

# DESTINATOUR

2013

## Partneri projektu:

Bratislavský samosprávny kraj  
Niederösterreich-Werbung GmbH.  
Dolné Rakúsko

## Die Partner des Projekts:

Kreis Bratislava  
Niederösterreich-Werbung GmbH.  
Niederösterreich

## Destinačný manažment cestovného ruchu

Metodická príručka  
destinačného manažmentu  
pre potreby Bratislavského kraja

Ľudmila Novacká  
a kolektív

2013



EUROPEAN UNION  
European Regional  
Development Fund



creating the future  
Programm zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit SLOWAKEI - ÖSTERREICH 2007-2013  
Program cezhraničnej spolupráce SLOVENSKÁ REPUBLIKA - RAKÚSKO 2007-2013



Bratislavský  
samosprávny  
kraj

NIEDERÖSTERREICH  
HINEIN INS LEBEN.



# DESTINATOUR

2013

Destinačný manažment cestovného ruchu  
Metodická príručka destinačného manažmentu  
pre potreby Bratislavského kraja

Ľudmila Novacká a kolektív

2013



EUROPEAN UNION  
European Regional  
Development Fund



creating the future

Programm zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit SLOWAKEI - ÖSTERREICH 2007-2013  
Program cezhraničnej spolupráce SLOVENSKÁ REPUBLIKA - RAKÚSKO 2007-2013

## **Autori**

Prof. JUDr. Ľudmila Novacká, PhD., texty: I.1., I.2., II.1., III.1, VI.1., VI.2., VIII.1., VIII.2.

Doc. Ing. Anna Micháľková, PhD., texty: IV, V.1., V.2., VII.1., VII.2.

Ing. Martin Volek, MBA., texty: XI.1.

Ing. Peter Drábik, PhD., texty: IX.1., X.

Ing. Juraj Litomerický, PhD., texty: IX.2.

## **Recenzenti**

Prof. Ing. Marta Kulčáková, CSc., expertka

Ing. Jaroslava Spanring, PhD., vedecká asistentka pre poľnohospodárstvo, ochranu spotrebiteľa a cestovný ruch poslanca parlamentu Rakúskej republiky

Kategorizácia: publikácie BAB

Klasifikácia JEL: G 18, H 30, H 71, H 76, K 23, L 17, M 10, M 31, M 38, M 48, R 11, R 58,

## **Grafické spracovanie**

Ing. Milan Galata

©Bratislavský samosprávny kraj

Vydavateľ: Vydavateľstvo EKONÓM, Bratislava

Tlač: Vydavateľstvo EKONÓM, Bratislava

ISBN printová verzia: 978-80-225-3752-0, Počet výtlačkov: 50 kusov

ISBN CD-ROM verzia: 978-80-225-3751-3, Počet diskov: 50 kusov

## **Projekt DESTINATOUR 2013:**

Vytvorenie inštitucionálnej siete destinačného manažmentu Bratislavského samosprávneho kraja prenosom know-how DMO z Dolného Rakúska. *Grenzüberschreitende Kooperation im touristischen Destinationsmanagement Niederösterreich – Kreis Bratislava.*

Táto publikácia je výstupom aktivít projektu Destinatour 2013, ktorý je spolufinancovaný z Európskeho fondu regionálneho rozvoja v rámci programu cezhraničnej spolupráce Slovenská republika – Rakúsko 2007 – 2013. *Dieses Handbuch als Ergebnis der Aktivitäten des Projektes Destinatour 2013 wird aus Mitteln des Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung im Rahmen des Programms der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit Slowakische Republik – Österreich 2007 – 2013 kofinanziert.*

Text neprešiel jazykovou úpravou

Nepredajné

# Obsah

Úvodom .....	5
I. Charakteristika Bratislavského kraja pre potreby CR.....	7
II. Dopyt v cestovnom ruchu a uspokojenie jeho potrieb.....	26
III. Destinačný manažment cestovného ruchu a jeho význam .....	42
IV. Význam spolupráce subjektov cestovného ruchu v rámci destinácie, úlohy, vzťah verejného a súkromného sektora pre rozvoj cestovného ruchu .....	58
V. Udržateľný rozvoj v destinačnom manažmente cestovného ruchu .....	78
VI. Podpora rozvoja cestovného ruchu a destinačné manažérske organizácie v súlade s právnou úpravou v SR.....	86
VII. Optimálne finančné a personálne predpoklady fungovania porovnateľných organizácií destinačného manažmentu – na základe príkladu Dolného Rakúska .....	101
VIII. Podujatia ako faktor rozvoja cestovného ruchu v regióne .....	120
IX. Marketing destinácie, marketingový mix.....	138
X. Budovanie značky destinácie cestovného ruchu a propagácia.....	153
XI. E-marketing – využívanie možností informačných, rezervačných systémov a nástrojov internetu .....	159
Abstrakt .....	183
Kurzfassung .....	186



# Úvodom

„Spolková krajina Dolné Rakúsko a Bratislavský samosprávny kraj sa v úsilí o posilnenie svojich pozícií na území oboch partnerov rozhodli realizovať svoju vôľu prostredníctvom projektu Európskej únie DESTINATOUR 2013. Primárnym cieľom projektu je zintenzívnenie spolupráce a prepojenie destinácií v Dolnom Rakúsku a Bratislavskom samosprávnom kraji. Okrem toho si obaja partneri želajú vybudovať pre svoje vzájomne susediace regióny spoločný imidž s hlavnou myšlienkou „Genuss“ – „Pôžitok“ v segmentoch vína, kultúry a cykloturistiky.“

Tieto úvodné slová ku projektu DESTINATOUR 2013 vyjadrujú základný cieľ všetkých aktivít, ktoré počas rokov 2011-2013 obaja partneri realizovali. V rámci prenosu poznatkov od rakúskych kolegov a vzájomnej komunikácie medzi odborníkmi i záujemcami o aktivity v cestovnom ruchu sa uskutočnilo osem workshopov na území Bratislavského kraja a päť študijných ciest do jednotlivých destinácií cestovného ruchu v Dolnom Rakúsku. Témy workshopov sa stali základom pre obsahové zameranie publikácie „Destinačný manažment cestovného ruchu – pre potreby Bratislavského kraja“.

Autorský tím dostal za úlohu zrozumiteľným spôsobom objasniť základné postupy a princípy manažovania turistickej destinácie s použitím informácií a príkladov, ktoré sú zachytené z jednotlivých priebehov workshopov. Ide o témy, ktoré zdôrazňujú potrebu destinačného manažmentu na trhu cestovného ruchu vo vzťahu dopytu a ponuky, nevyhnutnosť spolupráce jednotlivých aktérov v destinácii i aplikáciu udržateľnosti. Témy podpory cestovného ruchu, vzniku oblastných a krajských organizácií cestovného ruchu ako destinačných manažérskych organizácií v Slovenskej republike, skúsenosti s financovaním v Rakúsku tvoria obsahový základ predloženej publikácie. Destinačný manažment dopĺňa i pohľad na manažment podujatí a marketingové prístupy v destinácii cestovného ruchu. Najnovšie poznatky s konkrétnymi návrhmi prináša téma e-marketingu v cestovnom ruchu.

Prepojiť prezentované poznatky dlhoročných skúseností a pozitívnych výsledkov rakúskych odborníkov so všeobecnými teoretickými odbornými poznatkami z manažovania turistickej destinácie. To je myšlienka, ktorá sa vinie vo všetkých uvedených tematicky rozčlenených jedenástich kapitolách. Autori zvolili jednotný postup, ktorý sa v každej kapitole premieta v piatich častiach. Prvá časť „Prečo?“ odôvodňuje základný cieľ, prečo sa zaoberáme danými otázkami. Druhá časť „Čo musíme vedieť“ uvádza čitateľa do základných teoretických i praktických súvislostí, ktoré sú odrazovým mostíkom a čitateľ ich potrebuje poznať. Tretia časť „Ako ďalej...“ vyjadruje možnosti a ďalšie postupy, ktoré sú už overené v praxi rakúskych partnerov, alebo ktoré sa vyvíjajú v praxi cestovného ruchu. Z názvu „Možné problémy a bariéry“ je jasné, že štvrtá časť každej kapitoly upozorňuje na konkrétne problémové situácie. Autori v tejto časti uvádzajú dôvody, prečo dané problémy vznikajú. V piatej časti „Vybrané otázky a odpovede“ sú zodpovedané otázky, ktoré považujú autori za aktuálne

a frekventované. Konkrétne príklady z praxe v Rakúsku, resp. v Dolnom Rakúsku sú vyznačené modrou kurzívou.

Koho má osloviť táto publikácia? Zamestnancov a členov Krajskej a oblastných organizácií cestovného ruchu, zástupcov samospráv, profesijných združení cestovného ruchu, mimovládnych organizácií a podnikateľov v oblasti cestovného ruchu, študentov manažmentu cestovného ruchu i ďalšie zainteresované subjekty v rámci destinácie cestovného ruchu – Bratislavský región.

So želaním celého autorského tímu, aby sa publikácia „Destinačný manažment cestovného ruchu – pre potreby Bratislavského kraja“ stala Vašou nevyhnutnou príručkou

Ľudmila Novacká

# I. Charakteristika Bratislavského kraja pre potreby CR

## 1. Základný popis

Bratislavský kraj je najzápadnejším a svojou rozlohou najmenším samosprávnym krajom na Slovensku. Na severnej a východnej strane susedí s Trnavským samosprávnym krajom, juhozápadnej s Rakúskom a na južnej s Maďarskom. Územie znázorňuje mapa v prílohe č. 1.

Pre potreby rozvoja cestovného ruchu územie Bratislavského kraja tvoria štyri destinácie cestovného ruchu – regióny cestovného ruchu:

- a) Bratislava
- b) Malokarpatský región
- c) Podunajský región
- d) Záhorie

Rozloha kraja je 2 053 km<sup>2</sup> z čoho územie mesta Bratislavy s rozlohou 367,6 km<sup>2</sup> tvorí podiel 17,9 %. Kraj pozostáva zo štyroch administratívnych územných celkov Bratislava (17 mestských častí), okresy Malacky, Senec a Pezinok. V BSK sa nachádza 66 obcí a 7 miest. Ide o hlavné mesto SR Bratislava, Malacky, Stupava, Svätý Jur, Pezinok, Modra a Senec. Z celkového počtu 599 436 obyvateľov je ekonomicky aktívnych vyše 320 tis., čo je 53,3 %<sup>1</sup>.

**Tab. 1: Počet obyvateľov v Bratislavskom kraji v r. 2011**

Okres	Počet obyvateľov	Podiel v %
<b>Bratislavský kraj</b>	<b>599 436</b>	<b>100,00</b>
Bratislava	411 228	68,60
Malacky	67 376	11,23
Pezinok	57 567	9,60
Senec	66 265	11,05

Zdroj: <http://portal.statistics.sk/files/oktab-1.pdf> + vlastné prepočty

<sup>1</sup> <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=50350>, tab. 15



**Tab. 2: Zamestnanosť v službách CR v Bratislavskom kraji podľa odvetví v r. 2012**

Okres	Spolu	Ubytovanie a strav. služby	Podiel v %	Poľnohosp., lesníctvo a rybolov	Podiel v %	Umenie, zábava a rekreácia	Podiel v %
<b>BSK spolu</b>	<b>12991</b>	<b>6268</b>	<b>48,24</b>	<b>1787</b>	<b>13,75</b>	<b>4936</b>	<b>37,99</b>
Bratislava	9657	5301	54,89	266	2,75	4090	42,35
Malacky	803	187	23,28	555	69,11	61	7,59
Pezinok	1996	522	26,15	705	35,32	769	38,52
Senec	535	258	48,22	261	48,78	16	2,99

Zdroj: ŠÚSR, <http://px-web.statistics.sk/PXWebSlovak/index.htm> + vlastné prepočty

Priemerná mzda za 4. kvartál 2012 tu dosiahla 1 106 EUR<sup>2</sup>. Priemerné mzdy sú dlhodobo vyššie ako u zvyšku Slovenska. Nezamestnanosť je v Bratislavskom kraji v rámci krajiny najnižšia. V r. 2012 dosiahla 6,85 %, pričom najnižšia nezamestnanosť bola v hlavnom meste SR Bratislava 4,96 %, v Pezinku 6,78 %, v Senci 6,98 %. Najvyššia úroveň nezamestnanosti bola v Malackách 8,96 %. Bratislavský kraj je hospodársky najvýkonnejší, na tvorbe HDP v SR sa podieľa vo výške 27,78 %<sup>3</sup>.

## 2. Prírodný potenciál

Reliéf regiónu je kombináciou hornatého kraja (Malé Karpaty) a rovinou (Záhorská nížina, čiastočne Podunajská). Krajinou preteká rieka európskeho významu Dunaj, rameno Malý Dunaj a rieka Morava, ktorá na svojom dolnom toku tvorí prirodzenú hranicu medzi Slovenskom a Rakúskom. Pre cestovný ruch majú význam i menšie vodné toky napr. rieka Rudava, Čierna voda. Viacero riek je však silne znečistených napr. Malina. V regióne sa nachádza aj niekoľko vodných plôch rôznych veľkostí, viaceré predstavujú významný potenciál pre využitie v cestovnom ruchu už v súčasnosti alebo aj v perspektívnej budúcnosti. Termálny zdroj sa nachádza v Kráľovej pri Senci.

**Tab. 3: Najvýznamnejšie vodné plochy v Bratislavskom kraji**

Okres	Vodná plocha
Bratislava	Zlaté piesky, Kuchajda, Veľký Draždiak, Vajnorské jazero
Malacky	Malé Leváre, Malacky, Jakubov, Kuchyňa, Plavecký Štvrtok, Vysoká pri Morave, Lozorno
Pezinok	Kučišdorfská dolina, Slnečné údolie
Senec	Slnečné jazerá (5) Senec, Hlboké jazero Senec, Rovinka, Ivanka pri Dunaji

Zdroj: vlastné spracovanie

<sup>2</sup> <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=62898>

<sup>3</sup> <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=1804>

Bratislavský kraj má na svojom území tri chránené územia II. stupňa: CHKO Malé Karpaty, CHKO Záhorie a CHKO Dunajské Luhy. Spolu je chránených lokalít 53. Významné sú chránené vtáčie územia.

**Tab. 4: Chránené územia v Bratislavskom kraji**

<b>Chránená krajinná oblasť</b>	<b>Chránené územie, areál (CHA), prírodná rezervácia a národná prírodná rezervácia (PR a NP), prírodná pamiatka a národná prírodná pamiatka (PP a NPP),chránený krajinný prvok (CHKP)</b>
CHKO Dunajské Luhy	Dunajské ostrovy (PR), Gaic (PR), Kopáčsky ostrov (PR), Ostrovné lúčky (PR), Panský diel (PP), Poľovnícky les (CHA) a iné
CHKO Malé Karpaty	Bukovina (PP), Devínska Kobyla (NPR), Jurské jazero (PR), Fialková dolina (PR), Pod Pajštúnom (PR), Roštún (NPR), Svätojurské hradisko (CHA), Šúr (NPR), Tisové skaly (PP) a iné
CHKO Záhorie	Dolný les (NPR), Horný les (NPR), Jazerinky (CHA), Nové pole (PR), Šmolzie (PR), Marhecké rybníky (CHA) a iné
Chránené vtáčie územia	Devínska Nová Ves, Záhorská Bystrica I, Borinka II, Gajary, Jakubov, Kostolište, Láb, Malacky, Malé Leváre, Mást I, Mást III, Plavecký Štvrtok I, Plavecký Štvrtok II, Stupava, Suchohrad, Veľké Leváre, Vysoká pri Morave, Záhorská Bystrica II, Záhorská Ves, Závod, Zohor, Uľanská mokraď,
nezaradené	Vápenický potok (CHKP), Pečniansky les (CHA), Horský park (CHA), Bôrik (CHA), Devínska skala (NPP), Chorvátske rameno (CHA), Sihoť (CHA), Šranecké piesky (CHA), Bženisko (CHA), Vanišová (CHA) Martinský les (CHKP) a iné

Zdroj: spracované podľa: Štátny zoznam osobitne chránených území, <http://uzemia.enviroportal.sk>, Stratégia rozvoja cestovného ruchu Dolného Záhorie

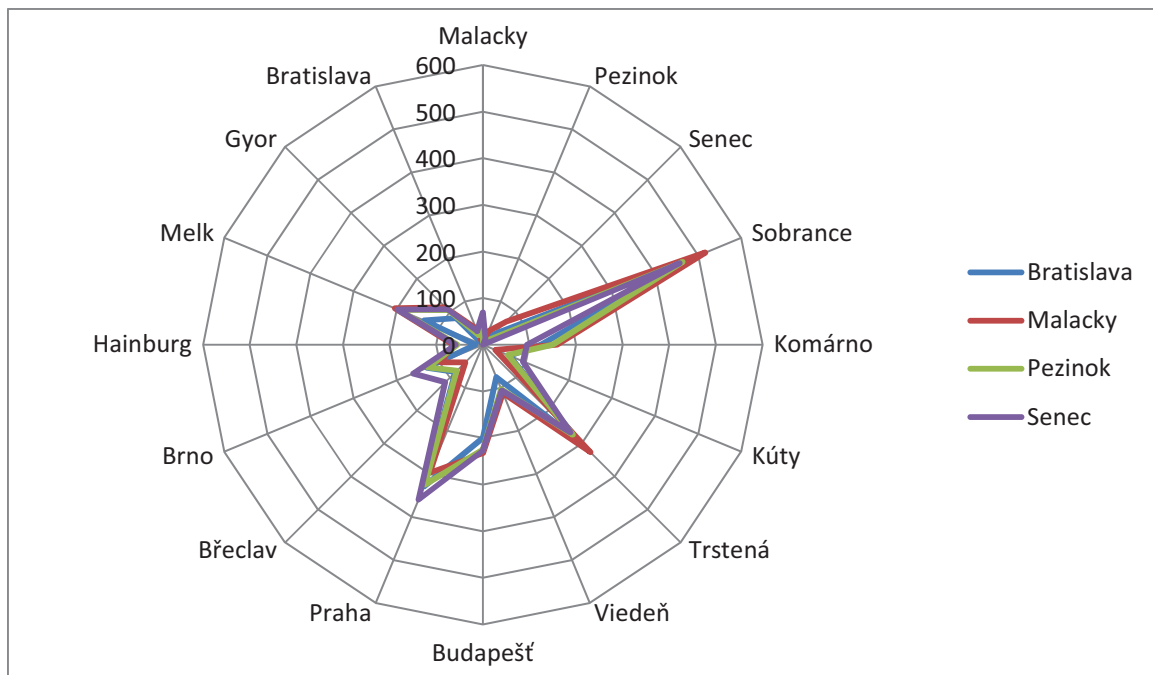
Malé Karpaty prinášajú rôzne možnosti turistického využitia a to v zime aj v lete. V zime je možné za priaznivých podmienok lyžovať na Pezinskej babe na troch tratiach, v teplých mesiacoch sú Karpaty prístupné turistike a hubárčeniu.

Na rozdiel od listnatého, bukovo-dubového charakteru karpatských lesov, ponúka Záhorie ihličnaté, borovicové lesy. Možnosti využitia sú obdobné ako u Karpát, s tým rozdielom, že ide o rovinný terén. Borovicové lesy na Záhorí sú tiež vhodné na zber húb. Dôležitý je fakt, že časť lesov sa nachádza na území vojenských obvodov a je do nich čiastočne obmedzený vstup. Kvalita borovicových lesov na Záhorí je rôznorodá a vyžaduje si zvýšenú opateru.

### 3. Dopravná infraštruktúra

Územie Bratislavského kraja sa svojou hustotou **cestnej siete** zaraďuje medzi lepšie vybavené kraje na Slovensku. Na jeho území sa nachádza celkovo 104km diaľničnej komunikácie D1,D2 a D3. Diaľničné ťahy smerujú do Rakúska, Českej republiky a na trase západ – východ SR. Mapa cestnej siete je uvedená v prílohe č. 2

**Graf č. 1: Vzdialenosti po pozemných cestných komunikáciách z okresov BSK**



Zdroj: [www.routeplannerskoda.cz](http://www.routeplannerskoda.cz) + vlastné prepočty

**Železničná infraštruktúra** je relatívne hustá, no nemá dostatočnú kvalitu, čo dokumentuje úroveň železničných staníc i vlakových súprav. Náročnejšie kritéria spĺňa iba stanica Bratislava – Petržalka<sup>4</sup>. Dlhodobý je rozpracovaný koncept prestavby bratislavskej hlavnej železničnej stanice, ktorý by, ak by sa realizoval, predstavoval dôstojnú zmenu pre metropolu. Mapa železničnej siete je v prílohe č. 3

V Bratislave sa nachádza najväčšie medzinárodné letisko na Slovensku. Na **letisko** M. R. Štefánika v súčasnosti prevádzkuje svoje lety sedem leteckých spoločností<sup>5</sup>, ktoré zastrešujú 33 destinácií. Perspektívne sa uvažuje o rozšírení servisu aj pre individuálnu leteckú dopravu (VIP terminál).

<sup>4</sup> Stratégia rozvoja CRBSK 2007-2013, s. 29

<sup>5</sup> <http://www.airport-bratislava.sk/sk/lety/aerolinie.html>

<http://www.region-bsk.sk/clanok/nova-mapa-cyklotras-v-bratislavskom-kraji-tip-na-vylet-163182.aspx>

**Tab. 5: Počet prepravených osôb na medzinárodnom letisku M.R. Štefánika Bratislava**

Druh dopravy	Počet osôb	Počet osôb	Počet osôb	Počet osôb	Počet osôb
Rok	2008	2009	2010	2011	2012
Medzinárodná doprava	2 015 310	1 595 559	1 620 598	1 547 217	1 383 956
z toho pravidelná	1 561 110	1 199 568	1 193 921	1 091 625	943 112
nepriavidelná	454 200	395 991	426 677	455 592	440 844
Vnútroštátna doprava	193 442	108 104	41 690	33 425	29 237
z toho pravidelná	192 642	105 937	39 379	31 282	27 897
nepriavidelná	800	2 167	2 311	2143	1 340
Ostatná doprava	9 840	6 355	3 416	4 422	2 817
<b>Spolu</b>	<b>2 218 592</b>	<b>1 710 018</b>	<b>1 665 704</b>	<b>1 585 064</b>	<b>1 416 010</b>

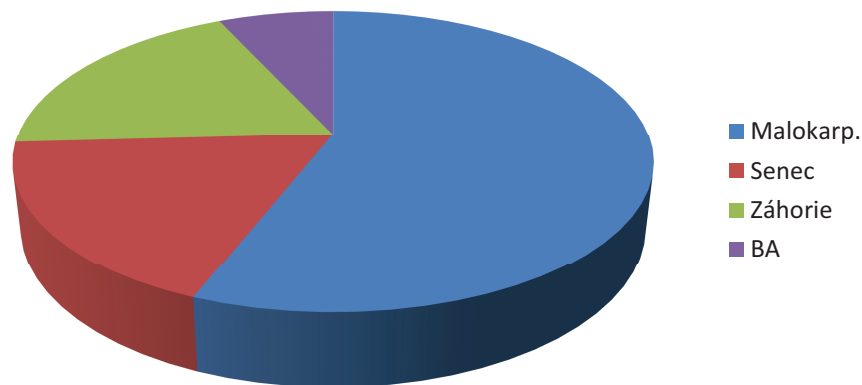
Zdroj: <http://www.bts.aero/o-spolocnosti/profil-spolocnosti/statisticke-udaje/>

**Loďná doprava** v Bratislavskom kraji využíva hlavne Dunajskú loďnú cestu, ktorá je súčasťou spojnice Severného mora s Čiernym morom a tvorí dopravný koridor č. VII. Mapa vodných tokov v Bratislavskom kraji je v prílohe č. 4. Pre účely CR je dôležitý Osobný prístav v Bratislave, odkiaľ je možné absolvovať medzinárodné plavby do Viedne alebo vyhlídkové plavby v rámci Bratislavy a plavby na vodné dielo Gabčíkovo. Prevádzka osobnej loďnej v Bratislavskom prístave je v prílohe č. 5. Perspektívne je využitie Dunaja a jeho ramien pre osobnú výletnú dopravu s predpokladom vbudovať viacero marín pre kotvenie nízkotonážnych osobných plavidiel.

Výborné geografické podmienky sú základným predpokladom pre rozvoj cyklotrás. V Bratislavskom kraji sú prezentované a značené diaľkové cyklotrasy. Cez jeho územie prechádzajú tieto cyklotrasy: Dunajská cyklistická cesta – EuroVelo6, Cesta železnej opony (Moravská cyklomagistrála) – EuroVelo 13, Malokarpatská cyklomagistrála, Záhorská cyklomagistrála, v Malých Karpatoch je vyznačená časť Štefánikovej cyklomagistrály pre horskú cyklistiku. Cyklotrasy maďarského prepojenia a cyklotrasy rakúskeho prepojenia dopĺňajú cca 800 km značených cyklotrás v Bratislavskom kraji. Mesto postupne sprístupňuje ďalšie krátke radiály<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> spracované podľa: <http://www.region-bsk.sk/clanok/nova-mapa-cyklotras-v-bratislavskom-kraji-tip-na-vylet-163182.aspx>

**Graf. č. 2: Podiel cyklotrás v regiónoch Bratislavského kraja podľa počtu km**



Zdroj: <http://www.region-bsk.sk/clanok/nova-mapa-cyklotras-v-bratislavskom-kraji-tip-na-vylet-163182.aspx>  
+ vlastné prepočty

#### **4. Obchodná infraštruktúra**

V Bratislavskom kraji a hlavne v Bratislave sa nachádza dostatok nákupných príležitostí. V posledných rokoch boli postavené **veľké nákupné centrá** (shopping malls) hlavne v Bratislave a v Pezinku. Tieto poskytujú okrem ponuky obchodov aj reštauračné služby a niektoré i možnosti športového vyžitia napr. Bratislava – Centrál plaváreň, wellnes, fitnes, Bratislava – Avion shopping centre ľadová plocha, fitnes, Bratislava – AUPARK – bowling, fitnes). Okrem nákupných centier sa vo viacerých mestách bratislavského kraja nachádzajú i samostatné hypermarkety a hobby markety. Kamenná maloobchodná sieť špecializovaných predajní s ponukou suvenírov sa nachádza hlavne v Bratislave. Lokálne produkty vo funkcii suvenírov možno nájsť v Modre (majolika), v Pezinku (vinotéka), Svätý Jur pri Bratislave (víno), všetky vinárske lokality (burčiak). Tieto sú spojené aj s prezentáciou výroby, alebo s degustáciou. Nekoordinovaný sortiment s čiastočnou ponukou lokálnych suvenírov možno kúpiť vo vybraných turistických informačných centrách v Čunove, Bratislave, Brodskom, Devínskej Novej Vsi, Harmónii, Malackách, Modre, Senci, Stupave, Pezinku. Databáza turistických informačných centier je uvedená v prílohe č. 6.

## 5. Supraštruktúra CR v Bratislavskom kraji

V hlavnom meste Bratislava je dostatočná **sieť ubytovacích zariadení** v požadovanej štruktúre kategórií a tried. V ostatných častiach kraja prevláda štruktúra ubytovacích kapacít, ktoré vznikli na základe prirodzeného dopytu v regióne. Tento je v porovnaní s Bratislavou výrazne nižší, čo dokumentujú aj údaje o obsadenosti. Významný vplyv má sezónnosť hlavne v Senci. Problémom býva takisto slabšia ponuka doplnkových služieb či rezervy v stravovacích službách.<sup>7</sup>

**Tab. 6: Ubytovacie zariadenia v Bratislavskom kraji a vybrané ukazovatele výkonov**

2012	Počet ubytovacích zariadení	Počet prenocovaní	Počet návštevníkov	Priemerný počet prenoc./ návštevník	Počet lôžok	Priemerná ročná obsadenosť lôžok
<b>BSK celkom</b>	<b>243</b>	<b>1 743 196</b>	<b>939 328</b>	<b>2,1</b>	<b>22 406</b>	<b>25,0 %</b>
Z toho:						
Hotely	117	1 279 074	786 970	1,8	11 283	30,06 %
Penzióny	41	39 166	15 619	2,7	1 245	13,0 %
Tur. ubyt+ Iné	11 + 66	24 527	131 674	6,0 / 3,8	6 267	33,3 / 17,6 %

Zdroj: ŠÚSR a vlastné prepočty

**Tab. 7: Tržby za vl. výkony a predaj tovaru za ubyt. a stravovacie služby SK NACE Rev. 2**

Tržby SR V € v r. 2011	Tržby BSK V € v r. 2011	Podiel tržieb BSK na celkových tržbách v SR
305 550 496	100 297 720	32,83 %

Zdroj: ŠÚSR a vlastné prepočty

Pre športové a relaxačné účely je v kraji k dispozícii **Aquapark** v Senci. Ide o moderný, celoročne prevádzkovaný komplex s ponukou bazénov s konštantnou teplotou od 28-38°C. Celoročné využitie majú i kryté bazény vo vybraných hoteloch vyššej triedy alebo vo wellness v obchodných centrách (pr. Centráľ Bratislava).

**Golfové areály** sú v Bratislavskom kraji v skromnom počte. Ich rozmiestnenie je dislokované vo všetkých okresoch. V okrese Senec ide o golfový areál Golf and CompanyClub v Bernolákove, v okrese Pezinok Golf club Pezinok a v okrese Malacky sa nachádzajú dva areály na severnej hranici Bratislavského kraja Gold Golf a na južnej hranici kraja Discgolfové ihrisko. Golfové využitie hlavne pre začiatočníkov prináša Golf Range Country Club v Záhorskej Bystrici, Golf Club Pegas v Lozorne a Golf resort Čierna Voda. Indoorová aréna Full Swing Indoor Golf Club a Relax Golf relax indoor v Bratislave poskytujú aj možnosti golfovej hry na simulátoroch.

<sup>7</sup> spracované podľa: <http://www.region-bsk.sk>, Stratégia rozvoja CRBSK 2007-2013, s.27

## 6. Hradý, zámky, kaštiele, kúrie

História územia Bratislavského kraja podmienila charakter a počet historických svetských stavieb. Popri národných kultúrnych pamiatkach hradov v Bratislave a na Devíne sa v kraji nachádzajú v prevažnej miere kaštiele a kúrie. Viacero kaštieľov je zaradených do ochrany na úrovni národnej kultúrnej pamiatky napr. Veľký Biel, Budmerice, Neskoro renesančný kaštieľ v Bratislave Rača. Vybrané kaštiele sú rekonštruované a ich komerčné využitie ponúka služby účastníkom cestovného ruchu napr. Čierna Voda, Tomášov a pod. Viacero kaštieľov je v dezolátnom stave a vyžadujú si rekonštrukciu. Prehľad využitia a prístupnosti je v nasledujúcej tabuľke.

**Tab. 8: Najvýznamnejšie hradý, zámky a kaštiele v Bratislavskom kraji s využitím pre potreby CR**

Názov, lokalita	Funkčnosť (ruiny, expozícia)	Prístupnosť voľný vstup pre verejnosť /platený
Bratislavský hrad	expozícia	platený vstup
Hrad Červený kameň, Častá	expozícia	platený vstup
Kaštieľ v Tomášove	komerčné využitie, hotel	voľný vstup pre verejnosť
Hrad Devín, Bratislava	expozícia	platený vstup
Hrad Pajštún, Borinka	ruiny	voľný vstup pre verejnosť
Plavecký hrad, Plavecké Podhradie	ruiny	voľný vstup pre verejnosť
Hrad Biely kameň, Svätý Jur	ruiny	voľný vstup pre verejnosť
Kaštieľ v Bernolákove	komerčné využitie, + golfové ihrisko	platený vstup pre členov
Hrad Dračí hrádk, Borinka	ruiny	voľný vstup pre verejnosť
Kaštieľ v Malackách	čiastočne zrekonštruovaný – expozícia	platený vstup
Hrad Suchohrad	ruiny	voľný vstup pre verejnosť
Pezinský zámok	komerčné využitie, reštaurácia, vinotéka	voľný vstup pre verejnosť
Kaštieľ v Modre	Spoločenské využitie, osvetové stredisko	voľný vstup pre verejnosť
Kaštieľ v Rovinke	Spoločenské využitie, kultúrny dom	voľný vstup pre verejnosť
Kaštieľ v Senci	komerčné využitie – reštaurácia	voľný vstup pre verejnosť
Kaštieľ v Studenom – Most pri Bratislave	Komerčné školiace a rekreačné centrum	pre korporátnu klientelu
Kaštieľ v Čiernej Vode	komerčné využitie, hotel	voľne prístupný
Kaštieľ v Čunove, Bratislava	V rekonštrukcii, budúce Európske kultúrne centrum v Hornom Podunajsku	v súčasnosti neprístupný
Kaštieľ v Lieskovci, Bratislava	čiastočne obývaný, komerčné využitie, sklad	neprístupný
Kaštieľ v Rači, neskororenesančný, Bratislava	Komerčné využitie	prístupný
Hrad Čeklís	ruina	voľný vstup pre verejnosť

Zdroj: spracované podľa [www.slovenskehrady.sk](http://www.slovenskehrady.sk), [www.bernelakovo.sk](http://www.bernelakovo.sk), Stratégia rozvoja CRBSK 2007-2013 [www.bsk.sk](http://www.bsk.sk), [http://www.kastiel.org/index.php?option=com\\_hotproperty&task=view&id=14&Itemid=76](http://www.kastiel.org/index.php?option=com_hotproperty&task=view&id=14&Itemid=76)

Infraštruktúra a supraštruktúra cestovného ruchu v Bratislavskom kraji vytvára základné materiálne predpoklady pre tvorbu produktu cestovného ruchu. Tieto sa v súčinnosti s manažmentom premietajú do ponuky cestovného ruchu nasledovne.

**Tab. 9: Produkty cestovného ruchu v Bratislavskom kraji prezentované v Mape zážitkov**

	Názov tematickej trasy CR	Využitie
1.	Bratislava, historické centrum – kultúra s pôžitkom	celoročne
2.	Bratislava, nábrežie Dunaja – relax s pôžitkom	celoročne
3.	Bratislavský lesný park – príroda veľkomesta	celoročne
4.	Hrad Devín – cezhraničná panoráma	sezónne
5.	Devínska Nová Ves – Devínska Kobyla	sezónne
6.	Areál vodných športov Čunovo a museum Danubiana	sezónne/celoročne
7.	Slnčné jazerá Senec – pôžitok z vody	sezónne
8.	Pezinok – metropola vinárstva	celoročne
9.	Modra – víno a keramika	celoročne
10.	Svätý Jur – historický a vinohradnícky	celoročne
11.	Hrad Červený Kameň Častá – návrat do minulosti	celoročne
12.	Stupava – mesto kapusty	sezónne
13.	Malacky – dedičstvo Pálffyovcov	celoročne
14.	Niva rieky Morava – ekologický pôžitok	sezónne
15.	Slovenský Grob – gurmánske kráľovstvo	sezónne
	<b>Podujatia v Bratislavskom kraji</b>	v konkrétnych termínoch

Zdroj: <http://www.region-bsk.sk/clanok/tipy-na-vylety-v-regione-bsk-ausflugstipps-nova-mapa-zazitkov-a-pozitkov-laka-k-poznavaniu-regionov-bratislavskeho-kraja-a-dolneho-rakuska.aspx>

Bratislavský kraj sa prezentuje širokým spektrom podujatí kultúrneho i športového charakteru. Tieto majú svoju tradíciu a viaceré datujú svoj vznik niekoľko rokov až desaťročí späť. Ide o produkty, ktoré vytvárajú pocit zážitku a sú v maximálnej miere využiteľné pre ponuku v cestovnom ruchu. Viaceré podujatia majú medzinárodný charakter, čo predurčuje atraktivnosť aj pre zahraničnú klientelu.

Bratislavský kraj vytvára možnosti pre aktívne využitie voľného času. Má predpoklady pre uplatnenie rôznych foriem cestovného ruchu pre jeho účastníkov v rámci domáceho i zahraničného príjazdového cestovného ruchu. Predpoklady dokumentuje aj prehľad tzv. „Naj...“ v jednotlivých destináciách cestovného ruchu Bratislavského kraja, ktoré uvádzame v prílohe.



## 7. Ďalšie použité zdroje

- <http://www.bts.aero>
- <http://www.lod.sk>
- <http://www.aquathermal.sk>
- <http://www.svatyjur.sk>
- <http://www.hradcervenykamen.sk>
- <http://www.snm.sk>
- <http://www.bibiana.sk>
- <http://www.muzeum.bratislava.sk>
- <http://www.filharmonia.sk>
- <http://www.citylife.sk/miesta/kina>
- <http://www.bratislava.sk>
- <http://portal.statistics.sk>
- <http://px-web.statistics.sk>
- <http://uzemia.enviroportal.sk>
- <http://www.panorama.sk>
- <http://www.zsr.sk>
- <http://www.cdb.sk>
- <http://www.bratislavaguide.com/golf-bratislava>
- <http://www.shmu.sk>
- [http://www.malacky.sk/docs/doc/strategia\\_cr.pdf](http://www.malacky.sk/docs/doc/strategia_cr.pdf)
- [http://www.malacky.sk/docs/doc/strategia\\_cr\\_dolne\\_zahorie.pdf](http://www.malacky.sk/docs/doc/strategia_cr_dolne_zahorie.pdf)
- <http://www.senec.sk/downloads/dokumenty/phsr.pdf>

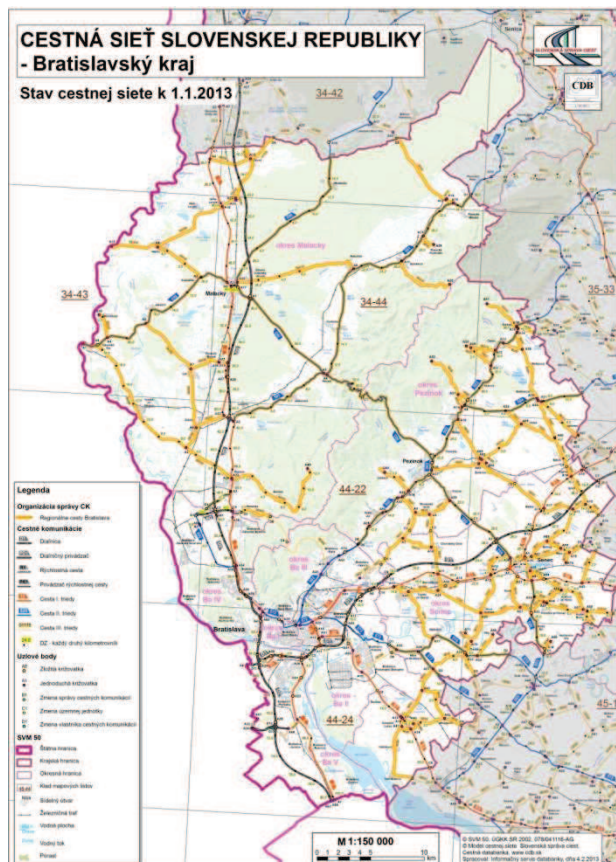
## 8. Prílohy

### Príloha 1: Mapa Bratislavského kraja



Zdroj: <http://bsk.web-gis.sk/>

### Príloha 2: Mapa cestnej siete v Bratislavskom kraji



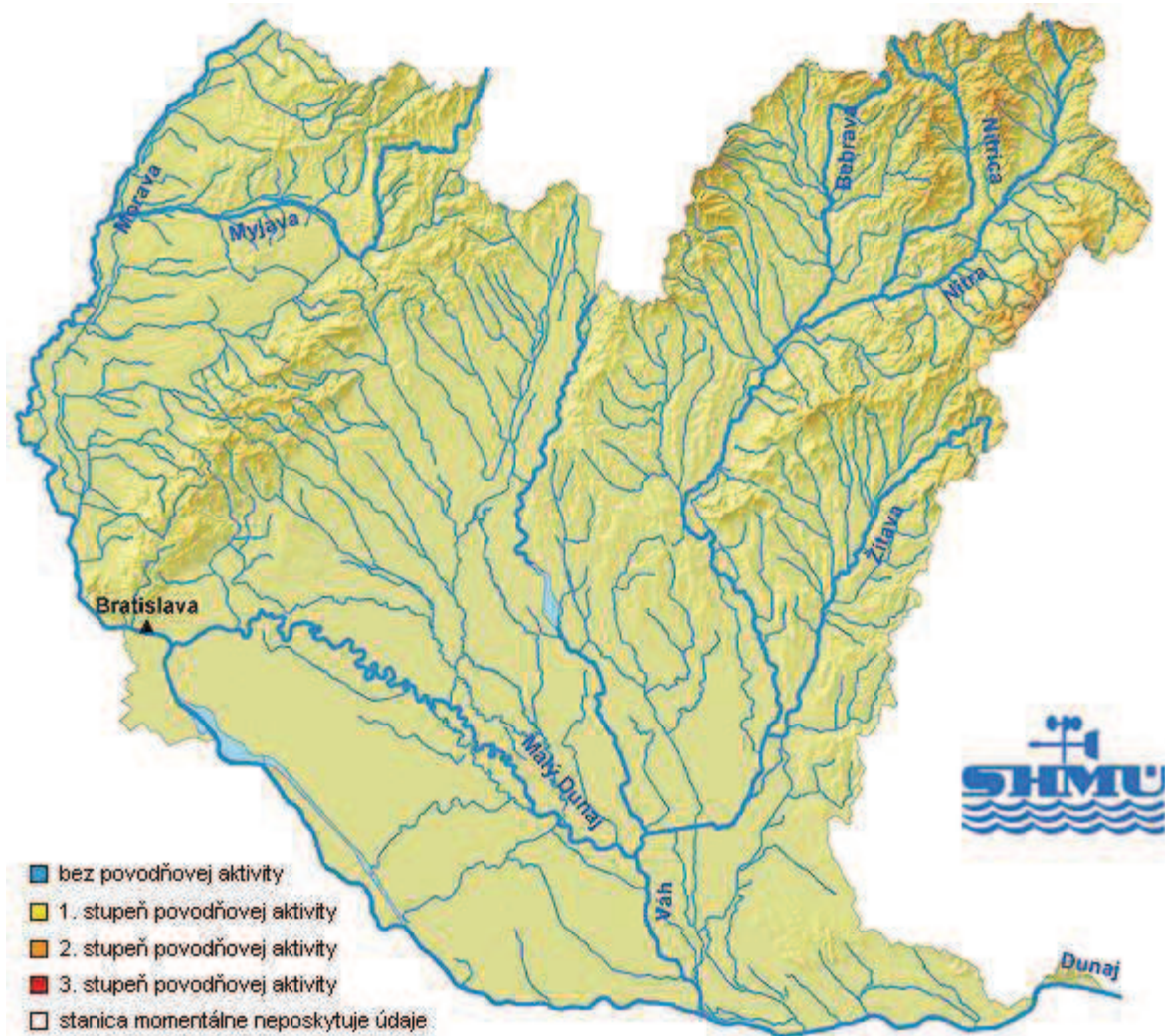
Zdroj: <http://www.cdb.sk/sk/Vystupy-CDB/Mapy-cestnej-siete-SR/Podla-spravcov-CK/Cesty-II-a-III-triedy/BA-SK.alej>

### Príloha 3: Mapa železničnej siete v Bratislavskom kraji






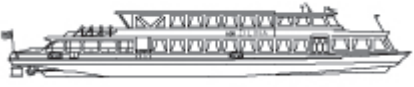
Zdroj: [http://www.zsr.sk/slovensky/zeleznicna-dopravna-cesta/marketing/trate/mapa-siete-zsr.html?page\\_id=921](http://www.zsr.sk/slovensky/zeleznicna-dopravna-cesta/marketing/trate/mapa-siete-zsr.html?page_id=921)

