
| Podporuje celkový pozitívny pohľad na organizáciu a podporuje jej strategické plány | 3.89            | 0.96                |
| Združuje všetky firmy či organizácie destinácie pod jedným symbolom                 | 3.68            | 1.084               |
| Zaisťuje ochrannú známku                                                            | 3.43            | 1.066               |

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Ritchie, Blain a Levy (2005, s. 333)

Ďalším dôvodom pre zavedenie loga destinácie bola produktová diferenciácia. To indikuje, že diferenciácia je nepostrádateľný element silnej značky. DMO si taktiež uvedomujú nevyhnutnosť udržať ucelenosť pri tom ako tvoria imidž destinácie. Táto ucelenosť je spojená s istotou kvality ponuky a zárukou pre zákazníka, že získa príjemnú skúsenosť z dovolenky (špeciálne to platí pre návštevníkov spoliehajúcich sa na pobyt bez skutočných prekvapení).

Reprezentanti DMO boli taktiež opýtaní, koho považujú za najvplyvnejších účastníkov pri tvorbe dizajnu loga. Prezident a manažér DMO sa javia byť medzi najvplyvnejšími, pričom samotní členovia DMO skončili na poslednom mieste. Aj keď DMO existuje ako služba pre svojich členov, tak ich vplyv na tvorbu loga sa umiestnil na poslednom mieste. Slabá pozícia jednotlivých členov destinácie pri tvorbe loga je výsledkom existencie mnohých konkurenčných síl medzi členmi DMO, čo vedie k predlžovaniu a komplikovaniu procesu tvorby a zavedenia loga.

<sup>8</sup> Poznámka: Zoradené podľa typu Likertovej škály, siahajúcej od 1 (nedôležité) po 5 (veľmi dôležité).

Tabuľka 9: Vplyv účastníkov v destinácii na tvorbu loga<sup>9</sup>

| Akcionár                          | Stredná hodnota | Štandardná odchýlka |
|-----------------------------------|-----------------|---------------------|
| Prezident                         | 4.37            | 1.122               |
| Marketingový manažér              | 4.35            | 1.023               |
| Externý konzultant                | 4.28            | 1.063               |
| Marketingový/komunikačný personál | 4.22            | 1.037               |
| Marketingová rada                 | 3.49            | 1.522               |
| Rada riaditeľov                   | 3.41            | 1.348               |
| Členovia                          | 2.79            | 1.423               |

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Ritchie, Blain a Levy (2005, s. 334)

DMO veria, že rozpoznaná, dobre odlíšená a konzistentná značka je zárukou úspechu destinácie. Logo destinácie existuje aby výstižne reprezentovalo imidž destinácie a jej atribúty. Väčšina DMO rozumie konceptu značky destinácie, ako aj dôležitosť rozvoja a propagovania imidžu destinácie. Avšak imidž, ktorý DMO tlmočia, je všeobecne nediferencovaný a netvorí unikátny predajný produkt, to všetko v dobe rastúcej konkurencie medzi destináciami cestovného ruchu. Aktivity značky destinácie by mali byť zamerané na získanie a zlepšenie návštevníkovej lojality, aby sa zabezpečil dlhodobý úspech destinácie.

## 7 Konkurencieschopnosť destinácie

Na dosiahnutie konkurenčnej výhody musí každá destinácia cestovného ruchu zaistiť, že jej celková atraktivita bude nadpriemerná v porovnaní s alternatívnymi destináciami lákajúcimi potenciálnych návštevníkov. Vývoj modelu konkurencieschopnosti destinácie umožňuje osobám zo súkromného ako aj verejného sektora, zapojeným do cestovného ruchu, identifikovať kľúčové silné a slabé stránky ich destinácie, zvýrazniť príležitosti rozvoja a rozvinúť stratégie pre budúce návštevy (Chulwon, Dwyer, Mellor, Livaic a Edwards 2004, s. 92). Súbor indikátorov konkurencieschopnosti taktiež zabezpečuje meranie relatívnej výkonnosti cestovného ruchu oproti konkurenčným destináciám s ohľadom na kľúčové *kritériá* (Chulwon, Dwyer, Mellor, Livaic a Edwards 2004, s. 93):

<sup>9</sup> Poznámka: Zoradené podľa typu Likertovej škály, siahajúcej od 1 (nedôležité) po 5 (veľmi dôležité).

- počet návštevníkov
- výdaje
- podiel na trhu
- výnosy zo zahraničnej meny
- ekonomický vplyv na príjem
- zamestnanosť a podobne.

Diskusia v odbornej literatúre ohľadom konkurencieschopnosti je užitočná napríklad v charakterizovaní rozličných determinantov firemnej alebo národnej konkurencieschopnosti, ale neadresuje špeciálne kritériá relevantné pre determinovanie konkurencieschopnosti destinácie cestovného ruchu (Cho, 1998, s. 17). V kontraste so špecifickým produktom výroby je napríklad destinácia cestovného ruchu akýmsi amalgámom jednotlivých produktov a príležitostí na zážitok, ktoré sa vzájomne kombinujú, aby nakoniec vytvorili celkový zážitok z navštíveného územia (Murphy, Pritchard a Smith, 2000, s. 44). Je to práve *celkový zážitok návštevníka*, ktorý je relevantný pre konkurencieschopnosť destinácie.

## 7.1 Model konkurencieschopnosti destinácie

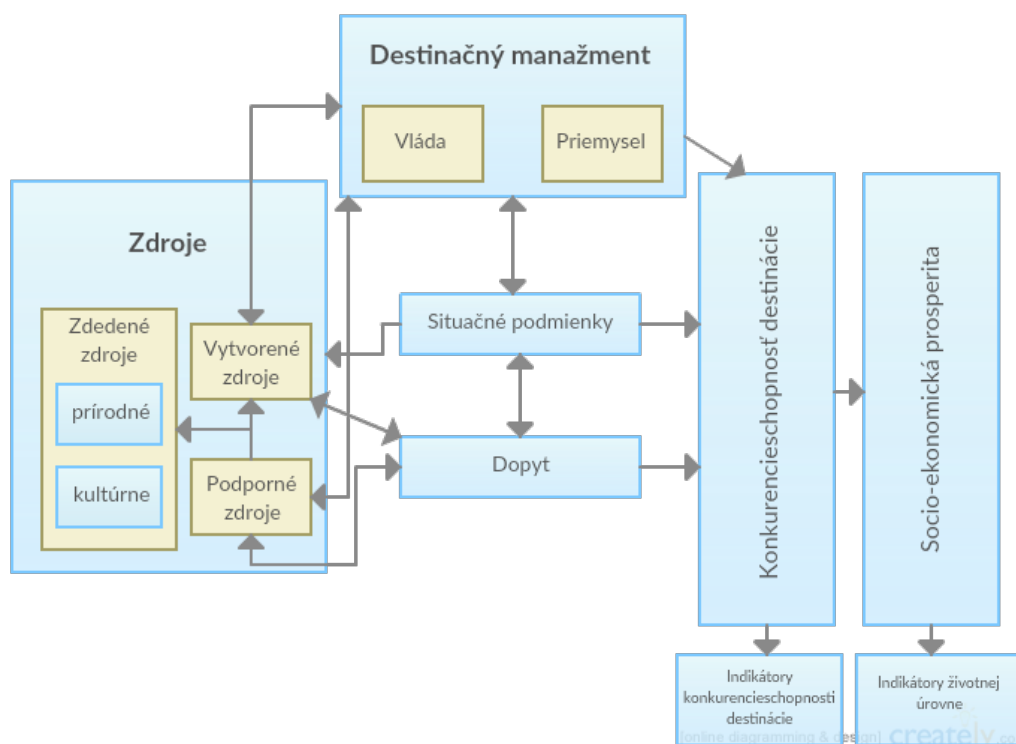
Hlavný cieľ konkurencieschopnosti je dosiahnuť a zvýšiť reálny príjem obyvateľov, zvyčajne reflektovaný v úrovni kvality života v danej oblasti. Niektorí autori konkurencieschopnosť destinácie charakterizujú ako všeobecný koncept, ktorý zahrňuje rozdiely v cene spojené s pohybom výmenného kurzu meny, úrovňou produktivity rozličných komponentov cestovného ruchu a kvalitatívnych faktorov ovplyvňujúcich atraktivitu destinácie (Dwyer, Forsyth a Rao 2000, s. 20). Model uvedený na Obrázku 7 spája hlavné elementy národnej a firemnej konkurencieschopnosti a hlavné elementy konkurencieschopnosti destinácie (Chulwon, Dwyer, Mellor, Livaic a Edwards 2004, s. 95). Model pozostáva z mnohých premenných a názvov kategórií identifikovaných Crouch a Richie (1999, s. 144) v ich vyčerpávajúcej štúdii konkurencieschopnosti destinácie. Pomocou diskusie medzi reprezentantmi cestovného ruchu bolo možné klasifikovať determinanty konkurencieschopnosti destinácie, ktorými sú *hlavné* a *podporné* zdroje. Spolu tvoria základ konkurencieschopnosti destinácie cestovného ruchu.

Hlavné zdroje sú rozdelené do dvoch typov (Chulwon, Dwyer, Mellor, Livaic a Edwards 2004, s. 95): *vlastné* (zdedené) a *vytvorené*. Vlastné zdroje môžu byť

klasifikované ako prírodné (pohoria, jazerá, pláže, rieky, klíma..) alebo kultúrne (tradičné jedlá, remeselné výrobky, jazyk, zvyky, tradície..) (Chulwon, Dwyer, Mellor, Livaic a Edwards 2004, s. 95). Vytvorené zdroje zahŕňajú atribúty ako infraštruktúra cestovného ruchu, špeciálne udalosti, rozsah dostupných aktivít, zábava a nákupy. Podporné zdroje zahŕňajú všeobecnú infraštruktúru, kvalitu služieb, dostupnosť destinácie, pohostinstvo a tržné väzby. V Obrázku 7 sú hlavné a podporné zdroje spojené do jednej skupiny, indikujúc dôležitosť základných zdrojov pre konkurencieschopnosť destinácie. Zdroje podobne ovplyvňujú aj destinačný manažment pri zachovávaní udržateľnosti, pričom aktivity organizácií cestovného ruchu ovplyvňujú typy rozvinutých produktov a služieb. Aj ekonomické podmienky môžu ovplyvniť množstvo a typy vytvorených zdrojov.

*Faktory* destinačného manažmentu sú tie, ktoré môžu zlepšiť príťažlivosť hlavných zdrojov, posilniť kvalitu podporných zdrojov a najlepšie sa prispôbiť obmedzeniam vyplývajúcich z podmienok polohy destinácie (Crouch a Ritchie, 1999, s. 149). Tieto faktory sú napríklad rôzne aktivity DMO, destinačného marketingu a manažmentu, destinačnej politiky, plánovania a rozvoja, rozvoja ľudských zdrojov a manažmentu životného prostredia.

Obrázok 7: Integrovaný model konkurencieschopnosti destinácie



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Chulwon, Dwyer, Mellor, Livaic a Edwards (2004, s. 95)

V modeli, ktorý je tu prezentovaný, sa rozlišuje medzi aktivitami destinačného manažmentu pod kontrolou *verejného* sektoru a pod kontrolou *súkromného* sektoru. V rámci aktivít verejného sektoru môžeme nájsť rozvoj národnej stratégie cestovného ruchu, marketing podľa národnej centrálly cestovného ruchu, národné a regionálne programy zamestnanosti, legislatívu na ochranu životného prostredia a podobne. Medzi aktivity súkromného sektora sa radia tie, ktoré vykonávajú profesné alebo záujmové združenia, zakladanie programov destinačného marketingu, tréningové programy, adopcia zelenej turistiky a pod.

Podmienky dopytu tvoria tri hlavné elementy dopytu po cestovnom ruchu: povedomie, vnímanie a preferencie. Povedomie môže byť vytvorené mnohými spôsobmi, vrátane aktivít destinačného marketingu. Propagovaný imidž môže ovplyvniť vnímanie spotrebiteľa a tým pádom zasiahnuť jeho návštevu. To, či potenciálny návštevník skutočne destináciu navštívi, bude závisieť na spojení jeho preferencií a ponuky produktov destinácie.

Organizácie fungujúce v cestovnom ruchu sú videné ako nositelia špecifických znalostí, ktoré sú ťažko napodobniteľné ich rivalmi a tým pádom sú zdrojom nepretržitej konkurenčnej výhody. Konkurencieschopnosť destinácie, výstup procesu, je spojený spätne s rozličnými determinantmi konkurencieschopnosti a smerom vpred so socio-ekonomickou prosperitou, alebo kvalitou života. Každý z týchto zámerov je spojený so súborom indikátorov.

## 7.2 Indikátory konkurencieschopnosti destinácie

V jednom z preskúmaných článkov bola prevedená faktorová analýza<sup>10</sup> na indikátoroch konkurencieschopnosti na základe dát celkovo od 294 respondentov. Rôzne štatistické postupy vyprodukovali z týchto dát konkurencieschopnosti dvanásť najdôležitejších faktorov (Chulwon, Dwyer, Mellor, Livaic a Edwards 2004, s. 99):

- destinačný manažment
- prírodné a iné zdroje
- kultúrne zdroje

---

<sup>10</sup> Faktorová analýza je technika navrhnutá na rozlíšenie bežných skrytých dimenzií alebo faktorov v súbore premenných a preto je používaná ako sumarizácia a ako technika na redukciu dát.

- kvalitné služby
- efektívne verejné služby
- možnosti nakupovania
- záväzky vlády
- lokácie a prístup
- e-biznis
- nočný život
- vízové požiadavky
- zábavné parky.

### 7.3 Hlavné závery modelu

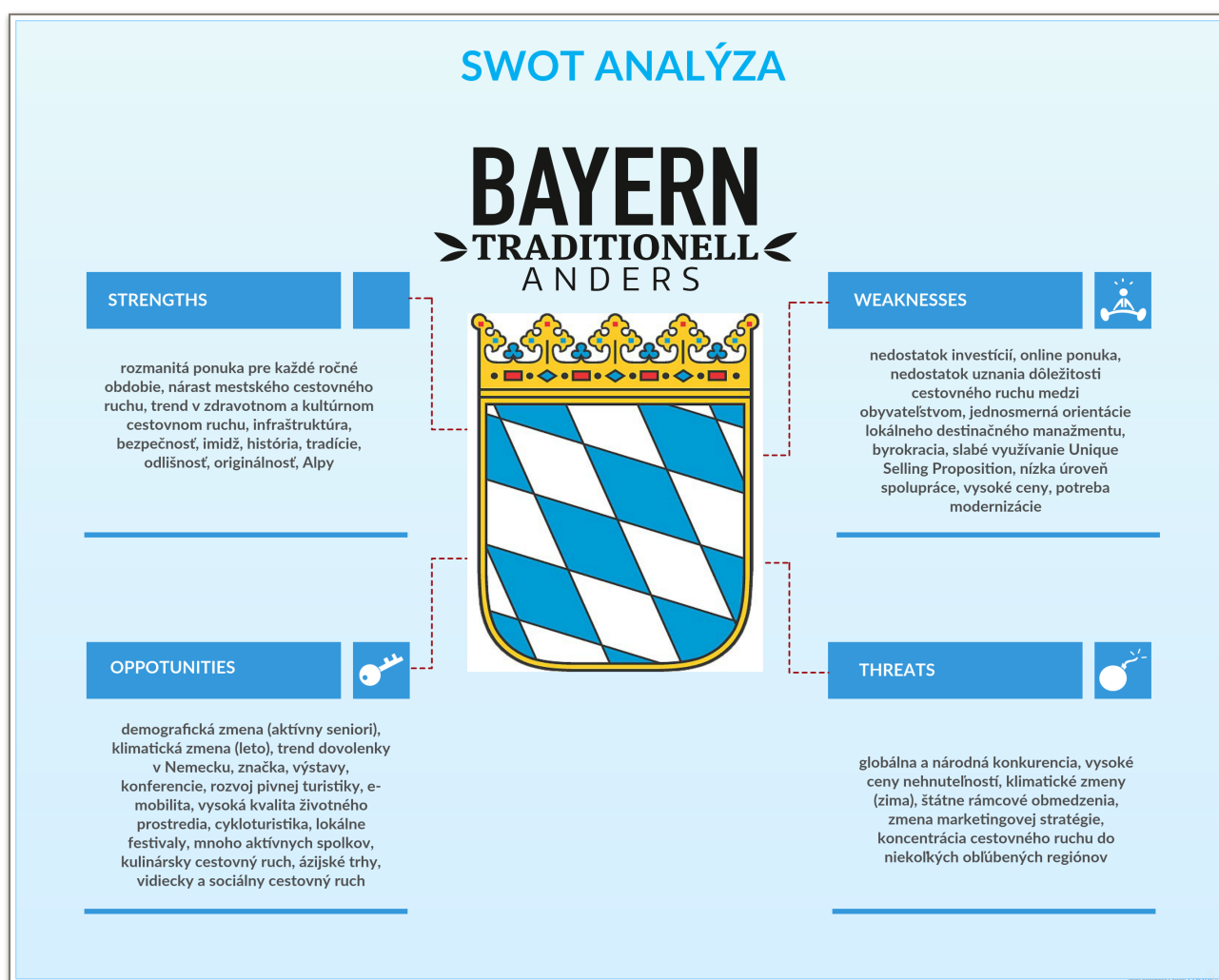
V posledných dvoch desaťročiach má koncept strategického manažmentu a jeho aplikácia dôležitú úlohu v cestovnom ruchu pri dosiahnutí a zachovaní si konkurenčnej výhody. Význam strategického plánovania je v tom, že môže pomáhať manažérom cestovného ruchu v porozumení dynamickej a komplexnej povahy ich prostredia. Nad destinačným manažmentom majú súkromný a verejný účastníci cestovného ruchu dobrú kontrolu, čo je konzistentné s tvrdením, že konkurencieschopnosť destinácie je dosiahnuteľná cez erudovaný proces rozhodovania a strategický výber. Často sa ale nerozlišuje medzi úlohami destinačného manažmentu, ktoré sú primárne zodpovednosťou verejného sektora (vízia destinácie reflektujúca hodnoty návštevníka, kvalita výskumu cestovného ruchu, medzinárodné povedomie o destinácii a jej produktoch, všeobecný imidž destinácie) a súkromného sektora (podnikateľská kvalita pohostinských zariadení, obchodné styky, biznis etika, destinačné balíčkovanie, spolupráca firiem cestovného ruchu, povedomie súkromného sektora o udržateľnom rozvoji cestovného ruchu) (Chulwon, Dwyer, Mellor, Livaic a Edwards 2004, s. 100). Takisto je dôležitá spolupráca medzi inštitúciami verejného a súkromného sektora. Zaujímavé je taktiež oddelenie zapojenia vlády od destinačného manažmentu a takisto od efektivity verejných služieb. Vytvorené zdroje často podporujú alebo nadväzujú na tie prírodné. Toto podporuje myšlienku, že prírodné a vytvorené zdroje sú v mysli spotrebiteľa jednoducho zdrojom všeobecne. Podobne spotrebiteľ nerozlišuje medzi zdedenými a vytvorenými kultúrnymi zdrojmi. Návštevníci ale citelne vnímajú rozdiel a rozlišujú medzi prírodnými a kultúrnymi zdrojmi. Toto by mohlo znamenať výhodu pre destinácie, ktoré propagujú prírodné a kultúrne pamiatky nezávisle na sebe, nezanedbávajúc pri tom fakt, že určitá časť návštevníkov môže mať záujem o obidva typy zdrojov (Chulwon, Dwyer, Mellor, Livaic a