### Príloha 4: Mapa vodných tokov v Bratislavskom kraji



Zdroj: SHMÚ

## Príloha 5: Prevádzka lodnej dopravy z osobného prístavu v Bratislave

Názov lode	Typ lode	Kapacita	Destinácie	Obrázok
Martin	vyhliadková	160 miest	Viedeň Hainburg Devín	
Prešov	vyhliadková	220 miest	Bratislava Čunovo Gabčíkovo	
typ Meteor	rýchlolod'	112 miest	Melk Durnstein Krems Viedeň Bratislava Gabčíkovo Komárno Ostrihom Budapešť	
MS Žilina	reštauračná loď	120 miest	Viedeň Hainburg Devín Bratislava Gabčíkovo Čunovo	
Twin City Liner	rýchlolod'	106 miest	Bratislava Viedeň	bez vyobrazenia

Zdroj: <http://www.lod.sk>, <http://www.twincityliner.com>

## Príloha 6: Turistické informačné centrá v Bratislavskom kraji

### BRATISLAVA

Centrálne turistické informačné centrum -  
Bratislava Tourist Board  
Klobučnícka 2, 811 01 Bratislava  
Tel.: +421 2 16 186, +421 2 54 419 410, 421 2 54  
419 410  
E-mail: [touristinfo@bratislava.sk](mailto:touristinfo@bratislava.sk)  
[www.visit.bratislava.sk](http://www.visit.bratislava.sk)

Turistické informačné centrum na medzinárodnom  
Letisku M. R. Štefánika  
Hala A, Ivánska cesta, Bratislava  
Tel.: +421 2 38 103 988  
E-mail: [letisko@bratislava.sk](mailto:letisko@bratislava.sk)

Bratislava Tourist Service  
Informačná kancelária Bratislava  
Ventúrska 9, 811 01 Bratislava  
Tel.: +421 2 20 707 501  
E-mail: [office@Bratislava-info.sk](mailto:office@Bratislava-info.sk)  
[www.Bratislava-info.sk](http://www.Bratislava-info.sk)

Turistická informačná kancelária Devínska Nová Ves  
Istrijská 49, 841 07 Bratislava  
Tel.: +421 2 64 770 260  
E-mail: [info@tikdnv.sk](mailto:info@tikdnv.sk)  
[www.tikdnv.sk](http://www.tikdnv.sk)

### MALOKARPATSKÝ REGIÓN

MIC - Mestské informačné centrum Pezinok  
Holubyho 42, 902 01 Pezinok  
Tel.: +421 33 64 06 989  
E-mail: [micpezinok@gmail.com](mailto:micpezinok@gmail.com)  
[www.kcpezinok.sk](http://www.kcpezinok.sk)

Malokarpatská turistická informačná kancelária  
Modra  
Štúrova 117, 900 01 Modra  
Tel.: +421 33 64 74 302, +421 918 124 794  
E-mail: [tik@post.sk](mailto:tik@post.sk), [tik@zoznam.sk](mailto:tik@zoznam.sk)  
[www.tik.sk](http://www.tik.sk)

Turistické informačné centrum v Harmónii  
Tel.: +421 33 64 74 134  
E-mail: [tic@modra.sk](mailto:tic@modra.sk)  
[www.visitmodra.sk](http://www.visitmodra.sk)

Turisticko-informačné centrum Svätý Jur  
Prostredná, 900 21 Svätý Jur  
Tel.: +421 2 44 970 449  
[www.svatyjur.sk](http://www.svatyjur.sk)

## REGIÓN ZÁHORIE

Turisticko-informačná kancelária Malacky  
Bernoláková 1/A, 900 01 Malacky  
Tel.: +421 34 77 22 055  
E-mail: [tik@malacky.sk](mailto:tik@malacky.sk)  
[www.malacky.sk](http://www.malacky.sk)

Mestské kultúrne a informačné centrum Stupava  
Agátová 16, 900 31 Stupava  
Tel.: + 421 2 65 934 312  
E-mail: [info@msks-stupava.sk](mailto:info@msks-stupava.sk)  
[www.msks-stupava.sk](http://www.msks-stupava.sk)

Zdroj: <http://www.bsk.sk>

## PODUNAJSKÝ REGIÓN

Turistická informačná kancelária Senec  
Nám. 1 mája č. 4, 903 01 Senec  
Tel.: +421 2 45 928 224, +421 903 646 599  
E-mail: [info@slnecnejazera.eu](mailto:info@slnecnejazera.eu),  
[scr@slnecnejazerasenec.sk](mailto:scr@slnecnejazerasenec.sk)  
[www.slnecnejazera.eu](http://www.slnecnejazera.eu)

Správa cestovného ruchu  
Nám. 1 mája č. 4, 903 01 Senec  
Tel.: +421 2 45 923 324  
E-mail: [scr@slnecnejazera.eu](mailto:scr@slnecnejazera.eu)  
[www.slnecnejazera.eu](http://www.slnecnejazera.eu)

## Príloha 7: „Naj...“ v destináciách CR v Bratislavskom kraji

### „Naj...“ v Bratislave

- **Najfotografovanejšia kuriozita vyvolávajúca úsmev – Čumil** – bronzová socha zvedavca s dobráckym úsmevom, ktorá vystrkuje hlavu z kanála a sleduje ľudí, má u turistov nečakaný úspech. Nachádza sa v historickom centre na križovatke Rybárskej brány s Panskou a Laurinskou ulicou, je dielom Viktora Hulíka.
- **Jedinečná vyhlídková jazda Prešporáčikom** – originálnym autíčkom umožňuje spoznávať historickú Bratislavu so sprievodným i cudzojazyčným výkladom.
- **Najstarší hrad je hrad Devín** – nachádza sa v mestskej časti Devín, v malebnom prostredí pri sútoku riek Dunaj a Morava. Bol osídlený už od mladšej doby kamennej. Vzhľadom na významnú strategickú polohu hradného vrchu bolo tu zriadené keltské i rímske vojenské centrum.
- **Prvá písomná zmienka je z r. 864.** Po zániku Veľkej Moravy sa Devín stal pohraničným strážnym hradom uhorského kráľovstva. Pred 13. stor. bol vybudovaný kamenný hrad. V 15. -16. stor. bol prestavaný na goticko-renesančnú pevnosť, v r. 1809 zničená napoleonskými vojskami. Od r. 1973 prebiehajú archeologické výskumy a konzervácia hradu. Hrad bol vyhlásený za národnú kultúrnu pamiatku, jeho veľká časť je prístupná verejnosti.
- **Najvýraznejšia dominanta mesta – Bratislavský hrad** – jeho umiestnenie na viditeľnom mieste zo všetkých končín Bratislavy mu zabezpečuje trvalé miesto v panoráme mesta. Prvá zmienka o hrade je z r. 906. V 13. stor. sa zemné hradisko zmenilo na kamenný hrad a v 15. stor. bol dobudovaný na modernú pevnosť. V 16. stor. sa stal hrad kráľovskou rezidenciou. V 19. stor. vznikol požiar a z hradu zostali ruiny. K jeho obnove do dnešnej podoby došlo v r. 1953. V súčasnosti je hrad reprezentačným sídlom prezidenta a centrom múzejnej i výstavnej činnosti.
- **Kostol s najslávnejšou históriou – korunovačný Dóm sv. Martina**, kde bolo korunovaných 10 uhorských kráľov, 1 kráľovná a 8 kráľovských manželiek v rokoch 1563-1830. Bratislava získala postavenie politického a kultúrneho centra Turkami neobsadenej časti Uhorska. V r. 1995 v ňom slúžil omšu pápež Ján Pavol II., v tom istom roku bol Dóm povýšený na konkatedrálu. Kostol je dominantou Bratislavy s najvyššou vežou – 85 m vysokou, na jej vrchole je umiestnený pozlátený vankúš 2 x 2 m s napodobeninou uhorskej kráľovskej koruny. V bočnej lodi kostola je umiestnené súsošie sv. Martina od Georga Raphaela Donnera z r. 1734, ktoré patrí k prvým monumentálnym dielam stredoeurópskej plastiky vytvoreným v olove. Znárodňuje svätca Martina sediaceho na vzpínajúcom sa koni, skláňa sa k žobrákovi a rozsekáva svoj plášť, aby sa oň podelil.
- **Kostol s atypickou vežou je Klariský kostol**, vybudovaný v 14. stor. V duchu predpisov rádu nesmel mať kostol vežu, preto klarisky dali postaviť kamennú vežu na obvodový múr. Táto veža je jednou z troch päťbokých veží, ktoré sa nachádzajú v Európe.
- **Najstarší vysvätený gotický kostol na Slovensku je Františkánsky kostol**, vysvätený v r. 1297 za prítomnosti kráľa Ondreja II. Obvodové múry kostola pochádzajú z 13. stor., vežička bola

postavená v 14. stor., v 19. stor. demontovaná a umiestnená ako pavilón v Sade Janka Kráľa v Petržalke. Dnešná podoba veže je replikou originálu.

- **Najstarší most kamenný Michalský most**, postavený v r. 1727 nad vodnou priekopou pri mestských hradbách. Návštevníkov vedie k Michalskej veži, ktorá je jedinou zachovanou bránou stredovekého opevnenia. Jej gotické základy boli položené v 14. stor., v 16. stor. bola zvýšená, v 18. stor. prestavaná do súčasnej barokovej podoby. V súčasnosti sa vo veži nachádza Múzeum zbraní a mestského opevnenia. Zázitkom je nádherný výhľad na Staré Mesto z terasy veže. Pod Michalskou vežou je tzv. nultý kilometer s označením vzdialeností 29 svetových metropol od Bratislavy.
- **Najreprezentatívnejší palác – Prezidentský /Grassalkovičov/ palác** na Hodžovom námestí. Je sídlom prezidenta SR. Vybudovaný bol v neskorobarokovom štýle v 18. stor. s krásnym reprezentačným schodiskom, slávnostnou sálou a rozsiahlym parkom. Palác bol postavený v r. 1760 podľa návrhu staviteľa A. Mayerhorfera pre predsedu Uhorskej kráľovskej komory grófa Grassalkoviča.
- **Palác patriaci k najkrajším klasicistickým palácom** na Slovensku s bohatou históriou a unikátnymi hodnotami – **Primaciálny palác** na Primaciálnom námestí. V r. 1805 bol v Zrkadlovej sieni podpísaný tzv. Prešporský /Bratislavský/ mier medzi cisárom Napoleonom a Františkom I. Najreprezentatívnejším priestorom v paláci je Zrkadlová sieň, ktorá je osvetlená originálnym spôsobom – prostredníctvom zrkadiel na stenách. Unikátna najkomplexnejšia séria nástenných gobelínov na svete bola odhalená v rámci rekonštrukcie Primaciálneho paláca začiatkom 20. storočia. Gobelíny znázorňujúce starogrécky epos o láske Hery a Leandra, boli utkané v 17. storočí v anglických kráľovských dielňach v Mortlaku pri Londýne. Z obdobia, keď bol palác rezidenciou ostrihomského arcibiskupa sa zachoval unikátny klobúk na vrchole tympanónu – železný kardinálsky klobúk s priemerom 180 cm a hmotnosťou 150 kg.
- **Najstaršia verejná studňa na Slovensku je Maximiliánova – Rolandova fontána**, ktorá dodnes stojí na Hlavnom námestí. Pri príležitosti 1. korunovácie Maximiliána II. v Bratislave vypukol požiar, preto cisár prikázal pre taký prípad postaviť nádrž s vodou. Bola postavená v r. 1572.
- **Najzachovalejšia pamiatka rímskej architektúry je Gerulata**, ktorá sa nachádza v mestskej časti Rusovce. Gerulata je názov rímskej vojenskej hraničnej posádky, ktorá tu pôsobila od 1. do 4. stor. Z rímskeho vojenského tábora sa zachovali zvyšky kamenných stavieb, náhrobné kamene a predmety osobnej potreby, ktoré tvoria expozíciu v prírode.
- **Prvá konská železnica v Uhorsku** spájala Bratislavu so Svätým Jurom od r. 1840, slúžila verejnosti cca 26 rokov. V Bratislave v mestskej časti Nové Mesto /na rohu Karadžičovej a Krížnej ul./ sa zachovala najstaršia stanica konskej železnice v Európe a jedna z najstarších staničných budov na svete.
- **Unikátna lekáreň** – „Lekáreň U Červeného raka“, ktorá sa nachádza v barokovom dome z 18. storočia, vedľa Michalskej brány, bohatosťou zbierok a kompletnosťou zariadení historických pôvodných lekární je európskym unikátom.
- **Najvyššia a najvyššie položená socha je socha Víťazstva** od Alexandra Trizuljaka a nachádza sa na vojenskom cintoríne – **Slavín** – pamätník a cintorín 6845 vojakov Sovietskej armády, ktorí padli pri oslobodzovaní mesta počas 2. svetovej vojny. Uvedená socha z bronzu má výšku 11 m, s podstavcom 12,6 m, stojí na 28 m vysokom pylóne a váži 14,5 t. Socha bola slávnostne odhalená v r. 1960. Je to významná dominanta mesta.
- **Jedinečný podzemný historický cintorín** s hrobkou významného židovského rabína Chatama Soféra, ktorý žil a pracoval v Bratislave v r. 1806-1839, nachádza sa pred vyústením tunela na nábrežie Dunaja.
- **Najvyššia televízna veža** na vrchu Kamzík, má výšku 200 m, otáčavá reštaurácia poskytuje nádherný výhľad na Bratislavu s okolím.
- **Najväčšia fontána je fontána Družby**, ktorá na Námestí Slobody. Jadro nerezovej fontány tvorí podoba kvetu z lipy, ktorá je symbolom Slovanov. Kvet má priemer 9 metrov, hmotnosť 12 t, objem vody predstavuje 2 000 m<sup>3</sup>.

- **Prvý let vrtuľníkom** – v priestore dnešného Námestia Slobody v r. 1897 slovenský vynálezca Ján Bahýľ vzlietol na ním skonštruovanom vrtuľníku ako prvý na svete, jeho let zaevidovala Medzinárodná vzduchoplavebná organizácia.
- **Prvý asymetrický lanový most** – Nový most cez Dunaj daný do užívania v r. 1972, dlhý 432 m, vzhľadom na tvar a rozpätie ojedinelý pylónový most v Európe, druhý tohto typu na svete, na jeho vrchole je vo výške 86 m kaviareň v tvare lietajúceho taniera, s nádherným výhľadom na mesto. V roku 2001 bol most vďaka svojej jedinečnosti vyhlásený za stavbu storočia na Slovensku.
- **Svetový unikát – most Apollo** bol postavený v r. 2005 unikátnym spôsobom, vyše 500 metrová konštrukcia bola zmontovaná na brehu rieky a následne otočená naraz pomocou žeriavov a lodí – svetový unikát, most je unikátny aj tým, že časti konštrukcie nezvierajú ani jeden pravý uhol, most nespája dunajské brehy kolmo, v r. 2006 ocenenie OPAL Awards v USA.
- **Unikátny archív je Slovenský národný archív** na Drotárskej ceste, patrí k najlepšie vybaveným na svete. Dvanásťpodlažná budova vznikla v r. 1954.
- **Najstaršie múzeum je Mestské múzeum**, založené v r. 1868 v priestoroch Starej radnice na Primaciálnom námestí, kde sa nachádza Expozícia dejín mesta a feudálnej justície. Súčasťou Mestského múzea sú expozície a múzeá umiestnené v ďalších objektoch, expozície – vinohradnícko-vinárska, zbraní a mestského opevnenia, farmaceutická, hudobná, historických hodín, umeleckých remesiel, Múzeum polície SR, Múzeum dopravy, Plynárenské múzeum, Hrad Devín, Gerulata v Rusovciach,...
- **Najvýznamnejšie múzeum je Slovenské národné múzeum**, ktoré sídli v novoklasicistickej budove na nábřeží Dunaja od r. 1961. V hlavnej budove je umiestnené Prírodovedecké múzeum. SNM patria ďalšie objekty – Archeologické múzeum, Historické múzeum, Hudobné múzeum a Múzeum židovskej kultúry.
- **Unikátne múzeum** sa nachádza v dome U dobrého pastiera na Židovskej ul., ktoré upúta pozornosť nielen meštiackou architektúrou z 18. stor., s rokokovou výzdobou fasády, ale najmä výnimočnou expozíciou historických hodín.
- **Najväčšia galéria je Slovenská národná galéria**, ktorá sídli v budove bývalých vodných kasární na nábřeží Dunaja od r. 1948. Sú tu sústredené najväčšie zbierky slovenského výtvarného umenia z obdobia 13. až 20. stor. a diela významných európskych umelcov.
- Najvýznamnejšie scény slovenského divadelníctva, opery a baletu je od r. 2007 **Slovenské národné divadlo** – novostavba na Pribinovej ul., a historická budova Slovenského národného divadla. Nová budova SND má tri divadelné scény s kapacitou vyše 1700 návštevníkov, operná a baletná scéna má kapacitu 901 sedadiel, činoherná sála 638 miest, divadelné štúdio 192 miest. Historická budova SND bola postavená v r. 1886 v neorenesančnom slohu. V 20. storočí bolo zrekonštruované. Kvalitné kultúrne predstavenia umocňuje pôsobivé prostredie interiéru divadla, ktorého súčasťou je unikátny luster s celkovým počtom 2 532 žiaroviek s teoretickou možnosťou vytvorenia 22. mil. svetelných kombinácií.
- **Prvá univerzita** na území dnešného Slovenska je Academia Istropolitana, univerzita založená v r. 1465 kráľom Matejom I. Korvínom, nachádza sa na Ventúrskej ul. Dnes v budove sídli Vysoká škola muzických umení.
- **Vodná nádrž s najväčšou plochou** – Hrušov – súčasť vodného diela Gabčíkovo s rozlohou 60,2 km<sup>2</sup> a objemom 234 mil. m<sup>3</sup>, zasahuje do Podunajského regiónu. V jej blízkosti je jedna z najnáročnejších dráh pre vodný slalom na svete, nachádza sa v Areáli vodných športov v Čunove, ktorý bol vybudovaný v rámci vodného diela Gabčíkovo. Areál svojou koncepciou a vybavením spĺňa kritériá športových štadiónov svetovej úrovne, spĺňa i olympijské parametre. Pozdĺž vodného diela a pri Dunaji je vedená najobľúbenejšia cyklotrasa – Medzinárodná dunajská cesta – vedie cez Gabčíkovo-Komárno-Štúrovo-168 km, slovenský úsek začína na hraničnom priechode Petržalka – Berg, pokračuje smerom na Čunovo – smer hraničný priechod Rajka do Maďarska, resp. na Prístavný most, po ľavej strane Dunaja smer Šamorín – vodné dielo Gabčíkovo – do Štúrova/168 km/.

- **Najkomplexnejšia rezervácia** je Národná prírodná rezervácia **Devínska Kobyla**, prírodný komplex výbežku Malých Karpát s mimoriadnymi botanickými, zoologickými, geologickými a paleontologickými hodnotami. Najbohatšia lokalita morskej fauny je lokalita Sandberg, kde sa nachádzajú morské piesky, more sa tu rozprestieralo pred 14 až 16 mil. rokmi, našlo sa tu vyše 250 druhov morských živočíchov.
- **Najstarší verejný park v Európe je Sad Janka Kráľa**, ktorý založila mestská správa na petržalskom ostrove v r. 1776. Postupne tu boli realizované sadové úpravy s cudzokrajnými drevinami, umiestnená veža františkánskeho kostola, letné divadlo, kaviareň i pomníky.
- **Unikátna botanická záhrada** je Botanická záhrada Univerzity Komenského s plochou 5 ha, s viac ako 2 000 prevažne cudzokrajnými rastlinami a skleníkom s tropickými a subtropickými rastlinami.
- **Unikátny zábavný park – Dinopark** – v ZOO Bratislava predstavuje scény zo života druhohorných zvierat. [www.dinopark.sk](http://www.dinopark.sk)
- **Prvá bobová dráha** je na Kráľovej lúke pod vrchom Kamzík, sprístupnená verejnosti v r. 1996, dlhá 360 m, s výškovým rozdielom 41 m.

#### „Naj...“ v Podunajskom regióne

- **Najvýznamnejšia vinohradnícka oblasť – Malokarpatská vínná oblasť**, reprezentovaná Malokarpatskou vínnou cestou, ktorá prechádza sieťou bývalých kráľovských miest Bratislava, Svätý Jur, Pezinok, Modra a ďalšími početnými malokarpatskými obcami. Zachovávajú tradície vinohradníctva, vinárstva, folklóru, rázovitost' vinohradníckych domov, kulinárskych špecialít. História vinohradníctva a vinárstva dokumentuje Malokarpatské múzeum v Pezinku, obec Slovenský Grob ponúka tradičné husacie špeciality a v meste Modra je známa výroba modranskej majoliky. Oblúbené podujatie Dni otvorených pivníc sprístupňuje pivnice Malokarpatskej vínnej cesty s cieľom ochutnávky kvalitných vín i tradícií.
- **Hrad s najväčšími podzemnými priestormi**, najstaršou lekárňou z r. 1649 a s najväčšou zbierkou historického nábytku je **hrad Červený Kameň** z 13. stor. v **Častej**, ktorý je stredoeurópskym unikátom pre architektonickú kvalitu a jedinečný komplex monumentálnych pivničných priestorov, jeho súčasťou je stála expozícia nábytku, zbraní, obrazareň, Salla terena / jedna z najkrajších miestností, kde sa v 19. stor. usporadúvali divadelné predstavenia/ – jedinečné dielo svojho druhu, park, početné podujatia a najväčšia kolekcia dravcov na Slovensku.
- **Najväčší potočný mlyn je Schaubmarov mlyn** – v Pezinku –Cajle, jeden z najväčších v Európe, kultúrna a technická pamiatka z 18. stor., v mlyne je inštalovaná pôvodná mlynská technika, strojové zariadenie z r. 1913.
- Prvá a jediná galéria svojho druhu na Slovensku – **Galéria insitného umenia v Pezinku**, zriadená v objekte Schaubmarovho mlyna, pôvodne z r. 1767.
- **Najviac národných kultúrnych pamiatok** spätých s pôsobením Ľudovíta Štúra /osobnosť národno-emancipačného procesu 19. stor. a kodifikátora spisovnej slovenčiny/ sa nachádza **v Modre a v jej okolí** – pamätný dom, múzeum, pamätná tabuľa, hrob, pomník, Štúrova lavička – pamätné miesto v Holombeckej doline,...
- **Unikátna prírodná rezervácia – Národná prírodná rezervácia Šúr v katastri obcí Svätý Jur a Chorvátsky Grob** – lokalita vzácnnej fauny a flóry, v roku 1990 ako jedna z prvých troch lokalít Slovenska zapísaná do zoznamu medzinárodne významných mokradí podľa Ramsarského dohovoru. Súčasná rozloha chráneného územia je 991ha vrátane ochranného pásma. Územie je zapísané do súvislej európskej sústavy chránených území NATURA 2000, čiastočne sprístupnené náučným chodníkom.

#### „Naj...“ v Podunajskom regióne

- Najvýznamnejšie a najobľúbenejšie **stredisko letnej turistiky** v Bratislavskom kraji – Senec – **Slnčné jazerá** (116ha) s aquaparkom, početné podujatia a príjemná atmosféra, to sú lákadlá letnej turistiky, športového vyžitia a relaxu.



- **Unikátne múzeum –Včelársky skanzen s Múzeom včelárstva v Kráľovej pri Senci** poskytuje prezentáciu historických úľov, včelárskych košov i náradia zo 17. stor., debničkové úle z 18. stor. Osobitnú skupinu predstavujú reliéfne a figurálne úle.
- **Najstaršia písomná pamiatka** –nachádza sa **severovýchodne od Senca**. Kultúrnou pamiatkou je **kostol Nanebovzatia Panny Márie**, pôvodne postavený v 13. stor. v románskom slohu, neskôr upravený do barokovej podoby. Pri renovácii kostola sa našla vápencová doska s latinským nápisom z náhrobku rímskeho vojaka a obchodníka Quintusa Atiliusa z obdobia r. 70. – 138 nášho letopočtu, čo znamená, že ide o najstaršiu písomnú pamiatku na území Slovenska.
- **Najjužnejšia chránená krajinná oblasť je CHKO Dunajské luhy** – územie s rozsiahlou sústavou riečnych ramien Dunaja s výskytom lúčnych, močaristých a lesných spoločenstiev s chránenými a ohrozenými druhmi živočíchov a rastlín, územie zapísané do zoznamu mokradí medzinárodného významu – Ramsarská konvencia.
- **Najzachovalejší kamenný most – most v Kráľovej pri Senci** – klenbový barokový cestný most cez rieku Čierna voda, podľa evidencie kultúrnych pamiatok – národná kultúrna pamiatka, most postavený z kameňa v 17. stor., stavebné zmeny v 19. stor.
- **Unikátne nálezy** preskúmaných kniežacích mohýl z lokality **Nové Košariská v Dunajskej Lužnej** boli prvý raz sprístupnené verejnosti na svetovom kongrese archeológov v r. 1966, obrazová symbolika na nádobách – rituálna keramika, zdobená maľovaním alebo plastickými zoomorfnými prvkami je výnimočným objavom, prvým na Slovensku. Nálezy z výskumu v rokoch 1960-1967 sú uložené v Slovenskom národnom múzeu – Archeologickom múzeu v Bratislave.

#### „Naj...“ v regióne Záhorie

- **Najzápadnejšie položenou obcou** v rámci SR je **Záhorská Ves**, ktorá poskytuje možnosť hraničného prechodu do Rakúska kompu cez rieku Moravu.
- **Najstarším mariánskym pútnickým miestom** na Slovensku je **Marianka**, ktorá sa nachádza na medzinárodnej mariánskej turistickej trase Mariazell – Czenstochowa. Pamiatková zóna s 15 nehnuteľnými národnými kultúrnymi pamiatkami – pútnický kostol Narodenia Panny Márie z r. 1377 s kláštrom zo 16. stor. /prestavaný v 19. stor. na kaštieľ/, zázračný prameň, kaplnky a krížová cesta. Cirkevná tradícia – v septembri Mariánska púť.
- **Unikátne stavby Habánov vo Veľkých Levároch** patria medzi najstaršie pamiatkové rezervácie ľudovej architektúry na Slovensku a jedno z najväčších zoskupení habánskych domov v Európe – 22 pôvodných viacpodlažných stavieb zo 17. – 19. stor. tzv. novokrstencov, ktorí prišli do Veľkých Levár v 16. stor. zo Švajčiarska. V r. 2006 v Iszenovom dome bolo zriadené múzeum s ojedinelou zbierkou habánskej keramiky, tzv. fajansy.
- Jediná **zachovaná habánska keramická pec** na Slovensku sa nachádza v rodnom dome keramikára Ferdiša Kostku v Stupave. Habáni sa na Záhorie presídľovali v 16. stor. z Nemecka a Švajčiarska.
- **Kostol mimoriadnej hodnoty – v Malackách** v kostole **Nepoškvrneného počatia Panny Márie** sa nachádza verná napodobenina jeruzalemských schodov zo 17. stor. tzv. Svätých schodov, po ktorých kráčal Ježiš Kristus do súdnej siene. Podobné kópie sa nachádzajú len vo Vatikáne a Jeruzaleme. Sväté schody sú v kaplnke. Vystupuje sa po nich ľavou stranou po kolenách, pretože pod každým schodom sú podľa legendy zamurované telesné pozostatky niektorého svätca. Dolu sa schádza vzpriamene pravou stranou. Pod kostolom sú krypty.
- **K najvýznamnejším hradným zrúcaninám** kraja patrí **Plavecký hrad a Pajštún. Plavecký hrad** – zrúcanina na strmom bralnatom kopci na upätí Malých Karpát prístupný z obce Plavecké Podhradie. Vznikol ako kráľovská pohraničná pevnosť v 13. stor. Rozsiahla prestavba hradu bola zrealizovaná v období renesancie. V r. 1706 ho poškodilo cisárske vojsko, ktoré ho dobylo od povstalcov. Rozložitý hradné zrúcaniny si zachovali vonkajšie murivo opevnenia, murivo paláca, ústrednej veže, výraznú delovú baštu i kamennú renesančnú bránu. Na hrade sa koná každoročné hra – Dobývanie Plaveckého hradu. **Pajštún** – nad obcou Borinka sa vypína na vápencovom brale zrúcanina gotického hradu Pajštún z 13. stor., ktorý bol v r. 1810 zničený napoleonskými vojskami. V súčasnosti je obľúbeným turistickým a výletným miestom. Vrcholová plošina

poskytuje impozantný pohľad nielen na Borskú nížinu, ale za krásneho počasia je možné obdivovať i hrebene Álp v Rakúsku. Výhľad na Karpaty, Záhorskú nížinu a za jasného počasia až na Alpy v Rakúsku.

- **Najzápadnejšia chránená krajinná oblasť Záhorie** – jej časť Niva Moravy je zapísaná medzi medzinárodne významné mokrade podľa Ramsarskej konvencie, oblasť s najvýraznejším nahromadením viatych pieskov v strednej Európe.
- **Náučný chodník nivou rieky Moravy** – v súčasnosti je najdlhším náučným chodníkom na Slovensku s celkovou dĺžkou 79 km, s 39 informačnými tabuľami. Jeho podstatná časť sa nachádza v Bratislavskom kraji. Náučný chodník spája oblasť hlavného mesta Bratislavy s regiónom Záhorie a končí sa na hraničnom priechode do Rakúska pri obci Hohenau. Časť náučného chodníka je zároveň cyklotrasou.

Zdroj: <http://www.region-bsk.sk/clanok/naj-v-bratislavskom-kraji-naj-v-bratislavskom-kraji.aspx?q=Y2hudW09NQ%3d%3d>

### Príloha 8: Ďalšie hrady, zámky a kaštiele v Bratislavskom kraji

Názov, lokalita	Funkčnosť (ruiny, expozícia)	Prístupnosť voľný vstup pre verejnosť /platený
Kaštieľ Rusovce, Bratislava	uzatvorený, nefunkčný	neprístupný
Kaštieľ v Prievoze, Bratislava	Cirkevné využitie	obmedzený prístup na vyžiadanie
Pálffyovský kaštieľ, Svätý Jur	komerčné využitie, súkromná škola	
Kaštieľ v Budmericiach	V správe štátu	neprístupný
Kaštieľ v Malinove	stredná škola záhradnícka	prístupný
Kaštieľ vo Veľkých Levároch	Psychiatrická liečebňa	neprístupný
Kaštieľ v Plaveckom podhradí	Archív MV SR	neprístupný
Kaštieľ Vývrat	uzatvorený	neprístupný
Kaštieľ v Báhoni (Jezernických)	Ústav sociálnej starostlivosti pre nevidomých	neprístupný
Kaštieľ vo Vinosadoch	uzatvorený	neprístupný
Kaštieľ v Kráľovej pri Senci	Cirkevné využitie	neprístupný
Smylovsko-Pálffyovská kúria Grünfeld /Majer/ Grinava	Bez využitia	bez oficiálneho prístupu
Palugyayovská kúria (Peterovská)	Základná umelecká škola	prístupné
Kaštieľ v Stupave	Domov seniorov	neprístupný
Kaštieľ v Marianke	Cirkevné využitie	neprístupný
Kaštieľ v Podunajských Biskupiciach, Bratislava	zdravotnícke zariadenie	neprístupný
Kaštieľ v Ivanke pri Dunaji	Cirkevné využitie	neprístupný
Kaštieľ v Lieskovci, Bratislava	čiastočne obývaný, komerčné využitie, sklad	neprístupný
Kaštieľ vo Veľkom Bieli	Domov sociálnych služieb	neprístupný
Hodossyovská kúria (Bučákov mlyn) Pezinok	Súkromné využitie	neprístupná

Zdroj: spracované podľa [www.slovenskehrady.sk](http://www.slovenskehrady.sk), [www.ber nolakovo.sk](http://www.ber nolakovo.sk), Stratégia rozvoja CRBSK 2007-2013 [www.bsk.sk](http://www.bsk.sk), [http://www.kastiel.org/index.php?option=com\\_hotproperty&task=view&id=14&Itemid=76](http://www.kastiel.org/index.php?option=com_hotproperty&task=view&id=14&Itemid=76)

## II. Dopyt v cestovnom ruchu a uspokojenie jeho potrieb

### 1. Prečo?

Cieľom kapitoly je prezentovať poznatky o dopyte v cestovnom ruchu v podmienkach Bratislavského kraja vo vzťahu ku ponuke.

### 2. Čo musíme vedieť

Dopyt predstavujú reálni i potenciálni účastníci cestovného ruchu, ktorí prichádzajú zo zahraničia i z jednotlivých miest a obcí na Slovensku. Účastník cestovného ruchu je predstaviteľ dopytu. Vystupuje v pozícii klienta, zákazníka, spotrebiteľa. Všetky uvedené pomenovania majú svoje špecifiká. Cestovný ruch ponúka svojmu účastníkovi služby. To je dôvod, prečo označenie klient má v cestovnom ruchu svoju tradíciu. Jednoznačne je potrebné, aby klientovi bola venovaná úcta zo strany poskytovateľov služieb ponukou kvalitného produktu cestovného ruchu, ktorý uspokojí potreby a požiadavky klienta. Pojmom zákazník možno vnímať účastníka cestovného ruchu z aspektu kupujúceho, ktorý za službu zaplatil. Spotrebiteľ je osoba, ktorá daný produkt cestovného ruchu skutočne spotrebúva. Zákazník a spotrebiteľ nemusí byť tá istá osoba. V cestovnom ruchu sú časté situácie, kedy zákazník kupuje vybrané služby, alebo celý balík služieb (zázjazd, či dynamický balíček) pre inú osobu, ktorá vystupuje v pozícii spotrebiteľa.

#### Obr. 1: Špecifiká pozícií v dopyte cestovného ruchu



Zdroj: vlastné spracovanie

Základné prístupy ku poznaniu trhu dopytu možno aplikovať formou segmentácie trhu.

Podľa Ph. Kotlera<sup>8</sup> ide hlavne o tieto druhy segmentácie:

- Geografická segmentácia (región, plošná veľkosť, hustota obyvateľstva, klíma),

<sup>8</sup> Kotler Ph., Bowen J.T., Makens J.C.: Marketing for hospitality and tourism, Pearson International Edition, 2006, ISBN 0-13-201773-3, str. 259

- Demografická segmentácia (vek, pohlavie, životný cyklus rodiny)
- Psychografické (osobnosť, životný štýl, zvyky, temperament)
- Správanie sa (príležitosti, výhody, lojalita, postoj, status, spotrebné zvyklosti, environmentálne postoje)

Poznať potreby účastníka cestovného ruchu je mimoriadne dôležité. Potreby tvoria podstatu myšlienky, prečo tvoríme produkt cestovného ruchu, ktorý má vyvolať záujem zo strany dopytu. Základné ponímanie potrieb prezentoval pred viac ako 60 rokmi Maslow. Potreby rozčlenil do kategórií a tieto zoradil do nasledovnej hierarchie:

1. fyzické,
2. osobné,
3. sociálne,
4. potreba úcty a lásky,
5. sebarealizácia.

Všetky kategórie v rámci uvedenej hierarchie potrieb sú do dnešného dňa aktuálne. Služby v cestovnom ruchu sú práve tie, ktoré majú predpoklady venovať pozornosť všetkým uvedeným potrebám. Klient očakáva, že jeho potreby budú splnené a považuje to za prirodzené. Uvedenú hierarchiu potrieb je potrebné automaticky včleniť do celého systému ponúkanej služby bez rozdielu, či ide o služby v ubytovacom zariadení, prevádzke stravovacích služieb a cateringu, v aquaparku, na lyžiarskom svahu alebo v galérii.

V rámci cestovného ruchu možno hovoriť o dvoch základných typoch klientely. Máme na mysli dovolenkárov a biznis klientelu. Ktorá klientela je dominantná v destinácii cestovného ruchu závisí od ponuky. Špecifiká uvedených typov klientely sú nasledovné.

## Obr. 2 Špecifiká dovolenkára a biznis klienta

Dovolenkár	Biznis klient
<ul style="list-style-type: none"> <li>•pobyty sú v priemere dlhšie v porovnaní s biznis klientelou</li> <li>•dovolenky sú obvykle plánované v určitom časovom predstihu, pokiaľ klient nepreferuje najnižšiu cenu formou nákupu „last minute“</li> <li>•výber destinácie alebo hotela je často podmienený motiváciou</li> <li>•v rámci spoznávania mení destinácie</li> <li>•loyalita len v prípade mimoriadnej spokojnosti alebo citového vzťahu</li> <li>•náklady si obvykle hradí účastník</li> <li>•klient nie je vždy skúsený</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•plánovanie cesty je v krátkom časovom predstihu, výnimkou je účasť na kongresoch a konferenciách</li> <li>•pobyty sú krátke, ich dĺžka sa minimalizuje</li> <li>•požiadavky ubytovania v konkrétnej lokalite alebo v konkrétnom ubytovacom zariadení</li> <li>•termín je dôležitejší ako cena</li> <li>•náklady znáša vysielajúca organizácia = kupujúci, nie účastník</li> <li>•obvykle skúsený klient, ktorý preferuje environmentálne priateľské prostredie a služby</li> </ul>

Zdroj: vlastné spracovanie

Motivácia klienta vychádza z potrieb a premieta sa v jednotlivých formách cestovného ruchu hlavne takto:

**Tab. 1: Prepojenie motivácie dopytu a formy cestovného ruchu**

Druh motivácie	Forma cestovného ruchu
<b>Fyzická motivácia</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ regenerácia, kondícia</li> <li>○ zdravotná, liečebná, terapia</li> <li>○ šport</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ rekreačný</li> <li>○ kúpeľný a zdravotný CR, wellness, fitnes</li> <li>○ športový – zimné a letné športy, turistický,</li> <li>○ zážitkový adrenalínový</li> </ul>
<b>Psychická</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ útek z každodennej izolácie</li> <li>○ zážitok, užiť si, dobre sa cítiť</li> <li>○ túžba po nových zážitkoch a skúsenostiach</li> <li>○ spoznávanie ďalekých krajín – exotika</li> <li>○ individualizmus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ rekreačný,</li> <li>○ kultúrny a poznávací,</li> <li>○ vidiecky CR,</li> <li>○ eko-turizmus – pozorovanie vtákov, cykloturistika</li> <li>○ zážitkový -hľadanie rodokmeňa, kultúrny zážitok</li> <li>○ športový – individuálne a tímové športy,</li> <li>○ náboženský púte, návšteva významných miest</li> <li>○ incentívny študijné cesty a krátkodobé študijné pobyty, exkurzie, veľtrhy, kongresy,</li> </ul>
<b>Na základe statusu</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ osobnostný rozvoj</li> <li>○ túžba po osobnom rozširovaní svojich vedomostí</li> <li>○ Pňpovinnosť cestovať</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ incentívny – info cesty, fan tripy, študijné cesty, veľtrhy, exkurzie, konferencie, wokshopy, vzdelávanie,</li> <li>○ zdravotný a liečebný, wellness, fitnes</li> <li>○ kultúrny,</li> <li>○ náboženský,</li> <li>○ zážitkový – dobrovoľnícky</li> <li>○ športový,</li> <li>○ rekreačný CR</li> <li>○ sociálny</li> <li>○ biznis turizmus (služobné cesty)</li> </ul>
<b>Na základe medziľudských vzťahov</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ návšteva rodiny a známych</li> <li>○ spoločnosť, spoločenské kontakty</li> <li>○ návrat do prírody, ďaleko od spoločnosti a civilizácie</li> <li>○ spoznávanie nových kultúr</li> <li>○ náboženstvo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ zážitkový – stretnutie s blízkou osobou,, kultúrne zážitky, hľadanie rodokmeňa, stretnutie s vysnívanou osobnosťou</li> <li>○ rekreačný</li> <li>○ športový nordic walking, tímové športy, rafting</li> <li>○ náboženský – púte, pobyty v centrách iných náboženských kultúr</li> </ul>
<b>Kultúrna motivácia</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ noví ľudia,</li> <li>○ nové krajiny,</li> <li>○ iná príroda a klíma</li> <li>○ nové zvyky,</li> <li>○ nové jazyky</li> <li>○ iná gastronómia</li> <li>○ umenie</li> <li>○ náboženstvo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ kultúrno-poznávací – výtvarné, hudobné, dramatické umenie, architektúra, dejiny, písomníctvo a knižnice, ľudové umenie – folklór, nárečie, degustácia</li> <li>○ zážitkový – kultúrne podujatia</li> </ul>

Zdroj: vlastné spracovanie

Všetky uvedené druhy motivácie účastníka cestovného ruchu je možné uspokojiť aj na území Bratislavského kraja. Naznačené formy cestovného ruchu napovedajú, že skutočne záleží len od konkrétnej ponuky v cestovnom ruchu a správnej komunikácie s potenciálnym klientom. Potenciálny klient na danú ponuku zareaguje a bude mať záujem pricestovať. Stáva sa predstaviteľom tzv. fiktívneho dopytu. V prípade, že skutočne pricestuje a bude spotrebúvať ponúkané služby cestovného ruchu, fiktívny dopyt sa mení na dopyt reálny.

### 3. Ako ďalej...

*Ch. Neuwirth<sup>9</sup> na workshope v Stupave počas vystúpenia zdôraznil, že strategická pozícia je odpoveďou na nasledujúce tri otázky:*

- *Kto sú naši zákazníci? (zákaznícke skupiny, segmenty, potreby, región).*
- *Čo by sme im mali ponúknuť? (produkt = riešenie problému, pokrytie dopytu).*
- *Ako by sme pri tom mali postupovať? (ako a kde sa zákazník rozhodne náš produkt zakúpiť.)*

Teória hovorí o potrebe poznať podstatu (veľkosť segmentu, ktorému treba venovať špeciálnu pozornosť), merať (veľkosť segmentu vo vzťahu ku predpokladanému rozsahu dopytu), osloviť a dosiahnuť (možnosť ako zachytiť cielený trhový segment), akčne pôsobiť (vyhodnotenie, ktoré efektívne programy treba navrhnuť pre prilákanie segmentov).

Bratislavský kraj je jedným z najnavštevovanejších regiónov v Slovenskej republike. Čo by sme mali vedieť o klientele, ktorá prichádza na toto územie aj o klientele, ktorá by mohla byť potenciálnym účastníkom cestovného ruchu? Podľa Ch. Neuwirtha treba identifikovať zákazníka.<sup>10</sup>

- *Kto sú naši existujúci zákazníci?*
- *Akých iných zákazníkov by sme mohli a chceli získať?*
- *Aké výhody prináša náš produkt zákazníkovi?*
- *Ktoré potreby zákazníka dokážeme uspokojiť?*
- *Čo si budú ľudia myslieť o ľuďoch, ktorí si naše produkty kúpia?*
- *Čo môžeme spraviť pre to, aby boli naši zákazníci spokojní a stali sa našimi stálymi zákazníkmi?*

Informácie o tom, kto sú naši existujúci zákazníci, odkiaľ prichádza zahraničný návštevník poskytuje pomerne precízna štatistika ubytovacích zariadení. Je pravda, že v týchto prehľadoch sa nám strácajú zahraniční turisti, ktorí sú ubytovaní v "neštandardných" zariadeniach, to znamená bývajú u priateľov, známych alebo rodinných príslušníkov. Tieto

<sup>9</sup> Ch. Neuwirth, vedúci sekcie stratégie a komunikácie oddelenia hospodárstva, turizmu a technológie Úradu dolnorakúskej krajinskej vlády, Workshope DESTINATOUR 2013, Inventúra potenciálu a ponuky destinácie, prieskum dopytu, stanovenie cieľových skupín, tvorba produktu v rámci destinácie, Stupava, 17. 4. 2013, str. 1

<sup>10</sup> Ch. Neuwirth, Workshope DESTINATOUR 2013, Inventúra potenciálu a ponuky destinácie, prieskum dopytu, stanovenie cieľových skupín, tvorba produktu v rámci destinácie, Stupava, 17. 4. 2013, str. 1

údaje nám štatistika ubytovacích zariadení neposkytne. Musíme ich zisťovať prostredníctvom dopytovania priamo v teréne. Štatistika ubytovacích zariadení nemôže zaevidovať ani jednoduchých návštevníkov, ktorí prichádzajú do destinácie cestovného ruchu na niekoľko hodín bez prenocovania. Aj tieto informácie je potrebné zisťovať priamo v teréne prostredníctvom dopytovania.

Ubytovatelia návštevníci z iných krajov Slovenskej republiky sú v bežných štatistikách ubytovacích zariadení vykazovaní ako domáci hostia. V prípade potreby zistiť, z ktorých regiónov Slovenska títo hostia prichádzajú, je potrebné hľadať ďalšie štatistické údaje, ktoré hotely zaznamenávajú v súlade s povinnosťou prihlásenia ku prechodnému pobytu.

Na základe štatistiky ubytovacích zariadení môžeme konštatovať túto štruktúru zahraničných návštevníkov v Bratislavskom kraji v členení podľa zdrojových krajín za ostatné obdobie piatich rokov:

**Tab. 2: Počet návštevníkov a ich štruktúra podľa zdrojového trhu v ubytovacích zariadeniach v Bratislavskom kraji v rokoch 2008-2012 počet osôb**

Rok	2008	Rok	2009	Rok	2010
<b>BSK <math>\Sigma</math></b>	<b>914 406</b>	<b>BSK <math>\Sigma</math></b>	<b>765 019</b>	<b>BSK <math>\Sigma</math></b>	<b>767 981</b>
Z toho:		Z toho:		Z toho:	
<i><b>Domáci hostia zo SR</b></i>	<i><b>351 296</b></i>	<i><b>Domáci hostia zo SR</b></i>	<i><b>318 002</b></i>	<i><b>Domáci hostia zo SR</b></i>	<i><b>291 669</b></i>
<i><b>Zahraniční</b></i>	<i><b>563 110</b></i>	<i><b>Zahraniční</b></i>	<i><b>447 017</b></i>	<i><b>Zahraniční</b></i>	<i><b>476 312</b></i>
ČR	106 489	ČR	91 139	ČR	88 805
Nemecko	58 549	Nemecko	51 538	Nemecko	54 010
Poľsko	52 327	Poľsko	33 691	Poľsko	39 783
Spojené kráľovstvo	46 383	Taliansko	30 775	Taliansko	35 997
Taliansko	33 158	Spojené kráľovstvo	28 300	Spojené kráľovstvo	27 050
<b>Rakúsko</b>	<b>26 882</b>	<b>Rak.</b>	<b>23 090</b>	<b>Rak.</b>	<b>24 443</b>
Francúzsko	24 439	Francúzsko	18 546	Francúzsko	18 238
USA	17 149	Španielsko	13 170	USA	12 756
Chorvátsko	14 230	USA	12 401	Španielsko	12 593

Pokračovanie Tab. 2

Rok	2011	Rok	2012
<b>BSK <math>\Sigma</math></b>	<b>879 878</b>	<b>BSK <math>\Sigma</math></b>	<b>939 328</b>
Z toho:		Z toho:	
<b>Domáci hostia zo SR</b>	<b>320 614</b>	<b>Domáci hostia zo SR</b>	<b>337 748</b>
<b>Zahraniční</b>	<b>559 264</b>	<b>Zahraniční</b>	<b>601 850</b>
ČR	103 619	ČR	109 842
Nemecko	57 552	Nemecko	59 679
Poľsko	40 110	<b>Rakúsko</b>	<b>37 399</b>
Taliansko	34 553	Poľsko	36 500
<b>Rakúsko</b>	<b>32 580</b>	Spojené kráľovstvo	33 305
Spojené kráľovstvo	27 913	Taliansko	32 180
Francúzsko	20 794	USA	20 692
USA	17 422	Francúzsko	20 508
Španielsko	15 183	Rusko	15 891

Zdroj: Slovenský štatistický úrad, <http://www.region-bsk.sk/prieskumy-a-statistiky.aspx>

*Z uvedeného prehľadu vyplýva, že zahraničná klientela prichádza tradične hlavne z Českej republiky, ďalej Nemecka, Poľska, Veľkej Británie, Talianska, Rakúska, Francúzska, USA a Chorvátska. V roku 2012 sa nastáva oživenie ruského dopytu a zníženie dopytu zo Španielska a Chorvátska. V ostatných dvoch rokoch možno pozorovať výrazné potešiteľné zvýšenie počtu rakúskych klientov v ubytovacích zariadeniach v Bratislavskom kraji. Treba dodať, že práve v rokoch 2011 a 2012, kedy sa počet rakúskych návštevníkov výrazne zvýšil, bol do života uvedený projekt spolupráce krajiny Dolné Rakúsko a Bratislavský samosprávny kraj DESTINATOUR 2013.*

Zdrojové trhy, odkiaľ prichádzajú návštevníci Bratislavského kraja možno z hľadiska vzdialenosti rozlíšiť v dvoch základných skupinách. Ide o:

- Long-hall, vzdialené, transkontinentálne zdrojové trhy, ktoré si vyžadujú leteckú dopravu,
- Short-hall ( zdrojové trhy návštevníkov z okolitých alebo susediacich krajín, ktoré umožňujú pozemnú cestnú, lodnú a železničnú dopravu.

Z uvedeného štatistického prehľadu vyplýva, že long-hall trhy do roku 2012 neboli mimoriadne významné ( s výnimkou ubytovaných turistov z USA). Bratislavský kraj sa musí na pobyt čínskych, japonských, brazílskych a iných turistov ešte dôkladne pripraviť. Turisti z long-hall destinácií prichádzajú do Bratislavy v rámci európskeho alebo stredoeurópskeho okruhu autobusom alebo plavby po Dunaji. Tieto trasy organizujú zahraniční tour-operátori. V nedávnej minulosti bolo možné považovať za úspech aspoň to, že v itinerári bola zaradená zastávka v Bratislave. V rámci projektu Twin cities a CENTROPE bola v spolupráci s rakúskymi partnermi zavedená pravidelná lodná doprava Twin city line. Doprava touto loďou podporila zvýšenie počtu návštevníkov z long-hall krajín, ktorí majú záujem prísť z Viedne do Bratislavy.

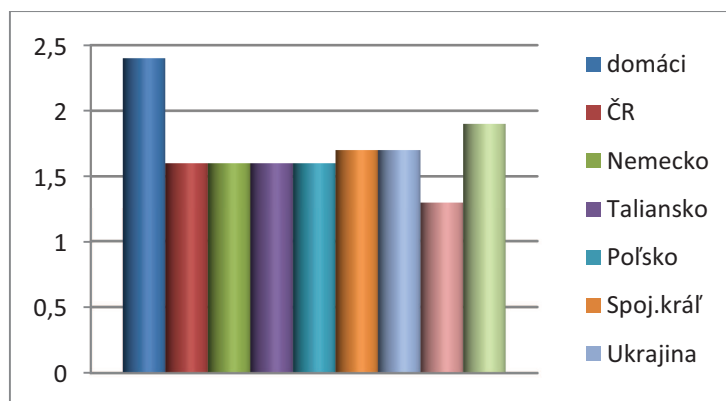


Bratislavské letisko M.R. Štefánika nie je atraktívne pre klasické letecké spoločnosti. Dôsledkom je časovo limitovaná návšteva long-hall turistov len počas zastávky v Bratislave, alebo niekoľkohodinovej návštevy Bratislavy. Výnimku tvorí otvorenie pravidelnej leteckej dopravy do Moskvy a Kyjeva, čo prinieslo zvýšenie návštevnosti tejto klientely vrátane nocľahu.

Klientela zo short-hall zdrojových trhov je uvedená v prehľade ubytovaných hostí. Časté intervaly autobusovej dopravy do Viedne, pravidelná železničná doprava na všetky svetové strany, dostupnosť po diaľnici zo západu a juhu, nízko-nákladová letecká doprava na bratislavské letisko vytvárajú podmienky pre bezproblémovú dostupnosť Bratislavy.

Každá destinácia cestovného ruchu potrebuje vedieť aj dĺžku pobytu účastníkov. Zo štatistík vyplýva, že priemerná dĺžka pobytu v Bratislavskom kraji je v porovnaní s celoslovenským priemerom nižšia. Priemernú dĺžku pobytu podľa jednotlivých trhových zdrojov ukazuje tento graf:

**Obr. 3: Priemerný počet prenocovaní podľa zdrojových trhov v Bratislavskom kraji**



Zdroj: spracované podľa: <http://www.region-bsk.sk/prieskumy-a-statistiky.aspx>

Rozhodnutie účastníka cestovného ruchu o dĺžke pobytu je ovplyvnené nasledovnými javmi:

- voľný čas,
- výška finančných zdrojov klienta / cena služieb v Bratislavskom kraji,
- ponuka produktu cestovného ruchu.

Rozsah voľného času a výšku finančných disponibilných zdrojov klienta nemôžeme ovplyvniť. Producenti služieb cestovného ruchu však môžu ovplyvniť ponuku produktu cestovného ruchu.

Spomínali sme, že v Bratislavskom kraji možno uplatniť prakticky všetky formy cestovného ruchu (Tab. 1). Formy cestovného ruchu vyjadrujú skôr teoretické ponímanie ponuky. V konkrétnej praxi je pre účastníka cestovného ruchu potrebné, aby predpoklady, ktoré destinácia cestovného ruchu – Bratislavský kraj má, boli premietnuté do ponuky uceleného produktu cestovného ruchu, balíčka. Cyklotrasa je nevyhnutný základ pre cykloturistiku, ale ak chceme hovoriť o ponuke produktu cestovného ruchu pre rakúskeho cykloturistu, tak

tento očakáva aj služby, ktoré s cyklotrasou súvisia a ktoré musí počas svojej jazdy na danej trase nájsť.

Aké produkty cestovného ruchu ponúka destinácia Bratislavský kraj a Krajina Dolné Rakúsko možno porovnať v nasledovnom prehľade:

**Tab. 3: Produkty cestovného ruchu v Dolnom Rakúsku a Bratislavskom kraji, prezentované na oficiálnych web stránkach**

<i>Dolné Rakúsko</i>	<i>Bratislavský kraj</i>
<i>Zimné športy lyžiarske športy</i>	<i>Poznávanie prírody v zime</i>
<i>Leto na horách nordic walking, tracking, cyklo</i>	<i>Poznávanie prírody v lete Eko výlety,, náučno-poznávacie výlety pozorovanie vtáctva Medzinárodné preteky v maratóne</i>
<i>Významné festivaly</i>	<i>Kultúrne podujatia a festivaly festivaly medzinárodného, národného a regionálneho charakteru</i>
<i>Top ponuky cyklo, eko</i>	<i>Športové podujatia a preteky</i>
<i>Aktívna dovolenka cyklo, agro</i>	<i>Základný produkt – Na bicykli z Bratislavy*</i>
<i>Dolnorakúske záhrady</i>	<i>Atraktivity v Bratislavskom kraji</i>
<i>Objavte víno</i>	<i>Podujatia na tému víno – dni viacerých malokarpatských pivníc a dni otvorených pivníc, Víno ženy a vône, vinobranie v malokarpatských centrách, hodovanie s mladým vínom</i>
<i>Kulinárik</i>	<i>Husacina v Slovenskom Grobe, Degustácie vína v malokarpatských strediskách</i>
<i>Kultúra</i>	<i>História, umenie Návšteva predstavení opery SND, Náboženské programy –základné produkty Sakrálné pamiatky Bratislavy, Sakrálné zaujímavosti v Bratislave, Madona Žitného ostrova, Marianka a sväté schody v Malackách</i>
<i>UNESCO pamiatky Riečne údolie Wachau Národný park Thyatal Horská železnica Semmering-Bahn Národný park Donau-Auen</i>	<i>Národné kultúrne pamiatky – 1731 prvkov v lokalitách: Bratislava, Bernolákovo, Čataj, Dunajská Lužná, Hanuliakovo, Ivanka pri Dunaji, Kráľová pri Senci, Malinovo, Most pri Dunaji, Rovinka, Senec, Tomášov, Veľký Biel, Vinosady, Šenkvice, Štefanová, Sv. Jur, Píla, Pezinok, Modra, Limbach, Doľany, Častá, Budmerice, Báhoň, Závod, Vysoká pri Morave, Veľké Leváre, Borinka, Láb, Kuchyňa, Kostolište, Jakubov, Jabloňové, Malacky</i>

Zdroj: <http://www.dolne-rakusko.info/portal/sk/default.asp?id=134415>, <http://www.region-bsk.sk>  
<http://www.pamiatky.sk/sk/page/register-nkp-tabulkove-zoznamy>

\*pozn. cyklotrasy slovensko-rakúskeho a slovensko-maďarského prepojenia

Uvedené formy je možné realizovať v Dolnom Rakúsku a v Bratislavskom kraji v nasledovných destináciách cestovného ruchu:

**Tab. 4 Destinácie cestovného ruchu v Dolnom Rakúsku a v Bratislavskom kraji**

<i>Dolné Rakúsko</i>	<i>Bratislavský kraj</i>
<i>Donau (povodie Dunaja)</i>	<i>Bratislava</i>
<i>Weinviertel</i>	<i>Malokarpatský región</i>
<i>Wienerwald</i>	<i>Podunajský región</i>
<i>Wiener Alpen Weinviertel</i>	<i>Záhorie</i>
<i>Waldviertel</i>	
<i>Mostviertel</i>	
<i>Mestá</i>	

Zdroj: <http://www.dolne-rakusko.info/portal/sk/default.asp?id=134415>

*Z uvedeného prehľadu vyplýva, že obidva regióny ponúkajú obsahovo relatívne podobné produkty cestovného ruchu. Návšteva jednotlivých atrakcií v destináciách cestovného ruchu v Dolnom Rakúsku ukázala, aký veľký význam príprava a realizácia komplexného produktu v požadovanej kvalite, ktorý je pre účastníka cestovného ruchu atraktívny a dostupný. Návštevník v Kulturfabrik (bývalá tabaková továreň) v Hainburgu, alebo v prírodnom archeologickom múzeu Petronell-Carnuntum vníma nielen dané prostredie. Organizátori mu ponúkajú aj zážitok, ktorý je s danou atrakciou citlivo a zaujímavo prepojený. Príkladom spojenia histórie s požiadavkami modernej doby je novopostavené auditórium a amfiteáter v historickom zámockom parku Grafenegg.*

*Druhá najmenšia obec v Dolnom Rakúsku Dürnstein žije z cestovného ruchu. Využila svoje miestne tradície a regionálne produkty pre rozvoj cestovného ruchu. Zapojila do tvorby ponuky všetkých obyvateľov, ktorí mali záujem venovať aj sobotu a nedeľu pre potreby turistov. Ľudia v tejto obci pochopili, že obetovať svoj čas, stále sa venovať svojej práci s cieľom vytvoriť a predať turistovi, v konečnom dôsledku prinieslo aj zvýšenie životnej úrovne miestnych obyvateľov.*

*Víno a vinárstvo tvorí základnú tému v Dolnom Rakúsku aj v Bratislavskom kraji. V Dolnom Rakúsku vďaka dlhoročnej tradícii hostelia prezentujú svoje produkty cestovného ruchu, už vycibrené a vysoko profesionálne manažované. V rámci vinárskej jesene –Weinherbst od konca augusta do konca novembra láka návštevníkov vyše 800 podujatí na 100 zastávkach vínnej cesty. V týchto vinárskych obciach sa celý život točí okolo vína, zástupcovia obcí, rôzne spolky a podnikatelia vkladajú svoj potenciál a spoločne sa usilujú o rozvoj a propagáciu svojej destinácie. Tieto destinácie majú zmapované svoje príležitosti a cieľové trhy a ponúkajú návštevníkom rôzne tematické produkty a balíky služieb. V ponúkaných produktoch cestovného ruchu možno nájsť kombináciu spoznávania, relaxu a pôžitku z jedla a vína aj so špeciálnym prekvapením napr. jazdou na traktore, alebo na ťahanom voze. Návštevníka osloví (a v konečnom dôsledku aj stimuluje k nákupu) uvítací darček fľaša kvalitného vína. Pre rodiny s deťmi sú pripravené kvízy a milovníci vína môžu počas svojho dovolenkového pobytu získať po absolvovaní vinárskeho seminára o histórii vína aj diplom.*

## 4. Možné problémy a bariéry

### 4.1. Poznanie klienta, ktorý prichádza do našej destinácie prvýkrát

*Učiť sa na klientovi počas jeho pobytu je nadmieru riskantné. Potreba poznať klienta, predvídať jeho požiadavky a správanie je súčasťou analýzy trhu a výskumu dopytu daného segmentu ľudí. Konkrétny príklad koncepcnej prípravy na novú klientelu možno uviesť z praxe rakúskeho regiónu Auland Carnuntum. Pred stanoveným termínom vstupu Slovenskej republiky do Európskej únie, vo viac ako ročnom časovom predstihu chceli organizátori cestovného ruchu v regióne Auland Carnuntum spoznať potenciálneho slovenského klienta. Na základe požiadavky Regionalewicklungswerein Carnuntum<sup>11</sup> sme vykonali výskum na Slovensku s cieľom zistiť, záujem slovenskej klientely o túto destináciu, motiváciu ich cestovania a požiadavky na cenovú úroveň. Výsledky prekvapili nielen rakúskych organizátorov, ale aj nás. Závery z výskumu konštatovali, že slovenská klientela je potenciálny klient pre destináciu Carnuntum. V období roku 2002 bolo negatívum, že slovenskí respondenti mali minimálny rozsah informácií o atraktivitách, ktoré by ich motivovali na návštevu alebo pobyt a tak nemali ani reálnu predstavu, prečo by mali cestovať práve do tejto destinácie. Tiež psychologický moment hranice ešte stále pôsobil negatívne. Na základe uvedených záverov boli nastavené odporúčania na ponuku jednodňového a pobytového produktu s orientáciou na rímske pamiatky, prírodu a vínnu cesty, umiestnenie a distribúciu orientovať s dôrazom na Bratislavský kraj, aplikovať promotion s psychologickým nábojom ústretovosti a záujmu zo strany rakúskych hostiteľov v destinácii Carnuntum, realizovať integrovanú komunikáciu s využitím slovenského jazyka a prekonávaním jazykovej bariéry, vytvoriť podmienky pre zamestnanie slovensky hovoriaceho personálu. Uvedené odporúčania rakúski partneri uviedli do praxe a destinácia Carnuntum už v čase pred otvorením Shengenskej hranice sa stala vyhľadávaným cieľovým miestom slovenskej klientely.*

### 4.2. Vytypovanie produktových línií vo vzťahu ku jednotlivým segmentom

Produkty cestovného ruchu sú predmetom ponuky pre zahraničnú i domácu klientelu. Produkty cestovného ruchu, ktoré majú byť úspešné na trhu je potrebné koncepcne pripraviť. Nastavenie tzv. produktových línií si vyžaduje neustále sledovať vývoj na trhu ponuky aj dopytu, analyzovať tieto podmienky a z analýz vyvodiť závery. Uvedené postupy sú zakotvené v strategických a koncepcných dokumentoch destinácie cestovného ruchu. Pokiaľ analýza nie je spracovaná profesionálne, alebo produktové línie nie sú reálne nastavené,

---

<sup>11</sup> V partnerstve s Technickou univerzitou vo Viedni projekt Effects of EU accession of Slovakia on tourism development in the Austrian border region „Auland Carnuntum“, Novacká I, Plesník P. Destinační marketing v příhraničním regionu Auland Carnuntum, in: Analýza destinačních manažmentů v cestovním ruchu na příkladech České republiky a Rakouska, Kartprint 2004, ISBN 80-88870-42-9, str. 73-79

môže vzniknúť problém uviesť dané produkty do života a praxe. Bratislavský kraj má vypracovaných niekoľko takýchto dokumentov. Do akej miery sa podarilo nastaviť produktové línie vo vzťahu ku segmentom klientely je možné overiť si priamo v dokumente, ktorý bol spracovaný pre obdobie od roku 2007 do roku 2013. Prehľad, ktorý uvádzame naznačuje, že smerovanie bolo nastavené správne. Na základe štandardizovaných rozhovorov a hodnotenia expertov boli vytypované základné produktové línie<sup>12</sup> pre jednotlivé segmenty účastníkov cestovného ruchu.

Segmentácia zahraničného návštevníka podľa zdrojového trhu, resp. krajiny, odkiaľ prichádza je potrebná aj pre nastavenie produktu a jeho dôležitosti. Prehľad je uvedený v tabuľke:

**Tab. 5: Zdrojové trhy a produktové línie**

Zdrojový trh	cieľová skupina	Skupina produktov/váha						Vek			Ubytovanie		
		cool mesto	biznis turizmus	blízko k prírode	dobrodružstvo a adrenalín	víno, gastronómia, folklór	leto a voda	živé dedičstvo	18-35	36-55	56 a viac	mesto*	okolie*
Nemecko	1					B		A				A	B
	2												
Česká republika	1					B		A				B	A
	2					B	A	B				B	A
	3												
	4												
Veľká Británia	1	A			B								
	2												
Taliansko	1	A			C	B							
Poľsko	1											B	A
Francúzsko	1	A				B		C					
Rakúsko	1												
	2					B		A				A	B
	3												
	4			A		B							
Maďarsko	1					B		A				B	A
	2			A		B							
Holandsko	1			A			A	B					
Japonsko, Čína, Rusko, Benelux, Škandinávia,	1												

Zdroj: Stratégia rozvoja cestovného ruchu Bratislavského samosprávneho kraja 2007-2013 <http://www.region-bsk.sk/strategia-rozvoja-cestovneho-ruchu.aspx>, str. 68

Vysvetlivky: A – vysoká dôležitosť, B – stredná dôležitosť, C – nižšia dôležitosť

<sup>12</sup> GFK Kočan, Novacká, Kuhn, Červenka, Očkayová, Kosecová, Tomeš, Plesník: Stratégia rozvoja cestovného ruchu Bratislavského samosprávneho kraja 2007 – 2013, <http://www.region-bsk.sk/strategia-rozvoja-cestovneho-ruchu.aspx>

Segmentácia domáceho návštevníka Bratislavského kraja je stále aktuálna. Ide o tieto štyri segmenty:

- Bratislavčan, ktorý cestuje do okolia, resp. do destinácie Záhorie, Podunajský región alebo Malokarpatský región.
- Obyvateľ z Bratislavského kraja, ktorý pricestuje do Bratislavy.
- Obyvateľ z ostatných regiónov v Slovenskej republike, ktorý smeruje do cieľového miesta Bratislava.
- Obyvateľ z ostatných regiónov, ktorý má záujem o okolie Bratislavy, resp. destinácie Záhorie, Podunajský región alebo Malokarpatský región.

Pre tieto segmenty domácich účastníkov cestovného ruchu boli vytipované tieto základné produktové línie. Prehľad je uvedený v tabuľke.

**Tab. 6: Segmenty domácej klientely v Bratislavskom kraji**

Segment	produktová línia	cieľová skupina	zlepšiť
Bratislavčan do okolia	blízko k prírode	mladá rodina	detský program
		aktívny dôchodca	
	podujatie mimo BA	mladí	nové eventy
	gastro a víno	30+	sezónnosť, balíky
	leto a voda	18-35	služby, eventy
	agro a vidiecky	mladá rodina	rozšíriť ponuku
	wellness	ženy 20+	dobudovať ponuku
	golf		dobudovať ponuku, marketing
	šk. výlet, exkurzie	do 15	balíky
Obyvateľ kraja do BA	cool mesto	mladí	nové podujatia
	živé dedičstvo	40+	balíky
	Medzinárodné športové podujatia	15+	vstupenky, prípadne balíky
	šk. výlet, exkurzie	do 15	balíky
SR do Bratislavy	živé dedičstvo	40+	balíky
	cool mesto	mladí	nové podujatia
	Medzinárodné športové podujatia	18+	balíky vrátane vstupenky
	šk. výlet, exkurzie, veľtrhy, výstavy	do 15	balíky
SR do okolia BA	čistý pôžitok	35+	sezónnosť, balíky
	leto a voda	18-35	služby, eventy
	podujatia	18-35	nové podujatia
	živé dedičstvo	18-60	spojenie s Viedňou Budapešťou

Zdroj: spracované podľa Stratégia rozvoja cestovného ruchu Bratislavského samosprávneho kraja 2007-2013, <http://www.region-bsk.sk/strategia-rozvoja-cestovneho-ruchu.aspx>, str. 71

### 4.3. Spotrebné zvyklosti ľudí z jednotlivých krajín, regiónov alebo náboženských skupín

Poznať spotrebné zvyklosti konkrétneho segmentu klientely je základom úspechu produktu cestovného ruchu u klienta. Vyvarovať sa problémom, ktoré vyplývajú z rôznych „TABU“ v jednotlivých kultúrach je ďalšia kapitola poznatkov, ktoré si musí osvojiť producent stravovacích, ubytovacích služieb, ale aj sprievodca, tourmanažér, taxikár, programový manažér voľného času. Interkultúrne rozdiely podľa krajiny pôvodu alebo podľa náboženstva sú významné. Ich dodržiavanie a rozumná tolerancia na strane ponuky aj dopytu sú nevyhnutné.

Pre potreby poznania interkultúrnych rozdielov nutné osvojiť si základné poznatky o jednotlivých národoch. Porušenie zvyklostí môže vytvoriť atmosféru „dusna“ a apatiu zo strany klienta. Príklady potrebných poznatkov o zahraničnej klientele:

- gastronómia – obľúbené jedlá a nápoje, čo im chutí alebo nechutí na Slovensku, gastronomický sled jedál, ktoré jedlá alebo nápoje musia byť vždy na stole (napr. Francúzi jedia ako prvé jedlo šalát, posledný záverečný chod jedla je syr a pohár koňaku, Taliani automaticky očakávajú vodu a chlieb na stole, Američania si vyžadujú ľad do nápojov aj keď je zima, Poliaci a Turci končia obed aj večeru konzumáciou čaju, Rusi jedia zmrzlinu aj v zime,
- špecifické zvyklosti, znalosti, schopnosti – spôsob komunikácie, reč tela (napr. stretnutie a podávanie rúk, spôsob komunikácie, obsah komunikácie a pod.),
- oblečenie ( napr. ležérne, benevolentné, elegantné, módne, striktné stanovené, výstredné,, značkové),
- náboženstvo – zvyklosti, ktoré z náboženstva vyplývajú, sviatky, dni voľna,
- disciplína, dochvilnosť, presnosť (napr. uvoľnenosť južných národov, precíznosť a striktnosť škandinávskych národov a Nemcov),
- znalosti cudzích jazykov alebo naopak potreba komunikovať zásadne v rodnom jazyku hosťa (často Francúzi, Taliani, Američania, Angličania),
- vnemové asociácie, ktoré je vhodné aplikovať pri spoznávaní Slovenska alebo Bratislavského kraja (v závislosti od veku a odbornej orientácie klienta),
- špecifické požiadavky (dôraz na kvalitu Japonci, reklamácie a požiadavky zľavy – židovská klientela, zrakovo postihnutá klientela – aplikácia Braillovoho písma, hmatové makety, kontrastné farby, sluchovo postihnutá klientela – vibrátory, svetelné signalizačné zariadenia, pohybovo postihnutá klientela – vysúvacie plošiny, rampy, nižšie umiestnený nábytok, dostatočné rozmery dverí, výťahov a pod.).

## 5. Vybrané otázky a odpovede

### 5.1. Ktoré metódy výskumu dopytu sa najčastejšie používajú v službách cestovného ruchu?

Najznámejšia metóda výskumu dopytu je *metóda dopytovania*. Táto metóda má svoju tradíciu. V súčasnosti sa už len menia a vyvíjajú techniky a technologické prvky dopytovania. V minulosti bolo potrebné fyzicky pracovať v teréne a zabezpečovať rozsev papierových dotazníkov. V súčasnosti vytvárajú informačné technológie možnosti komunikácie „face to face“ tvárou v tvár bez potreby cestovať na konkrétne miesto zberu informácií. Tiež spracovanie informácií možno zabezpečiť prostredníctvom špecializovaných domén, ktoré vykonávajú zber údajov na základe pokynu výskumníka a doména automaticky spracúva, vyhodnocuje a graficky zobrazuje dosiahnuté výsledky. Rozsev dotazníkov je možný na konkrétne e-mailové adresy. Neadresného respondenta možno získať hlavne na sociálnych sieťach. Prostredníctvom sociálnych sietí je možné osloviť celé zoznamy (okruhy) priateľov, alebo i neznámych ľudí, ktorí sa prostredníctvom nastaveného linku, alebo nastaveného slovného spojenia dostanú do pozície možného respondenta.

Cieľom *ankety* je zistenie názoru skupiny ľudí formou jednej až troch jednoduchých, zrozumiteľných otázok. Anketa je rýchla, operatívna, neposkytuje presnosť. Očakávame rýchlu orientáciu o názoroch dopytovaných ľudí na danú tému.

*Dotazník* vytvára podmienky pre exaktnejšie a precíznejšie vyhodnotenie názorov dopytovaných respondentov. Dotazník obsahuje viacej otázok, odporúča sa maximálny počet 10 – 12. Otázky môžu byť otvorené, na ktoré dopytovaný respondent odpovedá verbálne. Vyhodnocovanie otvorených otázok sa uskutočňuje tzv. zhukovou metódou, na základe frekvencie najdôležitejších, najvýstižnejších slov v odpovedi. Uzavretá otázka nastavuje varianty odpovede. Tieto odpovede možno exaktne kvantifikovať. Polootvorené otázky sú kombináciou typu otvorenej a uzavretej otázky. Pre kvalifikované posúdenie výsledkov z dotazníkového šetrenia je potrebná vzorka minimálne 200 dotazníkov.

*Rozhovor* predstavuje dvojstrannú verbálnu komunikáciu. Kvalita výstupov z rozhovoru je podmienená typom rozhovoru. *Individuálny rozhovor* vytvára priestor pre upresňujúce a doplňujúce otázky. *Skupinový rozhovor* umožňuje rozšíriť nápady a názory účastníkov ako reakciu na vyjadrenia ďalších diskutujúcich. V tomto prípade sú kladené zvýšené nároky na výskumníka, ktorý vedie skupinový rozhovor, aby dokázal udržať rozhovor v nastavenej línii. *Telefonický rozhovor* si vyžaduje presne formulovanú jednu otázku, aby výskumník predišiel nedorozumeniu, alebo zlému pochopeniu významu otázky. Absencia pohľadu do tváre je brzdou v komunikácii. Výhodou je rýchlosť, operatívnosť. *Štandardizovaný rozhovor* je možné realizovať individuálne s jednotlivými dopytovanými respondentmi, pričom otázky sú vždy rovnaké a výskumník musí dodržať jednotnú osnovu rozhovoru.



*Hodnotenie expertov* vytvára možnosti získať profesionálne názory na určitý skúmaný jav vždy z pohľadu odbornosti dopytovaného experta. Čím je počet expertov vyšší a odbornosť rozmanitejšia, vzniká širšie spektrum názorov, ktoré vytvára predpoklady na kvalifikovanú formuláciu záverov.

Pozorovanie je najmenej nákladné a možno ho uskutočňovať permanentne. Aplikácia tejto metódy si vyžaduje systém evidencie významných javov, ktoré prostredníctvom pozorovania pracovníci v prevádzke služieb cestovného ruchu spozorovali.

Ďalšie metódy sú sofistikovanejšie a vyžadujú erudovaného pracovníka alebo tím ľudí, ktorí výskum realizujú. Ide hlavne o výskum prostredníctvom aplikácie štatistických metód, brainstorming, simulácie. Experiment a pod.

## 5.2. Môžeme zistiť, koľko peňazí utratili návštevníci v meste?

Áno, je možné zistiť aj tieto údaje. Pokiaľ sa jedná o konkrétny podnik cestovného ruchu, kde skutočne v maximálnom počte prevláda klientela účastníkov cestovného ruchu, tak údaje o tržbách sú mimoriadne cenný zdroj. V dopravných, kultúrnych a ďalších osobných službách je už problematické vyselektovať tržby od účastníkov cestovného ruchu a od miestneho obyvateľstva. Z uvedeného dôvodu sa využívajú formy zisťovania úrovne výdavkov dopytovaním priamo od účastníkov cestovného ruchu. Táto otázka je veľmi dôležitá a odpoveď je mimoriadne významná aj z dôvodu, aby lokalita, región, čiže destinácia cestovného ruchu mohla vyjadriť prostredníctvom údajov o výdavkoch ekonomické prínosy v danej destinácii. Z dopytovania zahraničných návštevníkov v Bratislave<sup>13</sup> sme zistili počas jarných troch mesiacov 2013, že zahraniční návštevníci v Bratislave utratia relatívne vysoké položky na podujatia (napr. Kontinentálna hokejová liga, maratón). Z aspektu najfrekvencovanejších výdavkov prevládali priemerné výdavky na potraviny v sume 26,9 EUR/deň. Naopak najnižšie výdavky smerovali do kultúry – 4,28 EUR/deň a nákupu suvenírov 10,07 €.

**Tab. 7: Priemerné výdavky podľa zdrojových trhov**

Zdrojový trh	Najvyššie výd. os./deň/€	Zdrojový trh	Najvyššie výd. os./deň/€
Rusi	254,37	Maďari	55,89
Japonci	125,71	Česi	59,3
Taliani	118,91	Rakúšania	63,0
Nemci	117,97	Gréci	69,0
Belgičania	99,1	Holandania	75,14
Poliaci	86,96		

Zdroj: Novacká Ľ. Výdavky zahraničnej klientely v hlavnom meste SR Bratislava, prezentácia výstupov z výskumu, tlačová konferencia 10. 7. 2013

<sup>13</sup> Novacká Ľ. Výdavky zahraničnej klientely v hlavnom meste SR Bratislava, prezentácia výstupov z výskumu, tlačová konferencia 10. 7. 2013

### 5.3. Ktoré segmenty klientely sú potenciálnymi účastníkmi sociálneho cestovného ruchu?

Sociálny cestovný ruch je v záujme pozornosti Európskej únie už niekoľko rokov. V rámci podpory rozvoja sociálneho cestovného ruchu Európska komisia navrhla program CALYPSO. Rozsah podpory je v jednotlivých krajinách Európskej únie rozdielny a záleží od rozhodnutia členskej krajiny alebo jednotlivých podnikateľských subjektov, či majú záujem o podporu sociálneho cestovného ruchu a presadzovanie tzv. spoločenskej zodpovednosti.<sup>14</sup> V súlade s týmto programom sú nastavené aj kritéria pre segmenty sociálneho cestovného ruchu. Ide o nasledovné skupiny:

- a) Mládež,
- b) rodiny s deťmi,
- c) zdravotne postihnutí ľudia,
- d) seniori vo veku viac ako 60 rokov.

## 6. Literatúra

1. GFK Kočan, Novacká, Kuhn, Červenka, Očkayová, Kosecová, Tomeš, Plesník: Stratégia rozvoja cestovného ruchu Bratislavského samosprávneho kraja 2007-2013, <http://www.region-bsk.sk/strategia-rozvoja-cestovneho-ruchu.aspx>
2. Kotler Ph., Bowen J.T., Makens J.C.: Marketing for hospitality and tourism, Pearson International Edition, 2006, ISBN 0-13-201773-3, str. 259
3. Neuwirth, Ch. vedúci sekcie stratégie a komunikácie oddelenia hospodárstva, turizmu a technológie Úradu dolnorakúskej krajskej vlády, Worskhop DESTINATOUR 2013, Inventúra potenciálu a ponuky destinácie, prieskum dopytu, stanovenie cieľových skupín, tvorba produktu v rámci destinácie, Stupava, 17. 4. 2013, str. 1
4. Novacká Ľ. Výdavky zahraničnej klientely v hlavnom meste SR Bratislava, prezentácia výstupov z výskumu, tlačová konferencia 10. 7. 2013
5. Novacká Ľ, Plesník P. Destinační marketing v příhraničním regionu Auland Carnuntum, in: Analýza destinačních manažmentů v cestovním ruchu na příkladech České republiky a Rakouska, Kartprint 2004, ISBN 80-88870-42-9, str. 73-79

---

<sup>14</sup> Novacká Ľ. Cestovný ruch a Európska únia, SPRINT DVA Bratislava, 2010, str. 96

### **III. Destinačný manažment cestovného ruchu a jeho význam**

#### **1. Prečo?**

Cieľom kapitoly je vysvetliť základné súvislosti procesov manažmentu v destinácii cestovného ruchu v podmienkach pôsobenia vonkajšieho a vnútorného prostredia.

#### **2. Čo musíme vedieť**

Manažment cestovného ruchu v destinácii má svoje špecifiká, ktoré vyplývajú z charakteru produktu cestovného ruchu a z veľkého prepojenia vnútorného a vonkajšieho prostredia destinácie. Máme na mysli vplyvy vonkajšieho prostredia na globálnej, medzinárodnej, národnej alebo i regionálnej úrovni aj lokálnej úrovni.

Cestovný ruch možno definovať ako súbor aktivít v určitom prostredí (destinácii cestovného ruchu), ktoré uspokojujú potreby ľudí súvisiace s cestovaním mimo ich trvalého bydliska za účelom oddychu alebo nepravidelnej povinnosti.<sup>15</sup>

Produkt cestovného ruchu nie je rovnaký, je veľmi variabilný. Rozmanitosť a jedinečnosť ponúkaného produktu CR je zárukou atraktívnosti pre potenciálneho účastníka cestovného ruchu. Produkt cestovného ruchu je aj veľmi krehký a nahraditeľný. Subjektívne alebo objektívne príčiny môžu veľmi rýchlo spôsobiť stratu záujmu o danú ponuku a presun záujmu do inej destinácie. Pod subjektívnymi príčinami máme na mysli napr. zníženú kvalitu služieb, pasivitu, neochotu alebo aroganciu personálu alebo miestneho obyvateľstva a pod. Objektívne príčiny môžu vzniknúť náhlo a neočakávane, napr. výrazná zmena počasia, politická nestabilita alebo nepokoje, živelné pohromy, epidémie, výrazné zníženie alebo zvýšenie hodnoty lokálnej meny a pod. Rýchlu reakciu dopytu a zmenu záujmu o inú destináciu podporuje možnosť okamžitého presunu a dopravnej dostupnosti do iného regiónu, inej krajiny, iného kontinentu.

Produkt cestovného ruchu má nehmotný charakter, veľmi často ide o službu, kedy produkcia a spotreba sú prepojené, produkované a spotrebúvané na jednom mieste. Táto služba však využíva hmotné i nehmotné podmienky, ktoré vyplývajú z prostredia. Pod pojmom prostredie máme na mysli lokalizačné predpoklady prírodu a všetky jej prejavy (hory, lesy, vodné plochy, nížiny, púšte, podnebie, flóra, fauna, mestá, vidiek a usadlosti urbanistického charakteru, hmotné a nehmotné kultúrne pamiatky alebo atrakcie či prostredie, v ktorom sa konajú športové, kultúrne, religiózne, spoločenské či politické podujatia. Prostredie je živý organizmus, v ktorom pôsobia rôzne subjekty štátnej správy a samosprávy, podnikateľské

---

<sup>15</sup> Novacká Ľ. A kol.: cestovný ruch, technika služieb, delegát a sprievodca, Ekonóm Bratislava, 2010, str. 9

subjekty, neziskové organizácie, združenia, asociácie a iné inštitúcie verejného sektoru, ľudia. Vzťahy medzi uvedenými subjektmi vytvárajú podmienky, alebo naopak brzdia možnosti rozvoja cestovného ruchu v destinácii.

V minulosti sa striktne dodržiavalo vnímanie produktu cestovného ruchu v užšom ponímaní, ako súboru poskytovaných služieb. Postupne si teoretici i praktici uvedomili, že všetky dôležité služby (ubytovanie, stravovanie, športové, kultúrne, kúpeľné dokonca aj kongresové služby) sú prepojené s prostredím, v ktorom ich účastník cestovného ruchu spotrebúva. Čiže služby cestovného ruchu sa prelínajú s prostredím a sú súčasťou ponuky destinácie. V širšom ponímaní sa destinácia stala produktom cestovného ruchu.<sup>16</sup>

Podľa definície UNWTO (Svetová organizácia cestovného ruchu) je destinácia cestovného ruchu miesto s atraktivitami a s nimi spojenými zariadeniami a službami cestovného ruchu, ktoré si účastník CR alebo skupina vyberie pre svoju návštevu a ktoré poskytovatelia prinášajú na trh.

Z uvedeného je zrejmé, že:

- Destinácia cestovného ruchu môže byť vytvorená a môže sa prezentovať na úrovni globálnej, medzinárodnej, transnárodnej, národnej, regionálnej, cezhraničnej, lokálnej. Príkladom medzinárodnej destinácie je Európa, Stredná a východná Európa, medzinárodnú destináciu predstavuje aj Stredná a Východná Európa, rozmer transnárodnej destinácie prezentuje Dunaj Labe Rýn, alebo Dunaj Vltava, národná destinácia je Slovenská republika, regionálnu destináciu možno ponímať Bratislavský kraj alebo Dolné Rakúsko. *Tieto regionálne destinácie vstupujú aj do cezhraničnej spolupráce a vytvorili aj cezhraničnú destináciu Bratislavský kraj a Dolné Rakúsko. Lokálne destinácie v malackom okrese Bratislavského kraja možno uviesť Malacky, Kostolište, Veľké Leváre, v časti Mostviertel Dolného Rakúska ide napr. o Amstetten, Lilienfeld, Melk, Scheibbs a ďalšie.*
- Destinácia nemusí byť, ale môže byť teritoriálne limitovaná administratívnymi hranicami. Rôzne združenia, klastre a organizácie cestovného ruchu v SR vznikajú bez ohraničenia administratívnych hraníc. Často ide o geografické prepojenie, alebo účelové – obsahové prepojenie. Základom spolupráce v rámci geografického prepojenia je napríklad medzinárodné združenie Karpatský región. Príkladom administratívneho prístupu je CENTROPE, ktoré je etablované na základe vstupu administratívnych krajov zo štyroch štátov Českej republiky, Maďarska, Rakúska a Slovenskej republiky. Zo Slovenska ide od Bratislavský samosprávny kraj a Trnavský samosprávny kraj. *V Dolnom Rakúsku vytvorilo 16 miest a mestečiek Regionsübergreifende Cluster. Tieto každoročne spolufinancujú a realizujú desiatky projektov s cieľom tvorby nových pracovných miest. Viaceré z projektov smerujú aj do cestovného ruchu.* Novovytvorené oblastné organizácie

---

<sup>16</sup> NOVACKÁ, L. Cestovný ruch a Európska Únia. 1. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2010. 150 s. ISBN 978-80-893993-26-8, str. 25

cestovného ruchu vznikli v Slovenskej republike na základe zákona. Tento neobmedzil geografické pôsobenie a nestanovil požiadavku administratívnych hraníc. Rozloha oblastných organizácií často vyplýva z rozmiestnenia, kapacity a výkonnosti ubytovacích zariadení na území danej oblastnej organizácie. Príkladom je oblastná organizácia cestovného ruchu Žitný ostrov, kde sa spojili Šamorín, Dunajská Streda Gabčíkovo Kyselica a Veľký Meder práve z dôvodu kapacity a výkonnosti ubytovacích kapacít. Ešte výraznejší príklad možno nájsť v oblastnej organizácii cestovného ruchu Senec.