Edwards 2004, s. 100). Ďalej je spotrebiteľ schopný rozpoznať špecifické typy vytvorených zdrojov (nočný život, nakupovanie, zábavné parky). Rovnako spája vo svojej mysli tieto faktory s kvalitou služieb. Zaradenie e-biznisu ako samostatného indikátoru konkurencieschopnosti dokazuje dôležitosť internetu v strategickom manažmente a marketingu organizácií cestovného ruchu. Dlhodobé sledovanie tohto modelu môže poskytnúť manažérom indície na identifikovanie elementov v ich destinácii, ktoré si vyžadujú špecifickú pozornosť.

## 8 Bavorsko ako destinácia cestovného ruchu

Bavorsko ako destinácia je známe svojou otvorenosťou svetu, priateľským prístupom k návštevníkom, pripravenosťou služieb a kvalifikovaným personálom a výbornou dopravnou infraštruktúrou. Funguje ako celoročná destinácia, v návštevnosti je silnejšie obdobie leta.<sup>11</sup> Hlavnými konkurentmi Bavorska spomedzi podobných destinácií sú Rakúsko, Švajčiarsko a sever Talianska.

Obrázok 8: SWOT analýza destinácie Bavorsko



Zdroj: vlastné spracovanie

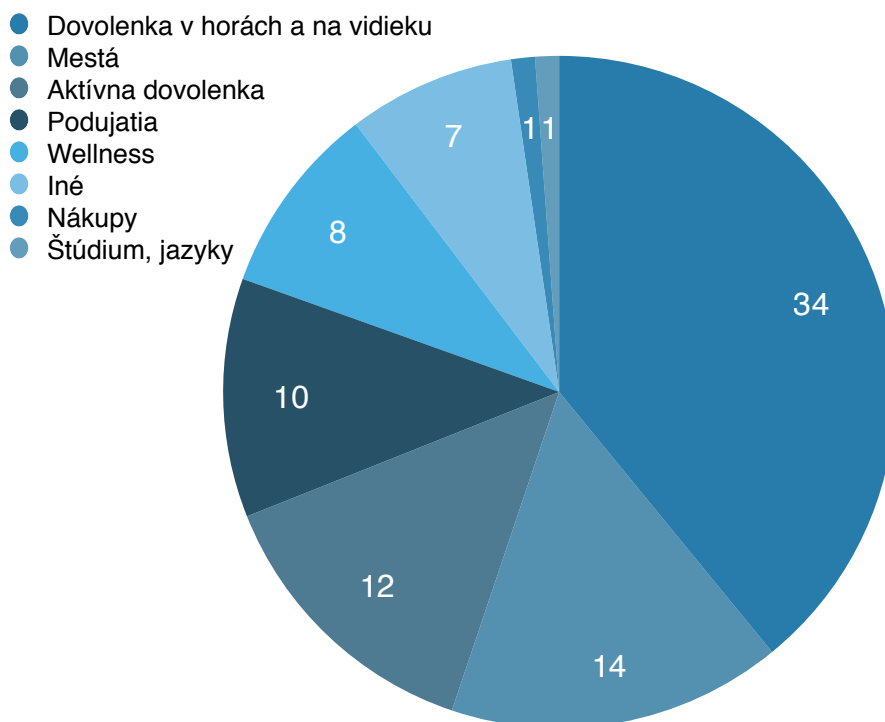
Na rozlohe 70 550 km<sup>2</sup> sa v Bavorsku nachádza 1600 jazier<sup>12</sup>, ktoré sú vo veľkej miere v letných mesiacoch využívané návštevníkmi na kúpanie alebo rôzne vodné športy (B. T. M. GmbH 2014). Ďalej sa na jeho území nachádzajú dva nemecké národné parky,

<sup>11</sup> Sezónne rozdelenie prenocovaní v Bavorsku je 38,4% pre zimu a 61,6% pre leto.

<sup>12</sup> S minimálnou veľkosťou 3 ha.

*Bavorský les a Berchtesgaden*, a 18 prírodných rezervácií (“Bayerisches Staatsministerium,” 2016). Veľmi navštevované sú rôzne umelecké zbierky a múzeá, ktorých je v Bavorsku 1350 a v roku 2015 ich navštívilo 20 miliónov návštevníkov (“Tourismus in Bayern,” 2016). Druhou najnavštevovanejšou atrakciou sú bavorské hrady, zámky a rezidencie, ktorých je v Bavorsku 47 a každoročne ich navštívi zhruba 5 miliónov turistov (B. T. M. GmbH 2016).

Graf 1: Dôvod návštevy destinácie Bavorsko



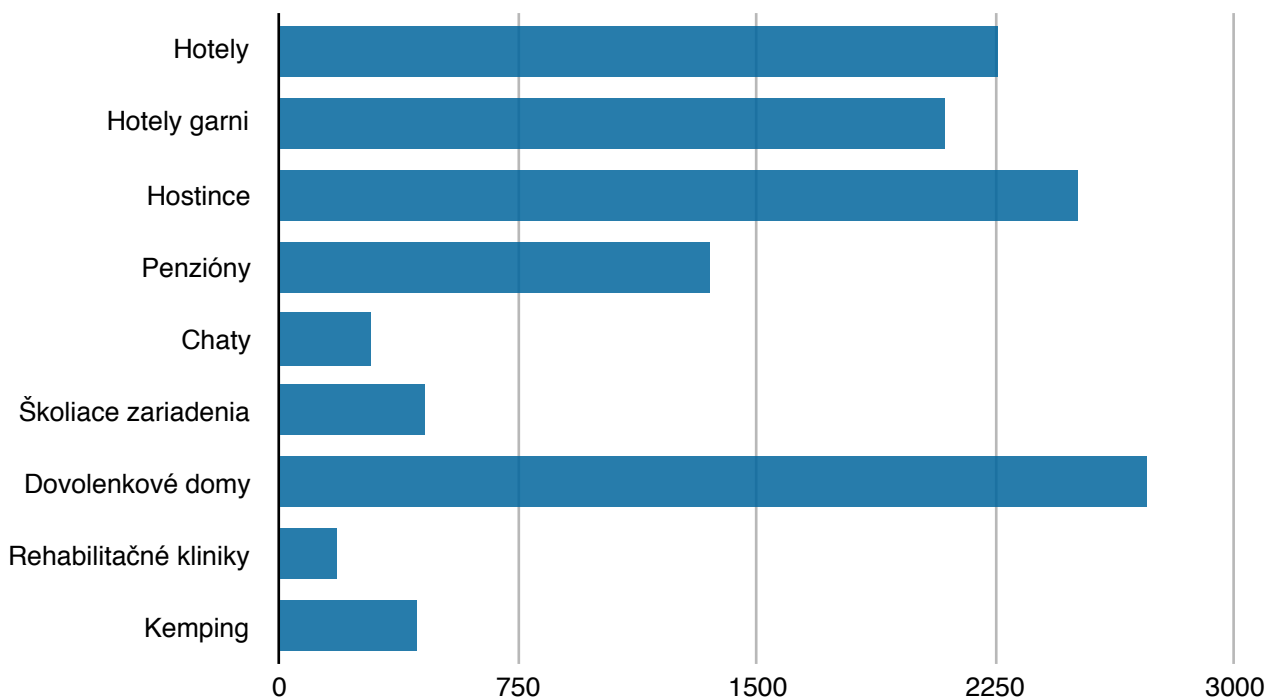
Zdroj: vlastné spracovanie podľa B. T. M. GmbH (2014)

Cestovný ruch v Bavorsku tvorí silnú časť ekonomiky a významne prispieva k hrubému domácejmu produktu tejto krajiny, keďže návštevníci Bavorska tu nechajú každý rok približne 31 miliárd eur (B. T. M. GmbH 2014). Cestovný ruch taktiež vystupuje ako významný zamestnávateľ a to zásadným spôsobom hlavne na vidieku. Pri nezamestnanosti na úrovni 3,8 % svoj príjem plne z cestovného ruchu odvodzuje približne 560 000 z 12 744 000 obyvateľov Bavorska (Referat 24, 2016). Ďalším významným zamestnávateľom je viac ako 40 000 podnikov cestovného ruchu, ktoré dáva prácu 353 905 pracovníkom (Referat 24, 2016). O ubytovanie hostí sa stará 12 276 poskytovateľov ubytovania<sup>13</sup>, ktoré majú kapacitu 556 036 postelí<sup>14</sup> (“Tourismus in Bayern,” 2016).

<sup>13</sup> Zariadenie s viac ako 10 posteľami.

<sup>14</sup> Približne jedna štvrtina ubytovacej kapacity celého Nemecka.

Graf 2: Počet ubytovacích zariadení podľa typu v roku 2015



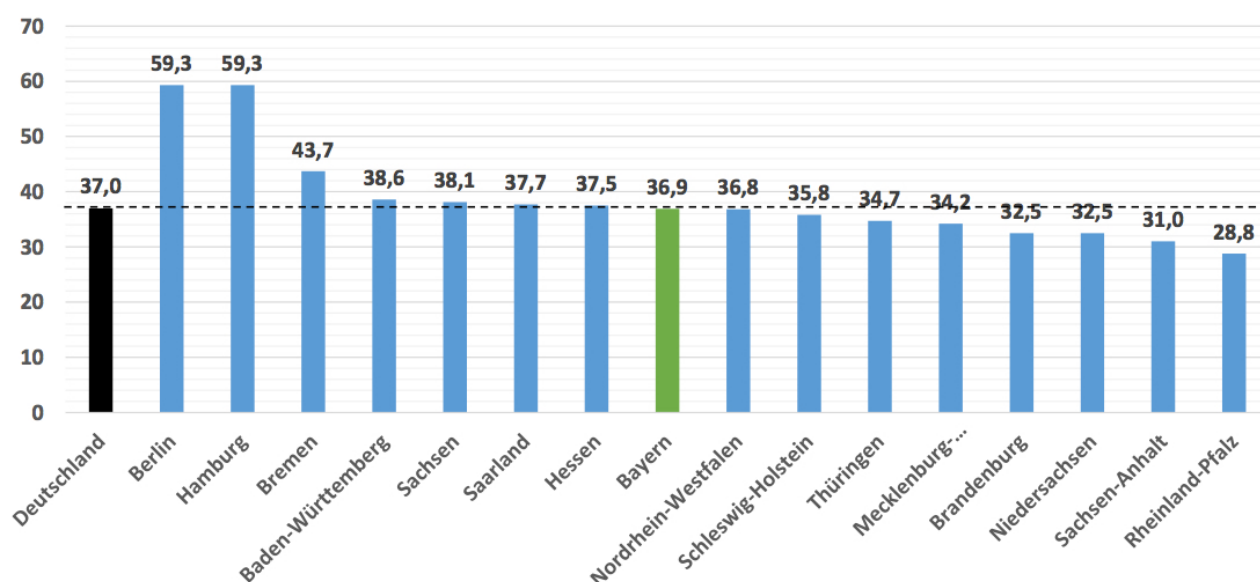
Zdroj: vlastné spracovanie podľa B. T. M. GmbH (2016)

Priemerná vyťaženosť týchto ubytovacích zariadení je 36,9 %, čo je zhruba na úrovni celo-nemeckého priemeru (Graf 3) (B. T. M. GmbH 2016). Veľmi obľúbeným typom ubytovania pre návštevníkov sú vidiecke statky a kempy. Viac ako 5000 vidieckych statkov bolo v roku 2015 schopných poskytnúť 11 miliónov prenocovaní („Bayerisches Staatsministerium,” 2016). Presne 431 kempov zas poskytuje 38 500 miest na kempovanie a parkovanie karavanov („Tourismus in Bayern,” 2016). Ďalším významným hráčom v destinácii Bavarsko sú kúpeľné mestá. Tých je 47, zamestnávajú 100 000 pracovníkov a v roku 2015 bol počet prenocovaní v nich 22,6 milióna, čo je až jedna štvrtina z celkového počtu prenocovaní v Bavarsku (Referat 24, 2016).

Významným kľúčom k úspechu cestovného ruchu v každej destinácii sú súkromné a verejné investície do ponuky cestovného ruchu. Podpora 206 miliónov eur zo strany bavorskej vlády vygenerovala v roku 2015 celkové súkromné podnikateľské investície 1,2 miliardy eur („Bavarian Ministry,” 2016). Vládne investície do infraštruktúry cestovného ruchu v destinácii boli podporené sumou 59 miliónov eur a celkové investície boli na úrovni 121 miliónov eur( „Bayerisches Staatsministerium,” 2016). Marketingové aktivity na prilákanie návštevníkov do Bavarska boli od Bavorskej centrálnej cestovného ruchu podporené sumou okolo 28 miliónov eur, štyri regionálne združenia cestovného ruchu

(Oberbayern München, Allgäu/Bayerisch Schwaben, Franken a Ostbayern) prispeli 10 miliónmi eur a Bavorský kúpeľný zväz pridal 2,5 milióna eur (“Bavarian Ministry,” 2016). Tieto obrovské sumy investícií sú dôkazom, že cestovný ruch má pre bavorskú vládu ale aj súkromný sektor veľký význam.

Graf 3: Vyťaženosť ubytovacích zariadení v spolkových krajinách Nemecka v roku 2015



Zdroj: “Graphische Auswertungen,” (2016)

Prevádzanie politiky cestovného ruchu má na starosti Ministerstvo hospodárstva Bavorska. Keďže cestovný ruch je medzi sektorový a medziodvetvový hospodársky faktor, tak bola uvedená do prevádzky medziministerská pracovná skupina “Cestovný ruch” a tá dokázala priniesť prvé výsledky (“Bayerisches Staatsministerium,” 2010):

- označenie “Hotel a reštaurácia priateľská k životnému prostrediu” (v spolupráci s ministerstvom životného prostredia)
- knižná rada “Pôžitok s príbehom” (s ministerstvom kultúry)
- koncept “Stratégia internacionalizácie v zdravotnom cestovnom ruchu” (s ministerstvom zdravotníctva)
- internacionalizácia marketingového vystúpenia Vidieckeho spolku “Dovolenka na statku” (s ministerstvom poľnohospodárstva)
- projekt “Cestovanie pre všetkých” (s ministerstvom sociálnych vecí)

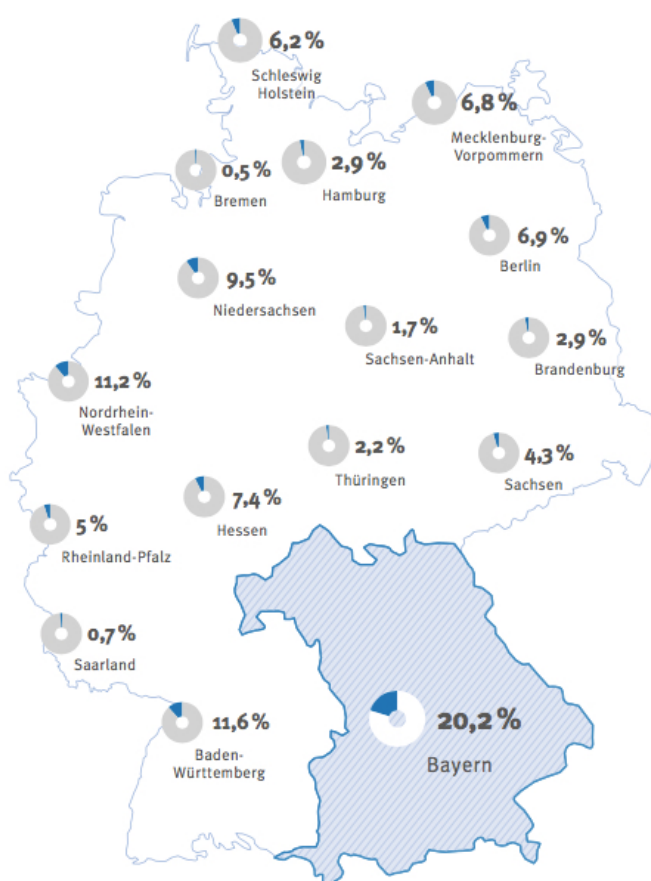
Ďalšími aktuálnymi opatreniami vládnej politiky cestovného ruchu sú napríklad digitalizácia destinačného marketingu, propagácia zdravotného cestovného ruchu,

silnejšia profilácia kúpeľných miest v ich silných stránkach alebo zintenzívnenie marketingu destinácie na úrovni krajín prostredníctvom celoročných kampaní.