- Destinácia môže byť vytvorená na základe jednotného obsahového zamerania Tematické destinácie predstavuje Malokarpatská vínná cesta v Bratislavskom kraji, Weinviertel v Dolnom Rakúsku, Židovské pamiatky v Strednej Európe v krajinách V4, Hodvábna cesta, ktorej pôvodne obchodná trasa medzi Áziou a Európou vytvára prehliadku kultúrnych pamiatok svetového významu.<sup>17</sup>

Všetky destinácie majú určité predpoklady pre ich využitie v cestovnom ruchu. Úspech destinácie pri získavaní účastníkov bude závisieť od kvality troch základných predpokladov, ktoré môže ponúknuť turistom. Sú to:

- atrakcie,
- vybavenosť
- dostupnosť.<sup>18</sup>

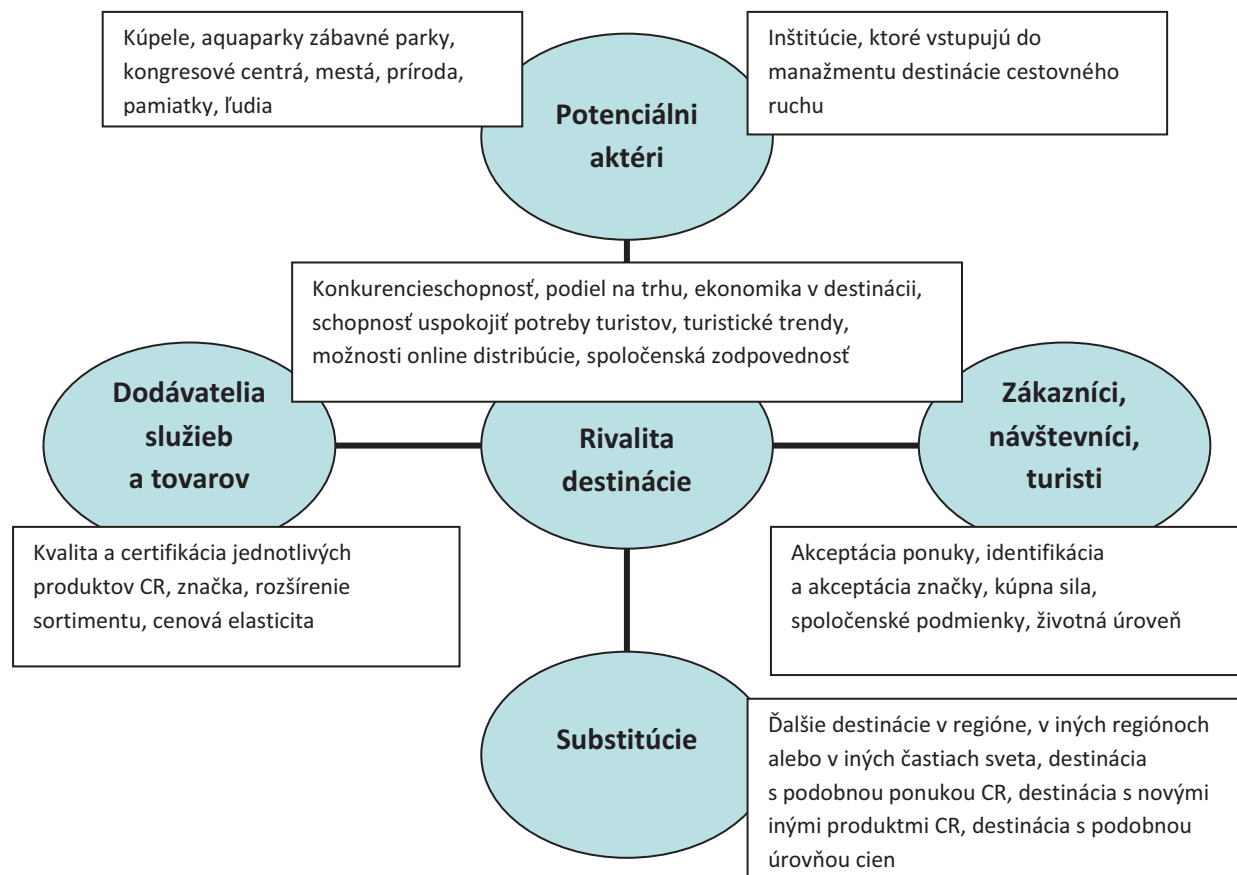
Uvedená rozmanitosť predurčuje aj široké spektrum odvetví a činností, ktoré vstupujú do ponuky cestovného ruchu. Ich spolupráca a aktívny prístup sa premieťa vo výslednej ponuke. Uvedené dôvody si vyžadujú manažment, ktorý prezieravo a precízne dokáže nastaviť určité pravidlá celého procesu s cieľom vytvoriť a predat' spomínaný produkt cestovného ruchu konkrétnej destinácie v podmienkach konkurenčného prostredia. Destinácie sú v podstate konkurenčné jednotky na trhu cestovného ruchu. Rivalita medzi jednotlivými destináciami je dôsledok rozširovania ponuky a prevahy ponuky nad dopytom. Z uvedeného dôvodu je mimoriadne dôležité, venovať pozornosť všetkým prvkom, ktoré sa stávajú súčasťou destinácie a pôsobia na úspešnosť destinácie. Porterov model konkurencieschopnosti upozorňuje na „5 síl“, ktorých dôležitosť už potvrdil aj život v praxi. V manažmente destinácie a jej úsilí úspešne pôsobiť na trhu cestovného ruchu majú tieto prvky svoj význam. Ich vhodná kombinácia, správne zosúladenie a synchronizácia je predpokladom úspešnosti destinácie v konkurencii. Ide o tieto prvky:

---

<sup>17</sup> Spracované podľa NOVACKÁ, Ľ. 2010. „Trvalo“ udržateľný rozvoj cestovného ruchu na medzinárodnom trhu. Bratislava: KARTPRINT, 2010. 51 s. ISBN 978-80-88870-88-3, str.

<sup>18</sup> HOLLOWAY, J. Ch. 2002. The Business of Tourism. 6. ed. Harlow: Financial Times/Prentice Hall, 2002. 404 s. ISBN 0-273-65563-9

**Obr. 1: Päť síl konkurencieschopnosti destinácie cestovného ruchu**



Zdroj: vlastné spracovanie podľa „Porter’s five forces” modelu, originálny zdroj: Porter M. E. 1979 Competitive Forces Shape Strategy, Harvard Business Review, March/April 1979, Porter M. E., The Five Competitive Forces that Shape Strategy, Harvard Business Review, January 2008, <http://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/ar/16>

- Potenciálni aktéri**, čiže subjekty, ktoré sa priamo angažujú v tvorbe konkrétnej ponuky cestovného ruchu v destinácii. Sú to podniky, ktoré finalizujú konkrétnu ponuku v určitom prostredí (mesto, obec, lyžiarske stredisko alebo iné stredisko cestovného ruchu). Atraktivity, ktoré sú dôvodom návštevy účastníka cestovného ruchu tvoria základný kameň celej „stavby“ destinácie, bez rozdielu či ide o skanzen, múzeum, galériu, športové centrum, aquapark alebo podujatie. Aktérmi sú tiež inštitúcie, ktoré priamo manažujú rozvoj cestovného ruchu v destinácii a vytvárajú podmienky pre tvorbu ponuky, jej predaj aj spotrebu. Ide o špecializované destinačné manažérske organizácie (v podmienkach SR sú to miestne a oblasťné organizácie cestovného ruchu), ďalej územne administratívne inštitúcie na úrovni obce, mesta, okresu, kraja či štátu (miestne, mestské, okresné, krajské úrady, ministerstvá). Mimoriadne dôležitý je postoj miestneho obyvateľstva ku cestovnému ruchu a ku jeho účastníkom. Rozdiely v kultúre hostiteľov a účastníkov cestovného ruchu sú aj v našich podmienkach významné. Zvýšenie počtu turistov, resp. zmeny, ktoré cestovný ruch spôsobil môže vplývať aj na postoje miestnych ľudí ku cestovnému ruchu a ku hosťom. Teoreticky možno hovoriť o tzv. štyroch fázach iritácie domácich ľudí. Počiatočná fáza eufória sa postupne vyvíja do fázy apatie, neskôr prichádza trápenie a hnev, ktorý môže vyústiť až do antagonistických vzťahov.
- Dodávatelia** tovarov a služieb sa podieľajú na tvorbe produktu cestovného ruchu svojim príspevkom vlastného tovaru alebo služby, ktorá je nevyhnutná pre kompletizáciu daného produktu. V súčasnom konkurenčnom prostredí už nie je základnou otázkou sortiment. V súčasnosti sa očakáva, že sortiment bude automaticky dostatočne široký a rozmanitý. Predmetom pozornosti je kvalita, inovácie a schopnosť uspokojiť aj náročného zákazníka. To je základná podmienka činnosti každého dodávateľa.

- c) **Účastník cestovného ruchu** by mal byť stredobodom záujmu. Aj zákazník je jednou zo síl, ktorá ovplyvňuje konkurencieschopnosť. Vernosť zákazníka, jeho záujem o danú destináciu zvyšuje hodnotu destinácie a podmieňuje imidž destinácie a tvorbu alebo existenciu destinácie ako značky. Zákazník svojou prítomnosťou ekonomicky ale aj psychologicky podporuje destináciu. Nový zákazník znamená pre destináciu oživenie. Naopak nezáujem zákazníka, alebo dokonca odmietanie destinácie zo strany zákazníka môže život cestovného ruchu v destinácii ohroziť, alebo dokonca ukončiť.
- d) **Substitúcia** destinácie je pre potenciálneho účastníka cestovného ruchu veľmi dôležitá. Z pohľadu producenta v cestovnom ruchu znamená náhradná – substitučná destinácia v podstate stálu hrozbu straty zákazníka. Existencia substitučnej destinácie je významný dôvod, prečo treba o zákazníka permanentne bojovať. Výsledok tohto „boja o zákazníka“ je podmienený celým spektrom podmienok. Pokiaľ podmienky tzv. vnútorného prostredia možno stále monitorovať aj ovplyvniť, podmienky vonkajšieho prostredia sa často vyvíjajú alebo menia bez „vlastného pričinenia“ danej destinácie.
- e) **Rivalita destinácie** je podmienkou konkurencieschopnosti. Výkonnosť konkurencieschopnej destinácie sa prejavuje v schopnosti uspokojiť potreby zákazníka v adekvátnej cenovej hladine, vytvoriť ekonomický výsledok – zisk a zachovať, či dokonca rozvíjať aj celospoločenské sociálne i environmentálne záujmy.

Konkurenčná schopnosť destinácií cestovného ruchu je predmetom vyhodnocovania. Vyhodnotenie môže mať určitý podtón subjektívneho ponímania. V každom prípade však nastavené kritériá vyhodnocovania vytvárajú podmienky pre určité porovnanie a zostavenie poradia sledovaných destinácií. Prostredníctvom daných kritérií možno každú destináciu vyhodnotiť z hľadiska vonkajšieho i vnútorného prostredia. Svetová štúdia „Správa o konkurencieschopnosti v cestovaní a cestovnom ruchu, ktorú každoročne prezentujú autori na Svetovom ekonomickom fóre Davose dokumentuje postavenie viac ako 130 krajín sveta podľa celého spektra kritérií. Záverečná správa uvádza vyhodnotenie troch základných skupín kritérií.

- Regulácia cestovného ruchu.
- Podnikateľské prostredie a infraštruktúra.
- Ľudské zdroje.

*Pre porovnanie prezentujeme vyhodnotenie Rakúska a Slovenska zo správy o konkurencieschopnosti v cestovnom ruchu, ktorá bola publikovaná v r. 2013. Cestovný ruch sa podieľal v Rakúsku na tvorbe hrubého domáceho produktu v r. 2012 sumou 20,3505 mil. USD (priemysel CR), resp. 57,977 mil. USD (ekonomika CR). V SR to bola jedna desatina rakúskeho výsledku, 2,224 mil. USD, resp. 5,681 mil. USD. Podobné výsledky možno konštatovať aj v rámci vyhodnotenia zamestnanosti. Rakúsko vytvorilo priamo v službách cestovného ruchu 216 tisíc pracovných miest, resp. v rámci nepriamej zamestnanosti 602 tisíc pracovných miest. V Slovenskej republike išlo o 55,1 tisíc pracovných miest v službách cestovného ruchu, resp. 103 tisíc pracovných miest v rámci nepriamej zamestnanosti v CR. Rakúsko získalo z cestovného ruchu príjmy vo výške 19,859 mil. USD. Slovensko vyprodukovalo osminu rakúskych príjmov 2,428 mil. USD.*

**Tab. 1: Vybrané indikátory konkurencieschopnosti v Rakúsku a v SR podľa správy z r. 2013**

<i>Kritérium indikátor</i>	<i>Poradie Rakúsko</i>	<i>Poradie Slovensko</i>
<b><i>Index konkurencieschopnosti v r. 2013</i></b>	<b>3</b>	<b>54</b>
<b><i>1.Rámec regulácie</i></b>	<b>2</b>	<b>43</b>
<i>Politika CR a pravidlá</i>	37	45
<i>Environmentálna udržateľnosť</i>	6	37
<i>Bezpečnosť</i>	7	54
<i>Zdravie a hygiena</i>	1	12
<i>Priorita CR</i>	22	107
<b><i>2.Podnikateľské prostredie a infraštruktúra</i></b>	<b>11</b>	<b>60</b>
<i>Infraštruktúra leteckej dopravy</i>	30	123
<i>Pozemná dopravná infraštruktúra</i>	15	48
<i>Infraštruktúra domáceho CR</i>	1	39
<i>ICT infraštruktúra</i>	20	44
<i>Cenová konkurencieschopnosť v CR</i>	131	81
<i>Infraštruktúra leteckej dopravy</i>	30	123
<i>Pozemná dopravná infraštruktúra</i>	15	48
<i>Infraštruktúra domáceho CR</i>	1	39
<i>ICT infraštruktúra</i>	20	44
<i>Cenová konkurencieschopnosť v CR</i>	131	81
<b><i>3.Ľudské, kultúrne a prírodné zdroje CR</i></b>	<b>9</b>	<b>55</b>
<i>Ľudské zdroje</i>	17	52
<i>Vzdelávanie a školenie</i>	9	61
<i>Kvalifikovaná pracovná sila</i>	45	42
<i>Affinity pre cestovný ruch</i>	12	96
<i>Prírodné zdroje</i>	49	51
<i>Kultúrne zdroje</i>	12	54

Zdroj: The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013, [www.weforum.org/ttc](http://www.weforum.org/ttc), str. 96 a 314

Ekonomické vyjadrenie úspešnosti cestovného ruchu je v návratnosti vložených peňazí do cestovného ruchu prostredníctvom tzv. multiplikačných efektov. Podľa UNWTO 1 USD generuje vyše trojnásobok pôvodnej hodnoty 3,2 USD.

Konkurenčná výhoda každej krajiny, resp. destinácie cestovného ruchu spočíva hlavne v:

- koordinovanom manažmente udržateľného rozvoja cestovného ruchu na celoštátnej, regionálnej a lokálnej úrovni,
- perfektnej infraštruktúre a supraštruktúre cestovného ruchu,
- kvalifikovanej pracovnej sile,
- ústretovosti domáceho obyvateľstva voči turistom,
- ekonomickej, environmentálnej, spoločenskej a sociálnej zodpovednosti subjektov, ktorí na trhu cestovného ruchu pôsobia.

Konkurencia v cestovnom ruchu je mimoriadne silná. O tom, že svet cestovného ruchu sa stále rozširuje svedčia i údaje Svetovej organizácie cestovného ruchu, ktorá v roku 1950 dokumentovala najvyšší podiel, čiže 71 % všetkých návštevníkov cestovného ruchu vo svete



v piatich krajinách, v súčasnosti je to len cca 3 %. Pokiaľ tradičné turisticky vyhľadávané krajiny Taliansko a Francúzsko sú stabilne vo svetovej prvej päťke, v súčasnosti sú vo svetovej špičke návštevnosti aj relatívne nové destinácie napr. Čína. O spoznanie a návštevu tzv. iných krajín (ostatku) sveta má v súčasnosti záujem cca 40 % všetkých návštevníkov vo svete. Ide o v destinácie, ktoré doteraz neboli známe, neboli dostupné, alebo im organizátori nevenovali pozornosť.

Veľký záujem dopytu sa v súčasnosti orientuje na destinácie, ktoré nie sú masovo navštevované, je v nich však niečo zaujímavé, špecifické, čo môže doplniť štandardne organizovanú ponuku. Tieto tzv. marketingové niky alebo marketingové výklenky vytvárajú možnosti, aby aj doteraz neznáme destinácie mohli vytvoriť ponuku pre účastníkov cestovného ruchu a aj ekonomicky prosperovať z podnikateľských aktivít, ktoré súvisia s tvorbou danej ponuky. Príklad tvoria destinácie EDEN (excelentné európske destinácie). Nové destinácie navrhujú jednotlivé európske krajiny v súlade so stanovenými témami a kritériami. Na základe výberu, v súlade s požiadavkou mimoriadnej zvláštnosti a relatívne nízkej doterajšej návštevnosti navrhovanej destinácie, sú pre každý kalendárny rok vyhlásené nové excelentné destinácie. Slovensko vstupuje do tohto programu až teraz. Dolnorakúske mesto Gmünd bolo úspešné a získalo status Európskej excelentnej destinácie.

Rozsah ponuky a jej konkurenčná schopnosť podmieňujú vstup destinácie a rast destinácie na trhu cestovného ruchu. Pokiaľ sa jedná o silnú destináciu so samostatnou ponukou, ide o interný rast destinácie. Naopak, v prípade, že destinácia nie je schopná, alebo má určité dôvody pre pôsobenie na trhu v systéme spoločnej ponuky viacerých regiónov, ide o externý rast destinácie. Slovenská republika pôsobí vo vzťahu ku susedným krajinám a európskym zdrojovým krajinám dopytu ako samostatná destinácia a ide o interný na trhu cestovného ruchu. Pre pôsobenie na amerických (USA, Kanada, Brazília) a ázijských (Čína, Japonsko, India) zdrojových krajinách dopytu je však ekonomicky neúnosné, aby Slovensko získavalo klientelu samostatne. Preto spolupracuje s ďalšími krajinami z V4 (Česko, Maďarsko, Poľsko) a vystupujú pod názvom Melody kvartet na týchto trhoch všetky štyri krajiny spoločne.

Základné piliere manažmentu cestovného ruchu v destinácii podľa obsahového zamerania tvoria nasledovné druhy:

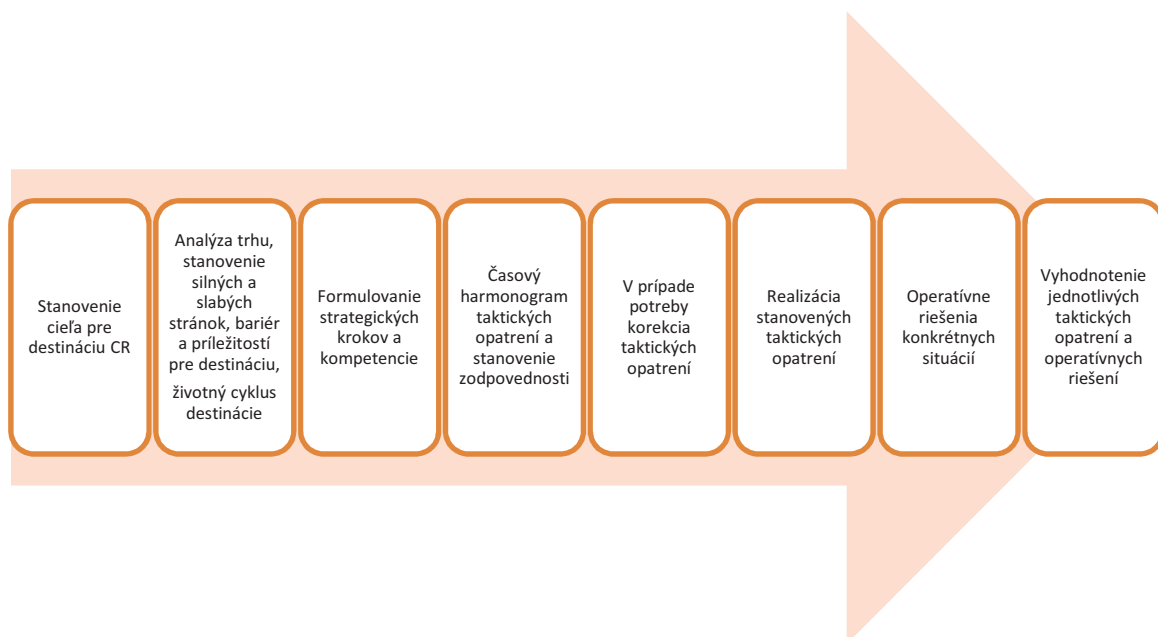
- Projektový manažment.
- Marketingový manažment.
- Finančný manažment.
- Manažment ľudských zdrojov (personálny manažment) a diverzifikovaný manažment.
- Manažment kvality a štandardizácie.
- Krízový manažment a manažment rizika.
- Environmentálny manažment.
- Integrovaný manažment.

### 3. Ako ďalej...

Destinačný manažment je podľa výkladového slovníka CR definovaný ako súbor techník, nástrojov a opatrní používaných pri koordinovanom plánovaní, organizácii, komunikácii, rozhodovacím procese a regulácii cestovného ruchu v danej destinácii.<sup>19</sup>

Proces postupnosti (algoritmu) destinačného manažmentu v cestovnom ruchu pozostáva zo základných krokov plánovania, organizácie, riadenia a kontroly. Celý proces uvedených krokov je súčasťou tzv. kontrolingu. Na obrázku 2 je manažment rozlíšený z časového a hľadiska pôsobenia na strategický, taktický a operatívny (administratívny). Strategický manažment sa orientuje na dlhšie časové obdobie a presadzuje základnú víziu, ktorú definuje v stanovených cieľoch. Taktický manažment precizuje stanovené strategické ciele do konkrétnej roviny jednotlivých čiastkových cieľov a konkretizuje dosiahnutie týchto cieľov v krátkodobom časovom horizonte. Konkretizácia čiastkových cieľov reagujú na konkrétne podmienky v danom prostredí a orientujú sa na konkrétne produkty cestovného ruchu alebo na konkrétne segmenty klientely. Operatívny (administratívny) manažment využíva všetky nástroje na dosiahnutie stanovených konkrétnych úloh.

**Obr. 2: Proces postupnosti destinačného manažmentu**



Zdroj: vlastné spracovanie

Prvotným základom destinačného manažmentu sú strategické dokumenty, ktoré prijímajú kompetentné inštitúcie. Sú to východiskové dokumenty, ktoré rámcovo stanovujú základné smery rozvoja cestovného ruchu v súlade so stanoveným strategickým cieľom.

<sup>19</sup> Pásková, M., Zelenka J., Cestovní ruch, výkladový slovník, 2002, Ministerstvo pro místní rozvoj ČR

Manažment konkrétnej destinácie vychádza zo súvislostí vonkajšieho prostredia na úrovni územných celkov. V súčasných podmienkach možno hovoriť o prepojení strategických cieľov z úrovne Európskej únie až na úroveň konkrétnej lokality. Každá inštitúcia v rámci svojej administratívnej kompetencie prijíma rámcový strategický dokument, ktorý je potrebné rozpracovať na nižšej úrovni pre potreby vo svojom prostredí.

**Obr. 3: Hierarchia tvorby strategických dokumentov pre potreby destinačného manažmentu**



Zdroj: vlastné spracovanie

Najdôležitejšie strategické dokumenty cestovného ruchu prijaté v uvedených kompetenčných úrovniach možno uviesť nasledovne:

- **Európska Únia**
  - a) Agenda pre udržateľný a konkurencieschopný cestovný ruch
  - b) Európa ako popredná destinácia cestovného ruchu – nový politický rámec pre Európsky CR
  - c) O obnovení politike EÚ v oblasti cestovného ruchu: za pevnejšie partnerstvo v rámci európskeho cestovného ruchu
- **Slovenská republika**
  - a) Stratégia rozvoja cestovného ruchu do roku 2020
  - b) Nová stratégia rozvoja cestovného ruchu do roku 2013
  - c) Regionalizácia cestovného ruchu v SR
  - d) Marketingová stratégia SR
- **Bratislavský samosprávny kraj**
  - a) Koncepcia rozvoja CR
  - b) Stratégia rozvoja cestovného ruchu
  - c) Štúdiá súčasného stavu a investičných možností CR
  - d) Komunikačná stratégia cestovného ruchu v BSK

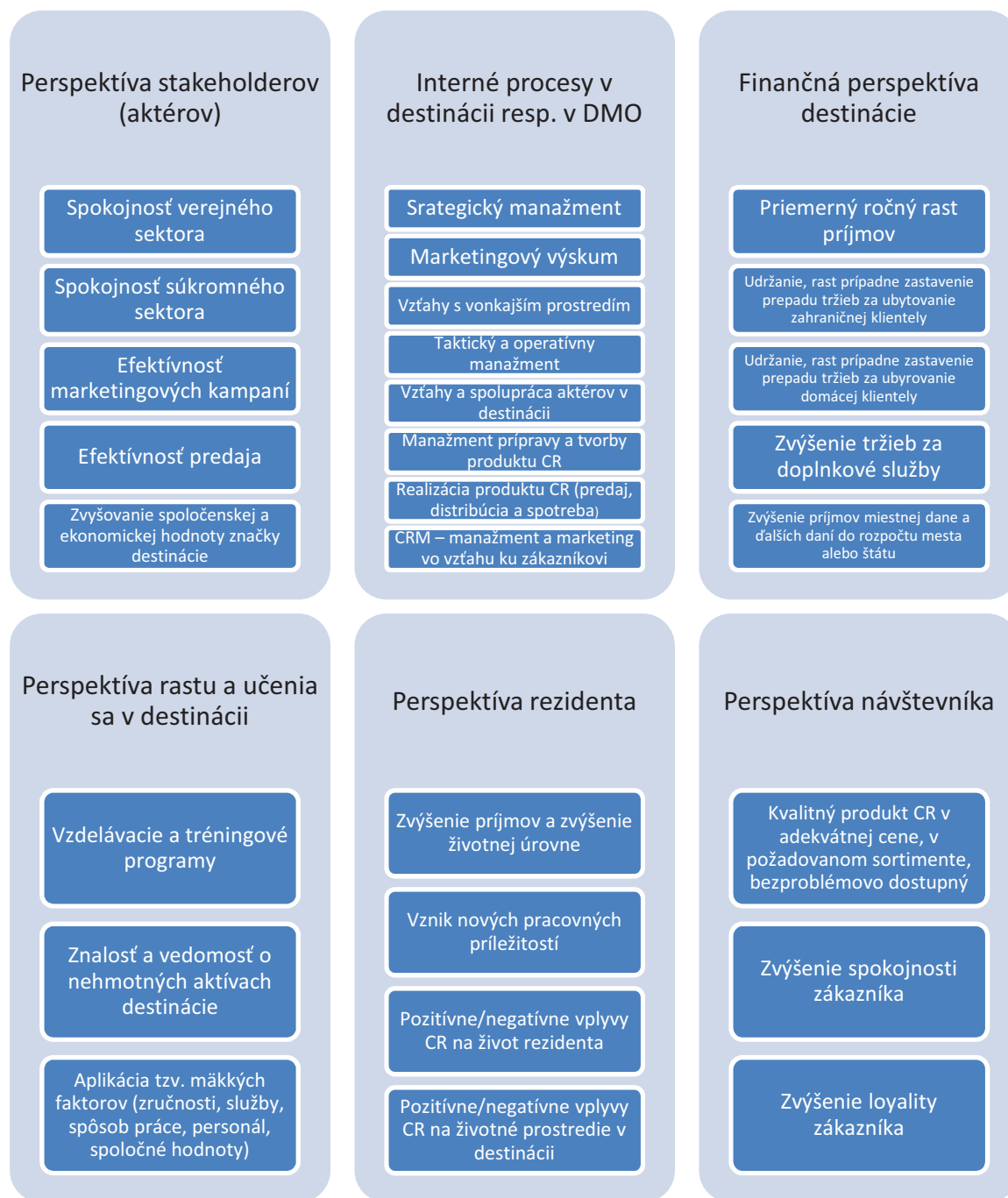
- e) Výročné správy
- f) Pasportizácia súčasného stavu a návrh umiestnenia nových dopravných značiek kultúrno-turistických cieľov na území BSK
- o **Okresy v Bratislavskom kraji**
  - 1.1. Malacky
    - a) Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja
    - b) Stratégia cestovného ruchu
    - c) Stratégia cestovného ruchu Dolné Záhorie
  - 1.2. Pezinok
    - a) Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja mesta Pezinok
    - b) Koncepcia rozvoja cestovného ruchu 2012
  - 1.3. Senec
    - a) Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja mesta Senec
- o **Mestá, obce, strediská cestovného ruchu**
  - 1.4. Bratislava
    - a) Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja hlavného mesta SR Bratislava
    - b) Stratégia rozvoja hlavného mesta SR Bratislava
    - c) Priority Bratislavy a programové ciele na roky 2011-2014

## 4. Možné problémy a bariéry

### 4.1. Jednostranné presadzovanie záujmov

Všeobecne sa očakáva, že všetci zúčastnení aktéri, ktorí pôsobia v destinácii cestovného ruchu majú jednotný cieľ vytvoriť ponuku pre účastníka cestovného ruchu, ktorý zaplatí a spotrebuje to, čo pre neho producenti služieb v destinácii pripravili. V skutočnosti však každý, kto sa angažuje v cestovnom ruchu na strane ponuky, či na strane dopytu má svoj pohľad a svoje ponímanie perspektívy. Perspektíva každého zúčastneného aktéra je rozdielna, ale je racionálna a nemala by pôsobiť protichodne. Perspektíva predstavuje požiadavky, ktoré sa majú premietnuť do všetkých procesov manažmentu. V živote praxe však tento súlad nie je vždy jednoduchý a jednoznačný. Jednostranné presadzovanie záujmov prináša konfliktné situácie, ktoré môžu spôsobiť spomalenie, zastavenie, alebo dokonca krach celého projektu. Zosúladenie záujmov predstavuje určité kompromisy. Môže znamenať zníženie nárokov jednotlivých aktérov, ale v konečnom dôsledku vytvára predpoklady pre úspešné zvládnutie stanoveného cieľa. Základné záujmy, z pohľadu perspektívy jednotlivých zúčastnených aktérov v destinácii cestovného ruchu naznačuje nasledovný prehľad. Ich zosúladenie si vyžaduje ústretovosť a schopnosť spolupráce. Naopak v prípade striktného presadzovania jednostranných záujmov vznikajú problémové bariéry. Tieto sa spätne odstraňujú ťažko a predstavujú aj zvyšovanie finančnej náročnosti.

**Obr. 4: Ciele manažmentu z aspektu jednotlivých aktérov v manažmente destinácie<sup>20</sup>**



Zdroj: vlastné spracovanie

<sup>20</sup> Zdroj: modifikované a prepracované podľa Palatková M. 2006. Marketingová stratégia destinácie cestovného ruchu. Praha: GRADA Publishing, 2006. 16 s. ISBN 80-247-1014-5

## 4.2. Nevhodná kombinácia druhov manažmentu

Všetky naznačené piliere manažmentu v destinácii majú svoj význam. Precenenie jedného druhu manažmentu na úkor iného mávia predpokladaný úspech.

Všetky aktivity v cestovnom ruchu si vyžadujú marketingové pôsobenie na trhu. Vyjadrenie efektívnosti marketingových aktivít je problematické a konkrétne vyčíslenie si vyžaduje aj časový odstup. Zvýšená pozornosť marketingovému manažmentu a nedocenenie finančného manažmentu prinášajú problémové, často neriešiteľné situácie.

Nové idey a zámery dostať do života v destinácii cestovného ruchu je náročné. Optimálne nastaviť, reálne pripraviť a zaradiť dané zámery do konkrétneho programu financovania je úlohou projektového manažmentu. Postoj kompetentných manažérov v destinácii, že skúsenosti a rutina nahradia odborníkov projektového manažmentu môže spôsobiť absenciu toku veľmi dôležitých informácií a nedostatky v profesionálnej formálnej príprave projektu.

Služby cestovného ruchu sú náročné na živú prácu, na činnosť človeka. Presadzovanie manažmentu kvality bez adekvátnej pozornosti personálnemu manažmentu zmarí celú snahu producenta služieb cestovného ruchu.

Certifikáty a rôzne ocenenia sú v zahraničí bežné. V cestovnom ruchu sú populárne a pre klienta znamenajú aj garanciu kvality. Aplikácia certifikácie, poplatky za možnosť prezentovať sa certifikátom je finančne náročná. Nedocenenie súvislostí medzi manažmentom kvality a finančným manažmentom vytvára problémovú situáciu.

Destinácia a producenti služieb v destinácii sa nachádzajú v určitom prostredí, ktoré môže pôsobiť aj nárazovo, prekvapivo negatívne. Fungovanie destinácie cestovného ruchu a prevádzka služieb, bez pripraveného a vhodne nastaveného krízového manažmentu môže padnúť v jednom neočakávanom momente.

Environmentálny manažment, personálny manažment, marketingový manažment finančný manažment bez kombinácie s manažmentom rizika nie je pripravený predvídať možné riziká. Pasívny producent služieb cestovného ruchu nemá pripravené alternatívy pre prípadné riziká. V konečnom dôsledku nie je schopný vyriešiť problémovú situáciu a nebude možné ďalšie fungovanie bez straty zákazníka alebo bez potreby ukončiť podnikateľské aktivity.

Manažment ľudských zdrojov (personálny manažment) je bez poznania všetkých prvkov makroprostredia odtrhnutý od reálneho života. Prepojenie s diverzifikovaným manažmentom vytvára podmienky na prácu s osobnosťou – človekom, zamestnancom tak, aby podnik cestovného ruchu bol na pôsobenie prvkov internej dimenzie, externej dimenzie a organizačnej dimenzie pripravený a aby jednotlivé prvky nepôsobili rušivo, či dokonca kontraproduktívne. Máme na mysli hlavne nasledovné prvky diverzifikovaného manažmentu:

- a) Interná dimenzia- vek, pohlavie, fyzické schopnosti resp. fyzické postihnutie,
- b) sexuálna orientácia,
- c) externá dimenzia – príjmy, rodinný stav, vzdelanie, pracovné skúsenosti, osobné zvyklosti, spôsob prežitia voľného času a dovolenkové zvyklosti, náboženské resp. ideové presvedčenie,
- d) organizačná dimenzia – miesto výkonu práce, pracovná pozícia, náplň práce, organizačný útvar výkonu práce, vplyv odborov.

## 5. Vybrané otázky a odpovede

### 5.1. Musia byť naše ciele v súlade s cieľmi, ktoré nastavili vyššie kompetencie?

Strategické ciele áno. Porovnajme si základnú víziu a strategický cieľ pre cestovný ruch na úrovni Európskej únie, Slovenska a BSK.

#### **Európska únia:**

„Podporovať rozvoj a konkurenčnú schopnosť turistických destinácií a podnikov, ktoré v destinácii operujú“ (dokument Agenda pre udržateľný a konkurencieschopný Európsky trh).

„Podnietiť konkurencieschopnosť odvetvia CR v Európe, podporiť rozvoj trvalého zodpovedného a kvalitného CR, upevniť obraz a zviditeľnenie Európy ako súboru udržateľných a kvalitných destinácií, maximalizovať potenciál finančných politík a nástrojov EÚ na rozvoj cestovného ruchu“ (dokument Európa ako popredná svetová destinácia cestovného ruchu – nový politický rámec pre Európsky cestovný ruch).

#### **Slovenská republika:**

„Zvyšovanie konkurencieschopnosti cestovného ruchu pri lepšom využívaní jeho potenciálu, so zámerom vyrovnávať regionálne disparity a vytvárať nové pracovné príležitosti.“ (dokument Stratégia rozvoja cestovného ruchu do roku 2020).

#### **Bratislavský samosprávny kraj:**

„BSK bude predstavovať v roku 2013 ucelenú, vzájomne prepojenú atraktívnu destináciu s ponukou kvalitnej infraštruktúry, supraštruktúry a služieb cestovného ruchu je nevyhnutné stanoviť úlohy, ktoré určia opatrenia pre čo najlepšie splnenie stanoveného cieľa.“ (dokument Stratégia rozvoja CR v BSK)

„Strategický cieľ BSK je: zvýšiť konkurencieschopnosť BSK ako turistického cieľa (oblasti CR) v rámci Slovenska a strednej Európy, posilniť význam a vplyv CR na ekonomiku BSK, postupne predlžovať priemernú dĺžku pobytov a podiel pobytového cestovného ruchu,

zlepšiť kvalitatívnu štruktúru návštevníkov a turistov v kraji, zvýšiť podiel turistov s "klasickou" turistickou motiváciou (bez služobných, resp. obchodných účelov), zmierniť sezónne výkyvy v území mimo Bratislavu" (dokument Konceptia rozvoja CR v BSK)

## **5.2. Prečo je analýza destinácie pre potreby manažmentu nevyhnutná?**

Kvalifikované rozhodnutia nie je možné uskutočniť bez analýzy. Analýza destinácie mimoriadne potrebná. Ide o spracovanie maximálneho rozsahu informácií, kvantifikáciu údajov i kvalitatívne vyhodnotenie destinácie vo vnútri i z aspektu vonkajšieho prostredia, ktoré na destináciu vplýva. Výsledkom je precízne určenie silných stránok, slabých stránok, príležitostí a hrozieb v destinácii (Analýza SWOT), alebo skúmanie politických, ekonomických, sociálno-kultúrnych a technologických prvkov (analýza PEST), alebo odôvodnenie jednotlivých krokov podľa logickej postupnosti (analýza STEP).

## **5.3. Naša destinácia je na trhu cestovného ruchu vhodná pre interný rast, alebo externý rast?**

Interný alebo externý rast je podmienený zdrojovými trhmi dopytu. V prípade, že naša destinácia má záujem o klientelu z blízkeho okolia, všetky aktivity by mali zvládnuť kompetentní činitelia v danej destinácii. Ak destinácia chce získať klientelu zo vzdialených regiónov, alebo vzdialených krajín, musí si zvážiť ekonomické nároky na komunikáciu z týmito zdrojovými trhmi. Spojenie a spolupráca s ďalšími podobnými destináciami ako je naša môže priniesť aj spoločný úspech v zvýšení počtu klientov a zvýšení príjmov pre všetky spolupracujúce destinácie.

*Príkladom je pôsobenie na široký okruh potenciálnej klientely prostredníctvom web stránky na tému víno a vinohradníctvo. Súhrnná prezentácia vinohradníckych oblastí z celého Rakúska, na web stránke s ponukou vína, v členení na jednotlivé krajiny vytvára podmienky pre externý rast Dolného Rakúska. Web stránka Dolného Rakúska poskytuje informácie o víne a vinohradníctve v jednotlivých najzaujímavejších lokalitách na jeho území. V tomto prípade destinácia Dolné Rakúsko preferuje marketingový manažment samostatného interného rastu na trhu cestovného ruchu pre klientelu, ktorá má záujem výhradne o Dolné Rakúsko.*

## **5.4. Aký význam má pre našu destináciu projektový manažment?**

Projektový manažment rieši obsahové i formálne požiadavky s cieľom prezentovať konkrétne zámery destinácie a jej aktérov (stakeholderov). Spracovanie projektu je potrebné nielen pre danú destináciu. Projektový zámer, projektová štúdia, alebo projekt uvedenia a realizácie (feasibility study) je mimoriadne dôležitý aj v prípade potreby získať finančné zdroje z fondov EU, rôznych finančných fondov, bankových domov alebo iných finančných inštitúcií.



## 5.5. Je spolupráca miest a jednotlivých lokalít v destinácii je nevyhnutná?

Destinačný manažment cestovného ruchu je založený na spolupráci. Táto prináša pozitívne možnosti v tvorbe produktu cestovného ruchu, jeho kompletizácie a balíčkovania služieb. Príkladom je Deň otvorených pivníc v Malokarpatskej oblasti v Bratislavskom kraji, kde spolupráca miest a obcí, producentov vína, dopravného podniku a ďalších partnerov vytvorila produkt, ktorý si každý rok užíva stále vyšší počet návštevníkov a milovníkov vína.

*V rámci projektového manažmentu ide o spolufinancovanie aktérov. V Dolnom Rakúsku jednotlivé mestá Gmünd, Horn, Krems, St. Pölten – Land, St. Pölten – Stadt, Tulln, Waidhofen a.d. Thya, Wr. Neustadt – Stadt boli úspešné v priebehu roka 2011 v desiatich projektoch v hodnote viac ako 563 tisíc EUR. Výsledkom bolo udržanie 764 pracovných miest. Novovytvorená Aqua aréna v Kremse vytvorila ďalšie zázemie pre ponuku služieb v cestovnom ruchu.*

Logo Bratislavskej organizácie cestovného ruchu ako výstup marketingového manažmentu zdôrazňuje špecifiká jednotlivých regiónov. Bratislavský kraj tým naznačil potrebu prepojenia a spolupráce pri tvorbe ponuky pre návštevníka Slovenska a Bratislavského kraja. Z loga vyplýva, že Bratislava predstavuje kultúru, Senec vodu a rekreáciu, Pezinok víno a vinohradníctvo, Malacky piesok a borovicové lesy.

## 5.6. Aký vplyv majú malé podniky na destinačný manažment v cestovnom ruchu?

Základom ponuky v cestovnom ruchu je produkcia služieb malých podnikov. Komunikácia s týmito podnikmi, spolupráca a súčinnosť zo strany orgánov samosprávy a destinačných manažérskych organizácií je nevyhnutná. Každý mestský alebo miestny úrad by mal poznať osobne týchto podnikateľov nielen z dôvodu odvodu miestnej dane. Názory a skúsenosti malých podnikateľov priamo z terénu cestovného ruchu by mali byť ďalším významným zdrojom informácií pre rozhodovacie procesy.

*V Dolnom Rakúsku tvoria 80% podiel všetkých podnikov drobné podniky s počtom zamestnancov menej ako 10. Malé podniky s počtom zamestnancov do 50 osôb tvorí 14 % podiel. Pokiaľ drobné a malé podniky zabezpečovali zamestnanosť v minulom období rozsah 29 %, tak drobné a malé podniky vytvorili v roku 2011 nové pracovné miesta v rozsahu 63 %.*  
<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Wirtschaftspricht Niederösterreich 2011, Abteilung Wirtschaft, Tourismus und Technologie, Niederösterreich Werbung GmbH, str. 58, [www.noe.gv.at](http://www.noe.gv.at)

## 6. Literatúra

1. Mognetti J-F., Organic Growth, Cost – Effective Business Expansion from within, John Wiley and Sons, England, 2007, ISBN 0-470-84484-1
2. Novacká Ľ., Cestovný ruch, udržateľnosť a zodpovednosť na medzinárodnom trhu, Ekonóm, Bratislava, 2013, ISBN 978-80-225-3475-8
3. <http://www.region-bsk.sk>
4. <http://www.telecom.gov.sk/index/index.php?ids=102068>
5. [http://www.bratislava.sk/vismo/zobraz\\_dok.asp?id\\_org=700000&id\\_ktg=11004490&p1=11051015](http://www.bratislava.sk/vismo/zobraz_dok.asp?id_org=700000&id_ktg=11004490&p1=11051015)
6. <http://www.malacky.sk/index.php?page=podnikatel&menuid=55>

## **IV. Význam spolupráce subjektov cestovného ruchu v rámci destinácie, úlohy, vzťah verejného a súkromného sektora pre rozvoj cestovného ruchu**

### **1. Prečo?**

Cieľom kapitoly je objasniť význam spolupráce regionálnych subjektov cestovného ruchu – aktérov cestovného ruchu v destinácii pre jeho rozvoj, tvorbu a skvalitňovanie ponuky destinácie a zvyšovanie jej konkurencieschopnosti. Kapitola sa zameriava na kooperáciu v rámci destinácie alebo regiónu. Objasňuje ako postupovať pri spolupráci, aké sú výhody a nevýhody spolupráce, aké sú možné konflikty a zároveň upozorňuje na potrebu kooperačného manažmentu.

### **2. Čo musíme vedieť**

Napriek tomu, že ľudia sú náchylní sa v prvom rade starať o seba a presadzovať svoje vlastné záujmy, dochádza ku spolupráci a spolupráca, možno povedať, predstavuje nielen základ ekonomického života spoločnosti, ale aj základ našej civilizácie vôbec.