## 8.1 Vývoj návštevnosti Bavorska v grafoch a tabuľkách

V rámci Nemecka má Bavorsko stabilne 20% podiel na celorepublikovom podiele cestovného ruchu a v poslednej dekáde sa mu každoročne darí vytvárať nové rekordy v príjazdoch a prenocovaniach („Tourismus in Bayern,” 2016). Motorom rastu je v posledných rokoch hlavne domáci cestovný ruch, keď čoraz viac nemeckých dovolenkárov si volí ako svoju destináciu práve Bavorsko.

Obrázok 9: Rozdelenie cestovného ruchu Nemecka medzi spolkové krajiny (2015)



Zdroj: B. T. M. GmbH (2016)

V roku 2015 navštívilo Bavorsko 34 miliónov návštevníkov, ktorý strávili v ubytovacích zariadeniach celkovo 88 miliónov nocí (B. T. M. GmbH 2016). Oproti roku 2014 je to nárast a rekord už štvrtý rok v poradí tak v návštevnosti, ako aj v

prenocovaniach. Percentuálne rastie Bavorsko v porovnaní s celým Nemeckom nadpriemerne.

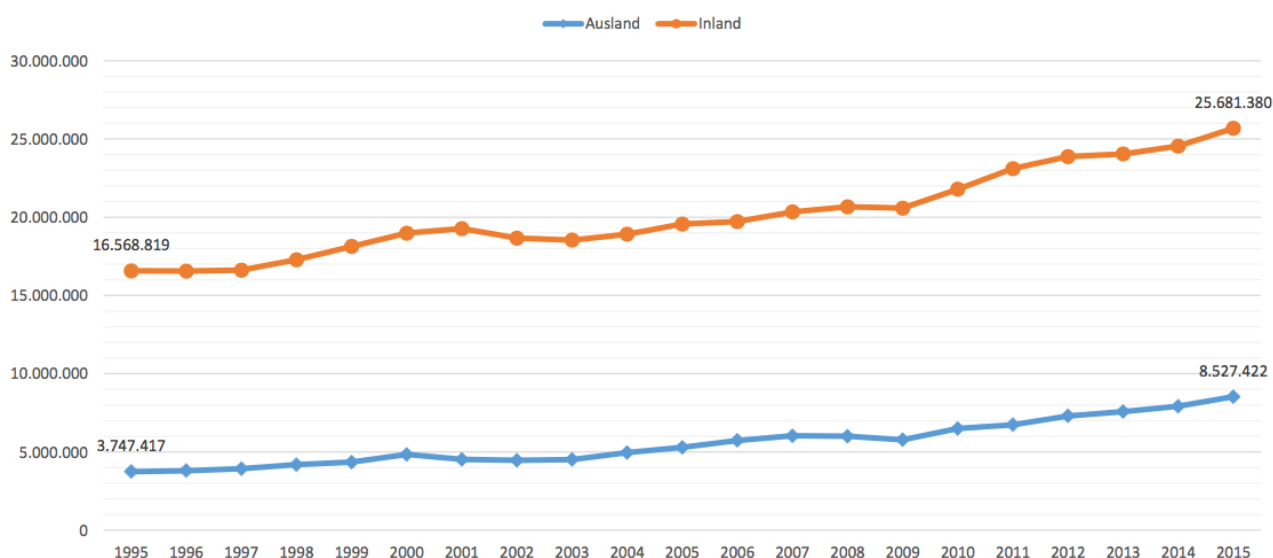
Tabuľka 10: Príjazdy a prenocovania v Nemecku a v Bavorsku

| Kalendárny rok 2015 | Príjazdy  | % zmena oproti 2014 | Prenocovania | % zmena oproti 2014 |
|---------------------|-----------|---------------------|--------------|---------------------|
| <b>Nemecko</b>      | 166787185 | 3.7                 | 436232801    | 2.9                 |
| Domáci hostia       | 131817155 | 3.2                 | 356560389    | 2.3                 |
| Zahraniční hostia   | 34970030  | 6.0                 | 79672412     | 5.4                 |
| <b>Bavorsko</b>     | 34208802  | 5.4                 | 88128741     | 3.4                 |
| Domáci hostia       | 25681380  | 4.6                 | 70571203     | 2.8                 |
| Zahraniční hostia   | 8527422   | 7.6                 | 17557538     | 6.0                 |

Zdroj: vlastné spracovanie podľa "Graphische Auswertungen," (2016)

Počet návštevníkov z Nemecka sa za posledných dvadsať rokov zhruba zdvojnásobil a počet zahraničných návštevníkov takmer strojnásobil.

Obrázok 10: Rozvoj príjazdov z domáceho (oranžová) a zahraničného (modrá) trhu do Bavarska



Zdroj: "Graphische Auswertungen," (2016)

V rámci Nemecka má Bavorsko najväčší tržný podiel spomedzi medzinárodných príjazdov, s veľkým náskokom za druhým Berlínom.

Tabuľka 11: Medzinárodné príjazdy v top 5 nemeckých spolkových republikách

| Medzinárodné príjazdy | Príjazdy 2015 | % zmena oproti roku 2014 | Absolútna zmena oproti roku 2014, v tisícoch | Tržný podiel v rámci Nemecka |
|-----------------------|---------------|--------------------------|----------------------------------------------|------------------------------|
| <b>Bayern</b>         | 8.527.422     | 7,6                      | 602,3                                        | 24,4                         |
| Berlin                | 4.864.773     | 7,6                      | 343,6                                        | 13,9                         |
| Baden-Württemberg     | 4.861.888     | 8,3                      | 372,6                                        | 13,9                         |
| Nordrhein-Westfalen   | 4.788.735     | 1,0                      | 47,4                                         | 13,7                         |
| Hessen                | 3.665.856     | 7,8                      | 265,2                                        | 10,5                         |

Zdroj: vlastné spracovanie podľa "Graphische Auswertungen," (2016)

Vnútrotný dopyt takisto zaznamenal v roku 2015 významný rast. Bavorsko sa v počte príjazdov nemeckých návštevníkov umiestnilo v rámci nemeckých destinácií na prvom mieste s takmer dvojnásobným náskokom.

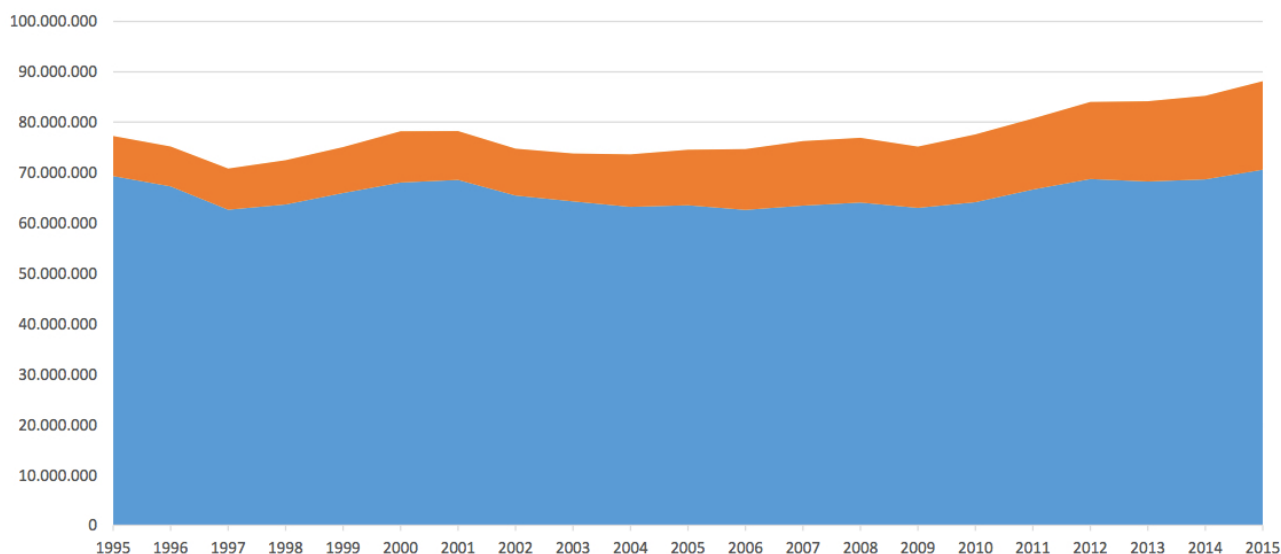
Tabuľka 12: Domáce príjazdy v top 5 nemeckých spolkových republikách

| Príjazdy z Nemecka  | Príjazdy 2015 | % zmena oproti roku 2014 | Absolútna zmena oproti roku 2014, v tisícoch | Tržný podiel v rámci Nemecka |
|---------------------|---------------|--------------------------|----------------------------------------------|------------------------------|
| <b>Bayern</b>       | 25.681.380    | 4,6                      | 1.129,4                                      | 19,5                         |
| Nordrhein-Westfalen | 16.924.305    | 2,6                      | 428,9                                        | 12,8                         |
| Baden-Württemberg   | 15.517.995    | 3,2                      | 481,2                                        | 11,8                         |
| Niedersachsen       | 11.964.721    | 2,6                      | 303,2                                        | 9,1                          |
| Hessen              | 10.647.849    | 3,3                      | 340,2                                        | 8,1                          |

Zdroj: vlastné spracovanie podľa "Graphische Auswertungen," (2016)

Najväčší podiel na prenocovaniach v Bavorsku majú jednoznačne domáci návštevníci (Obrázok 11, modrá farba). Percentuálny podiel prenocovaní podľa zdrojového trhu je 80,1% pre Nemecko a 19,9% pre zahraničné trhy (B. T. M. GmbH 2016).

Obrázok 11: Rozdelenie prenocovaní z Nemecka (modrá) a zo zahraničných (oranžová) zdrojových trhov od roku 1995



Zdroj: "Graphische Auswertungen," (2016)

Vnútorňý dopyt vzrástol o 2.8%, čím sú prenocovania nemeckých turistov v Bavorsku prvýkrát od roku 1993 na číse viac ako 70 miliónov.

Tabuľka 13: Domáce prenocovania v top 5 nemeckých spolkových republikách

| Prenocovania z Nemecka | Prenocovania 2015 | % zmena oproti roku 2014 | Absolútna zmena oproti roku 2014, v tisícoch | Tržný podiel v rámci Nemecka |
|------------------------|-------------------|--------------------------|----------------------------------------------|------------------------------|
| <b>Bayern</b>          | 70.571.203        | 2,8                      | 1.922,2                                      | 19,8                         |
| Baden-Württemberg      | 39.639.156        | 2,2                      | 853,3                                        | 11,1                         |
| Nordrhein-Westfalen    | 38.548.939        | 1,7                      | 644,4                                        | 10,8                         |
| Niedersachsen          | 37.658.096        | 2,1                      | 774,6                                        | 10,6                         |
| Mecklenburg-Vorpommern | 28.447.277        | 2,6                      | 720,9                                        | 8,0                          |

Zdroj: vlastné spracovanie podľa "Graphische Auswertungen," (2016)

Zahraničný dopyt ostáva stále popoháňač pozitívnych výsledkov Bavarska. Dohromady vzrástli prenocovania zo zahraničia o 6% na 17.6 miliónov

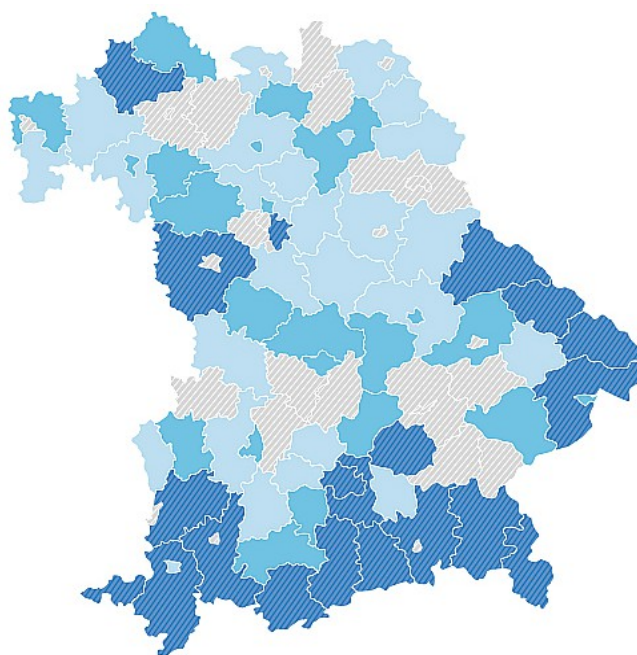
Tabuľka 14: Zahraničné prenocovania v top 5 nemeckých spolkových republikách

| Medzinárodné prenocovania | Prenocovania 2015 | % zmena oproti roku 2014 | Absolútna zmena oproti roku 2014, v tisícoch | Tržný podiel v rámci Nemecka |
|---------------------------|-------------------|--------------------------|----------------------------------------------|------------------------------|
| <b>Bayern</b>             | 17.557.538        | 6,0                      | 993,8                                        | 22,0                         |
| Berlin                    | 13.648.135        | 9,2                      | 1.149,8                                      | 17,1                         |
| Baden-Württemberg         | 11.124.133        | 7,6                      | 785,7                                        | 14,0                         |
| Nordrhein-Westfalen       | 10.139.060        | 1,0                      | 100,4                                        | 12,7                         |
| Hessen                    | 7.121.002         | 6,3                      | 422,0                                        | 8,9                          |

Zdroj: vlastné spracovanie podľa "Graphische Auswertungen," (2016)

V celkovej návštevnosti dominujú Mníchov, južné regióny cestovného ruchu Bavorska a bavorské národné parky.

Obrázok 12: Návštevnosť bavorských regiónov cestovného ruchu (2015)<sup>15</sup>

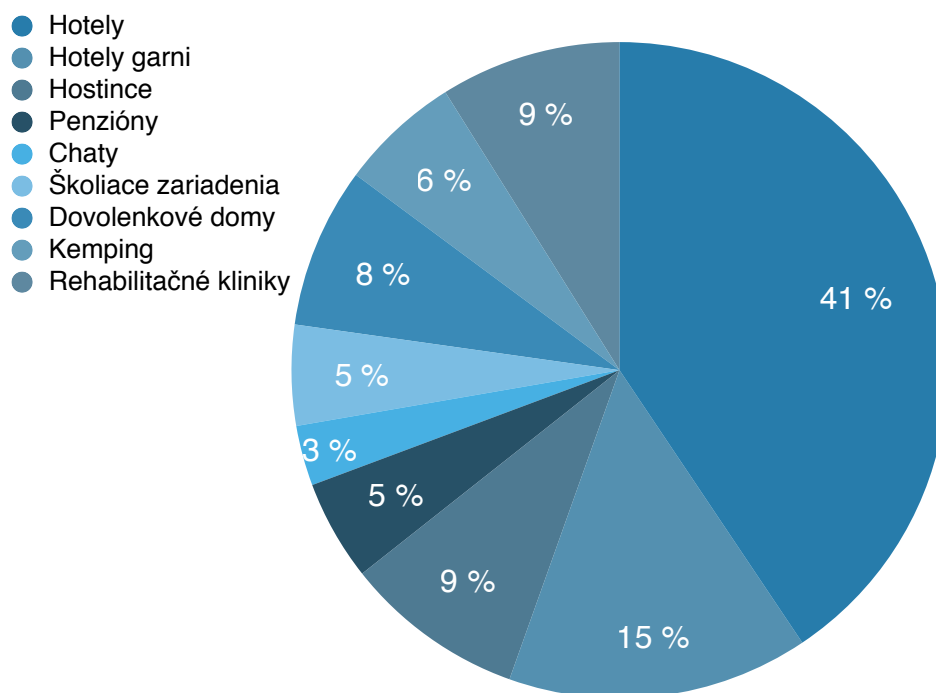


Zdroj: B. T. M. GmbH (2016)

Návštevníci Bavorska sa tradične najčastejšie ubytovávajú v hoteloch. Zaujímavý je tu ale silný podiel dovolenkových domov na vidieku a rehabilitačných kliník.

<sup>15</sup> Tmavšia farba znamená vyššiu návštevnosť.

Graf 4: Rozdelenie prenocovaní podľa typu ubytovania 2015



Zdroj: vlastné spracovanie podľa B. T. M. GmbH (2016)

V mestskom cestovnom ruchu dominuje podľa prenocovaní jednoznačne hlavné mesto Bavorska - *Mníchov*. Významný podiel ale zaznamenávajú aj bavorské kúpeľné mestá.

Tabuľka 15: Top 10 miest podľa prenocovaní v Bavorsku 2015

| Mesto                  | Prenocovania v miliónoch | Podiel na celkových prenocovaniach |
|------------------------|--------------------------|------------------------------------|
| Mníchov                | 14,066                   | 16 %                               |
| Norimberg              | 3,013                    | 3,4 %                              |
| Bad Füssing            | 2,260                    | 2,6 %                              |
| Oberstdorf             | 1,852                    | 2,1 %                              |
| Bad Kissingen          | 1,550                    | 1,8 %                              |
| Füssen                 | 0,996                    | 1,1 %                              |
| Regensburg             | 0,976                    | 1,1 %                              |
| Garmisch-Partenkirchen | 0,959                    | 1,1 %                              |
| Würzburg               | 0,892                    | 1 %                                |
| Bad Griesbach          | 0,831                    | 0,9 %                              |

Zdroj: vlastné spracovanie podľa B. T. M. GmbH (2016)

Zo zahraničných zdrojových trhov zaznamenala najväčší nárast v roku 2015 Čína. Preto nie je prekvapením, že Bavorsko posilňuje svoje marketingové aktivity práve na tomto trhu. Najviac prenocovaní v Bavorsku pochádza už tradične zo zdrojového trhu USA.

Tabuľka 16: Umiestnenie krajín pôvodu podľa prenocovaní v roku 2015

| Miesto | Zahraničný trh  | Prenocovaní<br>a 2015 | % zmena oproti<br>roku 2014 | Absolútna<br>zmena oproti<br>roku 2014, v<br>tisícoch | Podiel za<br>zahraničných<br>prenocovaniach |
|--------|-----------------|-----------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 1      | USA             | 1.611.514             | 11,1                        | 161.006                                               | 9,2                                         |
| 2      | Holandsko       | 1.496.572             | 4,6                         | 65.815                                                | 8,5                                         |
| 3      | Švajčiarsko     | 1.455.219             | 8,2                         | 110.285                                               | 8,3                                         |
| 4      | Rakúsko         | 1.432.004             | 3,5                         | 48.425                                                | 8,2                                         |
| 5      | Taliansko       | 1.240.817             | 6,8                         | 79.003                                                | 7,1                                         |
| 6      | Veľká Británia  | 1.062.313             | 6,4                         | 63.899                                                | 6,1                                         |
| 7      | Arabské krajiny | 890.400               | 16,2                        | 124.135                                               | 5,1                                         |
| 8      | Čína            | 736.998               | 28,4                        | 163.012                                               | 4,2                                         |
| 9      | Francúzsko      | 565.722               | 0,8                         | 4.490                                                 | 3,2                                         |
| 10     | Španielsko      | 526.138               | 16,4                        | 74.129                                                | 3,0                                         |

Zdroj: vlastné spracovanie podľa "Graphische Auswertungen," (2016)

Rozvoj v USA, Taliansku, Veľkej Británii, Francúzsku, Japonsku, Poľsku a Južnej Kórei je buď stabilný alebo sa vyvíja mierne pozitívne ("Tourismus in Bayern," 2016). Aj keď sa počet prenocovaní u niektorých krajín zdvojnásobil, stále tvoria percentuálne veľmi malú časť z počtu celkových príjazdov a prenocovaní. Najobľúbenejším regiónom cestovného ruchu v Bavorsku pre všetky zdrojové zahraničné trhy je s veľkým náskokom München-Oberbayern.

Tabuľka 17: Rozdelenie relevantných zahraničných zdrojových trhov v regiónoch Bavarska

|                 | Percentuálny podiel prenocovaní 2015 |         |           |                    |
|-----------------|--------------------------------------|---------|-----------|--------------------|
|                 | Allgäu / Bayerisch-Schwaben          | Franken | Ostbayern | München-Oberbayern |
| USA             | 6 %                                  | 18 %    | 7 %       | 70 %               |
| Holandsko       | 18 %                                 | 31 %    | 16 %      | 36 %               |
| Rakúsko         | 35 %                                 | 13 %    | 6 %       | 47 %               |
| Švajčiarsko     | 12 %                                 | 15 %    | 16 %      | 57 %               |
| Taliansko       | 12 %                                 | 15 %    | 5 %       | 69 %               |
| Veľká Británia  | 10 %                                 | 15 %    | 4 %       | 71 %               |
| Rusko           | 2 %                                  | 4 %     | 2 %       | 93 %               |
| Arabské krajiny | 15 %                                 | 17 %    | 4 %       | 64 %               |
| Čína            | 16 %                                 | 19 %    | 7 %       | 59 %               |
| Francúzsko      | 8 %                                  | 16 %    | 4 %       | 73 %               |

Zdroj: vlastné spracovanie podľa "Graphische Auswertungen," (2016)

## 8.2 Príčiny rastu návštevnosti

Demografický, štrukturálny a kultúrny rozvoj vždy viedol k zmenám dopytu cestovného ruchu a vystavoval poskytovateľov služieb cestovného ruchu konštantnej potrebe pre prispôsobenie sa. Vojnové konflikty, extrémne zmeny počasia, pokračujúca globalizácia a starnutie populácie demonštrovali skrytú zraniteľnosť cestovného ruchu ako rastúceho odvetvia. Prežitie cestovného ruchu v každej destinácii závisí od rozpoznania trendov a prispôsobeniu sa im v správnom čase.

Jeden parameter dlhodobého rozvoja spoločnosti je už dnes očividný. Je ním aktuálny a predpokladaný *demografický posun* (Petermann, Revermann a Scherz 2005). V systéme cestovného ruchu tento socio-demografický posun bude vo výsledku znamenať zmeny, hlavne čo sa týka strany dopytu. Na svetovej úrovni bude pokračovať rast populácie. Tento rast bude primárne v rozvojových krajinách, takže príjem na obyvateľa sa nezvýši a to napriek rastu globálnej ekonomiky. Kontrastne v rozvinutých krajinách, a špeciálne v Nemecku, má demografický posun inú formu. Aj keď sa počet obyvateľov v nasledujúcich desaťročiach zmení iba minimálne, sekulárny pokles pôrodnosti a simultánny nárast očakávanej doby dožitia vedie ku jasnej zmene vo vekovej štruktúre.

Toto excesívne starnutie populácie povedie k rastu nákladov na zdravotnú starostlivosť. Produkty cestovného ruchu a marketing sa preto musia prispôbiť faktu, že zákazníci starnú. V Bavorsku preto širokú podporu získava zdravotný cestovný ruch.

Vojny a násilné konflikty, medzinárodný terorizmus, nové choroby a epidémie, rastúci počet prírodných katastrof a extrémne zmeny počasia vyústili do súčasnej potreby pre *bezpečnosť* (Petermann, Revermann a Scherz 2005). Je správne predpokladať, že nové bezpečnostné riziká budú mať nový rozmer, pretože (Petermann, Revermann a Scherz 2005):

- existuje posun z úrovne vojny medzi štátmi na úroveň konfliktu medzi etnikami a náboženstvami
- epidémie sa po svete môžu šíriť rapídne rýchlo
- extrémne zmeny počasia sú celosvetovo čoraz frekventovanejšie.

Dnes je medzi všetkými cieľovými skupinami návštevníkov veľká potreba bezpečnosti. Môže sa jednať o oslobodenie od pocitu hrozby vojny, terorizmu, epidémií a prírodných katastrof, spolahlivý socioekonomický rozvoj alebo potrebu blízkosti a poriadku (Petermann, Revermann a Scherz 2005). V rovnakom čase môžeme vidieť, že po špecifickej krízovej udalosti sa povedomie o tejto hrozbe rýchlo rozšíri medzi potenciálnymi návštevníkmi.

Príčinou neočakávaných extrémnych prírodných udalostí a zmien počasia sú predovšetkým *klimatické zmeny* (Petermann, Revermann a Scherz 2005). Nasledujúce trendy sú dnes evidentné (Petermann, Revermann a Scherz 2005):

- rastúca frekvencia a intenzita extrémnych zmien počasia
- extrémne klimatické udalosti a prírodné katastrofy sú všadeprítomné
- jasný nárast v materiálnych aj nemateriálnych škodách
- prírodné katastrofy ovplyvňujú centrá miest, ich periférie ako aj vidiecke oblasti
- sú tu regionálne a miestne prekážky v zásobovaní vodou, potravinami a energiou.

Cestovný ruch je jednou z oblastí špeciálne ovplyvnených klimatickou zmenou a prírodnými katastrofami, pretože tie vedú k zmene úrovne vnímania príťažlivosti destinácií.

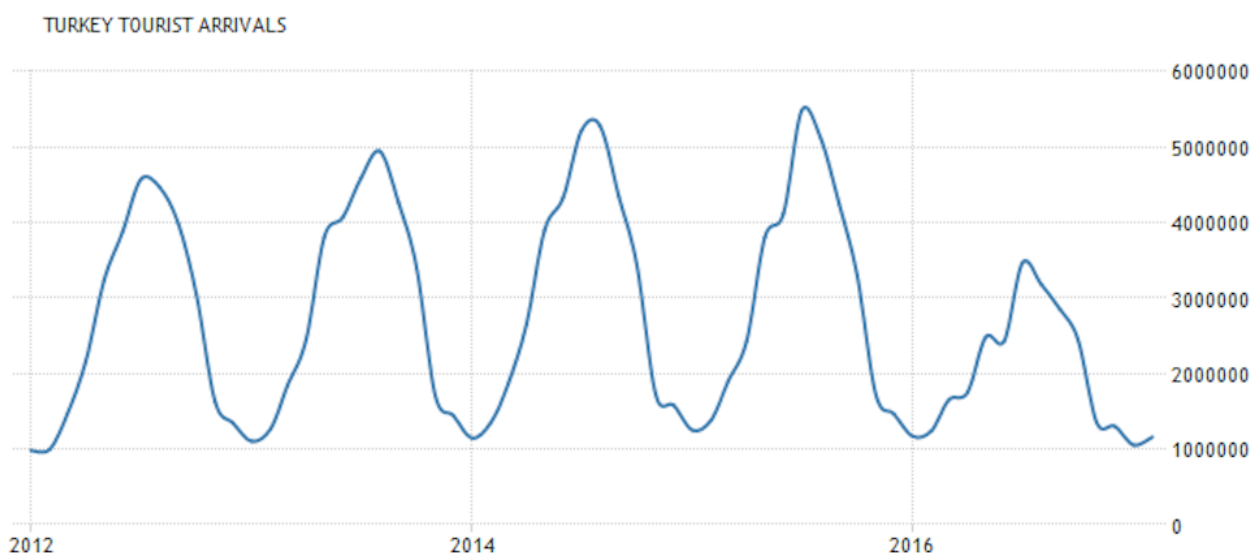
V miestach kde boli nedávno vykonané útoky alebo únosy proti jednotlivým návštevníkom dnes môžeme vidieť terorizmus smerovaný špeciálne proti turistom a

destináciám cestovného ruchu. Teroristi využívajú systém cestovného ruchu na zaujatie svetových médií cez útoky na turistov alebo turistickú infraštruktúru. Ako výsledok sa turisti týmto destináciám vyhýbajú, čo znova ovplyvňuje cestovný ruch v týchto krajinách. Najväčší vplyv na dopyt cestovného ruchu pochádza z teroristických útokov, pri ktorých sú turisti a miestny obyvatelia priamym cieľom alebo obeťami útoku. Nasledujúce aspekty konkrétne popisujú súčasnú situáciu (Petermann, Revermann a Scherz 2005):

- bezpečnostné riziká sa stávajú viac odlišné, rozptýlené a frekventované
- nárast v materiálnych a nemateriálnych škodách
- násilie sa objavuje národne a medzinárodne vo forme nepriateľstva k cudzincom, útokov na zahraničných návštevníkov, unášania turistov a teroristických útokov
- teroristické útoky sú smerované na hlavné mestá, centrá cestovného ruchu, infraštruktúru (letiská) a priamo na návštevníkov
- bezpečnostné riziká sú všadeprítomné a regionálne nepredvídateľné.

Dôsledky teroristických útokov v Ankare a Istanbule sú pre turecký cestovný ruch značné. Ku začiatku roku 2016 je v porovnaní s rokom predtým o 60% menej rezervácií a straty podnikov cestovného ruchu sa pohybujú okolo 40% ("Rund zwei Millionen," 2017).

Graf 5: Vývoj príjazdov do destinácie Turecko od roku 2012



Zdroj: <http://data.worldbank.org>

Nemecký dovolenkári si oproti roku 2015 rezervujú dovolenku v Turecku o 40% menej ("Tourismus in der Türkei," 2016). Napríklad na letisku v Antalyi pristálo za prvé dva

týždne dovolenkovej sezóny 2016 o 59% menej návštevníkov ako minulý rok v rovnakom období, konkrétne o 45% menej Nemcov (Pape 2016). V absolútnom vyjadrení navštívilo Turecko počas roku 2015 približne 5,6 miliónov Nemcov, v roku 2016 ich bolo už o 2 milióny menej ("Rund zwei Millionen," 2017). Táto zmena je s najväčšou pravdepodobnosťou dôsledkom teroristického útoku v januári 2016 v Istanbule. Podľa prieskumu medzi nemeckým obyvateľstvom by 4,4% opýtaných trávilo svoju nasledujúcu dovolenku v Turecku, čo je oproti roku 2015 pokles o 1,6 % ("Tourismus in der Türkei," 2016).

Cestovný ruch v Egypte ostáva aj naďalej v kríze. V júli 2016 navštívilo Egypt o 42% menej turistov ako v rovnakom mesiaci pred rokom ("In der Krise," 2016). Do Egypta v júli 2016 pricestovalo 529 000 návštevníkov, namiesto 912 000 v júli 2015 ("In der Krise," 2016). Dôvodom poklesu je politická nestabilita a zvýšené bezpečnostné riziko. Počet návštevníkov z Nemecka v Egypte poklesol taktiež významne, a to o 10% (Laska 2016).

Graf 6: Vývoj príjazdov do destinácie Egypt od roku 2012

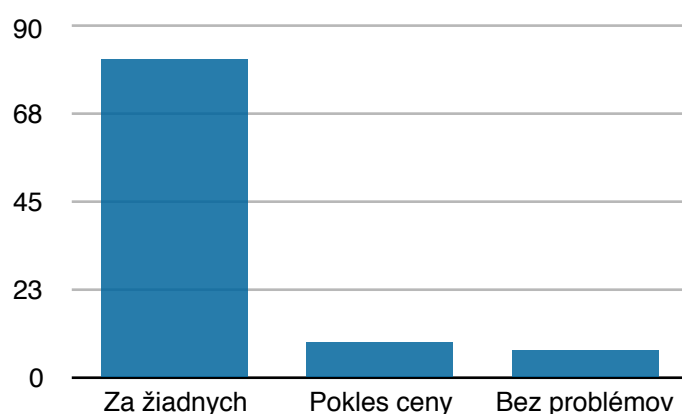


Zdroj: <http://data.worldbank.org>

V roku 2016 sa medzi nemeckým obyvateľstvom uskutočnil prieskum o ich dovolenkových preferenciách, ktorého výsledky sú pre Egypt a Tunisko pomerne jednoznačné (Graf 7). Oproti tomu 34,2 % dovolenkárov by ako svoju hlavnú dovolenkovú destináciu volilo Nemecko, čo je nárast o 2 % oproti roku 2015 (Laska 2016). Top destinácia Nemecka v roku 2015, Mecklenburg-Vorpommern, zažila v roku 2016 pokles podielu návštevníkov o 1 %, pričom na druhej strane v Bavorsku tento podiel o pol

percenta vzrástol a dnes je na úrovni 6,9 % (Pape 2016). Zahraničné destinácie zažívajú pokles návštevnosti zo strany obyvateľov Nemecka. V porovnaní s predchádzajúcim rokom navštívilo v roku 2016 Španielsko, Taliansko aj Turecko menej nemeckých návštevníkov (Laska 2016). Pre nemecky hovoriace obyvateľstvo je Bavorsko na prvom mieste pri výbere krátkodobej dovolenky (2- 4 dni) a na štvrtom mieste za Španielskom, Talianskom a Tureckom pri výbere dlhodobej dovolenky (5 a viac dní) (Pape 2016). Takisto hodnotenie pobytu v Bavorsku vyznieva veľmi pozitívne. Spokojných návštevníkov bolo 67%, určite by túto destináciu znovu navštívilo 49% dovolenkárov a svojim priateľom a známym by Bavorsko ako miesto na trávenie svojej dovolenky celkom určite odporučilo 74% opýtaných ("Tourismus in Bayern," 2016).

Graf 7: Počet odpovedí na otázku prieskumu "Za akých podmienok by ste trávili dovolenku v Tunisku alebo Egypte?"



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Laska (2016)

Dôležitosť bezpečného cestovania je pre návštevníkov rastúca, od rozhodnutia uskutočniť rezerváciu až po očakávanie, že cestovné kancelárie a miestny manažéri cestovného ruchu budú môcť garantovať návštevníkovu bezpečnosť, život a zdravie. Je dokázané, že očakávanie rizík a bezpečnosti významne ovplyvňuje imidž destinácie a očakávané uspokojenie návštevníka. Bavorský cestovný ruch preto potrebuje účinný, profesionálny a efektívny marketing, aby mohol uspieť v národnej a medzinárodnej konkurencii.

## 9 Bayern Tourismus Marketing GmbH

Bavorsko sa dlhodobo umiestňuje ako top dovolenková destinácia v Nemecku. To je z veľkej miery aj zásluha miestnej destinačnej agentúry. Bayern Tourismus Marketing GmbH (byTM) je organizácia destinačného manažmentu, ktorá sa zameriava na bavorský cestovný ruch.