Bez spolupráce niet destinačného manažmentu, odzrkadľuje sa takmer v každej jeho praktickej aktivite, pracovníci destinačného manažmentu sú vo svojej podstate koordinátormi regionálnych aktivít.

*Veľmi dôležitým pre úspech destinácie je pevné prepojenie jednotlivých partnerov (Klaus Lorenz, riaditeľ obchodnej skupiny cestovného ruchu „Geschäftsgruppe Tourismus“ mesta Baden pri Viedni).*

*Na význam spolupráce poukazuje aj Tourismustrategie Niederösterreich do roku 2015 (NÖ Landesregierung, NÖ Werbung), ktorá upozorňuje na potrebu silnejšieho prepojenia jednotlivých strategických obchodných oblastí (strategische Geschäftsfelder) – Gastronómia–Kultúra–Víno, Výlety, Zážitok na horách, Zdravie (zavedenie tejto štruktúry bolo v roku 2005).<sup>22</sup>*

Regionálna spolupráca v cestovnom ruchu predstavuje podieľanie sa právne a ekonomicky samostatných subjektov (ziskovej aj neziskovej sféry) na rozvojových aktivitách vo vzájomnej

---

<sup>22</sup> Pozn.: Na Slovensku sa zaužívali dva pojmy na označenie dobrovoľnej činnosti alebo aktivity vyjadrujúcej súčinnosť jedného subjektu s druhým subjektom, resp. na označenie koordinovanej práce viacerých subjektov, a to pojmy spolupráca a kooperácia, ktoré sú vo svojej podstate synonymami (pojem kooperácia je odvodený z latinského co(n)-operare, teda spolupracovať).

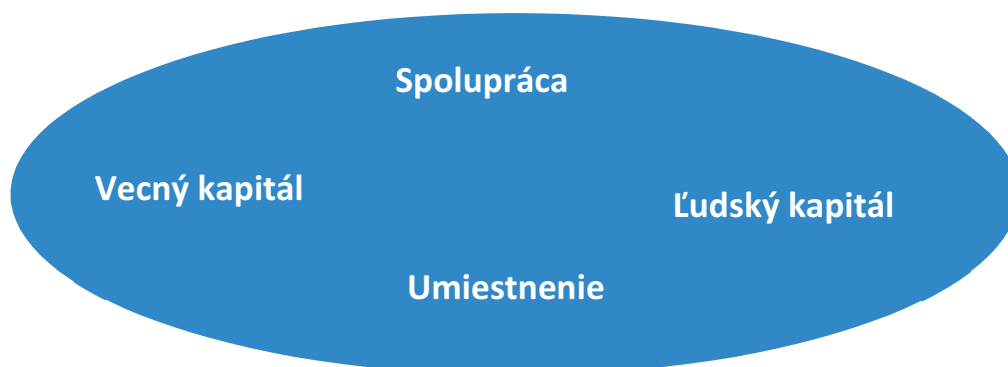
interakcii/symbióze, pričom dochádza k vytvoreniu určitého systému/siete s cieľom čo najefektívnejšie využiť zdroje územia (umiestnenia, vecného a ľudského kapitálu).

Destináciu cestovného ruchu možno prirovnať k určitej sieti zloženej z uzlov (ľudia, inštitúcie, podniky, projekty alebo udalosti) a vzťahov medzi nimi (sociálne vzťahy, ekonomické vzťahy,...). V podstate to znamená, že subjekt, ktorý poskytuje služby účastníkom cestovného ruchu, nemôže dosiahnuť svoje ciele bez ostatných poskytovateľov služieb, konanie jedného subjektu, prípadne skupiny subjektov ovplyvňuje celú sieť.

*Ako sieť cestovného ruchu sa prezentuje aj Baden v Rakúsku, pričom jeho manažment rozlišuje medzi internými a externými partnermi, pričom pre každú oblasť hľadajú špecializovaného partnera.*

Destináciu tvoria pre ňu typické zdroje, ktorými sú jej umiestnenie (lokalizácia, dostupnosť, prostredie,...), vecný kapitál (vybavenosť infraštruktúrou) a ľudský kapitál (domáce obyvateľstvo, pracovníci v cestovnom ruchu). Uvedené zdroje možno využiť vo väčšine prípadov viacerými spôsobmi, pričom kombinácia ich využitia vytvára špecifickosť ponuky destinácie – jej originalitu. Iné využitie buď nie je možné, resp. sa pokladá za menej prínosné. Za osobitný zdroj v destinácii cestovného ruchu na rozvoj cestovného ruchu možno považovať špecifickosť destinácie, vyplývajúcu z partnerských vzťahov medzi subjektmi CR, ktoré sú nositeľom kombinácie uvedených troch zdrojov (obr. 1). Originálna kombinácia zdrojov destinácie je interným faktorom efektívneho rozvoja podnikania v cestovnom ruchu v území.

**Obr. 1: Spolupráca ako jeden z produkčných zdrojov destinácie na rozvoj cestovného ruchu**



Zdroj: vlastné spracovanie

Kooperácia a jej presadenie by malo byť zvlášť jednoduché v prípade, ak presadzovanie vlastných záujmov jednotlivých subjektov vedie k horšiemu výsledku pre všetkých ako presadzovanie spoločného záujmu. Táto skutočnosť je však často ťažko dokázateľná.

Každá kooperácia, či už na úrovni regiónov cestovného ruchu, alebo na inej úrovni a v inej oblasti hospodárskeho života vyžaduje splnenie aspoň *dvoch základných podmienok* – vytvorenie **možnosti interakcie** medzi subjektmi a okrem toho aj určitú dostatočnú mieru **motivácie**, ktorá je pri každom subjekte a pri každom prípade kooperácie individuálna.

*Za podstatné predpoklady efektívneho fungovania partnerstiev verejného a súkromného sektora a spolupráce aktérov pre rozvoj cestovného ruchu v regióne vo vzťahu k náplni tejto kapitoly treba zdôrazniť najmä „aby všetci mali rovnaký názor, verili v jednu vec a spolu za ňu bojovali“, mali „dobrú vôľu“, uvedomili si svoj potenciál (súkromný sektor) pri rozvoji cestovného ruchu a pomocou verejného sektora pripravili a zrealizovali nové projekty. Na prvom mieste účastníci zdôrazňovali „chuť spolupracovať“, „vzájomnú komunikáciu a dôveru“ (podľa účastníkov študijnej cesty v rámci projektu Destinatour, Donau Niederösterreich, 2012).*

Spolupráca so svojim **synergickým** efektom je jedným zo znakov vitality destinácie cestovného ruchu. Rozdielnosť subjektov v destinácii, ich rôzne záujmy a ciele sú rizikovým faktorom nadviazania a fungovania kooperácie v destinácii. Túto rozdielnosť treba však zároveň využiť a vnímať ako potenciál na možnú synergiu, pričom by sa tento potenciál nemal vyčerpať v rôznych konfliktoch medzi subjektmi.

Vzťahy medzi subjektmi v destinácii môžu byť dobré alebo zlé. Synergia sa dosahuje vtedy, ak dochádza k využívaniu rozdielov medzi subjektmi na vytváranie nových hodnôt a ich vzájomné sily sa vzájomne podporujú. V takto chápanej synergii sa nepočíta len s jednoduchou matematickou rovnicou ( $1 + 1 = 2$ ), ale uvažuje sa o kvalite vzájomných vzťahov a potenciáli, ktorý z tejto kvality vyplýva. Teda:

$$1 + 1 \rightarrow 2 + v,$$

pričom  $v$  sú vzťahy medzi subjektmi (sčítancami)<sup>23</sup>.

**Ak sú vzťahy medzi subjektmi zlé, tak  $v$  nadobúda zápornú hodnotu, t. j. subjekty sa zaoberajú viacej rozdielmi medzi sebou a mnoho energie venujú súťaženiu, prípadne iným v našich súvislostiach neefektívnym činnostiam. Existencia vzťahov, či už zlých, alebo dobrých, pritom vychádza predovšetkým zo vzájomnej závislosti producentov služieb. Na vznik synergie je teda potrebná určitá kvalita vzájomných vzťahov.**

Charakter produkcie odvetvia cestovného ruchu predpokladá úzku spoluprácu súkromného a verejného sektora. Partnerstvo verejného a súkromného sektora má obojstranné výhody, poslaním súkromného sektora v cestovnom ruchu je podnikateľské pôsobenie na trhu cestovného ruchu, úlohou verejného sektora v cestovnom ruchu je podpora podnikateľského prostredia a zabezpečovanie verejných statkov využívaných v cestovnom ruchu. Silné aj slabé stránky oboch, súkromného aj verejného sektora zdôrazňujú dôležitosť ich partnerstva a vytvárania synergií (A Practical Guide to Tourism Destination Management, WTO, 2007, s. 137). Partnerstvá verejno-súkromného sektora sú zakladané s cieľom vybudovať infraštruktúru a poskytovať služby, obvykle zabezpečované sektorom verejnej správy.<sup>24</sup>

<sup>23</sup> Plamínek, J.: Synergický management. 5. kapitola. Argo, 2000, s. 251.

<sup>24</sup> Smernica pre úspešné verejno-súkromné partnerstvá. Guidelines for successful Public-Private Partnership, EK, DG REG, 2003 a rozhodnutie Eurostatu, február 2004.

Európska komisia rozlišuje medzi partnerstvom zmluvným (výlučne zmluvné prepojenie subjektov) a inštitucionálnym (založenie spoločného podniku).

*Význam spolupráce verejného a súkromného sektora potvrdzuje aj skutočnosť, že v mestskom cestovnom ruchu podľa ECM Annual Meeting and General Assembly 81 % mestských tourist board sú PP partnerstvá. Na Slovensku môže význam týchto partnerstiev dokladovať dlhoročne úspešnej pôsobiaci Malokarpatská vínna cesta, ktorej členská základňa (357 členov k 20. marcu 2012) je zložená z 38 miest a obcí, 193 vinárov, ďalších hotelových a reštauračných zariadení, vinárskych a vinohradníckych spolkov, vinoték, múzeí a ľudovo-umeleckých remesiel, informačných kancelárií a cestovných kancelárií, ďalších jednotlivcov a priaznivcov. Ročne eviduje od roku 1996 nárast o 39 členov.*

Vo všeobecnosti rozlišujeme štyri „čisté formy“ spolupráce súkromného a verejného sektora, kde len však posledné dve menované napĺňajú princípy partnerstva<sup>25</sup>:

- spolupráca na báze vzťahu „vodcu a nasledovateľa“ (z angl. leader-follower cooperation) – v tomto prípade úlohu vodcu predstavuje takmer vždy verejný sektor, ktorý môže lepšie ovplyvňovať súkromný sektor a naopak,
- spolupráca na báze obchodného vzťahu – sem možno zaradiť snahy miest prilákať, resp. udržať si firmy, investorov a kapitál. Mesto ponúka svoje produkty, o ktoré sa investori – strana dopytu, uchádzajú, pričom si môžu navzájom konkurovať,
- joint venture – je to vlastne označenie kontraktu medzi dvoma alebo viacerými stranami, ktoré spoločne znášajú riziká, ale sa aj podieľajú na rozdelení zisku. Táto forma je považovaná za špecifickú formu, keďže spĺňa kritériá tesnej kooperácie a spoločného cieľa. Ide tu však väčšinou o účelovo viazanú spoluprácu na dobu určitú a časovo ohraničenú, v závislosti od dokončenia projektu. Typickou inštitucionalizovanou podobou joint ventures sú aj rozvojové agentúry a rôzne neziskové spoločnosti špecializované na určité stránky rozvoja,
- partnerstvo – v ideálnom partnerstve si všetci partneri delia zodpovednosť, rozhodovanie a výnosy v dlhodobej a tesnej spolupráci. Každý z partnerov pritom nesie plnú zodpovednosť za riziká spoločných aktivít. V prípade tzv. limitovaného partnerstva býva zodpovednosť na jednotlivých partneroch rozložená nerovnomerne, no aspoň jeden z partnerov však musí niesť zodpovednosť.

V rozvinutej destinácii pôsobí okrem DMO zvyčajne viacero partnerstiev v cestovnom ruchu a partnerstiev, kde cestovný ruch je zastúpený len ako jedno z odvetví. Úlohou organizácie destinačného manažmentu je podporovať tieto siete, niektoré sú dlhodobejšie, iné krátkodobé, pôsobia v čiastkových oblastiach rozvoja cestovného ruchu v regióne, ich vznik a zánik, čiastočné prekrývanie členov podľa kľúčového zamerania partnerstva sú prirodzeným javom a znakom flexibility prostredia destinácie.

---

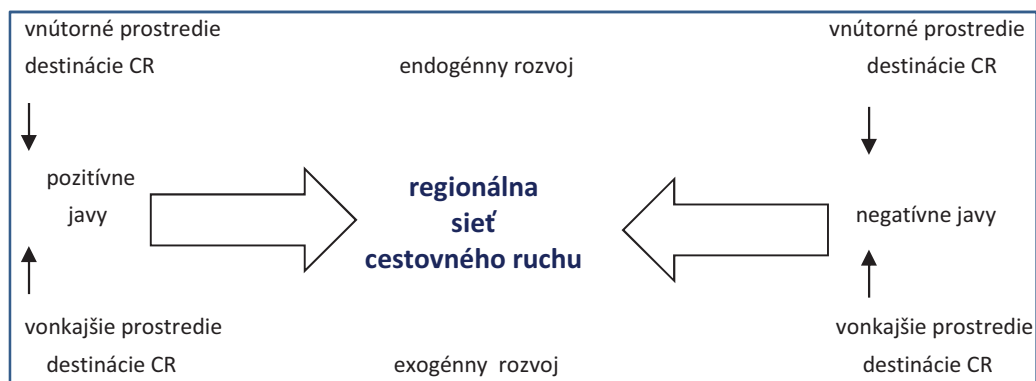
<sup>25</sup> Buček, M. a kol.: Regionálny rozvoj novšie teoretické koncepcie. Bratislava: Ekonóm, 2006, s. 259.

*Aj v regiónoch Rakúska, konkrétne v spolkovej krajine Niederösterreich pôsobí množstvo regionálnych partnerstiev. Podobne ako u nás pôsobia mikroregióny, napr. v rámci destinácie Weinviertel pôsobí TILL – Tourismus Innovationsverein Land um Laa – Združenie pre inovácie v cestovnom ruchu, ktoré zastupuje záujmy 11 obcí, vytvára produktové balíčky, vykonáva aktívny marketing, vytvára infraštruktúru cestovného ruchu, podporuje povedomie o cestovnom ruchu medzi obyvateľmi územia, realizuje cezhraničnú spoluprácu, vytvára synergie s miestnymi podnikateľmi s cieľom vzájomnej podpory, je spoluorganizátorom podujatí v regióne Laa a okolie. Pôsobia tu aj Leader – skupiny (Leader – Gruppen), LAG – lokale Aktionsgruppen, napr. Kulturpark Eisenstrasse – Ötscherlad (na území destinácie Mostviertel), ktorá vypracúva s miestnymi aktérmi multisektorové rozvojové koncepcie a projekty na princípe bottom-up. Koordináciu v rámci NÖ zabezpečuje ecoplus – hospodárska agentúra spolkovej krajiny, ktorá má na starosti aj klastre, vykonáva poradenstvo v oblasti regionálnej podpory, podporuje nadpodnikovú kooperáciu, odvetvové siete a pod. Ako samostatné subjekty a zároveň spoločníci destinácií v NÖ pôsobia zväzy cestovného ruchu (Tourismusverband), ktorých členskú základňu tvoria obce (na destinácii Wienerwald Tourismus, GmbH majú 24% podiel, na destinácii Mostviertel Tourismus, GmbH až 44% podiel), hospodárske združenia – takisto samostatné subjekty a zároveň spoločníci destinácií (vo Wienerwald Tourismus 44%, vo Weinviertel Tourismus len 11%) a aj Urlaub auf dem Bauernhof v každej destinácii (napríklad v Mostviertel Tourismus 5,25%, naproti tomu Donau Niederösterreich Tourismus 1%), v rôznych destináciách pôsobí veľké množstvo produktových partnerstiev, napr. Charming Baden mesta Baden – úspešný produkt pre ruskú klientelu, na ktorom spolupracuje množstvo poskytovateľov služieb priamo z cestovného ruchu aj z iných odvetví a sprostredkovateľov. Ako produktové partnerstvá sa rozvíjajú regionálne karty a tematické cesty, napr. tematická cesta Richard Levie srdce (Dürnstein, destinácia Donau Niederösterreich). V spolkovej krajine za najdôležitejšie produktové komplexy vybudované za spolupráce regionálnych aktérov patria – NÖ Card, Golfland, Weinstrasse, Mountainbike, Wirthauskultur (kultúra hostincov), TOP-Ausflugsziele (TOP-výletné ciele), Gartenplattform (záhrady), Naturpark (prírodné rezervácie). Pôsobia tu samozrejme cezhraničné združenia, projektové, distribučné a marketingové siete, partnerstvá sa vytvárajú pri organizovaní podujatí cestovného ruchu. V rámci mesta Baden pôsobí Klaster prevádzok zdravotného cestovného ruchu.*

Regionálne siete v cestovnom ruchu vznikajú na základe rôznych podnetov z vnútorného alebo vonkajšieho prostredia destinácie, ako dôsledok dynamického prostredia odvetvia cestovného ruchu a aj iných odvetví národného hospodárstva. Vznikajú ako reakcia na pozitívny podnet z mikro- a makroprostredia destinácie, pričom môže ísť napríklad o zmenu v trendoch dopytu po službách cestovného ruchu, zmenu vedenia niektorého podniku cestovného ruchu, vznikajú ako reakcia na možnosť získať podporné prostriedky z verejných štátnych alebo regionálnych zdrojov (top-down), podnecujúcim môže byť založenie regionálneho združenia miest a obcí alebo regionálne kooperačné aktivity mimo cestovného ruchu ako pozitívny efekt vzdelávania odbornej verejnosti a výchovy všeobecnej verejnosti a iné. Siete môžu vznikať aj ako reakcia na negatívne javy v destinácii cestovného ruchu

a v jej makroprostredí, napríklad ako snaha reagovať a riešiť negatívne prejavy poklesu rastu alebo stagnácie na zdrojových trhoch, oslabenia konkurenčnej pozície destinácie, obmedzenia činnosti niektorého dôležitého podniku cestovného ruchu alebo ukončenie jeho činnosti a mnohé iné. Tieto možnosti znázorňuje obrázok 2.

**Obr. 2: Vznik regionálnej siete cestovného ruchu**



Zdroj: Micháľková, A.: Regionálne siete v cestovnom ruchu. Bratislava: Ekonóm Bratislava, 2010.

### S čím treba rátať

Spolupráca prináša určité výhody, avšak môže mať aj určité nevýhody pre jeden alebo viacero kooperujúcich subjektov. Či chceme alebo nechceme spolupráca znamená vzájomné podriadenie sa spoločným aktivitám a výmenu určitých nevýhod za očakávané výhody (tab. 1). Výhody a nevýhody spolupráce v cestovnom ruchu sú uvedené v Tab. 1. Pritom pre uvedené niektoré nevýhody by bolo presnejšie pomenovanie – obavy, strach v podstate v tom zmysle, ako sú v tabuľke prezentované.

**Tab. 1: Výhody a nevýhody spolupráce**

Výhody spolupráce	Nevýhody spolupráce
<ul style="list-style-type: none"> <li>• efektívnejšie a účinnejšie prostriedky rozvoja cestovného ruchu,</li> <li>• alternatívu k nehospodárnym a neúčinným riešeniam voľného trhu,</li> <li>• prostriedok pre prirodzený účinok cieľov verejnými a súkromnými zainteresovanými subjektmi,</li> <li>• pre zainteresované subjekty možnosť napredovať v spoločných víziách,</li> <li>• vzájomný úžitok zúčastnených plynúci z výmeny a združovania zdrojov (čas, financie, skúsenosti),</li> <li>• možnosť rozložiť náklady na technológie, nové inovácie a výdavky na propagáciu,</li> <li>• redukovanie, resp. predchádzanie nežiaducim konfliktom v systéme cestovného ruchu,</li> <li>• šanca dosiahnuť vyšší stupeň trvalo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strach zainteresovaných zo straty kontroly nad plánovaním a rozvojom,</li> <li>• vzájomné podozrievanie a negatívne pocity zainteresovaných, ak si konkurujú v získaní stanovených iných zdrojov financovania (EÚ zdroje),</li> <li>• zotrvačnosť v dôsledku prirodzených dynamických tlakov medzi konkurenčnými a spolupracujúcimi silami v systéme cestovného ruchu,</li> <li>• zotrvačnosť v dôsledku neschopnosti zainteresovaných uskutočňovať všetky procesy rovnakou rýchlosťou,</li> <li>• všeobecná obava z predpokladanej straty kontroly nad rozhodovaním,</li> <li>• všeobecná skepsa z veľkého počtu tých, ktorí sú zainteresovaní na dosiahnutí adekvátneho výsledku,</li> </ul>



<p>udržateľného rozvoja v oblasti životného prostredia a v sociálno-kultúrnej oblasti,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• možnosť súkromného sektora zmierniť strach z dosiahnutia požadovanej miery návratnosti z rozvoja cestovného ruchu,</li> <li>• šanca pre všetkých zainteresovaných redukovat' riziko a neistotu,</li> <li>• možnosť zlepšiť dostupnosť balíkov služieb potenciálnym účastníkom cestovného ruchu, čo vyžaduje centrálné distribučné kanály,</li> <li>• efektívnejšie zastúpenie pre niektorých zainteresovaných,</li> <li>• možnosť pre všetkých zainteresovaných zvýšiť svoj profit, pustiť sa do spoločných marketingových aktivít, profitovať zo spoločného výskumu a zúčastňovať sa na diskusných fórach.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nezdravá konkurencia s nespolupracujúcimi cieľovými miestami,</li> <li>• niektorí zainteresovaní pociťujúci rozsiahlejšiu stratu kontroly,</li> <li>• ideologický/kultúrny konflikt medzi zainteresovanými zo súkromného/verejného sektora,</li> <li>• nedosiahnutie naplánovaného ako dôsledok obmedzeného objemu času, financií a skúseností.</li> </ul>
--	---

Zdroj: Fayall, A. – Oakley, B. – Weiss, A.: Theoretical Perspectives to Inter-Organisational Collaboration on Britain's Waterways. In: International Journal of Hospitality & Tourism Administration, 1/2000, s. 98.

### 3. Ako ďalej...

Úlohou destinačného manažmentu je podpora spolupráce. Samotná organizácia destinačného manažmentu predstavuje kooperačnú sieť, jej úloha je však aj širšia. Aktivity podpory spolupráce profesionálneho manažmentu pôsobia nielen na jej členov, ale aj navonok, smerom k ostatným subjektom cestovného ruchu v destinácii (nečlenom) a viažu sa aj na medziregionálnu, cezhraničnú a nadnárodnú spoluprácu. DMO rozvíja spoluprácu v rámci odvetvia cestovného ruchu, ale aj medziodvetvovú spoluprácu, podporuje regionálne sieťovanie a snaží sa ho využiť v prospech záujmov rozvoja cestovného ruchu v destinácii.

Manažment destinácie musí v prvom rade **identifikovať rozličné záujmové skupiny** na svojom území, ktoré ovplyvňujú aj budú pravdepodobne ovplyvňovať charakter a rozvoj destinácie.

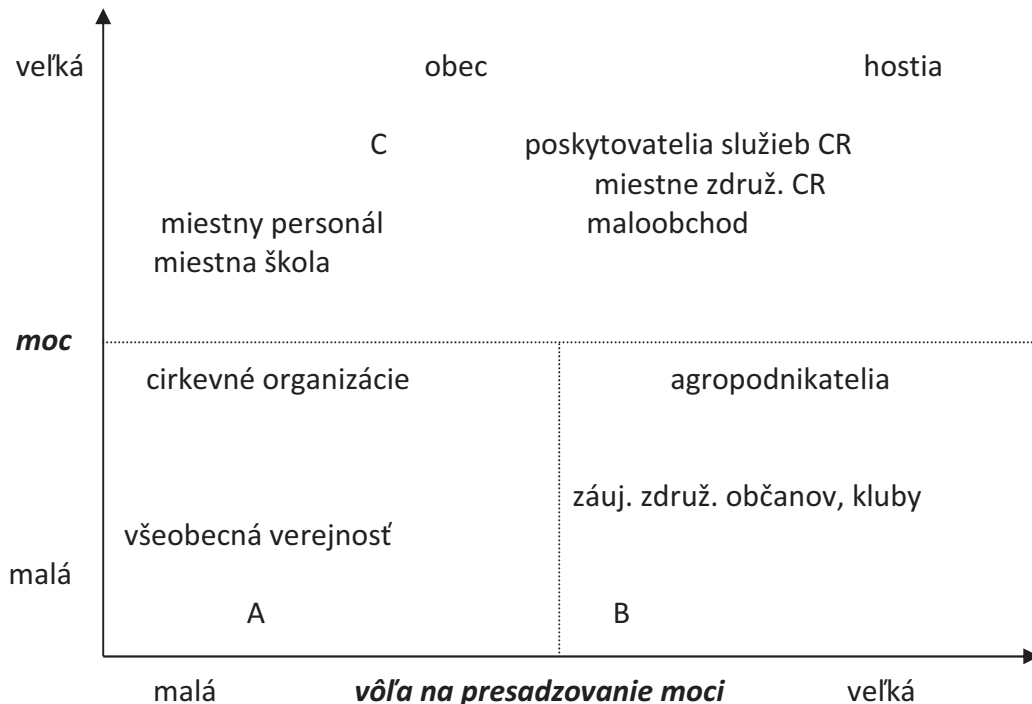
Základnú kategorizáciu subjektov ponúka odlišenie súkromného a verejného sektora s rôznymi záujmami a úlohami.

*Manažment cestovného ruchu mesta Baden rozlišuje medzi partnermi internými (poskytovatelia služieb) a externými (marketingové organizácie, sprostredkovatelia, tour-operátori), s ktorými uzatvára špecifickú spoluprácu v jednotlivých oblastiach. S internými partnermi spolupracuje v oblasti spoločného vývoja ponuky (špecifické kombinácie produkt-trh), v spoločnom marketingu, v spolupráci v oblasti marketingu ponúk. S externými partnermi spolupracuje na spoločnom prieskume trhu, na obchodných činnostiach na cieľových trhoch (workshopy, veľtrhy, obchodné prezentácie), na infocestách za účelom predstavenia a zvýšenia povedomia o regióne, na aktivitách krížového marketingu. Ich*

*najdôležitejšími externými partnermi sú Wienerwald Tourismus, Niederösterreich Werbung a Österreich Werbung, samozrejme incomingové spoločnosti a tour-operátori v regióne.*

Nie každý subjekt v destinácii má v rovnaké postavenie, rovnakú moc a nie každý subjekt má rovnakú vôľu túto moc aj presadzovať. Obrázok 2 poukazuje na možnú diferenciaciu subjektov na základe týchto dvoch kritérií – ich moci v destinácii a vôle na jej presadzovanie. Každá destinácia je však typická svojou vlastnou štruktúrou subjektov.

**Obr. 3: Kategorizácia systémových prvkov strediska cestovného ruchu**



Zdroj: čiastočne upravené podľa Nitz, J.: Strategisches Anspruchsmanagement als Innenmarketing eines Fremdenverkehrsortes. In: Tourismus Journal, 2/1997, s. 276.

Napr. V poli A sú umiestnené všetky záujmové skupiny, ktoré majú k produktu strediska nejaký skutočný alebo potenciálny, priamy alebo nepriamy vzťah. Ich moc, resp. závislosť produktu strediska od nich a takisto ich vôľa na presadzovanie moci vzhľadom na produkt strediska je malá.

Záujmové skupiny v poli B zahŕňajú subjekty s priamym alebo nepriamym vzťahom k produktu strediska, ktoré však majú bezprostredný záujem na tomto produkte.

Do záujmových skupín poľa C patria subjekty, ktoré formulujú svoje záujmy vo forme konkrétnych očakávaní a nárokov na produkt strediska a majú buď priamo, alebo nepriamo vplyv na stredisko, jeho charakter, ciele a ich dosahovanie. Zaraďujú sa sem zároveň len tie subjekty, ktoré disponujú mocou – teda produkt strediska závisí od nich vo veľkej miere a majú aj vôľu túto moc presadzovať. Možno hovoriť o strategických nárokových skupinách (stakeholder), ktoré predstavujú z hľadiska ich postavenia základný kritický faktor úspechu pre stredisko cestovného ruchu.

Nároky týchto skupín spočívajú na faktických, právnych, príp. normatívnych základoch alebo môžu byť odvodené aj z ekologických a spoločensko-politických konvencií. Na faktických a právnych základoch spočívajú nároky poskytovateľov služieb cestovného ruchu – pohostinských prevádzkarní a ubytovacích zariadení, zariadení voľného času, maloobchodníkov a takisto prípadných pracovníkov združení cestovného ruchu, ďalej mestský/obecný úrad, investori a nakoniec aktuálni hostia v stredisku. Na normatívnych, ekologických alebo spoločensko-politických konvenciách sú založené nároky domáceho obyvateľstva a ich združení v prípade, že sú významné (majú moc) pre produkt strediska.

Je potrebné poznamenať, že postavenie jednotlivých subjektov na uvedenom obrázku je špecifické podľa konkrétnych podmienok v stredisku a platí, že sa v priebehu rôznych časových úsekov môže meniť.

### **Algoritmus nadviazania spolupráce v destinácii možno naznačiť takto:**

#### **1. Identifikácia a jasné definovanie príležitosti/problému**

Spolupráca sa uskutočňuje v rôznych oblastiach, slúži na vytvorenie alebo využitie príležitostí a na riešenie mnohorakých problémov.

- a) V prvom rade je potrebné jasne identifikovať príležitosť/problém, ktorý je spoluprácou riešiteľný a odôvodniť potrebu kooperatívneho postupu využitia príležitosti/riešenia problému. Kooperácia je síce silná zbraň, ale nedokáže riešiť všetko a je potrebné zvážiť výhody a nevýhody (napr. tab. 1) a transakčné náklady spolupráce (časť 4.2.), ktoré s ňou súvisia.
- b) Dôležité je lokalizovať riešené územie (nemusí ísť o územie celej destinácie)
- c) Zmapovať existenciu a funkčnosť/pôsobenie existujúcich partnerstiev a sietí (nemožno odporučiť zakladanie nových a nových partnerstiev, aj keď dočasných, v prípade, ak dostatočné kompetencie má už existujúce funkčné partnerstvo.
- d) Určiť charakter partnerstva, napr. z časového hľadiska rozhodnúť, či pôjde o:
  - Príležitostné – realizujú sa ad hoc, napr. ako konzorcium.  
V konzorciu zostáva ekonomická a právna subjektivita zúčastnených podnikov nezmenená, konzorcium nemá právnu subjektivitu. Ide o združenie fyzických alebo právnických osôb, ktoré vznikajú ako dočasné spoločenstvo na realizáciu určitého účelu, najčastejšieho rozsiahlejšieho projektu, ktorý prevyšuje možnosti jedného podnikateľského subjektu. Potrebný kapitál a podnikateľské riziko sa delia medzi účastníkmi.
  - Krátkodobé – do jedného roku, napríklad kartel.  
V karteli sú právna a ekonomická subjektivita zúčastnených subjektov nezmenené, kartel nemá právnu subjektivitu. Ide o združenie fyzických alebo právnických osôb, ktoré vznikajú ako dočasné spoločenstvo na realizáciu určitého účelu, najčastejšie

ovládnutie trhu obmedzením konkurencie. Zmluvy sú predovšetkým písomné, môže ísť napríklad o cenový, výrobný, kondičný, odbytový kartel.

- Dlhodobé – spolupráca sa realizuje viac ako jeden rok, prakticky kopírujú históriu zúčastnených podnikov. Ide najmä o rôzne združenia.

## 2. Vytipovanie potenciálnych partnerov

- Stanovenie kritérií výberu partnerov (napr. finančná kompetencia, legislatívna kompetencia, produktová kompetencia – miera závislosti produktu od subjektu).
- Identifikovanie silných/významných partnerov najmä z hľadiska zdrojov a kompetencií.

finančne silné subjekty	
kompetenčne silné subjekty	

- Výber partnerov a jeho odôvodnenie (identifikovanie výhod z partnera pre sieť).

partner	dôvod výberu/výhoda pre sieť
---------	------------------------------

## 3. Návrh spoločnej vízie, hierarchie cieľov spoločného riešenia, rozhodnutie o spoločnej stratégii riešenia problému, prípadné načrtnutie nástrojov riešenia

## 4. Určenie postavenia a úloh jednotlivých aktérov

partner	úlohy
---------	-------

## 5. Určenie spôsobu oslovenia partnerov a predstavenia zámeru založenia partnerstva

## 6. Návrh organizačno-právnej formy partnerstva (v prípade formalizovaného partnerstva), resp. návrh vytvorenia neformálnej siete

***V prvej fáze partnerstva je dôležité ujasniť:***

### 1. Dohoda na koordinácii/manažmente siete

Koordináčna a kooperačná práca sú náročné, a pritom ich efekty sú väčšinou nepriame a prejavujú sa až s určitým časovým odstupom. Aktivity na podporu kooperácie vyžadujú zdĺhavú internú prácu priamo v teréne, vzdelávacie aktivity, skutočnú zainteresovanosť a záujem na rozvoji cestovného ruchu a prosperite strediska, určite lokálpatriotizmus alebo regionálny patriotizmus, manažérske a marketingové schopnosti, sociálno-psychologické predpoklady.

Základnou úlohou koordinácie v partnerstve je budovanie, udržiavanie a rozvoj komunikačnej platformy spolupráce a komunikačných kanálov medzi regionálnymi subjektmi. Koordinácia v tomto zmysle spočíva najmä v:

- koordinácii riešenia problémov a minimalizácie slabých stránok sietí,

- koordinácii zladovania záujmov a dohody na spoločných cieľoch a stratégiách na ich dosiahnutie,
- koordinácii dohôd na spoločných pravidlách správania aktérov, motivačných a kontrolných nástrojoch,
- podpore a usmerňovaní samoregulačných mechanizmov v sieti.

V podstate ide o kooperačný manažment, ktorého súčasťou je aj manažment konfliktov. Rôzne formy koordinácie sú objasnené v časti 5.1.

## **2. Identifikácia potenciálnych príčin konfliktov v partnerstve(vid' 4.1.)**

### **3. Vypracovanie pravidiel spolupráce v sieti**

Najmä dohoda na pravidlách/podmienky prístupu a výstupu zo siete, pravidlá/systém/spôsob komunikácie a rozhodovania v sieti, postavenie siete v regióne, pravidlá/systém kontroly a hodnotenia úspešnosti partnerstva, pravidlá a podmienky ukončenia partnerstva.

### **4. Aké predpokladané postavenie bude mať predmetné partnerstvo v regióne (medzi ostatnými regionálnymi subjektmi)**

- Určenie želaných vzťahov s nečlenmi partnerstva.  
Je dôležité, aby sa nezabudlo napriek funkčnej organizácii destinačného manažmentu na aktívnu komunikáciu s nečlenmi, ale potenciálnymi členmi, potenciálnymi projektovými partnermi alebo podporovateľmi.
- Postavenie partnerstva v cestovnom ruchu vo vzťahu k ostatným partnerstvám cestovného ruchu v destinácii/regióne.
- Postavenie partnerstva v cestovnom ruchu vo vzťahu k regionálnym partnerstvám v iných odvetviach (závisí aj od postavenia cestovného ruchu v odvetvovej štruktúre regiónu).

### **5. Ktoré faktory a ukazovatele úspešnosti pokladáte na najpodstatnejšie pri fungovaní predmetného partnerstva v prvej fáze:**

ukazovateľ úspešnosti	informačný zdroj
-----------------------	------------------

### **6. S ktorými transakčnými nákladmi spolupráce rátate predovšetkým:**

### **7. Vytvorenie spoločného programového dokumentu partnerstva**

- z hľadiska spolupráce najmä analýza vzťahov v sieti, identifikovanie kľúčových kompetencií partnerov, definovanie vízie a hierarchie cieľov vytvorenej siete, definovanie spoločných kľúčových úloh a aktivít, určenie zdrojov, časový plán, určenie zodpovedností.

Definujte spoločné kľúčové aktivity partnerstva, ich možné zdroje, zodpovednosť a časový plán:

Kľúčová aktivita partnerstva	Partneri	Zdroj	Zodpov.	Termín
------------------------------	----------	-------	---------	--------

## 4. Možné problémy a bariéry

### 4.1. Vzájomné konflikty

Vzťahy v sieti nie sú harmonickou kooperáciou, zvyčajne sú v nej obsiahnuté konflikty a z nich vyplývajúce napätie. Východiskovou súčasťou kooperačného manažmentu musí byť manažment konfliktov. Manažment konfliktov predstavuje aktivity zamerané na identifikáciu konfliktov, ku ktorým v regióne dochádza, odhalenie ich príčin a nachádzanie akceptovateľných riešení.

Konflikt možno jednoducho definovať ako aspekt ohrozujúci alebo porušujúci relatívnu rovnováhu alebo stabilitu destinácie ako systému. Na jednej strane destináciu cestovného ruchu destabilizuje (teda vyvádza z rovnováhy) a súčasne na strane druhej dynamizuje (teda prispieva k tomu, že systém je z vnútorných príčin schopný meniť svoj stav). Konflikt teda nemusí byť len negatívnym javom. Je zrejmé, že destinácia je živý a dynamický „organizmus“ a jej rovnováha je javom skôr teoretickým. Proces riešenia konfliktov je vlastne procesom neustáleho hľadania rovnováhy.

Nie je cieľom vyhýbať sa konfliktom, nebezpečnými nie sú riešené konflikty, ale stávajú sa nimi konflikty neriešené.

#### Obr. 4: Dvojaký vplyv konfliktov na sieť

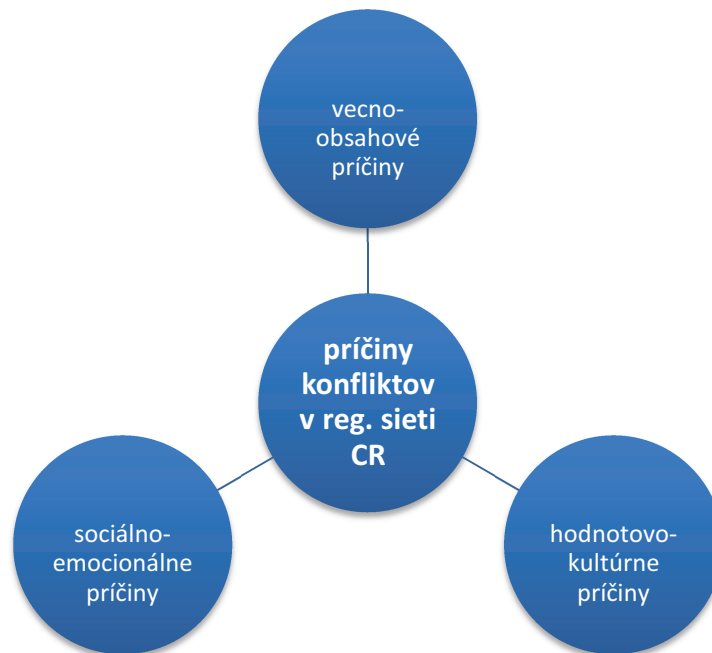


Zdroj: vlastné spracovanie

V podstate možno hovoriť o troch druhoch príčin konfliktov medzi subjektmi v destinácií (obrázok 3). Vecno-obsahové príčiny spočívajú v rôznych názoroch na stanovenie cieľov, priorít a spôsobov ich dosiahnutia, vyplývajú najmä z rôzneho charakteru a zamerania subjektov cestovného ruchu v destinácii. Sociálno-emocionálne príčiny konfliktov zahŕňajú konflikty, ktoré vznikajú na jednej strane z medziľudských vzťahov a z emocionálnych vlastností zástupcov jednotlivých aktérov destinácie (patrí sem aj správanie „vedome extrémne konkurenčne namiesto kooperačne“, nedostatočná dôvera k ostatným subjektom, komunikačné bariéry, chýbajúce možnosti vzájomného kontaktovania sa, neuznanie právomoci ostatných subjektov zasahovať do diskusií, nedostatočné riadiace schopnosti a schopnosti presadenia koordinátora siete). Hodnotovo-kultúrne príčiny konfliktov

vychádzajú predovšetkým z rôznych etických, morálnych, politických, estetických a sociálnych hodnôt jednotlivých subjektov.

**Obr. 5: Príčiny konfliktov v destinácii cestovného ruchu**



Zdroj: vlastné spracovanie

***Základom riešenia každého konfliktu musí byť snaha o oddelenie ľudského a vecného aspektu problému!***

## **4.2. Transakčné náklady spolupráce**

Nadviazanie spolupráce a samotný priebeh spolupráce predpokladá vynaloženie určitých nákladov. Možno ich označiť za transakčné náklady spolupráce, ktoré môžu byť významné pri rozhodovaní o spolupráci a o jej forme. Konkrétnejšie ide o náklady spojené s hľadáním a zabezpečením informácií o potenciálnych partneroch na spoluprácu – a to časové náklady, náklady súvisiace s rokovaním a prípadne s tvorbou zmluvy, so získaním potrebnej právnej rady, ďalej sú to náklady na kontrolu dodržiavania dohôd zo strany kooperujúceho partnera a pod. Transakčné náklady vznikajú pred aj počas spolupráce, resp. pred aj po uzatvorení kooperačnej zmluvy. Je typické, že ide o náklady, ktoré sa nemusia ukázať následne ako efektívne, sú to náklady sčasti s neistým výsledkom/protihodnotou. Vysokými môžu byť časové náklady zúčastnených partnerov, ktoré vyžadujú spoločné rokovania a určité pracovné nasadenie s nimi súvisiace. Rokovania môžu prinášať frustráciu, ktorej príčinou je pomalé postupovanie v rokovaní, jeho obsah a výsledky, ktoré nevedú k vyriešeniu problému alebo nájdeniu vhodnej a akceptovateľnej formy spolupráce, ale zodpovedajú len výsledkom debatného spolku. Významne závisí od odbornosti a aj osobných kvalít manažmentu a profesionality vedených rokovaní, aké vysoké tieto transakčné náklady budú.

### 4.3. Rozporuplné efekty spolupráce

Napriek tomu, že sa väčšinou zdôrazňujú pozitívne stránky regionálnych sietí v cestovnom ruchu, tieto partnerstvá nie sú harmonickými. Sú systémom vzťahov s často protichodnými prejavmi, na jednej strane za určitých okolností podporujú daný jav, na druhej strane umožňujú, alebo spôsobujú jeho opačný prejav. Niektoré efekty sietí sú v tomto zmysle rozporuplné, až protirečivé (nasledujúci obrázok viaceré z nich naznačuje). Je podstatné, akým spôsobom zabezpečuje manažment siete, aby pozitívne efekty sietí prevážili negatívne.

Siete podporujú zo svojej podstaty fungovania aktivitu a flexibilitu partnerov, na druhej strane sa môžu vyvinúť tak, že spôsobujú pasivitu subjektov. Dôvodmi k tomu je:

- presvedčenie, že subjekt nemôže výrazne ovplyvniť dianie v sieti (najmä pri väčších sieťach)
- prenesenie zodpovednosti na sieť, resp. jej manažment, zbavenie sa zodpovednosti, zníženie vlastných aktivít
- zatvrdnutie štruktúr, vyvinuté závislosti, vyhýbanie sa konfliktom.

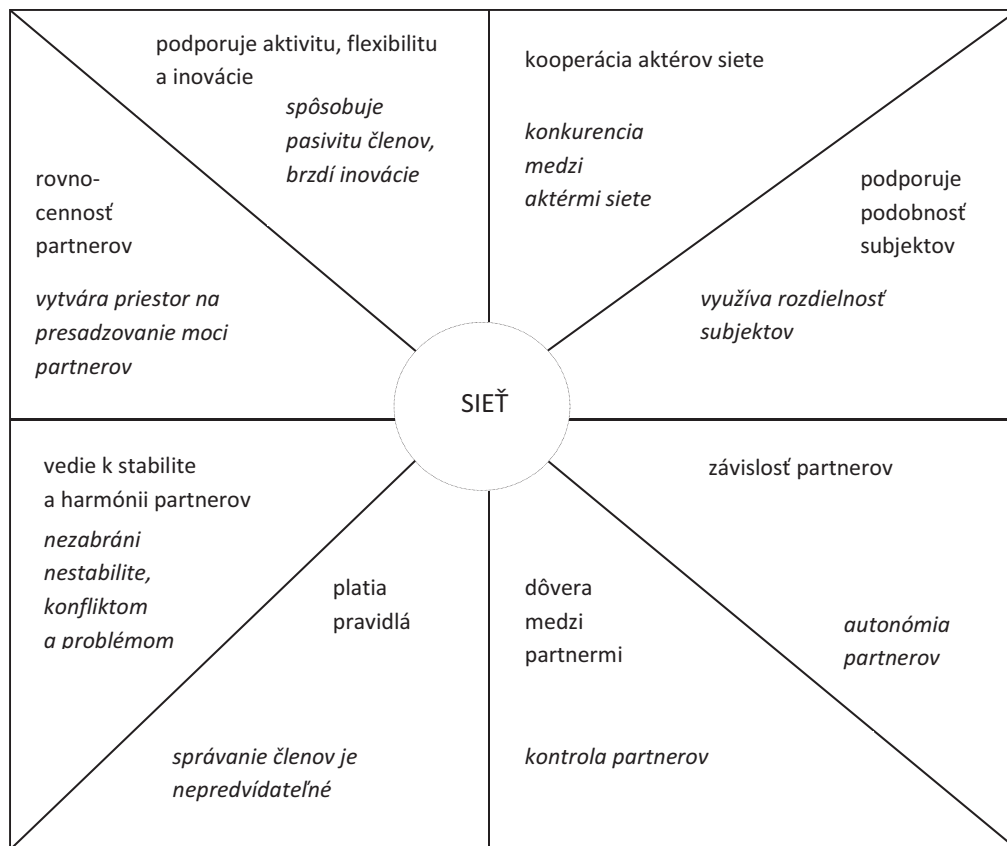
Podstatné je, aby si jednotlivé subjekty v sieti zachovali dostatočnú schopnosť prežiť na trhu, schopnosť vyjednávať, sieť nemôže nahradiť životaschopnosť a aktivity jednotlivých partnerov.

V zásade sú siete pokladané za rovnocenné partnerstvá. Avšak väčšinou nie je trvalá rovnováha pozícií aktérov. Dôvodom je najmä rozdielna finančná sila aktérov, vlastníctvo strategických zdrojov, ich kompetencie a z toho vyplývajúca nerovnaká intenzita vzájomných vzťahov a určité závislosti. Aj vo vyspelých krajinách cestovného ruchu preto siete môžu slúžiť ako nástroj na presadenie alebo posilnenie vlastnej moci niektorých aktérov.

Rozdielnosť subjektov v sieti, ich rôzne záujmy a ciele spôsobujúce množstvo konfliktov a sťažujú spoločné rokovania. Túto rozdielnosť však možno vnímať aj pozitívne, predstavuje potenciál získania synergických efektov. Synergické efekty dosiahnu subjekty vtedy, keď dokážu využiť rozdiely, ktoré ich na prvý pohľad rozdeľujú, na tvorbu nových hodnôt a vzájomnú podporu individuálnych síl. Vznik synergie a *pozitívne využitie rozdielov v sieti* je potrebné podporiť kooperačným manažmentom koordinátora siete.



**Obr. 6: Rozporuplné efekty sietí**



Zdroj: Michálková, A.: Strategické vnímanie regionálnych sietí v cestovnom ruchu v kontexte ich rozporuplných efektov. In: Bratislava: Ekonomický časopis, 3/2011.

## 5. Vybrané otázky a odpovede

### 5.1. Akými nástrojmi možno zabezpečovať koordináciu v partnerstve?

Veľkú úlohu v sieťach zohrávajú sociálne a mäkké mechanizmy regulovania. Medzi mäkké nástroje manažovania sietí vo všeobecnosti patrí napríklad zabezpečovanie subjektov informáciami, presvedčovanie, spájanie aktérov, využíva sa konsenzus, kooperácia, dohodovanie pravidiel správania a iné. Vo všeobecnosti medzi tvrdé mechanizmy manažovania patrí napríklad jednostranné nariadenie, zmluvy, finančné podnety a iné. Medzi sociálne riadiace mechanizmy v sieťach možno zaradiť kultúru siete, prístupové obmedzenia a sankcie<sup>26</sup>. V sieťach je využívaná kombinácia nástrojov.

Interakčné formy a koordinačné mechanizmy:

- a) Jednostranné prispôsobenie sa –destinácia vzhľadom na veľký počet zainteresovaných subjektov nie je typickým priestorom, v ktorom sa ostatní prispôbujú len jednému aktérovi. Jednostranné prispôsobovanie aktérov môže byť

<sup>26</sup> Jones, C., Hesterly, W. And Borgatti, S.: A generally theory of network governance: Exchange conditions and social mechanism. Academy of Management Review, 22, 1997, s. 911.

však dosiahnuté či spôsobené presadzovaním moci a autority niektorého subjektu alebo skupiny subjektov(čo môže byť jav pozitívny ako aj negatívny).

- b) Jednanie (rokovanie, dohadovanie) – sa vedie medzi racionálnymi a informovanými aktérmi na dosiahnutie dobrovoľných dohôd. Zámerom je dosiahnutie spoločného riešenia problémov spojeného zvyčajne s vysokými transakčnými nákladmi (hľadanie alternatív, ktoré vyhovujú v čo najvyššej možnej miere všetkým subjektom a predstavujú optimálne riešenie) alebo hľadanie kompromisného riešenia (pri ktorom sa spája boj o presadenie vlastného záujmu, resp. záujmu vytvorených koalícií so spoločným hľadaním najvhodnejšieho riešenia pre všetkých).
- c) Väčšinové rozhodovanie (nezodpovedá celkom rovnocennému postaveniu subjektov v sieti).
- d) Hierarchické rozhodovanie – jeden aktér určuje rozhodnutia iného/iných aktérov, napr. na báze odmeňovania, postihovania alebo legitímnej hierarchickej autorite.

## 5.2. Je možná kooperácia a zároveň konkurencia?

Samozrejme áno, kooperácia a konkurencia v sieti koexistujú, je to prirodzený jav a je prejavom vnútornej dynamiky siete. Dokonca sa v tejto súvislosti aj používa pojem *coopetition*, resp. v nemeckom jazyku *Kooppkurrenz*. V sieťach môžu *kooperovať vzájomne si konkurujúci partneri*. Partneri siete musia zostať životaschopní, ktorí sa len v dôsledku partnerstva nevzdávajú konkurenčného boja, z nekonkurencieschopných partnerov nemožno vytvoriť konkurencieschopnú sieť. Zároveň platí, že:

- partneri kooperujú v jednej alebo niekoľkých oblastiach, v inej oblasti sú v konkurenčnom vzťahu,
- prílišná konkurencia na jednej strane môže viesť k deštrukcii, naproti tomu malá konkurencia môžu degenerovať vzťahy,
- vzťahy v sieti sú v priebehu určitého časového obdobia premenlivé. Vzťah medzi subjektmi, ktorý je na začiatku kooperačný, môže sa v dôsledku meniacich sa záujmov a pozícií kooperačných partnerov zmeniť na vzťah konkurenčný a naopak.

V zásade medzi subjektmi cestovného ruchu v destinácii môže existovať **päť foriem vzťahového správania** – konkurenčné správanie (v podstate egoizmus a útlak ostatných), spolupracujúce správanie (snaha o dosiahnutie obojstranných výhod), deštruktívne správanie (najnebezpečnejšia forma vzťahov), prispôsobovanie ostatným (uprednostnenie záujmov druhých) a pasívne správanie (spoliehanie sa na aktivity ostatných). Spolupracujúce správanie je výrazom usilovania sa o obojstranný zisk, obojstranné víťazstvo. Spoluprácou sa subjekty snažia vytvoriť ďalšie, nové hodnoty tak, aby ich bolo viac pre každého v destinácii. Spolupráca je kombináciou snahy dosiahnuť vlastný maximálny prospech (nesie v sebe pozitívne stránky konkurenčného správania) s ohľadom na snahy o prospech aj ostatných subjektov. Spolupracujúce správanie najlepšie zodpovedá podmienkam destinácie cestovného ruchu. Vychádza zo samotného charakteru produktu cestovného ruchu

a produktu strediska/regiónu cestovného ruchu. Vytváranie nových hodnôt napríklad v podobe tvorby nových atraktívnych komplexných služieb je pre destináciu prirodzené a spolupráca je tým najvýhodnejším vzťahovým správaním subjektov aj v dôsledku ich vzájomnej závislosti. Uvedomenie si tejto závislosti (vychádzajúcej z komplementárnosti služieb cestovného ruchu a zo špecializácie subjektov) je kľúčom k spolupráci v destinácii. Spolupráca je potenciálne efektívnejší spôsob koexistencie než súperenie.

### **5.3. Aké sú možné organizačno-právne formy partnerstiev?**

Partnerstvá môžu pôsobiť ako formálne, ale aj neformálne:

- a) formálne partnerstvo – na základe písomných zmlúv a dohôd v súlade s platnou legislatívou (napr. zmluvy licenčné, franchisingové, dodávateľské, manažérske, konzorcionálne, outsourcing a iné),
- b) neformálne partnerstvo – bez písomnej zmluvy, na základe ústnych dohôd medzi subjektmi (voľné siete).

V prípade, že je zakladané formálne partnerstvo, sú možné podľa slovenskej legislatívy viaceré organizačno-právne formy partnerstiev, ich výber závisí od zámerov partnerstva. Môže ísť o združenie podľa Občianskeho zákonníka bez právnej subjektivity (zmluva o združení, napr. konzorciá ako projektové siete) alebo s právnou subjektivitou (záujmové združenie právnických osôb), združenie podľa Zákona o združovaní občanov, kapitálové spoločnosti, ale aj družstvo.

*Všetky destinácie v rámci spolkovej krajiny Niederösterreich – Waldviertel Tourismus, Donau Niederösterreich Tourismus, Weinviertel Tourismus, Mostviertel Tourismus, Wienerwald Tourismus a Wiener Alpen in Niederösterreich Tourismus pôsobia ako spoločnosti s ručením obmedzeným.*

Napríklad inštitucionalizácia klastra nie je na rozdiel od organizácie destinačného manažmentu nevyhnutná, ekonomický rozvoj budovaný na báze klastrov vychádza z lokálnej a regionálnej špecializácie, ide v podstate o územnú odvetvovú koncentráciu. Na získanie podpory z verejných zdrojov sa však formálne partnerstvo vyžaduje.

## 5.4. Akými ukazovateľmi možno merať úspešnosť siete?

Východiskom hodnotenia úspešnosti sietí v cestovnom ruchu je systematické zaoberanie sa touto problematikou manažmentom. Predpokladom je **vlastné definovanie úspešnosti** siete, teda toho, čo manažment pod úspešnosťou v daných podmienkach partnerstva a regiónu rozumie, nadväzne na to výber ukazovateľov, ktoré sú relevantné pre jednotlivé záujmové skupiny siete, ich konštrukcia v priamo alebo nepriamo merateľnej podobe.

Úspešnosť partnerstva možno vyjadriť súborom rozličných relevantných ekonomických a mimoekonomických ukazovateľov v závislosti od charakteru regionálneho partnerstva, jeho štruktúry, zamerania, organizačno-právnej formy a iných charakteristík. Závisí od manažmentu, ktoré z uvedeného komplexu ukazovateľov zvolí. Tieto ukazovatele uvádzame v prílohe.

Podľa zvolených ukazovateľov úspešnosti partnerstva možno identifikovať súbor relevantných faktorov ovplyvňujúcich úspešnosť kooperácie. Komplex možných faktorov uvádzame v prílohe v tabuľke.

## 6. Literatúra

1. A Practical Guide to Tourism Destination Management, WTO, 2007.
2. Fayall, A. – Oakley, B. – Weiss, A.: Theoretical Perspectives to Inter-Organisational Collaboration on Britain's Waterways. In: International Journal of Hospitality & Tourism Administration, 1/2000, s. 98.
3. Micháľková, A.: Regionálne siete v cestovnom ruchu. Bratislava: Ekonóm Bratislava, 2010.
4. Micháľková, A.: Strategické vnímanie regionálnych sietí v cestovnom ruchu v kontexte ich rozporuplných efektov. In: Bratislava: Ekonomický časopis, 3/2011.
5. Prezentácie workshopov v rámci projektu Destinatur, najmä workshop 1, 5 a 6
6. Plamínek, J.: Synergický management. 5. kapitola. Argo, 2000, s. 251.
7. Smernica pre úspešné verejno-súkromné partnerstvá. Guidelines for successful Public-Private Partnership, EK, DG REG, 2003 a rozhodnutie Eurostatu, február 2004.

## 7. Prílohy

### Príloha 1: Komplex ekonomických a mimoekonomických ukazovateľov

1. Pri **ekonomických ukazovateľoch** úspešnosti regionálnych partnerstiev cestovného ruchu možno vychádzať predovšetkým z tradičných výkonových a nákladových ukazovateľov a ukazovateľov charakterizujúcich aktivitu kooperácie:

- základné tradičné výkonové ukazovatele sledovanej kooperácie týkajúce sa výsledkov kooperácie ako sú napríklad počet návštevníkov, počet prenocovaní, dosiahnuté tržby a tradičné nákladové ukazovatele ako sú celkové náklady kooperácie, úspora nákladov dosiahnutá kooperačnými aktivitami, resp. aj pomerové ekonomické ukazovatele,
- ukazovatele vzťahujúce sa na proces dosiahnutia výsledkových ukazovateľov a charakterizujúce činnosť a aktivitu regionálnej kooperácie – objem a kvalita realizovaných kooperačných aktivít, počet realizovaných projektov, celkový objem zdrojov partnerstva, objem získaných finančných prostriedkov z verejných a iných zdrojov.

Z hľadiska významu možno osobitne vymedziť charakterizovanie úspešnosti partnerstva na základe:

- ukazovateľov jeho konkurencieschopnosti – schopnosť inovácií, zvýšenie inovačnej aktivity regionálnych subjektov, vznik nových firiem v regióne, pritiahnutie nových firiem do regiónu, postavenie na trhu a iné,
- stupňa plnenia cieľov partnerstva.

2. **Mimoekonomické ukazovatele** úspešnosti regionálnych partnerstiev cestovného ruchu naplňajú rôzne subjektívne aj objektívne merateľné ukazovatele, možno ich rozčleniť na ukazovatele vyplývajúce z interného prostredia partnerstva a z externého prostredia partnerstva.

Ukazovatele vyplývajúce z interného prostredia partnerstva:

- spokojnosť partnerov s členstvom,
- veľkosť kooperácie – meraná napr. počtom členov,
- počet profesionálnych pracovníkov partnerstva,
- relatívne bezkonfliktný priebeh kooperácie,
- stabilita partnerstva – frekvencia vstupov a výstupov z kooperácie, dĺžka existencie partnerstva, podpora vzdelávacích aktivít, rôzne iné podporné projekty (mimoekonomická efektívnosť).

Ukazovatele vyplývajúce z externého prostredia partnerstva:

- spokojnosť návštevníkov regiónu,
- spokojnosť domáceho obyvateľstva s pôsobením partnerstva na území,
- záujem nečlenov o vstup do partnerstva,
- záujem investorov, okruh priaznivcov, darcov, sponzorov,
- zapojenie rôznych odvetví a sektorov národného hospodárstva do partnerstva cestovného ruchu,
- imidž partnerstva u verejnosti, jeho akceptácia u záujmových skupín,
- význam partnerstva – miestny, regionálny, nadregionálny, medzinárodný a vplyv partnerstva na región, v ktorom pôsobí.

Zdroj: vlastné spracovanie

## Príloha 2: Faktory úspešnosti regionálnych sietí v cestovnom ruchu

štruktúra siete	<ul style="list-style-type: none"> <li>- optimálna veľkosť siete (veľký počet subjektov v sieti môže znižovať flexibilitu siete, malý počet môže znižovať postavenie siete v území)</li> <li>- optimálny stupeň heterogenity subjektov v sieti (homogénnosť subjektov umožňuje menšiu konfliktnosť, ale nie je motivačnou k zmene, inováciám, dynamike)</li> <li>- zapojenie subjektov zo súvisiacich branží, medzibranžový charakter siete</li> <li>- zapojene subjektov pozdĺž celého hodnotového reťazca</li> <li>- kľúčové záujmové skupiny v sieti (z hľadiska finančného, produktového, authority subjektu v území)</li> <li>- kvalitní členovia siete disponujúci kľúčovými kompetenciami, špecializácia členov</li> </ul>
vzťahy v sieti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dôveryhodné vzťahy medzi partnermi</li> <li>- jasné vzťahy medzi partnermi</li> <li>- správanie sa partnerov v sieti, zdravá kombinácia kooperácie a konkurencie</li> <li>- špecifická kultúra a identita siete, jedinečnosť siete, budovanie a rozvoj kooperatívnych kľúčových kompetencií</li> <li>- komunikácia medzi sieťovými partnermi, prepojenosť partnerov</li> <li>- flexibilita partnerov</li> </ul>
organizácia a vedenie siete	<ul style="list-style-type: none"> <li>- forma organizácie kooperácie, jasná štruktúra, kompetencie, úlohy</li> <li>- pravidlá združovania a rozdeľovania zdrojov, jasné očakávania od kooperácie</li> <li>- pravidlá vstupu do siete (výber partnerov), pravidlá správania v sieti, pravidlá výstupu zo siete, realizovaná kontrola</li> <li>- schopný manažment siete, schopnosť koordinácie subjektov kooperácie</li> <li>- vzdelávacie aktivity, vedomostné siete</li> <li>- spoločné ciele a stratégie</li> <li>- jasné výhody, ktoré kooperácia prináša, uspokojenie partnerov aj siete ako celku</li> <li>- snahy o trvalo udržateľný rozvoj siete</li> <li>- hodnotenie aktivít siete</li> </ul>
aktivity a výkonnosť siete	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aktivita partnerov v kooperácii</li> <li>- inovačná schopnosť siete</li> <li>- spoločné sieťové projekty</li> <li>- kvalita vytvoreného produktu siete</li> <li>- flexibilita a podnikavosť partnerov a siete ako celku</li> <li>- konkurencieschopnosť jednotlivých členov aj siete ako celku</li> <li>- objem a kvalita produkčných zdrojov siete a efektívnosť investícií do sieťových aktivít</li> <li>- podpora aj tých aktivít/subjektov, ktoré sú neatraktívne z priameho ekonomického hľadiska, ale ktoré tvoria originálnu súčasť regionálneho produktu cestovného ruchu, zvyčajne doplnkové služby</li> </ul>
vonkajšie faktory	<ul style="list-style-type: none"> <li>- podpora sietí a sieťových aktivít z verejných prostriedkov rôznych úrovní</li> <li>- spolupráca siete s vonkajším prostredím – verejná správa, združenia, podniky a organizácie, siete z iných odvetví</li> <li>- spolupráca s inými sieťami cestovného ruchu v destinácii a prepojenie na siete cestovného ruchu zo susedných regiónov</li> <li>- konkurenčná sila iných sietí</li> <li>- organizačná štruktúra cestovného ruchu v regióne</li> <li>- priaznivé podmienky na strane dopytu</li> </ul>

Zdroj: MICHÁLKOVÁ, Anna. Faktory úspešnosti regionálnych sietí v cestovnom ruchu. In Working papers Fakulty mezinárodních vzťahů. - Praha : Nakladatelství Oeconomica, Vysoká škola ekonomická v Praze, 2010. ISSN 1802-6591, 2010, vol. IV, no. 21, s. 5-22.

# V. Udržateľný rozvoj v destinačnom manažmente cestovného ruchu

## 1. Prečo?

Cieľom kapitoly je objasniť celú šírku problematiky udržateľného rozvoja cestovného ruchu a objasniť postup pri snahe manažmentu destinácie dodržiavať jeho základné princípy.

## 2. Čo musíme vedieť

„Trvalo“ udržateľný rozvoj v Slovenskej republike právne vymedzuje § 6 zákona č. 17/1992 Zb. o životnom prostredí. Podľa neho ide o taký „rozvoj, ktorý súčasným i budúcim generáciám zachováva možnosť uspokojovať ich základné životné potreby a pritom neznižuje rozmanitosť prírody a zachováva prirodzené funkcie ekosystémov.“ Národná stratégia trvalo udržateľného rozvoja vymedzuje princípy a kritériá posudzovania ich uplatnenia. Akčný plán TUR v SR konkretizuje ciele vzhľadom na vonkajšie podnety a vnútorné potreby. Trvalo udržateľným cestovným ruchom sa zaoberá množstvo dokumentov na národnej, európskej aj svetovej úrovni.

Udržateľný cestovný ruch predstavuje taký rozvoj cestovného ruchu, ktorý využíva zdroje destinácie na realizáciu ekonomických aktivít, avšak súčasne zachováva jej prírodné prostredie a jeho ekologickú stabilitu, kultúrnu identitu a prispieva k zlepšovaniu životných podmienok domáceho obyvateľstva. Ide o vzájomný kompromis medzi ekonomickými, sociálnymi a environmentálnymi hodnotami a udržiavanie rovnováhy medzi nimi.

Udržateľný cestovný ruch zahŕňa tri oblasti<sup>27</sup>:

- ekonomická oblasť (precízne sledovanie hospodárskeho výsledku, znižovanie nákladov a zvyšovanie zisku),
- environmentálna oblasť (ochrana životného prostredia, racionálne využívanie nových technológií, ktoré znižujú zaťaženie životného prostredia),
- sociálna oblasť (rozvoj miestneho obyvateľstva, sociálny prístup k zamestnancom v podnikoch CR, spoločenská zodpovednosť regiónu, združenia alebo podniku).

Na dosiahnutie konkurencieschopného a udržateľného cestovného ruchu EK vyzýva všetkých aktérov, aby rešpektovali tieto zásady<sup>28</sup>:

- Zaujať holistický a integrovaný prístup – Pri plánovaní a rozvoji cestovného ruchu by sa mali vziať do úvahy všetky jeho rôzne dopady. Okrem toho, cestovný ruch by mal

<sup>27</sup> Novacká, Ľ. 2010. „Trvalo“ udržateľný rozvoj cestovného ruchu na medzinárodnom trhu. Bratislava: KARTPRINT, 2010. s. 12-13.

<sup>28</sup> Agenda pre trvalo udržateľný a konkurencieschopný európsky cestovný ruch (KOM 2007)

byť dobre vyvážený a integrovaný s celým radom činností, ktoré ovplyvňujú spoločnosť a životné prostredie.

- Dlhodobý plán – Udržateľný rozvoj znamená starať sa o potreby budúcich generácií tak ako o svoje vlastné potreby. Dlhodobé plánovanie si vyžaduje schopnosť dlhodobo podporovať zvolené činnosti.
- Dosiahnuť vhodné tempo a rytmus rozvoja – Úroveň, tempo a tvar vývoja by mal odrážať a rešpektovať charakter, zdroje a potreby hostiteľských komunít a destinácií.
- Zapojiť všetky zainteresované strany – Trvalo udržateľný prístup si vyžaduje celkovú a oddanú účasť pri rozhodovaní a praktickej implementácii zo strany všetkých, ktorí sa podieľajú na výsledku.
- Použiť najlepšie dostupné vedomosti – Politiky a činnosti by mali byť informované o najnovších a najlepších dostupných vedomostiach. Informácie o trendoch a dopadoch v cestovnom ruchu, ako aj zručnosti a skúsenosti, by sa mali zdieľať v celej Európe.
- Minimalizovať a riadiť riziko (zásada prevencie) – Tam, kde existuje nejasnosť ohľadom výsledkov, by sa malo vykonať úplné hodnotenie a prijať preventívne opatrenie s cieľom predísť škode na životnom prostredí alebo spoločnosti.
- Odraziť dopady v cenách (používateľ a znečisťovateľ platí) – Ceny by mali odrážať reálne náklady pre spoločnosť na spotrebné a výrobné činnosti. Toto má dôsledky nielen na znečisťovanie, ale aj na platenia za použitie zariadení, s ktorými sú spojené významné náklady na riadenie.
- Stanoviť a rešpektovať hranice, tam, kde je to vhodné – Mala by sa uznať nosná kapacita jednotlivých miest a širších oblastí, s pripravenosťou a schopnosťou obmedziť, podľa potreby, objem rozvoja cestovného ruchu a objem prílevu turistov.
- Podniknúť neprerušované monitorovanie – Udržateľnosť celkovo je o pochopení dopadov a neustálej obozretnosti vzhľadom na ne, aby sa mohli vykonať potrebné zmeny a zlepšenia.

Podľa A Practical Guide to Tourism Destination Management (UNWTO, 2007) nesprávne plánovanie alebo manažment cestovného ruchu môže spôsobiť poškodenie prostredia destinácie, zapríčiniť sociálny a kultúrny konflikt a odcudzenie domáceho obyvateľstva destinácie. Udržateľný cestovný ruch riadi vplyvy cestovného ruchu na prostredie, ekonomiku a spoločnosť v destinácii, udržiava a zlepšuje zdroje destinácie pre súčasné a budúce potreby účastníkov cestovného ruchu a domáceho obyvateľstva. Na interakciu medzi všetkými záujmovými subjektmi v destinácii upozorňuje model VICE (Visitor – návštevník, Industry – priemysel, Community – komunita, Environment and Culture – prostredie a kultúra) uvedený na obrázku 1.



**Obr. 1: Model VICE**



Zdroj: A Practical Guide to Tourism Destination Management (UNWTO, 2007), s. 13.

Producenti služieb cestovného ruchu, ktorých produkcia má negatívny vplyv na udržateľný rozvoj, môžu pasívne prispievať na udržateľný rozvoj určitou kompenzáciou. Možno odporučiť využívanie určitých nástrojov<sup>29</sup>:

- finančné donácie,
- kauzálne marketingové kampane s cieľom upozorniť na potrebu udržateľného rozvoja,
- korporátne dobrovoľníctvo,
- opatrenia s cieľom znižovať energetickú náročnosť.

A Practical Guide to Tourism Destination Management uvádza nasledujúce **nástroje manažovania zdrojov**:

**Koncesie a prenájom**, ktoré umožňujú komerčné vytváranie a prevádzkovanie služieb cestovného ruchu v chránených územiach, pričom subjekty platia rôzne druhy poplatkov za komerčné využívanie územia a zároveň plnia špecifikované povinnosti týkajúce sa šetrného využívania zdrojov.

**Partnerstvo verejného a súkromného sektora** je vhodné najmä v tom prípade, ak napr. chránené územie či už z prírodného alebo kultúrneho hľadiska vyžaduje špecifický manažment, avšak presahuje územno-správne hranice (štátu, regiónu). PP partnerstvo je potom osobitným nástrojom v manažmente týchto území.

**Miestna agenda 21** ako medzinárodný proces plánovania predpokladá definovanie stratégie trvalo udržateľného rozvoja miestnou komunitou a akčného programu, ktorý má byť implementovaný, samozrejme aj v kontexte cestovného ruchu. DMO tu v spolupráci s územnou samosprávou zastupuje záujmy svojich členov. Zároveň však má vyvíjať snahy, aby jej komerční členovia chápali záujmy trvalo udržateľného rozvoja cestovného ruchu.

<sup>29</sup> Novacká, Ľ. 2010. „Trvalo“ udržateľný rozvoj cestovného ruchu na medzinárodnom trhu. Bratislava: KARTPRINT, 2010. s. 85-86. ISBN 978-80-88870-88-3.

**Certifikácia** cestovnom ruchu zahŕňa množstvo programov a iniciatív podporujúcich subjekty, ktoré dodržiavajú stanovené štandardy. Spomedzi nich možno uviesť medzinárodné normy rady ISO 14001, schému Spoločenstiev pre environmentálne manažérstvo a audit – EMAS (Nariadenie EP a Rady č. 761/2001 o dobrovoľnej účasti organizácií v schéme), medzinárodné značky ako napr. European Greenways (European Greenways Association – EGWA, Španielsko), Green Globe 21 (USA, audítori za Európu sú predovšetkým z Nemecka, program je zameraný na podnikateľské subjekty), EDEN – European Destination of Excellence (EK, DG Enterprise and Industry, program propaguje novovznikajúce európske destinácie a podporuje tie, ktoré dodržiavajú sociálnu, kultúrnu a environmentálnu udržateľnosť, témy na ocenenie sa každý rok menia), Európske hlavné mesto kultúry, Tourism for tomorrow awards (WTTC, certifikácia v rôznych kategóriách – Community Award, Business Award, Destination Award, Environment Award, People Award, Innovation Award), Ecolabel (Európsky kvet, EK, DG CLIMA – DG ENV, oficiálne európske označenie pre produkty a služby), Green Destination Tourism Award (nová kategória ocenení v rámci Goldstar Awards, Green Tourism Business Scheme, Škótsko, akreditovaný program v trvalo udržateľnom cestovnom ruchu), národné eko-značky (v SR Slovenská agentúra životného prostredia, Ministerstvo životného prostredia), a mnohé iné.

**Ukazovatele udržateľného cestovného ruchu** slúžiace na pravidelné meranie zmien v podstatných vstupoch a výstupoch rozvoja cestovného ruchu v danej destinácii (viď časť 5 tejto kapitoly).

### 3. Ako ďalej...

Pri strategických a operatívnych rozhodnutiach by si mal manažment na zachovanie trvalo udržateľného cestovného ruchu zodpovedať tieto otázky:

- Aký vplyv bude mať toto rozhodnutie na návštevníkov?
- Aké dôsledky bude mať na priemysel?
- Ako bude vplývať na domáceho obyvateľstvo?
- Aký bude mať dopad na životné prostredie a kultúru v destinácii?

Cieľom je zachovanie ekonomického, sociálneho a environmentálneho prostredia v rovnováhe, odpoveď na všetky uvedené otázky by mala byť pozitívna, inak možno navrhované riešenie pokladať za otázne.

Dodržiavanie princípov trvalo udržateľného cestovného ruchu umožňuje rozvoj podnikania a zároveň má pozitívne ekonomické a sociálne dopady na domáce obyvateľstvo pri súčasnom rešpektovaní životného prostredia. Tieto pozitíva sú kľúčom k uplatňovaniu trvalo udržateľného cestovného ruchu a na ich posilnenie možno odporučiť nasledovné pravidlá:

V ekonomickej oblasti:

- zhodnotenie ekonomických efektov ešte pred rozvojovými aktivitami,
- maximalizácia lokálnych ekonomických efektov väzbami medzi lokálnymi, poskytovateľmi služieb a redukcia únikov pozitívnych efektov mimo regiónu,
- zabezpečenie účasti miestneho obyvateľstva na pozitívnych efektoch z cestovného ruchu,
- pomoc prostredníctvom lokálneho marketingu a vývoja produktu,
- podpora zodpovedného podnikania a platenia férových cien.

V sociálnej oblasti:

- zapojenie domáceho obyvateľstva do plánovania a marketingového rozhodovania,
- zhodnotenie sociálnych efektov aktivít cestovného ruchu,
- rešpektovanie sociálnej a kultúrnej rôznorodosti,
- senzitivnosť ku kultúre návštevníkov.

V environmentálnej oblasti:

- redukovanie negatívnych environmentálnych vplyvov ešte pred rozvojovými aktivitami,
- udržateľné využívanie miestnych zdrojov,
- podpora biodiverzity.

Na zabezpečenie trvalo udržateľného cestovného ruchu v destinácii je nevyhnutné túto úlohu vnímať ako proces, ktorý treba starostlivo plánovať. Možno odporučiť nasledujúce kroky:

1. Vytvorenie programu trvalo udržateľného cestovného ruchu v destinácii vo vzťahu k ekonomickému, sociálno-kultúrnemu a prírodnému prostrediu destinácie najmä:
  - a) opierajúc sa o stanovenie cieľov trvalo udržateľného cestovného ruchu,
  - b) zostavenie súboru kritérií, ktoré je potrebné dodržiavať jednotlivými záujmovými skupinami v destinácii, aby bolo zabezpečené uplatňovanie princípov trvalo udržateľného cestovného ruchu, určenie závažnosti jednotlivých kritérií vo vzťahu k trvalej udržateľnosti cestovného ruchu a
  - c) identifikovanie kľúčových rizík, ktoré môžu negatívne ovplyvniť destináciu,
  - d) je možné zvážiť aj vypracovanie programu vlastnej vnútornej destinačnej certifikácie subjektov, ktorej úloha je najmä pozitívna motivácia týchto subjektov k trvalej udržateľnosti svojich rozvojových aktivít.
2. Vypracovanie systému monitorovania plnenia programu a pravidelné hodnotenie napĺňania programu a stanovených kritérií, informačná politika s tým súvisiaca.
3. Vypracovanie správy o stave trvalo udržateľného rozvoja cestovného ruchu.
4. Využitie výsledkov pravidelného vyhodnocovania na návrh a realizáciu opatrení zabezpečenia trvalo udržateľného cestovného ruchu v rámci strategického a operatívneho rozhodovacieho procesu v destinačnom manažmente.

## 4. Možné problémy

### Dostupnosť údajovej základne

Na účely manažovania trvalo udržateľného cestovného ruchu a merania udržateľnosti cestovného ruchu je potrebné vytvoriť údajovú základňu. Existujúce informačné zdroje zvyčajne neuspokoja informačnú potrebu v tejto súvislosti. Je potrebné využívať komplex informačných zdrojov, ktoré budú závisieť od zvolených kritérií a ukazovateľov trvalej udržateľnosti v destinácii. Pritom je dôležité zvážiť náklady spojené so získavaním údajov a ich relevantnosťou či využiteľnosťou pre manažérske procesy v destinácii.

Časť informačnej potreby uspokojia sekundárne informácie zo štátnej štatistiky a z prieskumov národnej agentúry pre cestovný ruch alebo iných sekundárnych zdrojov. Dôležité je, aby organizácia destinačného manažmentu vypracovala systém – metodiku zberu údajov (čo, kde, kedy a ako) a systém vyhodnocovania údajov relevantných na vykazovanie zvolených ukazovateľov trvalo udržateľného rozvoja cestovného ruchu. Odporučiť možno aj vytvorenie systému vlastných špecializovaných primárnych prieskumov zachytávajúcich čiastkové oblasti najmä v sociálnej oblasti, napr. dopytovanie s využitím dotazníka alebo interview s rôznymi cieľovými skupinami respondentov – návštevníci, domáci obyvatelia, poskytovatelia služieb, resp. dopĺňajúcich sekundárne prieskumy aj z ekonomickej a environmentálnej oblasti. Pri vlastných prieskumoch je podstatná metodika ich realizácie, aby ich výsledky čo najvernejšie odrážali reálny stav v destinácii. Ekonomickú efektívnosť je potrebné zvážiť pri rozhodovaní o preferovaní realizácie vlastných prieskumov alebo obstaranie tejto služby od externých subjektov.

V tejto oblasti je nevyhnutné nadviazanie spolupráce s členmi organizácie a inými regionálnymi subjektmi.

### **Vôľa regionálnych subjektov participovať na realizovaní princípov trvalo udržateľného cestovného ruchu**

Presadzovanie trvalo udržateľného rozvoja cestovného ruchu vyžaduje intenzívnu internú prácu DMO medzi svojimi členmi, ale aj informačnú kampaň medzi nečlenmi organizácie. Organizovanie podujatí na túto problematiku a vzdelávanie s prezentovaním výhod napĺňania princípov trvalo udržateľného cestovného ruchu je podstatné pri realizácii opatrení trvalo udržateľného rozvoja. Možné je aj vytvorenie vlastnej vnútornej destinačnej certifikácie subjektov využitím ekonomickej alebo aj mimoekonomickej, nepriamej podpory zapojenia sa subjektov do nej alebo zvážiť podporu snahy regionálnych subjektov (vrátane DMO) uspieť v národnej alebo medzinárodnej certifikácii.

## 5. Vybrané otázky a odpovede

### **Akými ukazovateľmi možno merať udržateľnosť cestovného ruchu v destinácii?**

Pre zostavenie systému ukazovateľov relevantných pre destináciu je vhodné vytvoriť pracovný tím zložený z pracovníkov DMO, partnerov a nezávislého odborníka. Ich výber závisí najmä od priorit rozvoja cestovného ruchu, priorit regionálneho rozvoja, obmedzenosti miestnych zdrojov a v neposlednom rade aj od dostupnosti údajov.

Udržateľný cestovný ruch zohľadňuje nielen ekologické hranice rozvoja cestovného ruchu. Podstatná je aj sociálno-psychologická kapacita územia, ktorá je primárne ovplyvnená správaním, záujmami a aktivitami domáceho obyvateľstva a návštevníkov a ich ochotou akceptovať určitý stupeň hustoty osôb na danom území<sup>30</sup>. Ekologická a sociálno-psychologická kapacita ovplyvňujú v podstate aj ekonomickú kapacitu rozvoja cestovného ruchu v destinácii ako určité nasýtenie trhu zo strany dopytu alebo zo strany ponuky, nakoľko územie už dosiahlo maximálnu hranicu jeho budovania na účely rozvoja cestovného ruchu. V týchto súvislostiach zahŕňajú ukazovatele širokú škálu oblastí.

*Podstatné ukazovatele je potrebné identifikovať v nasledujúcich oblastiach:*

- a) inštitucionálne ukazovatele (ukazovatele trvalo udržateľného manažmentu destinácie),*
- b) ekonomické kapacitné a výkonové ukazovatele rozvoja cestovného ruchu absolútne alebo prepočítané na logické kapacitné ukazovatele, (napr. domáce obyvateľstvo, časové obdobie, iné) celkové a za čiastkové oblasti cestovného ruchu týkajúce sa charakteristických činností cestovného ruchu ako aj činností cestovného ruchu súvisiacich, vrátane využívania miestnych zdrojov pri produkcii v cestovnom ruchu,*
- c) absolútne a prepočítané ukazovatele súvisiace so zamestnanosťou v cestovnom ruchu,*
- d) ukazovatele sociálno-kultúrne vzťahujúce sa na domáce obyvateľstvo a návštevníkov destinácie,*
- e) ukazovatele ochrany a zachovania prírodného prostredia, spotreby zdrojov pri realizácii produktu cestovného ruchu, negatívnych efektov činností cestovného ruchu na prostredie.*

Podstatné je stanovenie limitov rozvoja cestovného ruchu a teda horných hraníc vybratých ukazovateľov aj mimo limitov a regulatívov v územnom plánovaní.

Súbor týchto ukazovateľov (resp. v ďalších obdobiach ich vývoj), ktoré boli identifikované ako relevantné miestnou komunitou a potvrdené organizáciou destinačného manažmentu, je zároveň určitým konkrétnejším usmernením správania manažmentu destinácie a regionálnych subjektov cestovného ruchu smerom k trvalej udržateľnosti.

---

<sup>30</sup> Micháľková, A.: Regionálny cestovný ruch. Praktikum. Vydavateľstvo Ekonóm, 2013.

## 6. Literatúra

1. Gabritsch, S.: Manažment destinácie Wienerwald, obchodná stratégia na príklade Wienerwald Tourismus GmbH. – od vízie k realizácii“. Prednáška na 6. worshope projektu Destinatiour, 2013.
2. Akčný plán trvalo udržateľného rozvoja v SR
3. NOVACKÁ, Ľ. 2010. „Trvalo“ udržateľný rozvoj cestovného ruchu na medzinárodnom trhu. Bratislava: KARTPRINT, 2010.
4. NOVACKÁ Ľ., 2013 Cestovný ruch, udržateľnosť a zodpovednosť na medzinárodnom trhu, Ekonóm Bratislava, 2013
5. Národná stratégia trvalo udržateľného rozvoja v SR
6. Stratégia rozvoja cestovného ruchu do roku 2020
7. Stratégia rozvoja cestovného ruchu do roku 2020, Oznámenie o strategickom dokumente podľa zákona č. 24 / 2006 Z. z. o posudzovaní vplyvov na životné prostredie a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.
8. Micháľková, A.: Regionálny cestovný ruch. Praktikum. Vydavateľstvo Ekonóm, 2013.
9. Zákon č. 17/1992 Zb. o životnom prostredí

## VI. Podpora rozvoja cestovného ruchu a destinačné manažérske organizácie v súlade s právnou úpravou v SR

### 1. Prečo?

Cieľom tejto kapitoly je objasniť podstatu fungovania oblastných a krajských organizácií cestovného ruchu v súlade so zákonom č. 91/2010 Z. z. o podpore rozvoja cestovného ruchu

### 2. Čo musíme vedieť

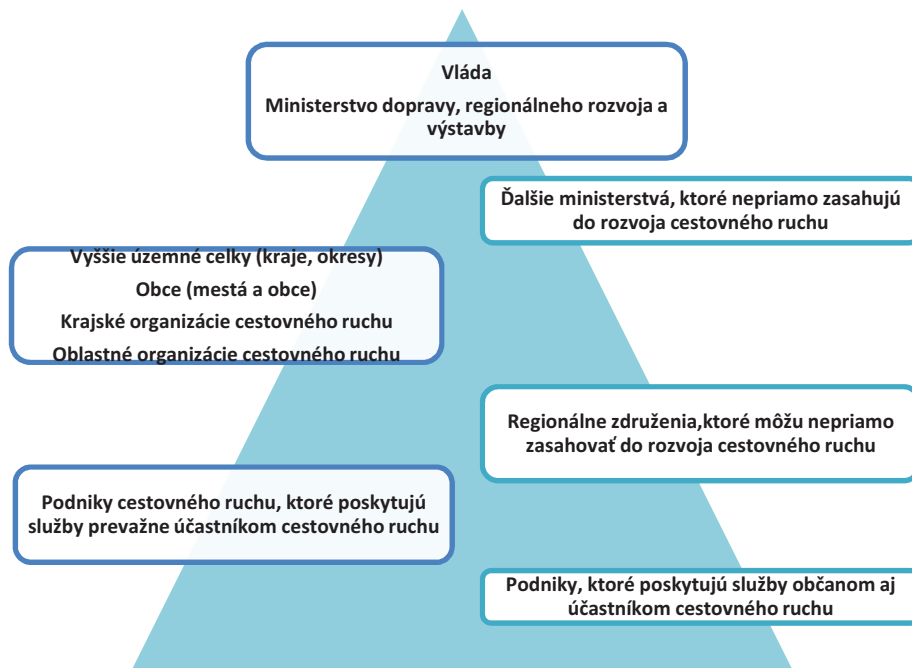
Manažment cestovného ruchu v SR vyplýva z ostatného vývoja na území SR a zo skúseností v turisticky vyspelých krajinách. Formálne postavenie jednotlivých inštitúcií, ktoré v regionálnom rozvoji cestovného ruchu majú stanovený rozsah kompetencií zakotvuje zákon o podpore cestovného ruchu č. 91/2010 Z. z.

Uvedený zákon definuje postavenie a kompetencie v cestovnom ruchu právnických osôb, ktoré **priamo** vstupujú do systému manažmentu cestovného ruchu v SR. Ide o kompetencie nasledovných orgánov: (§ 3)

- a) ministerstva, ktoré je zodpovedné za cestovný ruch v rámci činnosti vrcholného orgánu štátnej správy, t.j. vlády SR,
- b) vyšších územných celkov a obcí v rámci samosprávy,
- c) oblastných a krajských organizácií cestovného ruchu,
- d) agentúry, príspevkovej organizácie, zriadenej ministerstvom.