Obrázok 13: Logo organizácie destinačného manažmentu Bavarska



Zdroj: <http://www.atelierundfriends.de/>

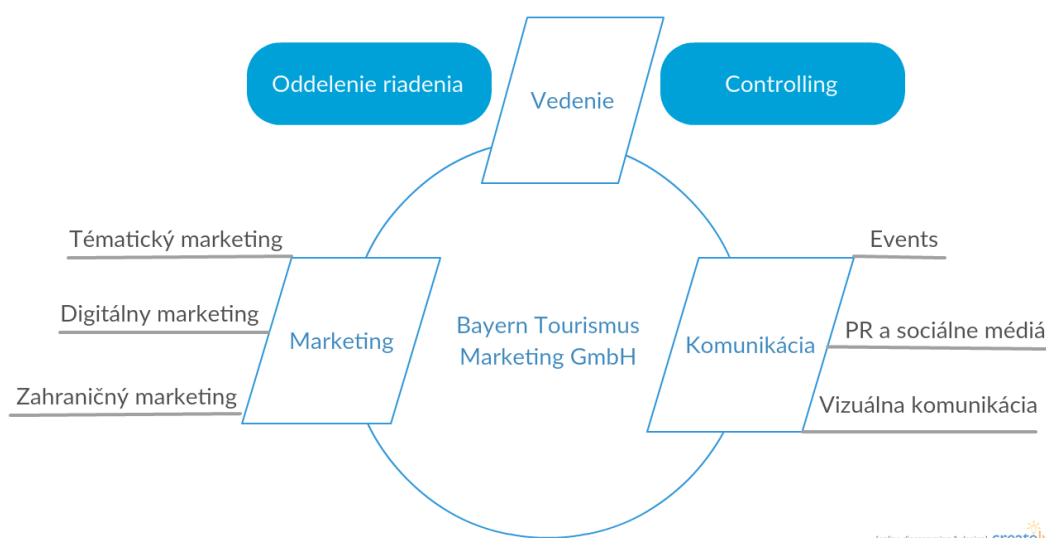
Bola založená z iniciatívy Slobodného štátu Bavorsko a svoju činnosť začala ako prvá nemecká regionálna asociácia 1. januára 2000 a dnes sa radí k jednej z najefektívnejších a najinovatívnejších marketingových spoločností v destinačnom cestovnom ruchu v rámci nemecky hovoriacich krajín („Bayerisches Staatsministerium,” 2010). Hlavným cieľom byTM je pomocou cielených marketingových kampaní propagovať región cestovného ruchu Bavorsko. Úlohou organizácie je spolupracovať so všetkými partnermi cestovného ruchu v Bavorsku za účelom ustálenia pozície Bavarska ako dovolenkovej destinácie číslo jedna v Nemecku a dosiahnutie silnej pozície pre túto destináciu aj na globálnom trhu cestovného ruchu (B. T. M. GmbH 2014) ruchu. V roku 2012 došlo k zmene vo vedení tejto organizácie a tým pádom aj k prijatiu novej marketingovej stratégie. Predchádzajúca stratégia sa zameriavala na tvorbu a ustálenie podznačiek pre jasne vymedzené cieľové trhy návštevníkov, avšak zameranie novej komunikačnej stratégie leží viac na koncepte jednej zastrešujúcej značky. Cieľom je z tejto jednej hlavnej značky vytvoriť generátor impulzov pre aktuálne marketingové kampane. Úspešné a dobre známe podznačky ako Kinderland Bayern, biznis značka Gipfeltreffen,

Sightsleeping a WellVital budú pokračovať vo svojej existencii, ale v pozmenenej forme. Ďalšou dôležitou úlohou byTM je rozvoj a implementácia efektívnych, emocionálnych kampaní na prilákanie návštevníkov k tráveniu ich dovolenky v Bavorsku. Marketingová práca skompletizovaná byTM, na ktorej pracuje spolu s jej partnermi z odvetvia cestovného ruchu, sa zameria na dve veľké, rôzne kampane; jednu na leto a jednu na zimu, ktoré budú ďalej posilnené podznačkami ("Bayerisches Staatsministerium," 2010). byTM je prostredníctvom svojich zamestnancov z odboru tematického manažmentu, zahraničného a online marketingu, biznis komunikácie a vizuálnej komunikácie zodpovedná za implementáciu kampaní v Nemecku a zahraničí. byTM je oficiálny majiteľ registrovanej značky *Bayern* a taktiež licencií tejto značky pre marketingové účely (B. T. M. GmbH 2014). byTM má za úlohu sprístupniť trhy, identifikovať nové cieľové skupiny a dosiahnuť pridanú hodnotu pre svojich partnerov v bavorskom cestovnom ruchu. To celé stojí a padá s kvalitou vytvorenej ponuky. Preto byTM už roky nastavuje vysoké štandardy kvality pre destinácie, ktoré sú dnes dostupné v Bavorsku. Za celým tematickým okruhom tak dnes stoja významné miestne destinácie, ktoré plnia vzorovú funkciu pre rozvoj cestovného ruchu v menej rozvinutých destináciách.

## 9.1 Štruktúra

Bavorská organizácia destinačného manažmentu a marketingu sa primárne skladá zo štyroch regionálnych asociácií (Allgäu/Bayern-Schwaben, Franken, Oberbayern a Ostbayern), Bavorskej hotelovej a cateringovej asociácie a Bavorskej asociácie liečebných

Obrázok 14: Schéma štruktúry Bavorskej centrály cestovného ruchu



Zdroj: vlastné spracovanie podľa B. T. M. GmbH (2014)

kúpeľov, ktoré prispievajú do tejto asociácie ako hlavný partneri (B. T. M. GmbH 2014). Sú podporovaný 21 inými partnermi z odvetvia cestovného ruchu, menovite ("Bayerisches Staatsministerium," 2016):

- Allgäu Airport GmbH & Co. KG,
- Augsburger Flughafen GmbH
- Bayerische Eisenbahngesellschaft mbH
- Bayerischer Brauerbund e. V.
- Bayerischer Handwerkstag e. V.
- Deutscher Skilehrerverband e. V.
- Deutsches Jugendherbergswerk Landesverband Bayern e. V.
- Europäische Reiseversicherung AG
- Flughafen München GmbH
- Flughafen Nürnberg GmbH
- Fränkischer Weinbauverband e. V.
- Handelsverband Bayern e. V.
- Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern
- Landesverband Bauernhof- und Landurlaub Bayern e. V.
- Landesverband Bayerischer Omnibusunternehmen e. V.
- Landesverband der Campingwirtschaft in Bayern e. V.
- Messe Augsburg ASMV GmbH
- Messe München GmbH
- Nürnberg Messe GmbH
- Verband Deutscher Seilbahnen und Schlepplifte e. V.

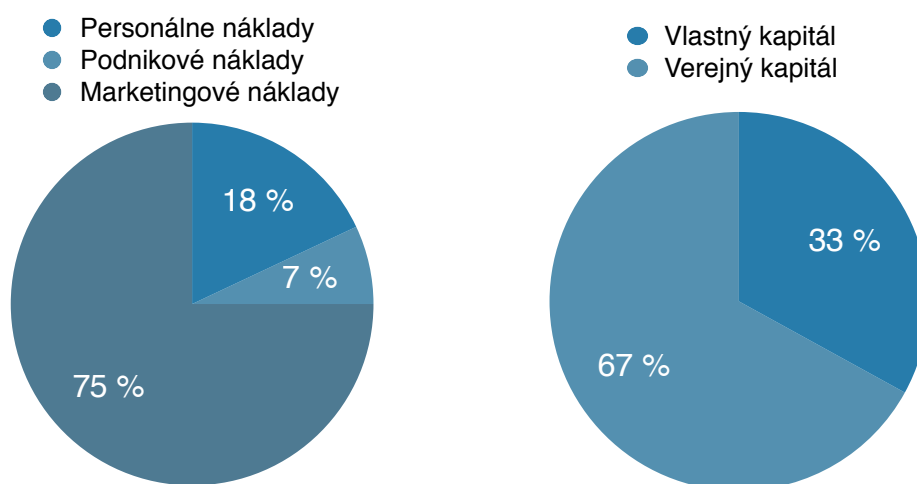
Od roku 2012 je operatívny biznis byTM riadený profesionálnymi manažérmi destinácie, ktorými sú Dr. Martin Spantig a Jens Huwald. Dozorná rada sa venuje strategickým rozhodnutiam spoločnosti, ustanovuje a kontroluje vedenie spoločnosti a stará sa o prípravu a záverečné odporúčenia pre všetky záverečné zhromaždenia organizácie destinačného manažmentu Bavorska. Bavorský minister financií Martin Zeil figuruje ako predseda dozornej rady ("Bayerisches Staatsministerium," 2016). Medzi členmi dozornej rady sú ďalej napríklad prezidenti regionálnych organizácií cestovného ruchu, členovia združení podnikov z odvetvia cestovného ruchu, členovia obchodných komôr alebo vedúci mníchovského výstaviska. Najvyšším rozhodujúcim orgánom byTM je takzvané *zhromaždenie spoločností*, ktoré združuje zástupcov všetkých členov byTM. Sila

hlasov v tomto zhromaždení sa odvíja od podielu na firemnom kapitále. Hlavnou úlohou tohto zhromaždenia je výkon schvaľovacieho a kontrolného práva a potvrdzovanie zmeny stanov organizácie.

## 9.2 Financie

Vlastný kapitál spoločnosti mal v roku 2014 hodnotu 3,2 milióna eur, čo tvorí jednu tretinu celkovej kapitálovej zásoby byTM (B. T. M. GmbH 2016). Oproti roku 2013 vzrástol o 2% a postupne zvyšuje svoj podiel v porovnaní s verejným kapitálom. Ten poklesol o 2% a má hodnotu 6,52 milióna eur (B. T. M. GmbH 2016). Celkové kapitálové zabezpečenie Bavorskej centrály cestovného ruchu je teda 9,72 milióna eur v roku 2014.

Graf 8: Náklady a kapitál v byTM



Zdroj: vlastné spracovanie podľa B. T. M. GmbH (2014)

Investície do zhodnotenia značky destinácie Bavorsko predstavovali v roku 2014 približne 7,3 milióna eur, druhý najväčší výdaj predstavujú pre byTM mzdové náklady na zamestnancov s 18% podielom na rozpočte (B. T. M. GmbH 2016). Do celkového rozpočtu destinačnej organizácie prispelo bavorské Ministerstvo hospodárstva sumou 4,1 milióna eur, vlastné príjmy DMO boli na úrovni 3,2 milióna eur ("Bayerisches Staatsministerium," 2016).

## 9.3 Marketingové aktivity

Bavorsko je najznámejšia a podľa prieskumov aj najsympatickejšia destinácia zo všetkých nemeckých destinácií. Tento rozdiel medzi destináciami je hlavne výsledkom dobrého imidžu a originality Bavorska, ktorý vytvára medzi návštevníkmi byTM. Ďalším

dôkazom môže byť napríklad prvé miesto na medzinárodnej výstave cestovného ruchu ITB Berlín 2014 v kategórii *“Najlepší vystavovateľ”* (“Bayerisches Staatsministerium,” 2016). byTM od svojho založenia iniciovala rôznorodé medzi-sektorové marketingové aktivity s hospodárskymi partnermi. Ťažiskom práce byTM je získavanie nových hostí pre všetky bavorské regióny. Preto nie je bavorský marketing cestovného ruchu inštrumentom štrukturálnej politiky ako napríklad investície (“Bavarian Ministry,” 2016). Podstatné základné kamene sú pri tom novo rozvíjaná zastrešujúca značka Bavorsko, produktové línie zamerané na cieľové skupiny a koncepty značky, rovnako ako ponuka tržne orientovaných a efektívne speňažiteľných opatrení pre domáci a zahraničný trh (B. T. M. GmbH 2014).

Marketing cestovného ruchu destinácie je doplnený na úrovni štyroch regionálnych turistických združení odvetvovými spolkami a miestnymi kanceláriami cestovného ruchu.

Obrázok 15: Regióny cestovného ruchu v Bavorsku ku 1. 1. 2017



Zdroj: <https://www.statistik.bayern.de>

Regionálne združenia sa zaoberajú regionálnym rozvojom ponuky a regionálnym marketingom, vedú kvalitatívne iniciatívy a zaručujú zastupovanie záujmov a starostlivosť o svojich členov, ako napríklad vnútorný marketing, poradenstvo, vzdelávanie a podobne

(“Bayerisches Staatsministerium,” 2010). Hlavné úlohy miestnych turistických organizácií sú starostlivosť o hostí, informačné služby, rovnako ako vypracovanie a profilovanie speňažiteľnej ponuky. Kľúčovou otázkou marketingu je skutočne dosiahnutý dosah opatrení. Potrebná je preto spolupráca všetkých aktérov pri ofenzívnom predaji značky cestovného ruchu Bavarsko. To znamená konkrétne potrebu výbornej spolupráce medzi byTM a regionálnymi združeniami a ďalej miestnymi organizáciami cestovného ruchu (“Bayerisches Staatsministerium,” 2016).

S novou zastrešujúcou značkou a novou stratégiou s nimi spojenou sa byTM darí budovať silnejšie prepojenie s hospodárskymi partnermi v iných odvetviach. Cieľom spolupráce je zachovanie Bavarska ako destinácie číslo jedna v Nemecku a získanie silnej pozície tak v Európe, ako aj vo svete. S jednotlivými tematickými podznačkami bola spolupráca príliš špecifická, so zastrešujúcou značkou Bayern a emočnými kampaňami sú možnosti spolupráce enormné.

Od roku 2000, teda od svojho vzniku, profilovala byTM destináciu Bavarsko cez portfólio svojich štyroch značiek kvality (“Bayerisches Staatsministerium,” 2010). Koncom roka 2012 nastal čas tento tematický marketing zlúčiť pod značkou *Bayern* ako vlastnú hodnotovú substanciu všetkých doterajších aktivít. Od 1. októbra 2012 sa táto zastrešujúca značka Bayern prezentuje moderným, premysleným a presvedčivým korporátnym dizajnom. Všetky marketingové aktivity sú odvtedy označované jednotnou značkou, pozostávajúcou z bielo-modrého kosoštvorca na textilnom farebnom podklade.<sup>16</sup>

Obrázok 16: Zmena starého loga na nové v roku 2012



Zdroj: <http://www.markenfaktor.de>

<sup>16</sup> Nové logo bolo vytvorené v spolupráci s kreatívnou agentúrou Zum goldenen Hirschen.

Zastrešujúca značka Bavorsko pozostáva z jednotného autorsky chráneného loga a povinného minimálneho štandardu. Preto je každá reklama z Bavorska už na prvý pohľad jasne rozpoznateľná. Značka, ktorá je vytvorená byTM, by mala byť používaná čo najviac zo strany podnikov bavorského cestovného ruchu pri uvádzaní ich ponuky na trh. Tým pádom môžu profitovať zo známosti a sympatií ku značke Bavorsko. Principiálne môže každý účastník cestovného ruchu používať chránenú značku Bavorsko voľne. Pokiaľ to dáva strategicky zmysel, poskytuje byTM túto značku aj neturistickým zariadeniam, ktoré by chceli túto značku licenčne používať. Cieľom je naďalej rozvíjať dosah a použité zastrešujúcej značky. Čím silnejšie bude značka Bavorsko naplnená ponukou s jasným regionálnym charakterom, tým viac môžu podniky cestovného ruchu profitovať zo sily tejto značky. Základný koncept značky je určený byTM, ďalší postup je už výsledkom spolupráce vyššie zmienených organizácií. V prípade výskytu konfliktov vystupuje ako mediátor Bavorské ministerstvo hospodárstva ("Bayerisches Staatsministerium," 2010). Základom pre koncept značky a produktové línie byTM sú hlavne cestovateľské prania návštevníkov. Pre každú produktovú líniu a značku je vypracovaný rozsiahly plán opatrení, ktorý obsahuje rozličné možnosti zúčastnenia sa pre partnerov destinácie a podniky cestovného ruchu. Tieto koncepty značky a produktové línie sú na trhu medzitým veľmi dobre etablované. Ponúkajú ideálnu platformu na prezentáciu silných stránok poskytovateľov produktov cestovného ruchu v tom najlepšom svetle.