Všeobecne možno znázorniť manažment cestovného ruchu v Slovenskej republike takto:

**Obr. 1: Hierarchia inštitucionálneho zabezpečenia cestovného ruchu v SR**



Zdroj: autorka

## 2.1. Ministerstvo

Ministerstvo v súčasnosti Ministerstvo dopravy, regionálneho rozvoja a výstavby, je z hľadiska rozvoja a podpory cestovného ruchu zodpovedné za plnenie nasledovných úloh: (§ 4)

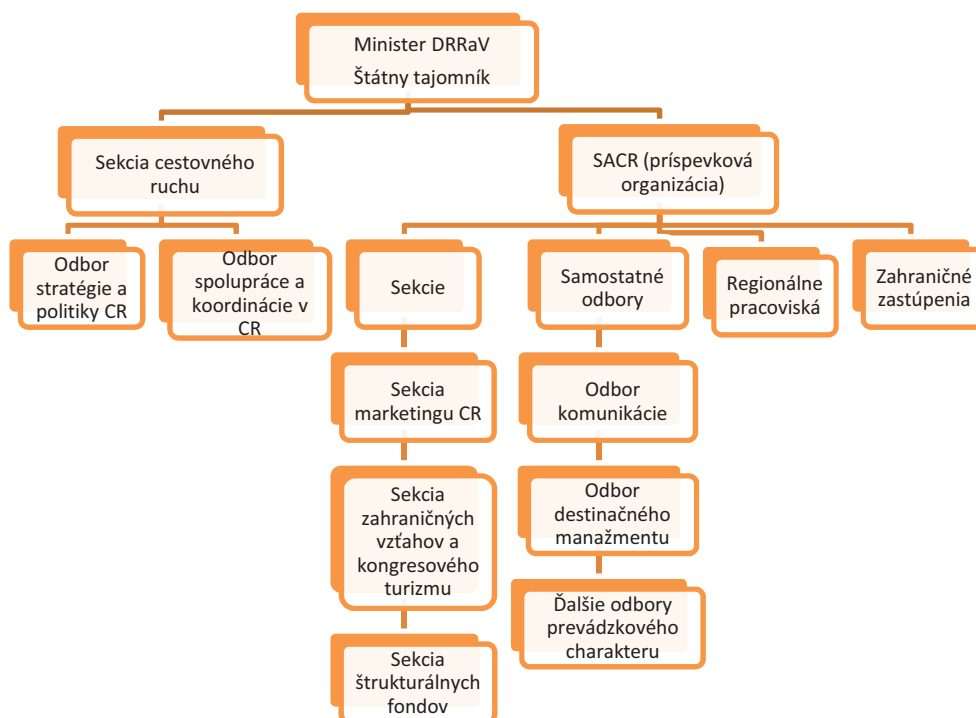
- vytvára podmienky pre rozvoj cestovného ruchu ako štátnej priority,
- vypracúva, implementuje a monitoruje štátnu politiku rozvoja cestovného ruchu,
- vypracúva národnú koncepciu rozvoja cestovného ruchu a zodpovedá za jej plnenie,
- zabezpečuje potrebné stimuly a pomoc pri investíciách súkromného sektora do cestovného ruchu,
- podieľa sa na tvorbe systému štatistických informácií o cestovnom ruchu,
- spracúva komplexné štatistické údaje o vývoji cestovného ruchu v Slovenskej republike,
- spolupracuje s Ministerstvom školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky pri podpore uplatňovania medzinárodných štandardov a rozvoji vzdelávania v cestovnom ruchu,
- spravuje Register krajských a oblastných organizácií cestovného ruchu (ďalej len „register“),
- plní úlohy a záväzky Slovenskej republiky vyplývajúce z členstva
  - vo Svetovej organizácii cestovného ruchu a ostatných medzinárodných a medzištátnych organizáciách a združeniach cestovného ruchu,
  - v Európskej únii v oblasti cestovného ruchu a z medzinárodných zmlúv týkajúcich sa cestovného ruchu,
  - vo Výbore pre cestovný ruch Organizácie pre hospodársku spoluprácu a rozvoj,
- zabezpečuje
  - plnenie úloh cezhraničnej spolupráce v cestovnom ruchu,
  - zahraničnú spoluprácu v cestovnom ruchu v oblasti dvojstranných a multilaterálnych vzťahov,



- plnenie medzinárodných bilaterálnych a multilaterálnych zmlúv v cestovnom ruchu,
- k) metodicky usmerňuje a kontroluje plnenie úloh agentúry,
- l) vypracúva programy rozvoja cestovného ruchu a vyhodnocuje ich realizáciu,
- m) podporuje činnosť územnej samosprávy pri rozvoji cestovného ruchu a činnosť krajských
- n) oblastných organizácií cestovného ruchu (ďalej len „organizácie cestovného ruchu“),
- o) zadáva úlohy subjektom výskumu cestovného ruchu,
- p) podieľa sa na vytváraní mechanizmu fungovania jednotnej prezentácie Slovenskej republiky v zahraničí.

V rámci organizačnej štruktúry ministerstva dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja je cestovný ruch začlenený na úrovni sekcie. Uvedené úlohy ministerstva sú prenesené na „Sekciu cestovného ruchu“. Ministerstvo zriadilo aj príspevkovú organizáciu Slovenskú agentúru pre cestovný ruch – SACR. Manažment cestovného ruchu na úrovni Ministerstva dopravy, regionálneho rozvoja a výstavby SR a príspevkovej organizácie SACR možno znázorniť nasledovne:

**Obr. 2: Organizačná štruktúra manažmentu cestovného ruchu na úrovni ministerstva**



Zdroj: vlastné spracovanie podľa <http://www.telecom.gov.sk/index/index.php?ids=1711>, <http://www.sacr.sk/sacr/vyrocnne-spravy/>, str. 16

V SACR pracuje 96 pracovníkov, ktorí pôsobia v rozsiahlej organizačnej štruktúre tejto inštitúcie. Regionálne pracoviská sú dislokované do nasledovných miest: Banská Bystrica, Košice, Prešov, Nitra, Trenčín, Žilina. Oficiálne zahraničné zastúpenia SACR sú v súčasnosti zriadené v nasledovných štátoch: Česká republika, Maďarsko, Nemecko, Poľsko, Rakúsko, Ruská federácia

Slovenská agentúra pre cestovný ruch pracuje v súlade s plánom činnosti. V roku 2012 tvorili náklady na činnosť SACR vo výške 10 936 740,47 €.

Činnosť SACR v roku 2012 bola financovaná okrem transferu na rok 2012 aj z prostriedkov refundácií Opatrenia 3.2 Operačný program Konkurencieschopnosť a hospodársky rast (OP KaHR), z vlastných príjmov, z refundovaných prostriedkov Technickej pomoci, zálohovej platby Technickej pomoci (mzdy zamestnancov Štrukturálnych fondov) a zálohovej platby Opatrenia 3.2 OP KaHR.<sup>31</sup>

Úlohy SACR v súlade so zákonom o podpore cestovného ruchu sú tieto: § 7

*(3) Agentúra koordinuje vypracovanie návrhu a realizácie propagácie a prezentácie Slovenskej republiky ako cieľovej krajiny cestovného ruchu podľa zásad jednotnej prezentácie Slovenskej republiky v zahraničí.*

*(4) Na zabezpečenie svojej činnosti môže agentúra zriaďovať svoje zahraničné zastúpenia a vnútroštátne regionálne pracoviská.*

*(5) Regionálne pracoviská agentúry zabezpečujú zber a výmenu územných údajov, komunikáciu s partnermi, podieľajú sa na marketingovej podpore predaja produktov cestovného ruchu regionálneho a národného charakteru a plnia na území príslušných regiónov úlohy, ktoré vyplývajú zo schválených koncepčných dokumentov cestovného ruchu.*

*(6) Agentúra vykonáva podpornú a koordinačnú činnosť pre organizácie cestovného ruchu. Podrobnosti o organizácii a činnosti agentúry upraví štatút agentúry, ktorý schvaľuje ministerstvo.*

## **2.2. Pôsobnosť vyšších územných celkov**

Pôsobnosť **vyšších územných celkov** je zadefinovaná nasledovne: § 5

- a) môže založiť krajskú organizáciu a podieľa sa na jej spolufinancovaní,*
- b) spolupracuje s krajskou organizáciou pri tvorbe koncepcie rozvoja cestovného ruchu, ročného plánu aktivít a monitorovacej správy o vývoji cestovného ruchu na území kraja,*
- c) vytvára podmienky na spoluprácu s podnikateľskými subjektmi pôsobiacimi na jeho území,*
- d) vytvára podmienky na osvetu a výchovu obyvateľstva k podnikaniu v cestovnom ruchu,*
- e) spolupracuje s ústrednými orgánmi štátnej správy pri realizácii štátnej politiky cestovného ruchu v Slovenskej republike,*
- f) podporuje rozvoj cezhraničnej, medziregionálnej a nadnárodnej spolupráce v cestovnom ruchu,*
- g) vytvára podmienky na podporné mechanizmy a nástroje, ktoré motivujú subjekty na jeho území k rozvoju cestovného ruchu, zvyšovaniu kvality služieb a konkurencieschopnosti,*
- h) podieľa sa na vytváraní mechanizmu fungovania jednotnej prezentácie Slovenskej republiky v zahraničí.*

---

<sup>31</sup> Slovenská agentúra pre cestovný ruch, Výročná správa 2012, str. 10, <http://www.sacr.sk/sacr/vyrocné-spravy/>

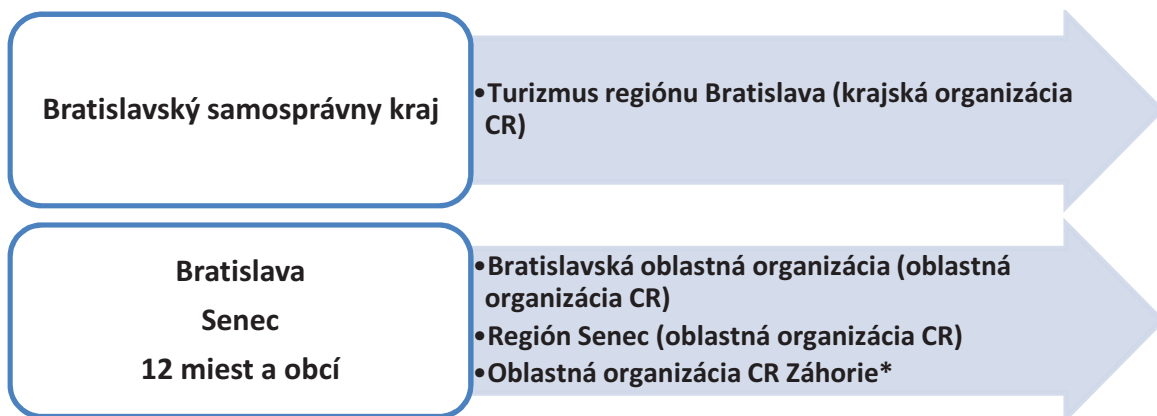
## 2.3. Obec

**Obec** má v zmysle zákona nasledovné kompetencie pôsobnosti: § 6

- a) môže iniciovať vznik oblastnej organizácie a podieľa sa na spolufinancovaní jej aktivít,
- b) spolupracuje s organizáciami cestovného ruchu pri tvorbe koncepcie rozvoja cestovného ruchu na území obce, ročného plánu aktivít a monitorovacej správy o vývoji cestovného ruchu na území obce,
- c) tvorí programy, plány, stratégie a koncepcie rozvoja cestovného ruchu,
- d) vytvára vlastné finančné zdroje na realizáciu aktivít v cestovnom ruchu,
- e) buduje infraštruktúru podporujúcu aktivity v cestovnom ruchu, ktorá spadá do pôsobnosti obce,
- f) sústreďuje štatistické údaje o cestovnom ruchu v obci,
- g) spolupracuje s ústrednými orgánmi štátnej správy a s orgánmi vyššieho územného celku pri realizácii štátnej politiky cestovného ruchu v Slovenskej republike,
- h) podieľa sa na uplatňovaní mechanizmu fungovania jednotnej prezentácie Slovenskej republiky v zahraničí.

Z uvedeného textu zákona vyplýva, že vyšší územný celok i obec môžu iniciovať vznik príslušnej organizácie cestovného ruchu a spolupodieľať sa na spolufinancovaní jej aktivít. V Bratislavskom kraji vznikli organizácie cestovného ruchu na oboch úrovniach.

**Obr. 3: Zriaďovatelia organizácií cestovného ruchu v Bratislavskom kraji**



\*V oblastnej organizácii CR Záhorie sú zakladateľské mestá z Trnavského kraja a z Bratislavského kraja je len mesto Malacky.

Zdroj: vlastné spracovanie podľa zoznamu organizácií cestovného ruchu [www.mindopr.gov.sk](http://www.mindopr.gov.sk)

## 2.4. Krajské organizácie CR

Krajské organizácie cestovného ruchu, ktoré vznikli v zmysle tohto zákona majú vymedzené kompetencie nasledovne: § 8

- (1) Krajská organizácia je právnická osoba založená podľa tohto zákona, ktorá podporuje a vytvára podmienky na rozvoj cestovného ruchu na území kraja a chráni záujmy svojich členov.*
- (2) Členmi krajskej organizácie sú vyšší územný celok a najmenej jedna oblastná organizácia pôsobiaca na jeho území založená podľa tohto zákona.*
- (3) Výnosy krajskej organizácie sú jej príjmami a nerozdeľujú sa medzi členov.*
- (4) Ak oblastná organizácia vznikne neskôr ako krajská organizácia, môže sa stať jej členom schválením jej členstva krajskou organizáciou, prístupím k zakladateľskej zmluve a stanovám a zapísaním do zoznamu členov krajskej organizácie.*
- (5) Členský príspevok oblastnej organizácie krajskej organizácii je najmenej 10 % z členských príspevkov získaných oblastnou organizáciou od obcí a podnikateľských subjektov v predchádzajúcom kalendárnom roku.*
- (6) Na území vyššieho územného celku môže pôsobiť len jedna krajská organizácia registrovaná podľa tohto zákona.*

Práva a povinnosti krajskej organizácie cestovného ruchu sú nasledovné: § 11

- a) vykonáva činnosť podľa stanov a v súlade so strategickými dokumentmi vyšších územných celkov,*
- b) podporuje činnosť svojich členov pri tvorbe a realizácii koncepcie rozvoja cestovného ruchu na území vyššieho územného celku,*
- c) tvorí a realizuje marketing a propagáciu CR pre svojich členov doma a v zahraničí,*
- d) presadzuje spoločné záujmy svojich členov,*
- e) pri svojej činnosti spolupracuje s orgánmi vyššieho územného celku,*
- f) podporuje kultúrny, spoločenský a športový život a zachovanie prírodného a kultúrneho dedičstva,*
- g) organizuje podujatia pre obyvateľov a návštevníkov,*
- h) poskytuje svojim členom poradensko-konzultačné služby,*
- i) presadzuje trvalo udržateľný rozvoj CR tak, aby sa chránilo a zachovávalo životné prostredie a rešpektoval sa spôsob života miestneho obyvateľstva a vlastnícke práva,*
- j) spolupracuje pri zostavovaní a realizácii koncepcie rozvoja CR vyššieho územného celku,*
- k) v spolupráci s orgánmi vyššieho územného celku vypracúva a realizuje ročný plán aktivít krajskej organizácie,*
- l) vypracúva rozpočet, ktorý schvaľuje najvyšší orgán krajskej organizácie,*
- m) iniciuje alebo zabezpečuje tvorbu, manažment a prezentáciu produktov CR,*
- n) zostavuje výročnú správu, ktorú zverejňuje na svojich internetových stránkach,*
- o) môže zriadiť alebo založiť turisticko-informačnú kanceláriu,*

- p) vedie za územie vyššieho územného celku evidenciu turisticko-informačných kancelárií,*
- q) predkladá ministerstvu každoročne do 15. marca doklad preukazujúci sumu finančných*

## **2.5. Oblastné organizácie CR**

Oblastné organizácia cestovného ruchu majú nasledovný rozsah pôsobnosti: § 13

- (1) Oblastná organizácia je právnická osoba založená podľa tohto zákona, ktorá podporuje a vytvára podmienky na rozvoj cestovného ruchu na svojom území a chráni záujmy svojich členov.*
- (2) Ak pôsobnosť oblastnej organizácie presahuje územie kraja, jej valné zhromaždenie rozhodne, do ktorej krajskej organizácie bude patriť.*
- (3) Výnosy oblastnej organizácie sú jej príjmami a nerozdeľujú sa medzi jej členov.*

Oblastná organizácia cestovného ruchu má nasledovné úlohy: § 15

- a) podporuje činnosť svojich členov pri tvorbe a realizácii koncepcie rozvoja cestovného ruchu na území svojej pôsobnosti,*
- b) tvorí a realizuje marketing a propagáciu cestovného ruchu pre svojich členov a obec doma a v zahraničí,*
- c) presadzuje spoločné záujmy svojich členov,*
- d) spolupracuje s orgánmi obcí pri rozvoji územia v rámci svojej pôsobnosti vrátane spracúvania a realizácie programov jeho podpory a rozvoja,*
- e) podporuje kultúrny, spoločenský a športový život a zachovanie prírodného a kultúrneho dedičstva,*
- f) organizuje podujatia pre obyvateľov a návštevníkov,*
- g) poskytuje svojim členom poradensko-konzultačné služby,*
- h) spracúva a predkladá projekty rozvoja cestovného ruchu a zabezpečuje ich realizáciu,*
- i) presadzuje trvalo udržateľný rozvoj cestovného ruchu tak, aby sa chránilo a zachovávalo životné prostredie zo všetkých jeho stránok a rešpektoval sa spôsob života miestneho obyvateľstva a rešpektovali sa vlastnícke práva,*
- j) zostavuje a realizuje koncepciu rozvoja cestovného ruchu, pričom vychádza z vlastných analýz, krajskej koncepcie cestovného ruchu a národnej koncepcie cestovného ruchu,*
- k) v spolupráci s orgánmi obcí, ktoré sú jej členmi, vypracúva a realizuje ročný plán aktivít a monitorovaciu správu o vývoji cestovného ruchu na svojom území,*
- l) iniciuje alebo zabezpečuje tvorbu, manažment a prezentáciu produktov cestovného ruchu na svojom území,*
- m) zostavuje ročný plán aktivít, ktorý schvaľuje valné zhromaždenie,*
- n) aktualizuje integrovaný informačný systém vo svojej pôsobnosti,*
- o) mapuje produkty, aktivity a hodnoty cieľového miesta vo svojom území v spolupráci s obcami, členmi oblastnej organizácie a zástupcami odbornej verejnosti,*
- p) zostavuje výročnú správu, ktorú zverejňuje na svojich internetových stránkach,*

- q) môže zriadiť alebo založiť turisticko-informačnú kanceláriu,
- r) predkladá ministerstvu každoročne do 15. marca doklad preukazujúci sumu finančných
- s) prostriedkov získaných z členských príspevkov za predchádzajúci rozpočtový rok.

## 2.6. Aplikácia zákona o podpore rozvoja cestovného ruchu

Ministerstvo dopravy, regionálneho rozvoja a výstavby aplikovalo svoje povinnosti v predstihu a iniciovalo vládny návrh tohto zákona.

V priebehu existencie zákon od roka 2010 zákon prešiel novelizáciou v r. 2011 a v súčasnom období je v štádiu legislatívneho procesu v Národnej rade Slovenskej republiky z dôvodu jeho – v poradí druhej novelizácie. Doterajšie prijaté zmeny v zákone sú publikované v Zbierke zákonov Slovenskej republiky pod číslom 556/2010 Z. z. a 386/2011 Z. z.

Mimoriadny význam Zákona o podpore cestovného ruchu spočíva v tom, že zákon vytvára podmienky pre dosiahnutie týchto cieľov:

- a) zvýšenie návštevnosti domácich i zahraničných návštevníkov
- b) predĺženie pobytu účastníkov cestovného ruchu
- c) ekonomický prínos pre regióny a lokality
- d) udržanie zamestnanosti a tvorba nových pracovných miest ( v zmysle ostatného návrhu zmeny zákona)<sup>32</sup>

Oblasťné a krajské organizácie sú inštitúcie, ktoré majú vyvinúť maximálne úsilie, aby uvedené ciele dosiahli. Vzhľadom na skutočnosť, že zákon neobmedzuje mestá a obce v regionálnom rozsahu pôsobenia, je možné že oblasťná organizácia pôsobí na území viacerých administratívnych okresov a dokonca viacerých krajov. Tak ako zákon uvádza, oblasťná organizácia sa rozhodne, do pôsobnosti ktorej organizácie bude patriť. Limitujúce ukazovatele pri vzniku oblasťnej organizácie sú minimálny počet členov a minimálny počet vykazovaných a evidovaných prenocovaní.

Príkladnou ukážkou je Oblasťná organizácia cestovného ruchu Záhorie. Túto organizáciu zriadilo 12 miest a obcí z Trnavského a Bratislavského samosprávneho kraja (mestá Skalica, Holíč, Stupava, Šaštín-Stráže, Malacky, Gbely a obce Smrdáky, Plavecký Peter, Kuchyňa, Podbranc, Hlboké, Kopčany).<sup>33</sup> Naopak oblasťnú organizáciu Senec konštitovali mestá a obce, ktoré sú administratívne začlenené do Bratislavského samosprávneho kraja (mesto Senec, obce Hrubá Borša, Hrubý Šúr, Kaplna, Kráľová pri Senci, Ivanka pri Dunaji).

Ďalšie limitujúce ukazovatele v priebehu pôsobenia krajských a oblasťných organizácií sú nasledovné:

---

<sup>32</sup> Vládny návrh zákona, ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 91/2010 Z. z. o podpore cestovného ruchu v znení neskorších predpisov č. 725,

<http://www.nrsr.sk/web/Default.aspx?sid=zakony/cpt&ZakZborID=13&CisObdobia=6&ID=725>

<sup>33</sup> Výpis z registra, Register Oblasťných organizácií CR, <http://www.telecom.gov.sk/index/index.php?ids=117872>

**Tab. 1: Limitujúce ukazovatele pri vzniku a pôsobení oblastnej a krajskej organizácie**

Krajská organizácia CR	Výnimka	Oblastná organizácia	Výnimka
Limitujúce prvky:		Limitujúce prvky:	
Vyšší územný celok a 1 oblastná organizácia	žiadna	5 obcí, alebo 4 miestne časti v Bratislave, alebo 5 miestnych častí v Košiciach	Menší počet obcí
Na území vyššieho územného celku len 1 krajská organizácia	žiadna	Minimálny počet prenocovaní, z ktorých bola odvedená miestna daň za ubytovanie – 50 tisíc	Minimálny počet prenocovaní, z ktorých bola odvedená miestna daň za ubytovanie 150 tisíc
členovia – oblastné organizácie	žiadna	Členovia – fyzické a právnické osoby, ktoré podnikajú alebo pôsobia na území oblastnej organizácie	žiadna
		Obec môže byť členom len v jednej oblastnej organizácii	žiadna
		Povinnosť platby 10 % zo sumy vybraných členských príspevkov oblastnej organizácie do rozpočtu krajskej organizácie	žiadna
		Každý člen má rozhodovaciu právomoc v hlasovaní len jedným hlasom	žiadna
		Funkčné obdobie 4 roky	žiadna
Povinná registrácia v registri, ktorý zriadilo ministerstvo	žiadna	Povinná registrácia v registri, ktorý zriadilo ministerstvo	žiadna
Zdroje financovania taxatívne vymenované zákonom	žiadna	Zdroje financovania taxatívne vymenované zákonom	žiadna
Maximálna výška dotácie je ohraničená 10 % z vybratej dane za ubytovanie všetkých členských obcí oblastnej organizácie, ktoré sú členmi krajskej organizácie v predchádzajúcom rozpočtovom roku	žiadna	Maximálna výška dotácie 90 % súhrnnej hodnoty vybratej dane za ubytovanie u všetkých členských obcí oblastnej organizácie v predchádzajúcom rozpočtovom roku	V prípade, že oblastná organizácia nie je členom krajskej organizácie, výška dotácie sa znižuje o 10 %
Výšku dotácie determinuje výška vybraných členských príspevkov	žiadna	Výšku dotácie determinuje výška vybraných členských príspevkov	žiadna
Pridelenie dotácie zo štátneho rozpočtu nie je obligatórne stanovená. Ministerstvo môže prideliť dotáciu.	žiadna	Pridelenie dotácie zo štátneho rozpočtu nie je obligatórne stanovené. Ministerstvo môže prideliť dotáciu	žiadna
Povinnosť dokumentovať odvod dane, splnenie povinností voči sociálnej a zdravotnej poisťovni + predložiť projekt	žiadna	Povinnosť dokumentovať odvod dane, splnenie povinností voči sociálnej a zdravotnej poisťovni + predložiť projekt	žiadna

Zdroj: vlastné spracovanie v súlade s § 8, 14, 17, 26, 29 ods. (5) a 31a ods. (1) zákona č. 91/2010 Z. z. v znení neskorších predpisov zák. č. 386/2011 Z. z.

### 3. Ako ďalej...

Ministerstvo dopravy, regionálneho rozvoja a výstavby proklamuje snahu o teritoriálne členenie oblastných organizácií na základe určitých historických dispozícií. Podľa ministerstva „Územné členenie Slovenska sa v minulosti často krát menilo v závislosti na ústrednej moci v Budíne, Pressburgu, Viedni, Prahe či Bratislave. Z uvedeného dôvodu neexistuje historicky ustálené administratívne rozdelenie územia Slovenska. Napriek tomu však určité lokality zdieľajú charakteristické topografické črty a istú mieru spolupatričnosti. Historicky je zdôvodniteľné vytvorenie zhruba 25 destinačných územných celkov. Nekopírujú župný systém z predmníchovskej ČSR, ale skôr odrážajú stoličný princíp, na akom sa územia vyvíjali v minulých storočiach. Má sa za to, že obce a mestá v týchto lokálnych územných celkoch pociťujú väčšiu spolunáležitosť.

Sekcia cestovného ruchu Ministerstva dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja SR spolu so Slovenskou agentúrou pre cestovný ruch (SACR) podporujú profiláciu územného členenia turistických destinácií na základe vyššie definovaných historických regiónov. Každý región, či destinácia, má svoje špecifiká a svoj historický vývoj, ktorý z hľadiska marketingu a propagácie môže významným spôsobom pomôcť k profilácii týchto regiónov, či destinácií...“<sup>34</sup>, Vstup do danej problematiky možno odôvodniť skutočnosťou, že počas necelého trojročného obdobia ministerstvo eviduje 36 oblastných organizácií a 4 krajské organizácie cestovného ruchu.<sup>35</sup> V niektorých prípadoch táto rozdrobenosť oblastných organizácií podmieňuje ich akčnosť a silu pôsobenia.

**Obr. 4: Historické regióny na území SR**



Zdroj: Podpora profilácie územného členenia destinácií na základe historických regiónov, str. 2, <http://www.telecom.gov.sk/index/index.php?ids=118620>

<sup>34</sup> Dokument: Podpora profilácie územného členenia destinácií na základe historických regiónov, str. 1 <http://www.telecom.gov.sk/index/index.php?ids=118620>

<sup>35</sup> Register krajských organizácií CR, Register oblastných organizácií CR, <http://www.telecom.gov.sk/index/index.php?ids=117872>



Uvedená filozofia sa dostala i do návrhu zmeny zákona, ktorý upravuje možnú fúziu – spojenie dvoch alebo viacerých oblastných organizácií splynutím do jednej oblastnej organizácie. Tento proces predpokladá zmluvu o zlúčení alebo zmluvu o splynutí v súlade s ustanoveniami Obchodného zákonníka o zrušení obchodnej spoločnosti bez likvidácie.

**Návrh novelizovanej právnej normy predstavuje zmeny,**<sup>36</sup> ktoré rozširujú rozsah podpory cestovného ruchu o účelovú dotáciu na:

- a) podporu zahraničného príjazdového cestovného ruchu a
- b) podporu rozvoja domáceho cestovného ruchu.

Nová konkretizácia účelovej dotácie na podporu zahraničného príjazdového cestovného ruchu definuje potenciálnych oprávnených žiadateľov. Ide o subjekty, právnické alebo fyzické osoby, ktoré vykonávajú podnikateľskú činnosť v cestovnom ruchu pozícii:

- prevádzkovateľa ubytovacieho zariadenia, ktoré je zaradené do príslušnej kategórie a triedy (poznámka autorky: podľa vyhlášky o klasifikácii ubytovacích zariadení),
- organizátora, ktorý zabezpečil pobyt zahraničného návštevníka,
- zahraničného organizátora, ktorý zabezpečil pobyt zahraničného návštevníka.

Právna úprava negarantuje nárok na účelovú dotáciu. Vykonávací predpis navrhuje kritéria podpory.

## **4. Možné problémy a bariéry**

### **4.1. Dominantné postavenie ubytovacích zariadení**

Základným predpokladom existencie oblastnej organizácie je odvod miestnej dane z celkového minimálneho počtu 50 tisíc prenocovaní. Pre vybrané mestá a rozvinuté strediská cestovného ruchu je tento limit reálny a dosiahnuteľný. V Slovenskej republike však existujú regióny, ktoré disponujú prírodnými danosťami, kultúrnymi predpokladmi, ale supraštruktúra ubytovacích zariadení nie je rozvinutá. Bez ohľadu na dôvod, prečo tomu tak je, právnické a fyzické osoby z takéhoto regiónu môžu byť členmi len v tej oblastnej organizácii, v ktorej ubytovacie zariadenia vyprodukurujú požadovaný počet prenocovaní. Existencia oblastnej organizácie je teda podmienená členskou základňou ubytovacích zariadení, ktoré poskytujú ubytovacie služby a odvádzajú miestnu daň za ubytovanie. Uvedená situácia nepriamo podmieňuje dominanciu ubytovacích zariadení a závislosť všetkých ďalších členov od týchto subjektov.

---

<sup>36</sup> Návrh zákona o podpore cestovného ruchu a návrh Výnosu, Národná rada Slovenskej republiky, VI. volebné obdobie, [www.nrs.org](http://www.nrs.org)

## 4.2. Neistota finančnej podpory

Zákon o podpore cestovného ruchu taxatívne vymenúva nasledovné zdroje financovania oblastných organizácií: § 28

- a) členské príspevky,
- b) dotácie zo štátneho rozpočtu (ďalej len „dotácia“),
- c) dobrovoľné príspevky samosprávy, fyzických osôb a právnických osôb na aktivity organizácie cestovného ruchu,
- d) príjmy z činnosti, z predaja produktov a služieb,
- e) odmeny za sprostredkovanie,
- f) výnosy z činnosti turisticko-informačných kancelárií,
- g) príjmy z predaja reklamnej plochy,
- h) nenávratné finančné príspevky z domácich a zahraničných zdrojov vrátane príspevkov z prostriedkov Európskej únie,
- i) ostatné príjmy.

Je zrejmé, že maximálny stimul pre vznik oblastných organizácií a krajských organizácií bol inštitút dotácie zo štátneho rozpočtu. V zmysle zmeny zákona novely č. 386/2011 Z. z. v ustanovení 31 a, odst.(1)a ods. (3) „Dotáciu na rozpočtový rok 2012 a 2013... môže ministerstvo poskytnúť...“. Uvedená formulácia zmenila obligatórny prístup pridelenia dotácie na fakultatívny. Toto tvrdenie zdôrazňuje aj ustanovenie § 29, ods. 6 slovami v zmysle ktorého nie je právny nárok na poskytnutie dotácie. Ministerstvo môže prideliť dotáciu, ale nemusí. Je zrejmé, že ministerstvo postupuje v súlade s finančnými zdrojmi, ktoré získa do rozpočtovej kapitoly ministerstva. Napriek málo optimistickému zneniu zákona, skúsenosti z pridelovania dotácie za rok 2013 sú pozitívne, všetci oprávnení žiadatelia dotáciu získali vo výške sumy vybratých členských príspevkov. Výška vybratých členských príspevkov určuje možnosť získať vyššiu dotáciu, ktorá by bola teoreticky možná v sume, prepočítanej z výšky vybratej dane za ubytovanie. Výška vybratej dane za ubytovanie predstavuje možný strop dotácie, ale viaže sa na výšku vybratých členských príspevkov.

V rámci Bratislavského kraja išlo pre rok 2013 o nasledovné sumy:

**Tab. 2: Štátna dotácia pre organizácie cestovného ruchu v Bratislavskom kraji v roku 2013**

Názov oblastnej organizácie CR	Výška vybratých členských príspevkov na základe bankového dokladu €	Celková výška štátnej dotácie v € – nárokovateľná suma
Bratislavská org.	394 806,00	394 806,00
Región Senec	47 923,00	47 923,00
Názov krajskej organizácie CR	Hodnota 10 % z celkovej výšky vybratej dane za ubyt. z členských obcí v r. 2012	Celková výška štátnej dotácie v € – nárokovateľná suma
Turizmus regiónu Bratislava	254 000,00	254 000,00

Zdroj: Ministerstvo dopravy, regionálneho rozvoja a výstavby

### **4.3. Procesy verejného obstarávania**

Komplikovaný proces finančného manažmentu vyplýva zo stanovených postupov. Tieto si vyžadujú riešiť všetky nákupy tovarov a služieb v súlade so zákonom o verejnom obstarávaní. Zákon vytvára podmienky pre transparentnosť a etiku. V konkrétnej praxi však vznikajú situácie mimoriadne dlhého procesu celého verejného obstarávania. Z uvedeného dôvodu je potreba vytvoriť pomerne veľký časový predstih pred termínom, kedy organizácia cestovného ruchu potrebuje daný tovar alebo službu.

### **4.4. Drobenie územia, vznik vysokého počtu oblastných a regionálnych organizácií**

Súčasný stav hovorí o vysokom počte oblastných organizácií. Tieto majú rozdielne východiskové podmienky pre rozvoj cestovného ruchu. Rozdrobenie územia na viac ako 30 čiastkových celkov znamená

- a) nižšie odvody miestnej dane
- b) nižšie príjmy oblastnej organizácie za členské poplatky
- c) menší počet členských subjektov, ktoré by mohli spolupracovať
- d) nerovnomerná alebo jednostranná štruktúra členských subjektov
- e) neúmerné náklady na personálne zabezpečenie oblastnej organizácie

V konečnom dôsledku môže práve v menej silných organizáciách nastať spomalenie očakávaného rozvoja cestovného ruchu.

## **5. Vybrané otázky a odpovede**

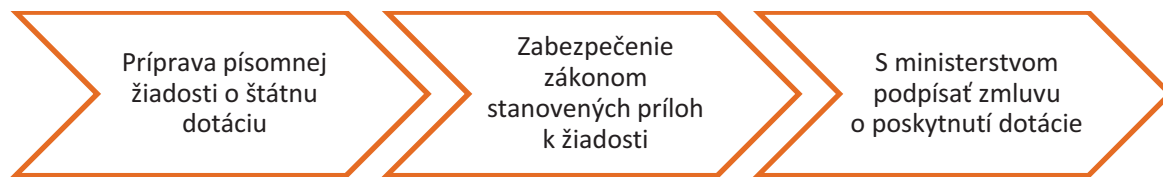
### **5.1. Ktoré formálne náležitosti musí splniť krajská alebo oblastná organizácia, aby mohla získať finančnú podporu rozvoja cestovného ruchu?**

V súlade so zákonom musí dokumentovať:

- a) výšku vybratej miestnej dane za ubytovanie v danej obci
- b) výšku vybratých členských príspevkov od členov oblastnej organizácie
- c) rozpočet a plán čerpania na požadované finančné obdobie nasledujúceho roka, ktorý bol schválený Valným zhromaždením oblastnej organizácie

Na základe uvedených údajov musí oblastná organizácia urobiť nasledovné kroky:

### Obr. 5: Postupnosť krokov procesu žiadosti o pridelenie štátnej dotácie



Zdroj: vlastné spracovanie

Uvedené kroky sa premietajú v príprave týchto procesov:

- a) písomne požiadať o štátnu dotáciu postupom, ktorý stanovuje zákon
- b) ku žiadosti priložiť nasledovné dokumenty: § 29, ods. 8
  - o *projekt zameraný na realizáciu hlavných aktivít žiadateľa o dotáciu. Projekt na poskytnutie dotácie organizácii cestovného ruchu obsahuje plán činnosti žiadateľa o dotáciu na príslušný rozpočtový rok a rozpočet žiadateľa o dotáciu na príslušný rozpočtový rok,*
  - o *potvrdenie od príslušného správcu dane, že žiadateľ o dotáciu nemá evidované daňové nedoplatky, nie staršie ako tri mesiace,*
  - o *potvrdenie Sociálnej poisťovne, že žiadateľ o dotáciu nemá evidované nedoplatky sociálneho poistenia a nedoplatky príspevkov na starobné dôchodkové sporenie svojich zamestnancov, nie staršie ako tri mesiace,*
  - o *potvrdenie od zdravotných poisťovní, že žiadateľ o dotáciu nemá evidované nedoplatky na zdravotnom poistení svojich zamestnancov, nie staršie ako tri mesiace,*
  - o *doklad preukazujúci sumu finančných prostriedkov získaných z členských príspevkov za rok, ktorý predchádza predchádzajúcemu rozpočtovému roku,*
  - o *čestné vyhlásenie žiadateľa o dotáciu o tom, že*
    1. *nie je v likvidácii,*
    2. *nepodal návrh na vyhlásenie konkurzu alebo na povolenie reštrukturalizácie,*
    3. *neporušil zákaz nelegálneho zamestnávania,*
    4. *nemá iné nedoplatky voči štátnemu rozpočtu,*
    5. *proti nemu nebol podaný návrh na vyhlásenie konkurzu alebo na povolenie reštrukturalizácie, alebo že súd nezastavil konkurzné konanie pre nedostatok majetku,*
    6. *mu nebolo doručené upovedomenie o začatí exekučného konania.*
- c) Podpísať zmluvu o poskytnutí dotácie z rozpočtovej kapitoly Ministerstva dopravy výstavby a regionálneho rozvoja SR. Zmluva obsahuje najmä nasledovné údaje: § 29 odst. 3
  - o *identifikačné údaje zmluvných strán,*
  - o *predmet zmluvy,*
  - o *účel, na ktorý sa dotácia poskytuje,*
  - o *výšku a spôsob poskytnutia dotácie,*
  - o *podmienky poskytnutia dotácie,*
  - o *spôsob kontroly použitia poskytnutej dotácie, lehotu vrátenia nepoužitých finančných prostriedkov,*
  - o *lehotu a spôsob zúčtovania dotácie,*
  - o *lehotu odvedenia úrokov z poskytnutej dotácie,*
  - o *práva a povinnosti zmluvných strán,*
  - o *vymedzenie času, na ktorý sa zmluva uzatvára,*

- *dôvody a spôsob odstúpenia od zmluvy.*

## **5.2. Aké dokumenty musí oblasť aj krajská organizácia cestovného ruchu spracovať za účelom oficiálne nastavených cieľov a úloh?**

Organizácia cestovného ruchu musí vypracovať koncepčné dokumenty, ktoré sú nevyhnutným formálnym základom činnosti. Ide o nasledovné dokumenty:

- a) koncepcia rozvoja cestovného ruchu
- b) ročný plán aktivít
- c) monitorovacia správa.

Zákon presne vymedzuje čo predstavujú uvedené dokumenty takto: § 25

- a) *koncepcia rozvoja cestovného ruchu definuje úlohy a ciele rozvoja cestovného ruchu na dlhšie časové obdobie; rieši koncepčné, systémové a strategické otázky príslušného územia v strednodobom výhľade štyroch rokov a v dlhodobom výhľade desiatich rokov; koncepcia sa aktualizuje v prípade potreby, najmenej však raz za štyri roky,*
- b) *ročný plán aktivít organizácie cestovného ruchu na príslušný kalendárny rok s výhľadom aktivít na nasledujúce tri roky; ročný plán aktivít musí byť v súlade s platnou marketingovou stratégiou agentúry (poznámka autorky SACR), na ročný plán aktivít nadväzuje rozpočet organizácie cestovného ruchu;*
- c) *monitorovacia správa o vývoji cestovného ruchu, ktorá sa spracúva podľa potreby, najmenej jedenkrát za rok.*

# VII. Optimálne finančné a personálne predpoklady fungovania porovnateľných organizácií destinačného manažmentu – na základe príkladu Dolného Rakúska

## 1. Prečo?

Cieľom kapitoly je vychádzajúc z organizačnej štruktúry cestovného ruchu v Rakúsku a osobitne v Dolnom Rakúsku objasniť princípy financovania cestovného ruchu v tejto spolkovej krajine. Kapitola vysvetľuje finančné prepojenie jednotlivých regionálnych subjektov cestovného ruchu v krajine, uvádza rozpočet vybratej organizácie destinačného manažmentu a oboznamuje s personálnym zabezpečením vybratých organizácií.

## 2. Čo musíme vedieť

Podstatné pre vysvetlenie fungovania organizácií destinačného manažmentu v spolkovej krajine Niederösterreich je objasnenie podstaty organizačnej štruktúry cestovného ruchu v Rakúsku a v spolkovej krajine Niederösterreich.

Štruktúra cestovného ruchu v Rakúsku pozostáva z troch úrovní – celoštátnej, krajinskej a regionálnej, resp. miestnej. Miestna úroveň je zastúpená destináciami, združeniami cestovného ruchu a turistickými lokalitami (obr. 1).

**Obr. 1: Štruktúra cestovného ruchu v Rakúsku**



Zdroj: Bauer, S.: Cestovný ruch v Dolnom Rakúsku. Prednáška na 1. workshope, Bratislava, 2012.

Cestovný ruch je v kompetencii spolkových krajín, ktoré sú zodpovedné za rozvoj cestovného ruchu a ktoré majú vlastné zákony cestovného ruchu. Spolková krajina Niederösterreich sa riadi Niederösterreich Tourismusgesetz 2010 (Der Landtag von Niederösterreich, 1. júl 2010). Dôležitým cieľom zákona o cestovnom ruchu je podpora a rozvoj cestovného ruchu v spolkovej krajine Niederösterreich so zohľadnením vhodnosti pre cestovný ruch, ekologickej únosnosti a ekonomických predpokladov. Rámcom pre konkrétne rozhodnutia a opatrenia tvorí platná stratégia cestovného ruchu spolkovej krajiny Niederösterreich.

Nositeľmi cestovného ruchu v spolkovej krajine Niederösterreich sú obce, regionálni a nadregionálni nositelia. K regionálnym a nadregionálnym nositeľom podľa zákona, odsek 1 patria zväzy cestovného ruchu (Tourismusverband), regionálna destinácia cestovného ruchu (regionale Tourismusdestination), krajinská organizácia cestovného ruchu (Landestourismusorganisation) a spolková krajina Niederösterreich. Obce sú rozdelené do tried (I-III).

Zväz cestovného ruchu je združenie obcí nachádzajúcich sa v geograficky uzatvorenom území, má právnu subjektivitu. Jeho úlohou je podpora regionálnej destinácie cestovného ruchu v zmysle platnej stratégie destinácie a spolkovej krajiny a zastupovanie záujmov zväzu cestovného ruchu v regionálnej destinácii cestovného ruchu.

Ako príklad možno uviesť región cestovného ruchu Mostviertel, v rámci ktorého pôsobí 6 zväzov cestovného ruchu. Organizačnú štruktúru regiónu so zakomponovaním týchto zväzov uvádza nasledujúca schéma 2.