S úspešným marketingovým konceptom *Kinderland Bayern* a produktovou líniou *Lust auf Natur* mohlo Bavorsko v konkurencii o viacdňovú dovolenku získať významný podiel návštevníkov. S produktovou líniou *Kunst, Kultur und Feste, Städte und Touren* a *Genießerland Bayern* boli oslovení hlavne krátkodobí návštevníci. Povedomie o týchto značkách je už niekoľko rokov na úrovni 50% medzi cieľovými skupinami (B. T. M. GmbH 2016). V roku 2011 bola vytvorená značka *Gesundes Bayern* so sloganom "*Natürlich gut beraten*" pre zdravotný cestovný ruch (B. T. M. GmbH 2014). Už 47 členov bavorského kúpeľného zväzu sa prezentuje pod touto značkou (B. T. M. GmbH 2016). Táto značka sa zameriava na cieľovú skupinu vo vekovej kategórii 40+. V roku 2013 odštartovala nová kampaň na vlastnej webovej stránke<sup>17</sup> a pre rozlišovanie medzi rôznymi druhmi zdravotného cestovného ruchu sa vytvoril takzvaný zdravotný vyhľadávač. Do budúca je v pláne rozšíriť túto kampaň aj na medzinárodné trhy. Wellness značka *WellVital* prešla

---

<sup>17</sup> <https://www.gesundes-bayern.de>

obnovou pri zavedení novej marketingovej stratégie v roku 2012. V spolupráci s TÜV Rheinland sa vypracoval zoznam kvalitatívnych kritérií, ktoré musia spĺňať podniky cestovného ruchu, pokiaľ chcú túto značku získať. Dnes sa značka WellVital teší zo 71 značkových partnerov so špeciálnou skupinou ponúk *WellVital-Präventiv*, *-Relax*, *-Aktiv*, *-Kur*, *-Beauty*, *-Schlank*, *-Balance*, *-Regional* pre bavorské kúpele (B. T. M. GmbH 2016). Prostredníctvom rastúceho povedomia o zdraví medzi obyvateľmi majú úspech hlavne produkty *WellVital-Präventiv*. Ďalšou značkou je *Kinderland*, ktorá bola založená už v roku 2003 a zameriava sa na rodiny s deťmi hlavne z nemecky hovoriacich krajín. Jej súčasťou je špecifický marketing napríklad v škôlkach nemeckých veľkých miest, spolupráca s poisťovňou AOK Bayern, Globetrotter alebo Studio 100. Pri zavedení tejto značky ju využívalo bolo 85 partnerov, momentálne ich je viac ako 290 (B. T. M. GmbH 2016). Značkou pre kongresový cestovný ruch je *GipfelTreffen*. Funguje od roku 2004 a dodnes ju využíva viac ako 51 partnerov (B. T. M. GmbH 2016). Všetky ponuky po touto značkou sú kombinované s voľnočasovými a zážitkovými aktivitami. Preto by mali byť obchodní hostia motivovaní zostať v destinácii dlhšie alebo v nej uskutočniť svoju súkromnú cestu.

Obrázok 17: Logá značiek vytvorených bavorskou DMO



Zdroj: B. T. M. GmbH (2014)

*Sightsleeping Hotels* je poslednou značkou destinácie Bavorsko, ktorej cieľová skupina sú umeleckí a o umenie sa zaujímajúci návštevníci. Táto značka prepája najkrajšie bavorské dizajnové hotely a v súčasnosti ju využíva 43 partnerov (B. T. M. GmbH 2016). V rámci tejto značky sa rozvinula spolupráca s Bavorskou štátnou operou, výrobcou luxusných krojov Samtherz alebo múzeom BMW Welt (B. T. M. GmbH 2014).

Dôležité je, aby tieto produktové línie a značky boli poskytovateľmi cestovného ruchu používané a tým pádom bol dosiahnutý efektívny marketing. byTM ponúka partnerom, ktorí používajú niektorú z jej značiek, balíčok stimulantov predaja z odvetvia tlače a online prostredia, k tomu tiež rozšírenie podpory v určitej časti sezóny. Informácie o možnostiach zapojenia sa sú pre potenciálnych partnerov dostupné na *extranete*<sup>18</sup> byTM.

Pre cestovný ruch mladých ľudí začala v apríli 2014 iniciatíva so sloganom “*Bayern einfach anders*”. Pod touto iniciatívou si môžeme predstaviť intenzívny marketing na miestach, kde sa mladí ľudia často pohybujú, čo sú napríklad sociálne médiá. Bavorsko je tiež populárne pre kempistov z Nemecka a predovšetkým z Holandska, kvôli dobrej infraštruktúre, čistej krajine, možnosti kúpania v jazerách alebo kempovania na statku (“Bayerisches Staatsministerium,” 2016). Kempingový cestovný ruch celkovo je pre byTM zaujímavý segment. Vlastný marketingový výskum tejto spoločnosti potvrdzuje, že cestovanie s obytným vozidlom, stanom alebo karavanom má potenciál, významne medzi mladými ľuďmi od 18 do 35 rokov (B. T. M. GmbH 2016). Preto byTM spolu so Zväzom kempingového odvetvia v Bavorsku vystavala bohatú a hodnotnú platformu. Aby prilákali mladé cieľové skupiny z domáceho a zahraničného trhu na kempovanie v Bavorsku, vytvorili spoločne kampaň na zdôrazňovanie radosti z takéhoto druhu cestovania, ktorá sa vo forme videí vyskytovala v kinách a na YouTube. Posledným druhom cestovného ruchu, ktorému sa byTM venuje je cestovanie bez bariér. Dovolenka bez obmedzení je dnes určujúce kritérium kvality v cestovnom ruchu. Na jej rozvoj bol v roku 2012 založený inšpiračný portál Cestovný ruch pre všetkých<sup>19</sup>, ktorý obsahuje viac ako 350 overených ponúk pre bezbariérový cestovný ruch (“Bayerisches Staatsministerium,” 2016).

V zahraničnom marketingu má Bavorsko vďaka svojmu výbornému menu skvelý potenciál. byTM prepracovala svoj starý 10 ročný plán zahraničného marketingu a dnes každoročne realizuje asi 90 opatrení zahraničného marketingu, ktoré využíva viac ako 100 partnerov (“Bayerisches Staatsministerium,” 2016). Pri zahraničnom marketingu je dôležitá koncentrácia na ťažiskové trhy, ktorými sú Taliansko, Veľká Británia, Holandsko, Rakúsko, Švajčiarsko, Severná Amerika a Japonsko (“Tourismus in Bayern,” 2016). Cieľom je propagácia Bavarska ako medzinárodne vedúcej destinácie cestovného ruchu. Výzvou do

---

<sup>18</sup> <https://daby.bayern.by>

<sup>19</sup> <http://www.bayern.by/urlaub-fuer-alle>

budúcna je vybudovanie dobrého mena na trhu Číny, Indie a vybraných krajín Východnej Európy. Arabská oblasť sa javí ako dynamická, orientuje sa ale hlavne na návštevu Mníchova. Pravdepodobne najdôležitejší projekt do budúcna je marketingová iniciatíva *Asian Connection*, zameraná na trhy Číny, Južnej Kórei a Japonska ("Bayerisches Staatsministerium," 2016). Pre Bavorsko je spracovanie zahraničných trhov značne nákladné, pričom top štyri trhy prinášajú 40% príjmov zo zahraničia (B. T. M. GmbH 2016). Dôležitá je preto spolupráca napríklad s letiskami a leteckými dopravcami, Nemeckou centrálou cestovného ruchu, vystavovateľmi alebo zahraničnou reprezentáciou Bavorského štátu. V závislosti od objemu trhu sa vyplácajú vlastný zástupcovia byTM priamo na mieste trhu. To sa uskutočňuje v spolupráci s Nemeckou centrálou cestovného ruchu.

Aby sa táto nová marketingová stratégia udržala ako konkurenčná výhoda, potrebuje skúsený výskum trhu. byTM má preto špeciálny tím zamestnancov, zameraných na profesionálny výskum trhu a trendov. Na základe spoľahlivých znalostí potenciálnych trhov môžu správne naplánovať svoj marketingový rozpočet a úspešne predpokladať očakávaný budúci rozvoj. Pre svoju analýzu trhu využívajú dáta Bavorského štatistického úradu alebo Nemeckej centrály cestovného ruchu, taktiež ale dáta pravidelne nakupujú, napríklad od výskumných agentúr GfK alebo FU.

## 9.4 Bavorsko online

Koncepčný rozvoj online marketingu cestovného ruchu Bavorska bol intenzívne rozpracovaný byTM už od jej založenia. V poslednej dobe veľmi zapracovali na perfekcionalizácii svojej online stratégie. Všetky ich témy a značky sú spolu prepojené a ich online aktivity sa nachádzajú takmer vždy medzi top vyhľadávanými nemeckými destináciami. Detailne rozdelený a vybavený rôznymi pomocnými funkciami sa nachádza ich celý marketingový program aj v byTM extranete. Na platforme *www.bayern.by* prezentuje byTM pre potenciálnych návštevníkov široké možnosti na trávenie dovolenky v Bavorsku. Aj táto platforma je pod neustálym rozvojom a vylepšovaním. S mesačne približne 100 tisíc návštevami a 500 tisíc zobrazeniami je jasné, že táto stránka bola úspešne prijatá používateľmi internetu (B. T. M. GmbH 2014). Bavorská vláda podporuje túto online platformu cez optimálne prepojenie so stránkou *www.bayern.de*, čo je oficiálna stránka Bavorskej vlády. Stránka je takisto prepojená s rezervačnými portálmi, v roku 2010 to boli napríklad *booking.com* a *hotels.de* (B. T. M. GmbH 2014).

Online shop byTM bol vytvorený za účelom priblížiť návštevníkom zážitkový svet destinačnej značky a inšpirovať ich na dovolenku v Bavorsku. Výberovým kritériom pre umiestnenie produktov do online obchodu je autenticnosť, originalita a trendovosť.

V roku 2013 prezentovala byTM ako prvá národná destinačná agentúra TV aplikáciu pre *smart* televízory. V Nemecku vlastní tento typ televízneho prijímača približne 10 miliónov domácností, čo predstavuje zhruba 21 miliónov ľudí (B. T. M. GmbH 2014). Bavorský cestovný ruch má teda svoj vlastný televízny kanál, cez ktorý sa dajú prezentovať obrázky a videá z bavorských regiónov. Zaujímavá je možnosť vypýtania si detailov ponuky alebo okamžitej rezervácie pobytu priamo cez túto aplikáciu.

Na sociálnych sieťach je byTM taktiež veľmi aktívna. *Facebook* stránky destinácie Bavorsko existujú v nemčine a angličtine, majú 514 000 fanúšikov, objavuje sa tu priemerne jeden príspevok za dva dni (Visit Bavaria, n.d.). Taktiež tu môžeme nájsť fotky, videá, mnoho komentárov od bývalých návštevníkov, plus odkazy a linky na kampane. Na *YouTube* má účet byTM 573 odberateľov, zhliadnutia videí sa pohybujú v stovkách videí, niekoľko videí v tisícoch (Bayern, 2009). Hlavným obsahom komunikácie je prezentácia miest, atrakcií, udalostí, rozhovory s miestnymi podnikateľmi, sprievodcami, umelcami. Videá sú vždy v nemeckom jazyku, ale pre hlavné cieľové trhy sú dostupné titulky, takže sú zastúpené aj jazyky ako holandčina, angličtina, taliančina a čeština. Na sociálnej sieti *Twitter* má byTM 3228 odberateľov, príspevky sú iba v nemčine (Bayern, n.d.). Konto je aktívne hlavne v letných mesiacoch, v roku 2017 sa objavili zatiaľ iba dva príspevky. *Instagram* účet "*bayern*", ktorý je oficiálnym účtom byTM, poskytuje možnosť repostovať príspevky návštevníkov pod špeciálnymi hashtags, čím priamo vyzýva návštevníkov k aktivite. Tento účet má viac než 101 tisíc odberateľov, pribudnú 2 až 3 príspevky denne a doteraz bolo nahraných 1244 fotiek (bayern, n.d.).

## 9.5 Marketingové kampane

Špecifický charakter Bavorska má zmysel minimálne v nemecky hovoriacich krajinách. Zastrešujúca značka Bayern je naplnená životom cez kampane, ktoré majú vždy tri súčasti. Do ponuky nepatrí dnes už len príroda a kultúra, ale aj človek. Všetky štyri regióny sa musia v týchto kampaniach s ich silnými stránkami nájsť. Preto často nechávajú ľudí hovoriť ich príbehy a dvíhajú komunikáciu na osobnú úroveň, čo je veľmi dobrý nástroj na inšpiráciu pre návštevníkov ("Bayerisches Staatsministerium," 2016).

Od zimy 2012/2013 vedie byTM v polročnej obmene veľké kampane (B. T. M. GmbH 2014). Každá je pod vedúcim motívom, ktorý robí Bavorsko ako dovolenkovú destináciu atraktívnym, vždy s určitým aspektom bavorskej identity. Všetko, čo by sa dalo od Bavarska želať prinášajú tieto kampane. Jedná sa napríklad o kampane ako *Bayern. Mein WinterLichtBlick* alebo *Bayern. Sommer. Das Original*, *BilderbuchWinter Bayern*, *Bayern.leben.fühlen* alebo *Unser Winter. Dein Bayern* ("Bayerisches Staatsministerium," 2016).

Obrázok 18: Prehľad kampaní v jednotlivých rokoch

## KAMPAGNEN 2012–2016



Zdroj: B. T. M. GmbH (2014)

Každá z týchto kampaní vyvolávala medzi návštevníkmi rozdielne túžby a prania, pozývala potenciálneho hosťa a navnaďovala dojem, že jeho pobyt bude aktívna dovolenka, na ktorú bude rád spomínať. V roku 2015 spustila byTM prvý krát celoročnú kampaň s názvom *#EchtEinladend* (B. T. M. GmbH 2016). V nej sa sústreďí na ľudí a ich príbehy, čím sa chopila trendu regionálnosti a autenticity. Pre rok 2017 naplánovala byTM kampaň s názvom *Bayern, traditionell anders*. Cieľom je predstaviť návštevníkom bavorské tradície, ale inou, nezvyčajnou formou.

Obrázok 19: Logo kampane pre rok 2017



Zdroj: <http://www.bayern.by>

Hlavné témy a príbehy kampane pre sezónu 2017 a 2018 sú:

- *Chuťové záležitosti* ("Oberthema Geschmackssache" 2016)
  - Kráľ pod vzácnymi kvapkami - červené víno rodiny Fürsten, Bavorské pekárske remeslo - Arnd Erbel - slobodný pekár telom aj dušou, S bochníkom a dušou - výrobnia syra Thomas Breckle, Kúsok domova na vyskúšanie - Bavorská klobása
- *Tvorca domova* ("Oberthema Heimatgestalter" 2016)
  - Bahno až na kožu - bahenné mydlo mydlovej manufaktúry Wurm, Ručná práca v dokonalosti - manufaktúra skla Theresienthal, Celá dedina robí syr - salašníctvo Gunzesried, Šťastne bez mäsa - prvá vegetariánska horská chata v Alpách
- *Kultúrne krajiny* ("Oberthema Kulturlandschaften" 2016)
  - Dobrý duch v Partnachklamm - správca rokle Rudolf Achtner, Späť ku koreňom - hrbaté lúky pri meste Mittenwald, Kde mnohé čerešne kvetú - Walberla, Pastierska romantika v Nördlinger Ries - Pastier Willy Maurer, Kultúrna krajina Hallertau - tu je chmel' doma, Kultúrna krajina Álp v Allgäu - žiť s prírodou a z prírody, Počas dní, Andreas Neumeyer - baník v solnej bani Berchtesgaden, Prírodný raj Watzmann - Horská sprievodkyňa Nina Schlesener, V krajine tisícov rybníkov - rybárčenie v rodinnom podniku
- *Vol'nomyšlienári* ("Oberthema Freigeister" 2016)
  - Spievajúci alpskí pastieri - medzi dobytkom a áriami, Divoký vinár Andi Weigand, domov - tradície a čistá idyla, Bavorská popmusic - tradícia stretáva moderný beat
- *Scénické miesto* ("Oberthema Szenetreff" 2016)
  - Forchheimerov pivnicový les - najväčšia pivná záhrada svete, Dračie bodnutie vo Furth, Lipové hody v Limmersdorf, Plootzerovci pozývajú k tancu, Mestský festival Burghausen - historické stredisko jedného celého regiónu

## 10 Záver

Podpora cestovného ruchu v Bavorsku zo strany miestnej organizácie destinačného manažmentu je značná. Bayern Tourismus Marketing GmbH (Bavorská centrála cestovného ruchu) za 17 rokov svojej existencie prešiel určitým vývojom a dnes patrí medzi jednu z najefektívnejších destinačných spoločností v Nemecku. Každoročne pripravuje niekoľko kampaní s ohľadom na aktuálne trendy, ktoré sú posilnené jednotnou komunikáciou v propagačných materiáloch a online prostredí. Veľký dôraz kladie na tvorbu a užívanie loga destinácie a značiek, ku ktorých výmene došlo pri nástupe nového vedenia v roku 2012, čo potvrdzuje výsledky výskumu o vplyve na tvorbu loga destinácie. Pozitívne môžeme hodnotiť aj online komunikáciu. byTM sa pomocou svojej marketingovej stratégie snaží podporovať aj menej navštevované regióny Bavorska. Spolupracuje s lokálnymi spoločnosťami destinačného manažmentu a jej členmi sú najvýznamnejšie podniky cestovného ruchu v regióne. Pomocou špecificky cieleného konceptu značiek sa tejto destinačnej spoločnosti darí pomerne presne zasiahnuť svoje cieľové trhy. Veľkou výhodou ponuky cestovného ruchu Bavorska je jej šírka, preto sa zdá, že si každý potenciálny návštevník dokáže vybrať podľa svojich preferencií. O úspechu tejto marketingovej stratégie svedčí aj záujem o značku zo strany typologicky hodiacich sa podnikov cestovného ruchu a ocenenie na medzinárodnej výstave cestovného ruchu v Berlíne. Značka je teda v tomto prípade akýsi symbol a záruka kvality. Veľmi zaujímavým je zo strany byTM splnenie takmer všetkých funkcií a úloh destinačného marketingu popísaných v teoretickej časti práce.

Návštevnosť Bavorska je ovplyvnená veľkým množstvom faktorov. Zdá sa, že jeden z najvýznamnejších je bezpečnostná situácia v niektorých tradičných dovolenkových destináciách cieľových trhov Bavorskej centrálly cestovného ruchu. Napríklad Turecko a Egypt zaznamenávajú po teroristických útokoch a nestabilnej politickej situácii pokles návštevnosti, a to nielen zo strany nemecky hovoriacich návštevníkov. Ďalšou možnou príčinou rastu návštevnosti môže byť trend domáceho cestovného ruchu. Bavorsko ako svoju destináciu navštevujú každý rok prevažne nemecký dovolenkári, čo by mohlo byť dôsledkom určitej autenticity tohto regiónu v rámci nemecky hovoriacich krajín. Taktiež sa javí, že významnú úlohu zohráva rozvinutá infraštruktúra a objemná diferencovaná ponuka produktov a služieb cestovného ruchu. Demografický trend starnutia obyvateľstva Nemecka je pravdepodobne príčinou veľkého podielu zdravotného cestovného ruchu a návštevnosti kúpeľných miest v Bavorsku. Na základe bezpečnostnej situácie v tomto

regiónu a aktívnej podpory zo strany miestnej organizácie destinačného manažmentu, by sme mohli predpokladať pokračovanie trendu nárastu návštevnosti.

Pre budúci výskum môže byť zaujímavé naďalej sledovať vývoj na trhu cestovného ruchu v tradičných dovolenkových destináciách a znovu ho porovnať s vývojom v destinácii Bavorsko. Taktiež by bolo vhodné medzi potenciálnymi návštevníkmi Bavorska uskutočniť prieskum o povedomí značiek tejto destinácie, keďže ich využívanie patrí medzi jednu z hlavných aktivít miestnej organizácie destinačného manažmentu. Do budúcnosti môže byť zaujímavou témou akademickej práce podrobný pohľad na Bavorskú centrálu cestovného ruchu, prípadne porovnanie jej aktivít s najhlavnejšími konkurentmi na trhu destinácií cestovného ruchu.

## Zoznam tabuliek a grafov

|                                                                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabuľka 1: Šesť charakteristických komponentov destinácie .....                                                        | 8  |
| Tabuľka 2: Úlohy organizácie destinačného manažmentu podľa kategórií.....                                              | 9  |
| Tabuľka 3: Účastníci v destinácii cestovné ruchu .....                                                                 | 13 |
| Tabuľka 4: Silné a slabé stránky riadenie DMO podľa prevažujúceho typu.....                                            | 15 |
| Tabuľka 5: Porterove všeobecné stratégie .....                                                                         | 22 |
| Tabuľka 6: Typy destinácií a hlavné trhy.....                                                                          | 27 |
| Tabuľka 7: Príspevok marketingového výskumu do destinačného marketingu .....                                           | 28 |
| Tabuľka 8: Využitie dizajnu loga destinácie v rámci destinačného marketingu .....                                      | 39 |
| Tabuľka 9: Vplyv účastníkov v destinácii na tvorbu loga .....                                                          | 40 |
| Graf 1: Dôvod návštevy destinácie Bavorsko.....                                                                        | 47 |
| Graf 2: Počet ubytovacích zariadení podľa typu v roku 2015.....                                                        | 48 |
| Graf 3: Vyťaženosť ubytovacích zariadení v spolkových krajinách Nemecka v roku 2015 .....                              | 49 |
| Tabuľka 10: Príjazdy a prenocovania v Nemecku a v Bavorsku.....                                                        | 51 |
| Tabuľka 11: Medzinárodné príjazdy v top 5 nemeckých spolkových republikách.....                                        | 52 |
| Tabuľka 12: Domáce príjazdy v top 5 nemeckých spolkových republikách.....                                              | 52 |
| Tabuľka 13: Domáce prenocovania v top 5 nemeckých spolkových republikách.....                                          | 53 |
| Tabuľka 14: Zahraničné prenocovania v top 5 nemeckých spolkových republikách .....                                     | 54 |
| Graf 4: Rozdelenie prenocovaní podľa typu ubytovania 2015.....                                                         | 55 |
| Tabuľka 15: Top 10 miest podľa prenocovaní v Bavorsku 2015 .....                                                       | 55 |
| Tabuľka 16: Umiestnenie krajín pôvodu podľa prenocovaní v roku 2015.....                                               | 56 |
| Tabuľka 17: Rozdelenie relevantných zahraničných zdrojových trhov v regiónoch Bavarska .....                           | 57 |
| Graf 5: Vývoj príjazdov do destinácie Turecko od roku 2012 .....                                                       | 59 |
| Graf 6: Vývoj príjazdov do destinácie Egypt od roku 2012.....                                                          | 60 |
| Graf 7: Počet odpovedí na otázku prieskumu “Za akých podmienok by ste trávili dovolenku v Tunisku alebo Egypte?” ..... | 61 |
| Graf 8: Náklady a kapitál v byTM .....                                                                                 | 65 |

## Zoznam obrázkov

|                                                                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Obrázok 1: Marketingové úlohy destinácie.....                                                                         | 10 |
| Obrázok 2: Dynamické koleso účastníkov cestovného ruchu .....                                                         | 14 |
| Obrázok 3: Hlavné úlohy destinačného manažmentu.....                                                                  | 17 |
| Obrázok 4: Gilbertova téza o diferenciacii destinácie.....                                                            | 24 |
| Obrázok 5: Zabezpečenie distribúcie cez reťazce.....                                                                  | 32 |
| Obrázok 6: Hankinsonov všeobecný model značky .....                                                                   | 37 |
| Obrázok 7: Integrovaný model konkurencieschopnosti destinácie.....                                                    | 42 |
| Obrázok 8: SWOT analýza destinácie Bavorsko.....                                                                      | 46 |
| Obrázok 9: Rozdelenie cestovného ruchu Nemecka medzi spolkové krajiny (2015).....                                     | 50 |
| Obrázok 10: Rozvoj príjazdov z domáceho (oranžová) a zahraničného (modrá) trhu do Bavarska.....                       | 51 |
| Obrázok 11: Rozdelenie prenocovaní z Nemecka (modrá) a zo zahraničných (oranžová) zdrojových trhov od roku 1995 ..... | 53 |
| Obrázok 12: Návštevnosť bavorských regiónov cestovného ruchu (2015) .....                                             | 54 |
| Obrázok 13: Logo organizácie destinačného manažmentu Bavarska .....                                                   | 62 |
| Obrázok 14: Schéma štruktúry Bavorskej centrálnej cestovného ruchu .....                                              | 63 |
| Obrázok 15: Regióny cestovného ruchu v Bavarsku ku 1. 1. 2017.....                                                    | 66 |
| Obrázok 16: Zmena starého loga na nové v roku 2012 .....                                                              | 67 |
| Obrázok 17: Logá značiek vytvorených bavorskou DMO.....                                                               | 69 |
| Obrázok 18: Prehľad kampaní v jednotlivých rokoch .....                                                               | 73 |
| Obrázok 19: Logo kampane pre rok 2017 .....                                                                           | 73 |

## Zdroje

- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2012). Brand leadership [Online]. Simon and Schuster. Retrieved from [https://books.google.cz/books?hl=en&lr=&id=Jha-ykJWgDUC&oi=fnd&pg=PT9&dq=Aaker,+David+A.,+and+Erich+Joachimsthaler+Brand+Leadership.&ots=yDUshUa4ZU&sig=8kAmwOMD\\_Xn3kmirXiPShX75kMg&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Aaker%2C%20David%20A.%2C%20and%20Erich%20Joachimsthaler.%20Brand%20Leadership.&f=false](https://books.google.cz/books?hl=en&lr=&id=Jha-ykJWgDUC&oi=fnd&pg=PT9&dq=Aaker,+David+A.,+and+Erich+Joachimsthaler+Brand+Leadership.&ots=yDUshUa4ZU&sig=8kAmwOMD_Xn3kmirXiPShX75kMg&redir_esc=y#v=onepage&q=Aaker%2C%20David%20A.%2C%20and%20Erich%20Joachimsthaler.%20Brand%20Leadership.&f=false)
- Agarwal, S. (1997). The resort cycle and seaside tourism: an assessment of its applicability and validity [Online]. *Tourism management*, 18(2), 65-73. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517796001021>
- Athiyaman, A. (1997). Knowledge development in tourism: tourism demand research [Online]. *Tourism Management*, 18(4), 221-228. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517797000095>
- Augustyn, M. M., & Knowles, T. (2000). Performance of tourism partnerships: a focus on York [Online]. *Tourism Management*, 21(4), 341-351. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517799000680>
- Baker, K. G., Hozier Jr, G. C., & Rogers, R. D. (1994). Marketing research theory and methodology and the tourism industry: A nontechnical discussion [Online]. *Journal of Travel Research*, 32(3), 3-7. Retrieved from <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/004728759403200302>
- Baker, M. J., & Balmer, J. M. (1997). Visual identity: trappings or substance? [PDF file]. *European Journal of marketing*, 31(5/6), 366-382. Retrieved from [https://www.researchgate.net/profile/John\\_Balmer/publication/235272959\\_Visual\\_identity\\_trappings\\_or\\_substance\\_CORPORATE\\_IDENTITY\\_VISUAL\\_IDENTITY\\_HERALDRY\\_CORPORATE\\_HERALDRY\\_VISUAL\\_AUDIT\\_MARKETING\\_OF\\_HIGHER\\_EDUCATION\\_STRATHCLYDE\\_UNIVERSITY\\_EUROPEAN\\_JOURNAL\\_OF\\_MARKETING/links/566ef02708ae4b406121d4.pdf](https://www.researchgate.net/profile/John_Balmer/publication/235272959_Visual_identity_trappings_or_substance_CORPORATE_IDENTITY_VISUAL_IDENTITY_HERALDRY_CORPORATE_HERALDRY_VISUAL_AUDIT_MARKETING_OF_HIGHER_EDUCATION_STRATHCLYDE_UNIVERSITY_EUROPEAN_JOURNAL_OF_MARKETING/links/566ef02708ae4b406121d4.pdf)
- Bartl, H. (1998). Schmidt, F. Destination Management. Institut für regionale Innovation, Wien.
- Bavarian Ministry of Economic Affairs and Media, Energy and and Technology. (2016). BAVARIA'S ECONOMY FACTS AND FIGURES [PDF file]. Retrieved from [https://www.stmwi.bayern.de/fileadmin/user\\_upload/stmwivt/Publikationen/2016/2016-09-19\\_BayernsWirtschaft\\_in\\_Zahlen\\_eng.pdf](https://www.stmwi.bayern.de/fileadmin/user_upload/stmwivt/Publikationen/2016/2016-09-19_BayernsWirtschaft_in_Zahlen_eng.pdf)
- Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie. (2016). Tourismus in Bayern: Daten – Fakten – Zahlen [PDF file]. Retrieved from [https://www.stmwi.bayern.de/fileadmin/user\\_upload/stmwivt/Publikationen/2016/2016-04-19-Tourismus\\_in\\_Bayern\\_2016\\_deutsch.pdf](https://www.stmwi.bayern.de/fileadmin/user_upload/stmwivt/Publikationen/2016/2016-04-19-Tourismus_in_Bayern_2016_deutsch.pdf)
- Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie. (2010). Tourismuspolitisches Konzept der Bayerischen Staatsregierung [PDF file]. Retrieved from [https://www.stmwi.bayern.de/fileadmin/user\\_upload/stmwivt/Publikationen/Tourismuspolitisches\\_Konzept.pdf](https://www.stmwi.bayern.de/fileadmin/user_upload/stmwivt/Publikationen/Tourismuspolitisches_Konzept.pdf)
- BAYERN Tourismus Marketing GmbH. (2014). Jahresbericht '13/'14 [PDF file]. Retrieved from [https://daby.bayern.by/wp-content/uploads/2016/04/ByTM\\_Jahresbericht\\_2013\\_14.pdf](https://daby.bayern.by/wp-content/uploads/2016/04/ByTM_Jahresbericht_2013_14.pdf)
- BAYERN TOURISMUS Marketing GmbH. (2016). Tourismus in Bayern – Statistiken & Zahlen [PDF file]. Retrieved from [https://www.stmwi.bayern.de/fileadmin/user\\_upload/stmwivt/Themen/Tourismus/Dokumente\\_und\\_Cover/Marktforschungsbroschu\\_\\_re\\_2016.pdf](https://www.stmwi.bayern.de/fileadmin/user_upload/stmwivt/Themen/Tourismus/Dokumente_und_Cover/Marktforschungsbroschu__re_2016.pdf)
- Bayern. (2009). In YouTube [Account]. Retrieved April 17, 2017, from <https://www.youtube.com/user/bayerntourismus>
- bayern. (n.d.). In Instagram [Account]. Retrieved April 17, 2017, from <https://www.instagram.com/bayern/>
- Bayern. (n.d.). In Twitter [Account]. Retrieved April 17, 2017, from <https://twitter.com/bayern?lang=en>

- Benz, A. and Fürst, D. (2003), "Region – regional governance – Regionalentwicklung", in Adamaschek, B. and Pröhl, M. (Eds), *Regionen erfolgreich steuern, Regional Governance – von der kommunalen zur regionalen Strategie*, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, pp. 11-66.
- Beritelli, P., Bieger, T., & Laesser, C. (2007). Destination governance: Using corporate governance theories as a foundation for effective destination management [Online]. *Journal of Travel Research*, 46(1), 96-107. Retrieved from <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0047287507302385>
- Bieger, T. (1997). Reengineering Destination structures as a condition for successful tourist products and marketing [PDF file]. Retrieved from <https://www.alexandria.unisg.ch/14258/1/Reengineering.pdf>
- Bieger, T. (1998). Reengineering destination marketing organisations: The case of Switzerland [PDF file]. *The Tourist Review*, 53(3), 4-17. Retrieved from <https://www.alexandria.unisg.ch/14221/1/ReengineeringCh.pdf>
- Bieger, T. (2001). Perspektiven der Tourismuspolitik in traditionellen alpinen Tourismusländern-Welche Aufgaben hat der Staat noch? [PDF file]. (No. 3, pp. 11-40). Linde. Retrieved from [https://www.alexandria.unisg.ch/14015/1/Perspektiven\\_TPol.pdf](https://www.alexandria.unisg.ch/14015/1/Perspektiven_TPol.pdf)
- Bratl, H., & Schmidt, F. (1998). Destination management. Vídeň: ÖAR.
- Buhalis, D. (1994). Regional integrated computer information reservation management systems and tourism distribution channels.
- Buhalis, D. (1997). Information technology as a strategic tool for economic, social, cultural and environmental benefits enhancement of tourism at destination regions [Online]. *Progress in tourism and hospitality research*, 3(1), 71-93. Retrieved from [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1099-1603\(199703\)3:1%3C71::AID-PTH42%3E3.0.CO;2-T/full](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1099-1603(199703)3:1%3C71::AID-PTH42%3E3.0.CO;2-T/full)
- Buhalis, D. (1999). Limits of tourism development in peripheral destinations: problems and challenges [PDF file]. Retrieved from <http://epubs.surrey.ac.uk/1114/1/fulltext.pdf>
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future [Online]. *Tourism Management*, 21(1), 97-116. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517799000953>
- Buhalis, D., & Fletcher, J. (1995). Environmental impacts on tourist destinations: an economic analysis [Online]. *Sustainable tourism development.*, 3-24. Retrieved from <https://www.cabdirect.org/cabdirect/abstract/19961802325>
- Butler, R. (2011). The tourism area life cycle [PDF file]. *Contemporary Tourism Reviews*, 1(1), 33. Retrieved from [http://www.ibtbl.co.uk/web\\_documents/toursim\\_area\\_life\\_cycle\\_original.pdf](http://www.ibtbl.co.uk/web_documents/toursim_area_life_cycle_original.pdf)
- Butler, R. W. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources [Online]. *The Canadian Geographer/Le Géographe canadien*, 24(1), 5-12. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1541-0064.1980.tb00970.x/full>
- Butler, R. W. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources [PDF file]. *The Canadian Geographer/Le Géographe canadien*, 24(1), 5-12. Retrieved from [https://www.researchgate.net/profile/Richard\\_Butler3/publication/228003384\\_The\\_Concept\\_of\\_A\\_Tourist\\_Area\\_Cycle\\_of\\_Evolution\\_Implications\\_for\\_Management\\_of\\_Resources/links/5447cf060cf22b3c14e1ca2a/The-Concept-of-A-Tourist-Area-Cycle-of-Evolution-Implications-for-Management-of-Resources.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Richard_Butler3/publication/228003384_The_Concept_of_A_Tourist_Area_Cycle_of_Evolution_Implications_for_Management_of_Resources/links/5447cf060cf22b3c14e1ca2a/The-Concept-of-A-Tourist-Area-Cycle-of-Evolution-Implications-for-Management-of-Resources.pdf)
- Camagni, R. (1993). Inter-firm industrial networks: the costs and benefits of cooperative behaviour [Online]. *Journal of Industry Studies*, 1(1), 1-15. Retrieved from <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13662719300000001>
- Carter, M., & Fabricius, R. (2007). Destination management—an overview [PDF file]. *Unwto International Conference On Destination Management*, 1(1), 47. Retrieved from <http://www.climateaudit.info/data/mask/TREN/TRen%203p13%20Branding/chart%20for%20thesis.pdf>

- Cho, D. S. (1998). From national competitiveness to bloc and global competitiveness [PDF file]. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 8(1), 11-23. Retrieved from <http://www.dongsungcho.net/files/research/981001.pdf>
- Chulwon, K., Dwyer, L., Mellor, R., Livaic, Z., & Edwards, D. (2004). Attributes of destination competitiveness: a factor analysis [Online]. *Tourism Analysis*, 9(1-2), 91-101. Retrieved from <http://www.ingentaconnect.com/content/cog/ta/2004/00000009/F0020001/art00008>
- Cooper, C. (1992). The life cycle concept and tourism [Online]. *The life cycle concept and tourism.*, 145-160. Retrieved from <https://www.cabdirect.org/cabdirect/abstract/19921896612>
- Cooper, C. P. (1989). Tourist product life cycle [Online]. *Tourist product life cycle.*, 577-580. Retrieved from <https://www.cabdirect.org/cabdirect/abstract/19891869783>
- Crouch, G. I., & Ritchie, J. B. (1999). Tourism, competitiveness, and societal prosperity [Online]. *Journal of business research*, 44(3), 137-152. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296397001963>
- Dredge, D. (2006). Policy networks and the local organisation of tourism [PDF file]. *Tourism management*, 27(2), 269-280. Retrieved from [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/6009947/Article.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1491342516&Signature=0ima11cZ3q0MzCU7cDEk69sV57l%3D&response-contentdisposition=inline%3B%20filename%3DNetworks\\_conflict\\_and\\_collaborative\\_tour.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/6009947/Article.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1491342516&Signature=0ima11cZ3q0MzCU7cDEk69sV57l%3D&response-contentdisposition=inline%3B%20filename%3DNetworks_conflict_and_collaborative_tour.pdf)
- Dwyer, L., Forsyth, P., & Rao, P. (2000). The price competitiveness of travel and tourism: a comparison of 19 destinations [PDF file]. *Tourism management*, 21(1), 9-22. Retrieved from [https://www.researchgate.net/profile/Larry\\_Dwyer/publication/263218239\\_The\\_Price\\_Competitiveness\\_of\\_Travel\\_and\\_Tourism\\_A\\_Comparison\\_of\\_19\\_Destinations/links/54eee950cf25238f93b4aad/The-Price-Competitiveness-of-Travel-and-Tourism-A-Comparison-of-19-Destinations.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Larry_Dwyer/publication/263218239_The_Price_Competitiveness_of_Travel_and_Tourism_A_Comparison_of_19_Destinations/links/54eee950cf25238f93b4aad/The-Price-Competitiveness-of-Travel-and-Tourism-A-Comparison-of-19-Destinations.pdf)
- Echtner, C. M., & Ritchie, J. B. (1991). The meaning and measurement of destination image [PDF file]. *Journal of tourism studies*, 2(2), 2-12. Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.89.3276&rep=rep1&type=pdf>
- Fischer, E., Pechlaner, H., & Raich, F. (2009). The role of tourism organizations in location management: the case of beer tourism in Bavaria [Online]. *Tourism Review*, 64(2), 28-40. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/16605370910963509>
- Formica, S., & Uysal, M. (1996). The revitalization of Italy as a tourist destination [Online]. *Tourism management*, 17(5), 323-331. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517796000325>
- Franch, M., & Martini, U. (2002, September). Destinations and destination management in the Alps: A proposal for a classification scheme in the light of some ongoing experiences. In *proc." Territoires et marchés. 2ème colloque de recherche en tourisme de l'Association française des IUP Tourisme, Hôtellerie et Loisirs"*, Université de Savoie, Site de Chambéry (F).
- Gilbert, D. (1990). Strategic marketing planning for national tourism [Online]. *The Tourist Review*, 45(1), 18-27. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/eb058038>
- Graphische Auswertungen zum Kalenderjahr 2015. (2016) [PDF file]. Retrieved from <https://daby.bayern.by/wp-content/uploads/2016/02/gesamtjahr2015.pdf>
- Graphische Auswertungen zum Kalenderjahr 2016 - Ausland. (2016) [PDF file]. Retrieved from <https://daby.bayern.by/wp-content/uploads/2016/03/Auswertungen-Ausland-2016.pdf>
- Gunn, C. (1972). *Vacationscape: Designing tourist environments*. Austin: University of Texas.

- Gunn, C. A. (1994). Emergence of effective tourism planning and development. *Tourism: the state of the art*, 10-19.
- Hankinson, G. (2004). The brand images of tourism destinations: a study of the saliency of organic images. *Journal of Product & Brand Management*, 13(1), 6-14.
- Harris, R., Leiper N. (1995). eds. *Sustainable tourism: an Australian perspective*. Butterworth Architecture.
- Hawes, D. K., Taylor, D. T., & Hampe, G. D. (1991). Destination marketing by states [Online]. *Journal of Travel Research*, 30(1), 11-17. Retrieved from <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/004728759103000103>
- Haywood, K. M. (1986). Can the tourist-area life cycle be made operational?. *Tourism management*, 7(3), 154-167.
- Heath, E., & Wall, G. (1991). Marketing tourism destinations: a strategic planning approach [Online]. John Wiley & Sons, Inc.. Retrieved from <https://www.cabdirect.org/cabdirect/abstract/19921894441>
- Horner, S., Swarbrooke, J., & Horner, S. (1996). *Marketing tourism, hospitality and leisure in Europe*. London: International Thomson Business Press.
- Hu, Y., & Ritchie, J. B. (1993). Measuring destination attractiveness: A contextual approach [Online]. *Journal of travel research*, 32(2), 25-34. Retrieved from <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/004728759303200204>
- In der Krise: Touristen meiden Ägypten. (2016, August 31) [Online]. Retrieved from [https://www.nwzonline.de/reisen/in-der-krise-touristen-meiden-aegypten\\_a\\_31,1,157818663.html](https://www.nwzonline.de/reisen/in-der-krise-touristen-meiden-aegypten_a_31,1,157818663.html)
- Jones, C., Hesterly, W. S., & Borgatti, S. P. (1997). A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms [Online]. *Academy of management review*, 22(4), 911-945. Retrieved from [http://www.jstor.org/stable/259249?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/259249?seq=1#page_scan_tab_contents)
- Keller, P. (2000). Destination marketing: Strategic areas of inquiry. Manente, M., and Cerato, M., Libreria Editrice Cafoscarini, *From Destination to Destination Marketing and Management*, Venezia, 134-161.
- Kenis, P., & Schneider, V. (1991). Policy networks and policy analysis: scrutinizing a new analytical toolbox [PDF file]. *Policy networks: Empirical evidence and theoretical considerations*, 25-59. Retrieved from [https://pure.uvt.nl/portal/files/906831/POLICY\\_.PDF](https://pure.uvt.nl/portal/files/906831/POLICY_.PDF)
- Kolk, A., Van Tulder, R., & Kostwinder, E. (2008). Business and partnerships for development [PDF file]. *European Management Journal*, 26(4), 262-273. Retrieved from [https://pure.uva.nl/ws/files/1068595/63976\\_301501.pdf](https://pure.uva.nl/ws/files/1068595/63976_301501.pdf)
- Kotler, P., & Makens, J. C. (1999). *Marketing for Hospitality and Tourism*, 5/e. Pearson Education India.
- Laska, D. (2016, March 16). Großer Reiseatlas: So verreisen die Deutschen im Jahr 2016 [Online]. Retrieved from <https://www.merkur.de/reise/reise-atlas-urlaub-verreisen-deutschen-jahr-2016-6252124.html>
- Leiper, N. (1990). Tourist attraction systems. *Annals of tourism research*, 17(3), 367-384.
- Manente, M. (2008). Destination management and economic background: defining and monitoring local tourist destinations [PDF file]. *International Conference On Measuring Tourism Economic Contribution At Sub-National Levels*, 1(1), 29-31. Retrieved from [http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/manente\\_eng.pdf](http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/manente_eng.pdf)
- Manente, M. A. R. A., & Pechlaner, H. (2006). How to define, identify and monitor the decline of tourist destinations: towards an early warning system [Online]. *The tourism area life cycle: Conceptual and theoretical issues*, 2, 235-253. Retrieved from [https://books.google.cz/books?hl=en&lr=&id=AicuoXTVrU0C&oi=fnd&pg=PA235&dq=Manente,M.,andPechlaner,H.\(2006\)HowtoDefine,IdentifyandMonitorthDeclineof+Tourist+Destinations:](https://books.google.cz/books?hl=en&lr=&id=AicuoXTVrU0C&oi=fnd&pg=PA235&dq=Manente,M.,andPechlaner,H.(2006)HowtoDefine,IdentifyandMonitorthDeclineof+Tourist+Destinations:)

+Towards+an+Early+Warning&ots=6JVOaU1Qdp&sig=ieOw2zPwPt14\_fWZ6RAEwcIPBhM&redir\_esc=y#v=onepage&q&f=false

Manente, M., & Minghetti, V. (2006). Destination management organizations and actors. *Tourism business frontiers: Consumers, products and industry*, 228-237.

March, R. (1994). Tourism marketing myopia [Online]. *Tourism management*, 15(6), 411-415. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0261517794900612>

Mayntz, R., & Scharpf, F. W. (1995). Der Ansatz des akteurzentrierten Institutionalismus [Online]. In *Gesellschaftliche Selbstregulierung und politische Steuerung* (pp. 39-72). Campus Verlag. Retrieved from <http://pubman.mpdl.mpg.de/pubman/faces/viewItemOverviewPage.jsp?itemId=escidoc:1235766>

McKercher, B. (1995). The destination-market matrix: A tourism market portfolio analysis model [Online]. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 4(2), 23-40. Retrieved from [http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J073v04n02\\_02](http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J073v04n02_02)

Meidan, A. (1996), *Marketing Financial Services*, Macmillan Press, Hound Mills .

Morrison, A. M., Bruen, S. M., & Anderson, D. J. (1997). Convention and visitor bureaus in the USA: A profile of bureaus, bureau executives, and budgets [Online]. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 7(1), 1-19. Retrieved from [http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J073v07n01\\_01](http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J073v07n01_01)

Murphy, P., Pritchard, M. P., & Smith, B. (2000). The destination product and its impact on traveller perceptions. *Tourism management*, 21(1), 43-52.

Oberthema Freigeister. (2016) [PDF file]. Retrieved from <https://daby.bayern.by/wp-content/uploads/2016/03/Kampagne-20172018-Stories-zum-Oberthema-Freigeister.pdf>

Oberthema Geschmackssache. (2016) [PDF file]. Retrieved from <https://daby.bayern.by/wp-content/uploads/2016/03/Kampagne-20172018-Stories-zum-Oberthema-Geschmackssache.pdf>

Oberthema Heimatgestalter. (2016) [PDF file]. Retrieved from <https://daby.bayern.by/wp-content/uploads/2016/03/Kampagne-20172018-Stories-zum-Oberthema-heimatgestalter.pdf>

Oberthema Kulturlandschaften. (2016) [PDF file]. Retrieved from <https://daby.bayern.by/wp-content/uploads/2016/03/Kampagne-20172018-Stories-zum-Oberthema-Kulturlandschaften.pdf>

Oberthema Szenetreff. (2016) [PDF file]. Retrieved from <https://daby.bayern.by/wp-content/uploads/2016/03/Kampagne-20172018-Stories-zum-Oberthema-Szenetreff.pdf>

Pape, J. (2016, July 7). Schatten auf den schönsten Tagen [Online]. Retrieved from <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/tourismus-krise-101.html>

Pechlaner, H., & Fuchs, M. (2002). Towards new skill requirements for destination organizations: An exploratory study [Online]. *Tourism Analysis*, 7(1), 43-53. Retrieved from <http://www.ingentaconnect.com/content/cog/ta/2002/00000007/00000001/art00004>

Pechlaner, H., & Tschurtschenthaler, P. (2003). Tourism policy, tourism organisations and change management in Alpine regions and destinations: A European perspective [Online]. *Current Issues in Tourism*, 6(6), 508-539. Retrieved from <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13683500308667967>

Pechlaner, H., Fischer, E., & Hammann, E. M. (2006). Leadership and innovation processes—development of products and services based on core competencies [Online]. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 6(3-4), 31-57. Retrieved from [http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J162v06n03\\_03](http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J162v06n03_03)

Petermann, T., Revermann, Ch., & Scherz, C. (2005). Future trends in tourism [PDF file]. Office of Technology Assessment at the German Bundestag, Working report 101, 1-13. Retrieved from [https://www.tab-beim-bundestag.de/en/pdf/publications/summaries/TAB-Arbeitsbericht-ab101\\_Z.pdf](https://www.tab-beim-bundestag.de/en/pdf/publications/summaries/TAB-Arbeitsbericht-ab101_Z.pdf)

Poon, A. (1989). Competitive strategies for a 'new tourism' [Online]. Progress in tourism, recreation and hospitality management, 1, 91-102. Retrieved from <https://www.cabdirect.org/cabdirect/abstract/19891869078>

Porter, M.E. (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors, The Free Press, New York, NY.

Raich, F. (2006), Governance räumlicher Wettbewerbseinheiten. Ein Ansatz für die Tourismus-Destination, DUV, Wiesbaden.

Referat 24 – Statistik, Analysen, Wirtschaftsbeobachtung. Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie. (2017). Arbeitsmarktbericht Bayern [PDF file]. Retrieved from [https://www.stmwi.bayern.de/fileadmin/user\\_upload/stmwivt/Publikationen/2017/2017\\_03\\_01\\_Arbeitsmarkt\\_Februar\\_2017.pdf](https://www.stmwi.bayern.de/fileadmin/user_upload/stmwivt/Publikationen/2017/2017_03_01_Arbeitsmarkt_Februar_2017.pdf)

Ritchie, J. B., & Crouch, G. I. (2003). The competitive destination: A sustainable tourism perspective [PDF file]. Cabi. Retrieved from [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/3277850/competitive\\_destination\\_on\\_tourism\\_sustanaible.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1491343131&Signature=q6YziM6cckvemyeh8kaV1zlorl0%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DThe\\_competitive\\_destination\\_A\\_sustainabl.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/3277850/competitive_destination_on_tourism_sustanaible.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1491343131&Signature=q6YziM6cckvemyeh8kaV1zlorl0%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DThe_competitive_destination_A_sustainabl.pdf)

Ritchie, J. R. B., Blain, C., & Levy, S. E. (2005). Destination branding: Insights and practices from destination management organizations [Online]. Journal Of Travel Research, 43(4), 328-338. Retrieved from <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0047287505274646>

Ritchie, J. R. B., Presenza, A., & Sheehan, L. (2005). Towards a model of the roles and activities of destination management organizations [PDF file]. Journal Of Hospitality, Tourism And Leisure Science, 3(1), 1-16. Retrieved from <http://dinamico1.unibg.it/turismo/material/RoleDMO.pdf>

Rund zwei Millionen weniger deutsche Touristen in der Türkei. (2017, January 1) [Online]. Retrieved from <http://www.morgenpost.de/wirtschaft/article209149693/Rund-zwei-Millionen-weniger-deutsche-Touristen-in-der-Tuerkei.html>

Ryglová, K. (2008). Destination management [PDF file]. Agricultural Economics, 54(9), 440-448. Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.623.4962&rep=rep1&type=pdf>

Sautter, E. T., & Leisen, B. (1999). Managing stakeholders a tourism planning model [Online]. Annals of tourism research, 26(2), 312-328. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160738398000978>

Sydow, J., Duschek, S., Möllering, G., & Rometsch, M. (2013). Kompetenzentwicklung in Netzwerken: eine typologische Studie [Online]. Springer-Verlag. Retrieved from [https://books.google.cz/books?hl=en&lr=&id=s-QdBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA105&dq=Sydow,+J.,+Duschek,+S.,+Möllering,+G.+and+Rometsch,+M.+\(2003\),+Kompetenzentwicklung+in+Netzwerken+—+Eine+typologische+Studie,+Westdeutscher+Verlag,+Wiesbaden.&ots=r3cqVxHrG6&sig=ZCis1Ilx2387Xh8uiWJI7P8nKDY&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cz/books?hl=en&lr=&id=s-QdBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA105&dq=Sydow,+J.,+Duschek,+S.,+Möllering,+G.+and+Rometsch,+M.+(2003),+Kompetenzentwicklung+in+Netzwerken+—+Eine+typologische+Studie,+Westdeutscher+Verlag,+Wiesbaden.&ots=r3cqVxHrG6&sig=ZCis1Ilx2387Xh8uiWJI7P8nKDY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Tooman, L. A. (1997). Applications of the life-cycle model in tourism [Online]. Annals of tourism research, 24(1), 214-234. Tooman, L. A. (1997). Applications of the life-cycle model in tourism. Annals of tourism research, 24(1), 214-234. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160738396000527>

Tourismus in Bayern Wirtschaftsfaktor und Leitökonomie. (2016) [PDF file]. Retrieved from [https://www.stmwi.bayern.de/fileadmin/user\\_upload/stmwivt/Themen/Tourismus/Dokumente\\_und\\_Cover/2016-04-19-Themenblatt\\_Tourismus.pdf](https://www.stmwi.bayern.de/fileadmin/user_upload/stmwivt/Themen/Tourismus/Dokumente_und_Cover/2016-04-19-Themenblatt_Tourismus.pdf)

Tourismus in der Türkei in der Krise. (2016, June 28) [Online]. Retrieved from <http://www.nachrichten.at/nachrichten/wirtschaft/Tourismus-in-der-Tuerkei-in-der-Krise;art15,2274925>

van Riel, C. B., & van den Ban, A. (2001). The added value of corporate logos-An empirical study [Online]. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 428-440. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/03090560110382093>

Visit Bavaria. (n.d.). In Facebook [Fan page]. Retrieved April 17, 2017, from [https://www.facebook.com/visit.bavaria/?brand\\_redir=12359083356](https://www.facebook.com/visit.bavaria/?brand_redir=12359083356)

Wildemann, H. (1996), "Entsorgungsnetzwerke", in Bellmann, K. and Hippe, A. (Eds), *Management von Unternehmungsnetzwerken*, Gabler, Wiesbaden, pp. 305-48.

Woodside, A. G. (1990). Measuring advertising effectiveness in destination marketing strategies [Online]. *Journal of Travel Research*, 29(2), 3-8. Retrieved from <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/004728759002900201>

World Tourism Organization (2004). *Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations. A Guidebook*. World Tourism Organization, Madrid.