**Obr. 2: Náčrt organizačnej štruktúry regiónu cestovného ruchu Mostviertel**

Organigramm Tourismusregion Mostviertel 1997					
TR Mostviertel 950.000 prenocovaní 7,5 Mil. rozpočet (kvôli špeciálnym projektom tak vysoký) 1 konateľ + 1 celý úväzok 2 polovičný úväzok avšak spoločné kancelárie s Ötscherland 111 obcí					
TV Ötscherland	TV Mostarrichi	TV Traisen-Gölsen	NÖZ	Pielachtal	Melker Alpenvorland
420.000 prenoc. 2,2 Mil. rozpočet	160.000 2,0	200.000 1,0	110.000 0,9	40.000 0,8	30.000 0,8
spoločné kancelárie s regiónom 1 odborný pracovník	1 konateľ + ½ úväzok	žiadny konateľ, len čestné funkcie	konateľ – mestský kultúry radca v St. Pölten Informačná kanc. v St. Pölten zabezpečovala operatívne úlohy	výkonný predseda, pomocné sily	žiadny konateľ, len čestné funkcie
17 obcí	36 obcí NÖ-Eisenstraße skupina Leader 9,0 Mil cez špec. projekty 1 konateľ + 1 celý úväzok 1 30 hodín + 1 Minimal	13 obcí	23 obcí	8 obcí	14 obcí

Pozn.: TV – Tourismusverband – zväz cestovného ruchu (ide o združenie obcí).

Zdroj: Purst, A.: Der Weg vom Tourismusverband zu Destination Management Company. Prednáška na 2. workshope projektu Destinatur 2013, Pezinok.

*Regionálna destinácia cestovného ruchu je právnickou osobou súkromného práva a organizačno-právne uplatňuje zákon spoločností s ručením obmedzeným (GmbH – Gesetz). V regionálnej destinácii cestovného ruchu sú spojené obce nachádzajúce sa v geograficky uzatvorenom území alebo sú tieto obce zastúpené zväzom cestovného ruchu, ďalej ekonomické subjekty cestovného ruchu a organizácie cestovného ruchu na úrovni spolkovej krajiny. Ich úlohou a zodpovednosťou je podľa zákona o cestovnom ruchu regionálne viacročné plánovanie a realizácia marketingovej agendy cestovného ruchu (vývoj produktu, ponuka produktu a distribúcia) v zmysle platnej stratégie destinácia a spolkovej krajiny. Podľa Bauer, S. je úlohou destinácií vývoj produktu, obhospodárenie vlastných strategických obchodných oblastí, regionálny marketing, informačné služby klientom, čiastočne predaj (incoming).*

*Krajinskou organizáciou cestovného ruchu je Niederösterreich–Werbung, spoločnosť s ručením obmedzeným. Jej úlohou a zodpovednosťou (podľa zákona) je celkové strategické riadenie, plánovanie a realizácia marketingovej agendy na úrovni spolkovej krajiny (ponuka a distribúcia, najmä na zahraničných trhoch) ako aj zabezpečenie ponuky služieb cestovného ruchu v zmysle platnej stratégie destinácie a spolkovej krajiny. Niederösterreich–Werbung má centrálné kompetencie v marketingu, je oficiálnou organizáciou cestovného ruchu a marketingu v spolkovej krajine Niederösterreich, dáva podnety na rozvoj a inovácie, aktívne buduje systém cestovného ruchu v spolkovej krajine Niederösterreich. Organizácia pôsobí od roku 1995 a je oficiálnou organizáciou na podporu cestovného ruchu v Dolnom Rakúsku. Má zhruba 40 zamestnancov. V oblasti destinačného manažmentu koordinuje záujmy destinácií, manažuje spoluúčasti/podiely. Na Niederösterreich–Werbung má 95% podiel spolková krajina Niederösterreich a 5% podiel má Hospodárska komora Dolného Rakúska.<sup>37</sup>*

Spolková krajina definuje za súhlasu iných nositeľov cestovného ruchu stratégiu politiky cestovného ruchu v spolkovej krajine Niederösterreich, riadi a kontroluje realizáciu stanovených cieľov a opatrení. Spolková krajina riadi celý systém cestovného ruchu v Niederösterreich.

V rámci spolkovej krajiny Niederösterreich pôsobí 6 destinácií (obr. 3) – destinácia Waldviertel GmbH, destinácia Donau Niederösterreich Tourismus GmbH, destinácia Wienerwald Tourismus, GmbH, destinácia Mostviertel Tourismus, GmbH, Weinviertel Tourismus GmbH, Wiener Alpen in Niederösterreich Tourismus GmbH.

---

<sup>37</sup> Bauer, S.: Cestovný ruch v Dolnom Rakúsku. Prednáška na 1. workshope, Bratislava, 2012



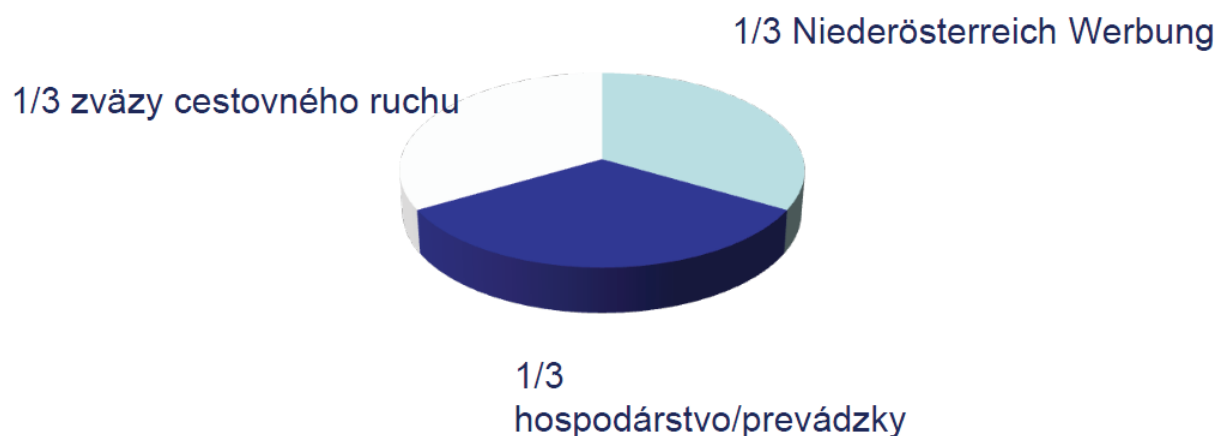
**Obr. 3: Destinácie v spolkovej krajine Niederösterreich**



Zdroj: Bauer, S.: Cestovný ruch v Dolnom Rakúsku. Prednáška na 1. workshope, Bratislava, 2012.

Všetky destinácie pôsobia ako spoločnosti s ručením obmedzeným. Vlastnícka štruktúra je rozdielna, jednotlivé subjekty majú rozdielne podiely na destinácii. Celkove však možno povedať, že zhruba tretinový podiel patrí Niederösterreich, tretina zväzom cestovného ruchu a tretina ekonomickým subjektom (graf 1).

**Graf 1: Spoločníci destinácií v spolkovej krajine Niederösterreich**

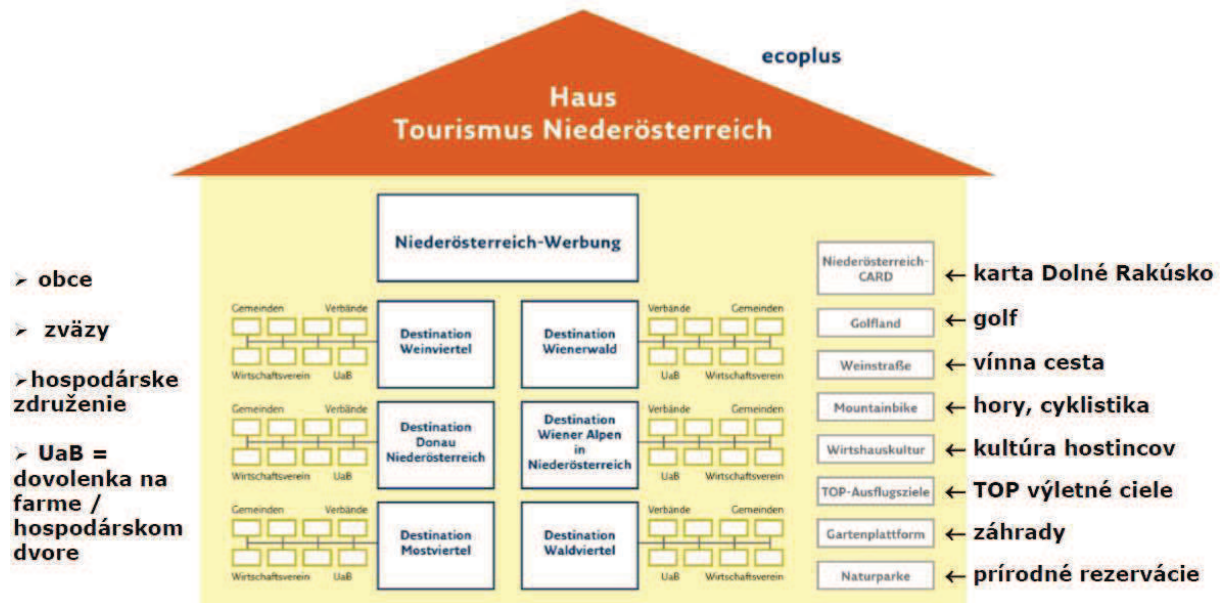


Zdroj: Bauer, S.: Cestovný ruch v Dolnom Rakúsku. Prednáška na 1. workshope, Bratislava, 2012.

Ako bolo už uvedené, destinácia cestovného ruchu predstavuje zväzok individuálnych obcí alebo ich zväzov (zväzy cestovného ruchu), združenia ekonomických subjektov a zväz Dovolanka na roľníckom dvore (pričom na úrovni spolkovej krajiny pôsobí krajinský zväz –

Landesverband für Urlaubaufdem Bauernhofund Privatzimmervermietung in Niederösterreich).

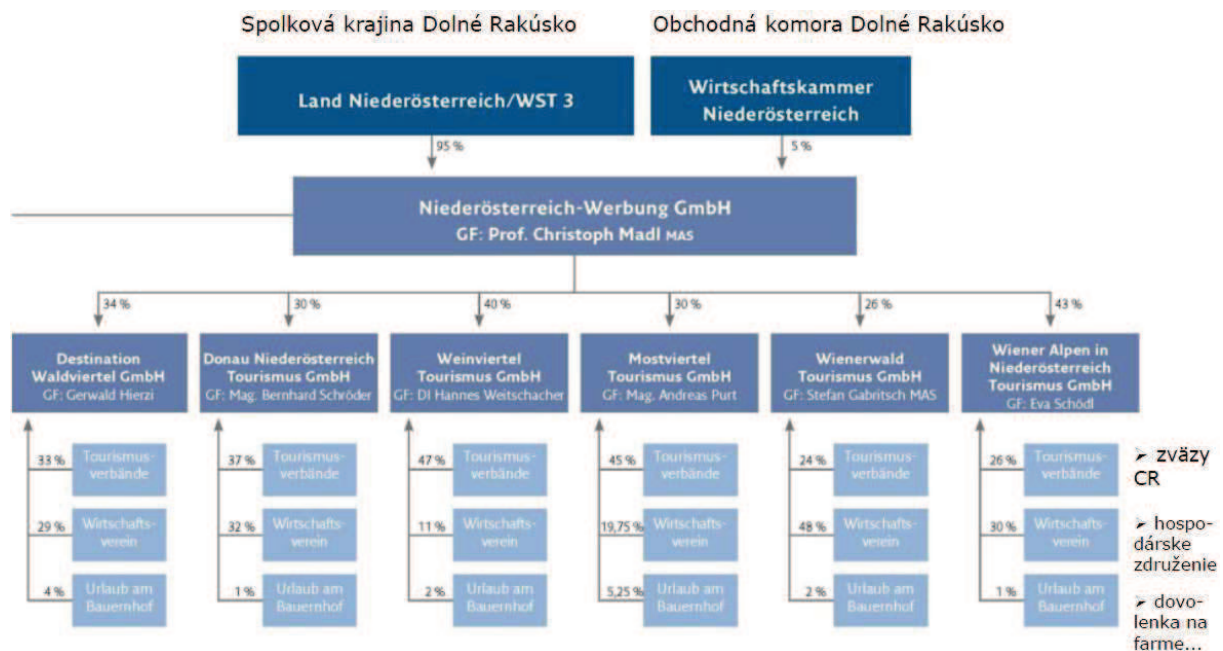
Obr. 4: Organizácia cestovného ruchu v spolkovkej krajine Niederösterreich



Zdroj: Bauer, S.: Cestovný ruch v Dolnom Rakúsku. Prednáška na 1. workshope, Bratislava, 2012.

Na destinácii Waldviertel má 34% podiel Niederösterreich–Werbung, 33% podiel zväzy cestovného ruchu, 29% podiel združenia ekonomických subjektov a 4% Dovolenka na roľníckom dvore. Podiely v rámci iných destinácií znázorňuje schéma 1.

Obr. 5: Vlastnícka štruktúra destinácií cestovného ruchu v spolkovkej krajine Niederösterreich



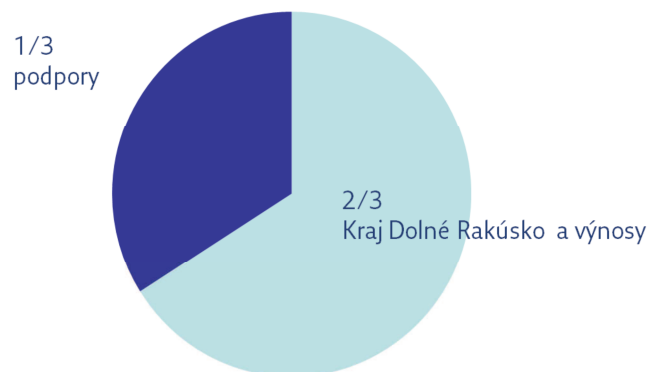
Zdroj: Bauer, S.: Cestovný ruch v Dolnom Rakúsku. Prednáška na 1. workshope, Bratislava, 2012.

### 3. Ako ďalej...

#### 3.1. Podstata systému financovania cestovného ruchu v Dolnom Rakúsku

Nasledujúci kruhový graf znázorňuje základné zdroje financovania cestovného ruchu v spolkovej krajine Niederösterreich.

**Graf 2: Financovanie cestovného ruchu v spolkovej krajine Niederösterreich**



Zdroj: Bauer, S. prednáška na 1. workshope projektu Destinatour, Bratislava, 2012

Určitý systém financovania naznačuje schéma 1 Vlastnícka štruktúra destinácií cestovného ruchu v spolkovej krajine Niederösterreich (predchádzajúca časť kapitoly), ktorá zachytáva prepojenie medzi subjektmi cestovného ruchu na úrovni spolkovej krajiny a regionálnej úrovni.

*V rámci spolkovej krajiny Niederösterreich, možno uviesť dva modely financovania destinácií<sup>38</sup>:*

*a) príklad mesta Baden*

*„Do marketingu mesta Baden je investovaných veľa verejných zdrojov, ale investície sú vyššie ako sú príjmy, konkrétne daň z prenocovania a iné dane plynúce mestu a mesto vydáva sumu, možno 650 tis. € ročne vrátane personálnych nákladov, ktoré idú do riaditeľstva pre cestovný ruch v meste. Okrem toho existujú partnerstvá a podniky, ktoré takisto vkladajú prostriedky do marketingu, potom je to hnutie Charming Baden, ktoré zozbiera 130 tis. € ročne, ktoré tečú do projektu, pričom 70 % sú to privátne zdroje, ostatné verejné zdroje.*

*b) príklad Wienerwald*

*„Tu ide o inú organizačnú formu, spoločnosť s ručením obmedzeným, na ktorej sa podieľa 50 % hospodárstvo cestovného ruchu, 25 % Dolné Rakúsko a 25 % spoločenstvo obcí.*

<sup>38</sup> Manažment turizmu mesta Baden ako silný spájajúci prvok destinácie, obcí, podnikov a hostí“ – Klaus Lorenz, riaditeľ obchodnej skupiny cestovného ruchu „Geschäftsgruppe Tourismus“ Baden bei Wien, prednáška – 5. workshop projektu Destinatour, október 2012.

**Podstata systému financovania cestovného ruchu v spolkovej krajine Niederösterreich vyplýva z Niederösterreich Tourismusgesetz 2010 (Der Landtag von Niederösterreich, 1. júl 2010).** Tento zákon stanovuje rozčlenenie obcí do tried podľa jasných ukazovateľov významu cestovného ruchu, upravuje podmienky podpory z prostriedkov spolkovej krajiny, stanovuje povinné odvody vo forme dane z prenocovania (Nächtigungstax) a príspevkov subjektov cestovného ruchu (Interessentenbeiträge), pričom subjekty cestovného ruchu rozdeľuje na tieto účely na štyroch odvodových skupín.

**Podľa zákona o cestovnom ruchu v spolkovej krajine Niederösterreich sú obce rozdelené do troch tried I-III** na základe nariadenia krajinskej vlády podľa ich významu v cestovnom ruchu. Obec je povinná pritom zohľadniť viaceré inštitúcie – Hospodársku komoru Dolného Rakúska, Komoru pre pracovníkov a zamestnancov (die Kammer für Arbeiter und Angestellte für Niederösterreich), Krajinská poľnohospodárska komora (die Niederösterreichische Landes-Landwirtschaftskammer), záujmové zväzy obcí, regionálne destinácie cestovného ruchu, krajinskú organizáciu cestovného ruchu.

Význam obce v cestovnom ruchu sa stanovuje každých 5 rokov na základe nasledujúcich ukazovateľov:

- a) Počet prenocovaní  
Ide o 5-ročnú priemernú hodnotu počtu prenocovaní v obci
- b) Intenzita prenocovaní  
Ide o ukazovateľ počtu prenocovaní pripadajúci na jedného obyvateľa obce
- c) Špecifický obrat cestovného ruchu  
Ide o podiel celkového dani podliehajúceho obratu všetkých ubytovacích a stravovacích zariadení v obci v prepočte na 1 obyvateľa.

Ukazovatele obce sa porovnávajú s inými obcami v spolkovej krajine Niederösterreich. Mediánom sa rozumie taká hodnota, ktorá nie je dosiahnutá polovicou obcí a ktorá je polovicou obcí prekročená.

Ukazovatele zaraďovania obcí do tried:

*Obce zaradené do triedy I musia splniť najmenej dve nasledujúce hodnoty:*

- počet prenocovaní – dvojnásobok mediánu,
- intenzitu prenocovaní – dvojnásobok mediánu,
- špecifický obrat cestovného ruchu – medián.

*Obce v skupine II musia splniť najmenej dve z nasledujúcich hodnôt:*

- počet prenocovaní – 50 % mediánu,
- intenzitu prenocovaní – 50 % mediánu,
- špecifický obrat cestovného ruchu – 50 % mediánu.

*Obce v triede III sú tie, ktoré nedosahujú ani minimálne hodnoty uvedené vyššie.*

*Obec je možno aj preklasifikovať do vyššej alebo nižšej triedy na základe žiadosti (rozhodnutie obecného zastupiteľstva) v prípade, ak sa dosiahnuté výkony, na základe ktorých sa obce do tried zaraďujú, zmenia. Na základe žiadosti (rozhodnutie obecného zastupiteľstva) môže byť obec zaradená do vyššej triedy I alebo II aj nezávisle od dosahovaných výkonov, na základe ktorých sa obce zaraďujú do tried. Ide o prípady:*

- *ak obec plánuje zlepšenie ponuky a tým očakáva podstatné zlepšenie ekonomických výkonov cestovného ruchu pre obec alebo*
- *ak má ponuka cestovného ruchu v obci regionálny potenciál alebo*
- *ak plní výletný cestovný ruch v obci významnú úlohu a*
- *obec sa podieľa priamo alebo nepriamo na regionálnej destinácii cestovného ruchu.*

**Podpora cestovného ruchu na základe zákona o cestovnom ruchu v spolkovej krajine Niederösterreich pozostáva z:**

- podpory obcí,
- podpory a financovania regionálnych destinácií cestovného ruchu a krajinskej organizácie cestovného ruchu,
- podpory iných subjektov.

Obec môže získať podporné zdroje zo spolkovej krajiny Niederösterreich, ak:

- jej zámer rozvoja cestovného ruchu nemožno uskutočniť bez finančnej pomoci spolkovej krajiny,
- obec spĺňa podmienky zaradenia do triedy I alebo II a podala žiadosť na zodpovedajúce zatriedenie,
- obec vyberá odvody za prenocovanie a v prípade povinnosti vyberá aj príspevky subjektov cestovného ruchu (Interessentenbeiträge), pozn.: viď ďalej,
- ak obec informuje obyvateľov obce najmenej raz ročne v písomnej forme o využití získaných prostriedkov cestovného ruchu,
- obec si vykonáva povinnosti spolupôsobenia v oblasti prihlasovania k pobytu podľa zákona o prihlasovaní pobytu ako aj povinnosti získavania a poskytovania údajov podľa nariadenia Tourismus–Statistik podľa rakúskeho zákona o štatistike,
- obec sa zúčastňuje priamo alebo nepriamo na regionálnej destinácii cestovného ruchu.

Spolková krajina môže poskytnúť podporné prostriedky regionálnej destinácie cestovného ruchu a krajinskej organizácie cestovného ruchu na také aktivity, ktoré môžu predstavovať prínos v osobitnej miere k realizácii platnej krajinskej stratégie cestovného ruchu v spolkovej krajine Niederösterreich. Spolková krajina poskytuje prostriedky krajinskej organizácii cestovného ruchu a prostriedky pre regionálne organizácie cestovného ruchu plynú cez krajinskú organizáciu cestovného ruchu.

## 3.2. Odvody cestovného ruchu

V spolkovej krajine Niederösterreich sú vybrané dva druhy odvodov – daň z prenocoovania (Nächtigungstax) a príspevky subjektov cestovného ruchu (Interessentenbeiträge).

*Daň z prenocoovania (Nächtigungstax) je krajinský odvod, vyberanie tohto odvodu zabezpečujú obce v rámci prenesenej zodpovednosti. 35 % príjmov z tohto odvodu zostáva obci, 65 % výnosu ide spolkovej krajine Niederösterreich.*

Výnos z odvodu musí obec využiť na rozvoj a podporu cestovného ruchu v spolkovej krajine a regióne. Raz ročne musí informovať písomnou formou o využití týchto prostriedkov a takisto podľa požiadavky musí informovať aj zväz cestovného ruchu a regionálnu organizáciu cestovného ruchu.

Povinnosť odvodu majú všetky osoby, ktoré prenocujú na zemi obce spolkovej krajiny Niederösterreich v ubytovacích zariadeniach. Oslobodenie od odvodu ustanovuje zákona v bode 5§12 odseku 3. Výška odvodu na osobu a noc znázorňuje tabuľka 1.

**Tab. 1: Výška dane za prenocoovanie na osobu a deň**

<i>trieda I – kúpeľné strediská</i>	<i>2,20 €</i>
<i>trieda I</i>	<i>1,50 €</i>
<i>trieda II – kúpeľné strediská</i>	<i>1,30 €</i>
<i>trieda II</i>	<i>1,00 €</i>
<i>trieda III</i>	<i>0,50 €</i>

Zdroj: Niederösterreich Tourismusgesetz 2010 (Der Landtag von Niederösterreich, 1. júl 2010)

Vláda spolkovej krajiny môže na základe žiadosti obce (rozhodnutie obecného zastupiteľstva) nariadením zvýšiť odvod na území obce, ak sú náklady zabezpečenia úloh rozvoja cestovného ruchu na tomto území vyššie ako priemerné náklady predchádzajúcich 5 rokov a obec sa priamo alebo nepriamo podieľa na regionálnej organizácii cestovného ruchu. Pri viacnásobnom prechodnom pobyte tej istej osoby počas jedného roka v tom istom ubytovacom zariadení alebo tom istom kempingu môže poskytovateľ ubytovania (prevádzkovateľ) taxe vypočítať a odviešť v paušálnej forme, pričom sa vychádza z 2-mesačného pobytu v roku. Obec zodpovedá za poriadny výber odvodu. Na tieto účely vedie záznamy o odvode z každého jedného poskytovateľa ubytovania. Ubytovacie zariadenie má povinnosť viesť záznamy, ktoré umožnia čo možno najjednoduchšie, nákladovo efektívne a plnohodnotné vyberanie odvodov. Takisto vláda spolkovej krajiny má právo kontrolovať ubytovacie zariadenia v riadnom a plnohodnotnom vyberaní taxe a spolupôsobenie obcí.

*Príspevok subjektov cestovného ruchu (Interessentenbeitrag) je krajinský odvod, vyberanie tohto odvodu zabezpečujú obce v rámci prenesenej zodpovednosti. 95 % príjmov zostávajú obci, 5 % výnosu ide spolkovej krajine Niederösterreich.*

Výnos z odvodu musí obec využiť na rozvoj a podporu cestovného ruchu v spolkovej krajine a regióne. Raz ročne musí informovať písomnou formou o využití týchto prostriedkov a takisto podľa požiadavky musí informovať aj zväz cestovného ruchu a regionálnu organizáciu cestovného ruchu.

Subjekty cestovného ruchu (Tourismusinteressenten) a teda subjekty povinné prispievať sú všetky osoby, právnické osoby, osobné spoločnosti podnikového práva, kapitálové spoločnosti, spoločnosti občianskeho práva a združenia osôb, ktoré:

- a) vykonávajú samostatne jednu alebo viacej aktivít v spolkovej krajine, ktorými využívajú priamo alebo nepriamo cestovný ruch a ktoré sú uvedené v odvodovej skupine podľa § 13, ods. 6, písmeno b), takisto tie, ktoré
- b) majú sídlo v obci I-III triedy na účely podnikateľskej činnosti alebo prenájmu.

V obci III triedy sú povinné odvody len za tie činnosti, ktoré patria do odvodovej skupiny A a B.

Odvod subjektov cestovného ruchu sa týka každej obce, na území ktorej má sídlo subjekt v cestovnom ruchu. Ak je subjekt v cestovnom ruchu odvodovo povinný vo viacerých obciach, odvod sa vypočíta aj odvedie pre každú obec osobitne. V prípade, že sa nedá určiť obrat jednotlivých obcí alebo je toto určenie náročné, zákon udáva postup rozdelenia odvodu.

Na výpočet odvodu sú rozdelené činnosti subjektov v cestovnom ruchu do odvodových skupín A až D. Zoznam a začlenenie jednotlivých činností do odvodových skupín sa uskutočňuje prostredníctvom nariadenia, pričom sa zohľadňuje priamy alebo nepriamy úžitok jednotlivých činností z cestovného ruchu. Rozhodujúce pritom sú skúsenosti z ekonomiky cestovného ruchu pri zohľadnení štruktúry obratu typickej pre cestovný ruch.

Odvod sa vypočítava z ročného zdaniteľného obratu dosiahnutého v druhom predchádzajúcom roku, resp. je možnosť ako základ zobrať hospodársky rok. Zákon pozná a uvádza aj výnimky.

V prípade, že bol dosiahnutý obrat do 150 tis. eur, odvody sa nevyberajú, o túto sumu znižuje základ, z ktorého sa odvod vypočítava. Odvod, ktorý je pod 10 € sa nevyberá. Odvody sa vyberajú najviac zo sumy 1 000 000 eur, ide o hornú hranicu odvodového základu.

**Tab. 2: Odvodové sadzby príspevku**

	<i>obec triedy I</i>	<i>obec triedy II</i>	<i>obec triedy III</i>
<i>odvodová skupina A</i>	<i>2,30 %</i>	<i>1,90 %</i>	<i>1,50 %</i>
<i>odvodová skupina B</i>	<i>1,90 %</i>	<i>1,50 %</i>	<i>1,10 %</i>
<i>odvodová skupina C</i>	<i>1,50 %</i>	<i>1,10 %</i>	<i>0,00 %</i>
<i>odvodová skupina D</i>	<i>1,10 %</i>	<i>0,70 %</i>	<i>0,00 %</i>

Zdroj: Niederösterreich Tourismusgesetz 2010 (Der Landtag von Niederösterreich, 1. júl 2010)

Zákon presne určuje pravidlá pri ukončení činnosti a zmene sídla. Uvádza aj osobitné prípady, napríklad pri cestovných kanceláriách sa počíta ako ročný obrat suma príjmov mínus suma vstupy vrátane dane z príjmu, a ďalšie osobitné prípady týkajúce sa sprostredkovateľov reklamy, poisťovní, peňažných inštitúcií, pošty, stavebných sporiteľní.

Pri ubytovaní na súkromí je obnos vypočítavaný z ročného obratu. Ročný obrat predstavuje sumu prijatú za ubytovanie a stravovanie (cena za noc a stravu bez dane z príjmu). Platia pritom nasledujúce percentuálne sadzby (tab. 3).

**Tab. 3: Odvodové sadzby záujmového odvodu pri ubytovaní v súkromí**

<i>trieda I – kúpeľné strediská</i>	<i>3 %, najviac 500 €</i>
<i>trieda I</i>	<i>3 %, najviac 330 €</i>
<i>trieda II – kúpeľné strediská</i>	<i>1 %, najviac 170 €</i>
<i>trieda II</i>	<i>1 %, najviac 110 €</i>
<i>trieda III</i>	<i>1 %, najviac 60 €</i>

Zdroj: Niederösterreich Tourismusgesetz 2010 (Der Landtag von Niederösterreich, 1. júl 2010)

Vláda spolkovej krajiny môže na základe žiadosti obce (rozhodnutie obecného zastupiteľstva) nariadením zvýšiť záujmové príspevky na území obce až dvojnásobne oproti uvedeným sadzbám v odôvodnených prípadoch, ktoré zákon špecifikuje.

Každý odvodovo povinný odovzdá obci odvodové priznanie na príslušnom formulári. Úrady, ktoré sú príslušné v oblasti zdaňovania príjmu, poskytujú informácie o záujemcoch v cestovnom ruchu príslušnému úradu, ktoré sa týkajú stanovenia záujmového odvodu, a to príslušnom finančnom úrade, pod ktorý spadá daň z príjmu daného subjektu, daňové číslo, meno a adresa podniku, povolanie, detaily týkajúce sa ročného obratu. Príslušný úrad je zmocnený na účely stanovenia odvodu dostať zoznam odvodovo povinných, ako aj zoznam nových subjektov a zoznam subjektov, ktorí ukončili svoju činnosť.

#### **4. Možné problémy a bariéry**

##### **Výška rozpočtu, s akou pracujú destinácie cestovného ruchu v Bratislavskom kraji a spolkovej krajine Niederösterreich**

Základným problémom sa javí významný rozdiel vo výške finančných prostriedkov, ktoré má destinácia cestovného ruchu k dispozícii pre rozvoj aktivít v Slovenskej republike a v Rakúsku. Reálny pohľad na podstatne vhodnejšie podmienky tvorby rozpočtu v spolkovej krajine Niederösterreich ukazuje konkrétne finančné zabezpečenie rozpočtu destinácie Mostviertel v roku 2012. Destinácia Mostviertel Tourismus GmbH napríklad pracovala v roku 2012 s rozpočtom 4,5 mil. eur, pritom na marketing investovala zhruba 80 % rozpočtu. Detailnejší rozpočet, jeho príjmovú a výdavkovú časť znázorňuje tabuľka 4.



**Tab. 4: Štruktúra rozpočtu destinácie Mostviertel, r. 2012**

<b>Celkový rozpočet</b>	<b>4, 5 mil. €</b>
<b>Výdavková časť rozpočtu</b>	
<b>celkové personálne a správne náklady</b>	<b>19, 38 %</b>
personálne náklady	15 %
správne náklady	4 %
<b>marketingové opatrenia spolu</b>	<b>11, 53 % (zhruba 519 tis. €)</b>
reklamné prostriedky	2, 4 %
veľtrhy	0, 42 %
reklamné opatrenia	2,70 %
internet	1, 11 %
práca s tlačou	0, 44 %
podujatia	2, 47 %
predajné aktivity	1, 73 %
mailing	0, 26 %
<b>Obrat Incoming</b>	<b>8, 88 %</b>
<b>Vývoj ponuky, ostatné</b>	
Externé služby	0,31 %
Výskum trhu	0,20 %
Vývoj ponuky	2,22 %
Plánovanie, koncepcie	?
Účasť na projektoch	4, 89 %
<b>Suma ostatné</b>	<b>9, 19 %</b>
<b>SPOLU</b>	<b>48, 99 %</b>
<b>Podporné projekty vrátane marketingu, spolu</b>	<b>43, 35 %</b>
Leader Bergabenteuer	320 tis. €
Leader Moststrasse	424 tis. €
Leader Pielachtal	150 tis. €
Leader Eisenstrasse	209 tis. €
ETZ Mobilität	109 tis. €
Leader 900 Jahre Stiftherzogenburg	430 tis. €
NP Otscher	150 tis. €
Melker Alpenvorland	70 tis. €
VIASACRA – Traisental-Radweg	90 tis. €
<b>Podporné projekty mimo marketingu, spolu</b>	<b>7, 46 %</b>
Leader Dunkelsteinerwald	85 tis. €
Leader Elsbeere	120 tis. €
Panorama Hohenweg	110 tis. €
Traisental-Radweg	30 tis. €

Pokračovanie Tab. 4

<b>Príjmová časť rozpočtu</b>	
<b>Účastnícke podiely</b>	<b>25, 5 % (1, 15 mil. €)</b>
Moststrasse	
KP Eisenstrasse – Öl	
MAV	
Pielachtal	
NÖZ	
Traisen-Gölsental	
Účasť Spolková krajina	19, 4 % (873, 5 tis. €)
<b>Subvencie spolková krajina + štát</b>	<b>2, 44 % (110 tis. €)</b>
Subvencie Spolková krajina NÖ	1, 55 % (70 tis. €)
Ostatné subvencie	0, 89 %
Refundácia personálnych nákladov	4, 91 %
kooperácie	4, 05 %
Príjmy z reklamných prostriedkov	0, 89 %
Obrat Incoming	10, 22 %
Wilde Wunder	0, 78 %
Iné príjmy	0, 21 %
<b>Suma získaných príjmov</b>	<b>21, 05 %</b>
<b>Celkové príjmy</b>	<b>48, 99 % (2, 2 mil. €)</b>
<b>Podporné projekty Leader/ETZ marketing</b>	
Leader Bergabenteuer	320 tis. €
Leader Moststrasse	424 tis.
Leader Pielachtal	150 tis.
Leader Eisenstrasse	209 tis.
ETZ Mobilität	109 tis.
Leader 900 Jahre Stiftherzogenburg	430 tis.
NP Otscher	150 tis.
Melker Alpenvorland	70 tis.
VIASACRA – Traisental-Radweg	90 tis.
<b>Suma – podporované projekty marketing</b>	<b>43, 35 % (1, 95 mil. €)</b>
<b>Suma marketing</b>	<b>4, 16 mil. €</b>
<b>Podporené projekty Leader Tourismusregion Mostviertel</b>	
Leader Dunkelsteinerwald	85 tis. €
Leader Elsbeere	120 tis. €
Panorama Hohenweg	110 tis. €
Traisental-Radweg	30 tis. €
<b>Suma podporených projektov Tourismusregion Mostviertel</b>	<b>7, 66 % (345 tis. €)</b>

Zdroj: Purt, A.: Der Weg vom Tourismusverband zu Destination Management Company. Prednáška na 2. workshope projektu Destinatour 2013, Pezinok.

## 5. Vybrané otázky a odpovede

### 5.1. Akým spôsobom podporuje spolková krajina Niederösterreich cestovný ruch na svojom území?

*Spolková krajina Niederösterreich má na účely podpory cestovného ruchu vytvorený **Fond pre hospodárstvo a cestovný ruch (Wirtschafts- und Tourismusfond)**.*

*Tento fond v spolkovej krajine Niederösterreich spravuje vláda spolkovej krajiny. Fond čerpá prostriedky z príspevkov, príp. pôžičiek/úverov spolkovej krajiny, od štátu, od iných verejno-právnych subjektov, úroky z vkladov, úroky z úverov, cudzie zdroje s podmienkou súhlasu NÖ spolkovej vlády, iné príjmy.<sup>39</sup>*

Medzi spôsoby podpory z fondu patria pôžičky, úvery, príspevky, poskytovanie bezúročných pôžičiek alebo úverov, výhodné úročenie, príspevky na úroky, ďalej ručenie, podiely na podnikoch ako aj na iných zariadeniach, ktoré plnia úlohy záujmu spolkovej krajiny. Cieľovými skupinami podpory sú okrem iného aj podniky cestovného ruchu a voľného času a iných zariadení, ktoré realizujú opatrenia na posilnenie cestovného ruchu a voľného času.

*Podporené sú len tie projekty, ktoré súhlasia s cieľmi Konceptie rozvoja spolkovej krajiny (Landesentwicklungskonzept) a prispievajú k naplneniu všeobecných alebo definovaných špeciálnych cieľov a zodpovedajú hospodárskej politike a politike cestovného ruchu spolkovej krajiny.*

Ťažisko je kladené na zakladanie podnikov a ich umiestnenie, rozvoj podnikov, zlepšenie štruktúr, výskum, rozvoj a inovácie, internacionalizáciu, kooperáciu a kvalifikáciu, miestne základné zásobovanie. Podporovaným územím je celé územie spolkovej krajiny. Maximálne povolená intenzita podpory závisí od zásad Európskej komisie, podobne ako aj pri de minimis pomoci.<sup>40</sup>

### 5.2. Ako je organizačne zabezpečená podpora cestovného ruchu zo strany spolkovej krajiny?

Podpora je realizovaná prostredníctvom agentúry **Ecoplus**.

*Ecoplus je hospodárskou agentúrou spolkovej krajiny Niederösterreich otvorenou pre ekonomické subjekty. Realizuje poradenstvo a pomáha subjektom pri lokalizácii, rozširovaní*

---

<sup>39</sup> podľa Wirtschafts- und Tourismusfondsgesetz Niederösterreich. Dostupné na [http://www.noel.gv.at/Wirtschaft-Arbeit/Wirtschaft-Tourismus-Technologie/Foerderungen/allgemeine\\_bestimmungen.html](http://www.noel.gv.at/Wirtschaft-Arbeit/Wirtschaft-Tourismus-Technologie/Foerderungen/allgemeine_bestimmungen.html)

<sup>40</sup> Allgemeine Richtlinien des Niederösterreichischen Wirtschafts- und Tourismusfonds. Dostupné na: [http://www.noel.gv.at/Wirtschaft-Arbeit/Wirtschaft-Tourismus-Technologie/Foerderungen/allgemeine\\_bestimmungen.html](http://www.noel.gv.at/Wirtschaft-Arbeit/Wirtschaft-Tourismus-Technologie/Foerderungen/allgemeine_bestimmungen.html)

*podnikania, vykonáva poradenstvo pri regionálnych podporách, je súčinná pri internacionalizácii podnikov, nadpodnikovej kooperácii a tvorbe odvetvových sietí, vytvára ľahší prístup ku vzdelávaniu, výskumu a vývoju. Ecoplus prepája hospodárstvo a politiku, vzdelávanie a výskum, podniky a správu, investorov a iniciátorov regionálnych a medzinárodných projektov. Táto agentúra má štruktúru súkromno-hospodársku, tým garantuje nutnú rýchlosť a flexibilitu vo svojej činnosti. Má už 50-ročné skúsenosti.*

*Ecoplus poskytuje služby v nasledujúcich oblastiach:*

- *regionálne podpory,*
- *servis pre investorov a priemyselné parky,*
- *technológie & výskum,*
- *Cluster Niederösterreich,*
- *internationalizácia.*

*Ecoplus napomáha partnerom s projektmi od poradenstva cez podporné zdroje až po kofinancovanie prostriedkami Európskej Únie. Projekty musia mať znaky trvalej udržateľnosti, musia byť inovatívne, zakomponované do regiónu, využívať regionálne zdroje a tým vytvoriť a zabezpečiť tvorbu hodnoty a pracovných miest v regióne.*

*Regionálny podporný program Ecoplus môže zahrnúť do finančnej podpory aj prostriedky bežiacich programov štrukturálnych fondov EÚ – „Regionálna konkurencieschopnosť“ a „Vidiecky rozvoj“(LE/LEADER 2007-2013).*

*Podpora ecoplus v číslach:*

- *rozpočet € 29 mil. ročne, regionálne podporné zdroje spolkovej krajiny,*
- *EÚ – prostriedky na kofinancovanie v rokoch 2007-2013 predstavujú € 47 mil.,*
- *v období 1987 – koniec júla 2013 vyvolalo 2 371 projektov investície zhruba € 2 564 mil. a boli odsúhlasené € 1 041 mil. regionálnych podporných zdrojov a EÚ-kofinančných zdrojov. Z toho bolo v roku 2012 podporených 106 projektov s investíciami € 71,2 mil. s podpornými zdrojmi (spolková krajina a EÚ) € 44,9 mil.,*
- *od roku 1995 Ecoplus spolufinancoval 914 poradenských projektov,*
- *koncom júna 2013 boli vyplatené podporné zdroje vo výške € 132,8 mil.,*
- *v r. 2011 bola vládou spolkovej krajiny regionálna podpora predĺžená na roky 2014 – 2020, naďalej bude ročne k dispozícii zhruba 29 mil. podporných finančných prostriedkov. Spolu s očakávaným objemom podpory z EÚ je regiónom Dolného Rakúska k dispozícii ďalších 250 mil. eur.*

*Regionálna podpora Ecoplus sa vzťahuje na tri oblasti:*

- *Impulzné projekty*  
*Ecoplus iniciuje, podporuje a robí poradenstvo podľa možnosti aj pri využití prostriedkov EÚ regionálne projekty, ktoré môžu byť impulzmi rozvoja región, pričom významnú úlohu zohráva regionálne presieťovanie medzi vedúcim podnikom a regiónom.*
- *Impulzné témy*  
*Sú vypracované ťažiskové témy regionálneho rozvoja, ecoplus realizuje motivačné aktivity v tejto oblasti a podporuje konkrétne investičné projekty (cykloturizmus, prírodné parky a trhy).*
- *Región*  
*Aby bolo možné rozvíjať región cielene, Ecoplus spolu so strategickými regionálnymi subjektmi a partnerskými inštitúciami vypracováva strategickú rozvojovú koncepciu a realizuje ju ( napr. Masterplan Wachau, realizácia LEADER programu).*

V rámci Regionálnej konkurencieschopnosti 2007-2013 (Európsky fond regionálneho rozvoja) Ecoplus pokrýva nasledujúce oblasti:

*Hospodárska a technologická infraštruktúra, Cluster & Siete, Technopole, Impulzné projekty cestovného ruchu, Povodňová ochrana*

Rozvoj cestovného ruchu je v rámci regionálnej podpory významnou oblasťou. Príkladmi konkrétnych podporných projektov z oblasti cestovného ruchu a súvisiacich oblastí sú:

*zvýšenie atraktívnosti siete cyklotrás, výstavba vysokokvalitnej siete cyklotrás, zvýšenie atraktívnosti ponuky zimných športov, zvýšenie atraktívnosti výletných miest, golfové projekty, zariadenia cestovného ruchu v národných parkoch a prírodných parkoch, zážitkové zariadenia cestovného ruchu a kultúry, iné.*

### **5.3. Aké je personálne zabezpečenie organizácií destinačného manažmentu v spolkovej krajine Niederösterreich?**

*Ako príklad možno uviesť destináciu Wienerwald Tourismus GmbH, ktorej personálne obsadenie pozostáva z:*

- 1 pracovník – vnútorný marketing, manažér dát & rezervačný systém TOMAS*
- 1 pracovník – vývoj produktov víno a kulinárstvo, kontaktná osoba pre tematický región Wienerwald*
- 1 pracovník – marketing, produkcia propagačných materiálov*
- 1 pracovník – web, sociálne médiá*
- 1 pracovník – Office manažment, účtovníctvo*
- 1 pracovník – vedenie, médiá, strategický marketing*

*Organizácia destinačného manažmentu Mostviertel Tourismus GmbH má spolu 15 zamestnancov, z toho:*

*1 konateľ*

*1 účtovník*

*3 pracovníci na informáciách a rezerváciách (2 + 1 na čiastočný úväzok)*

*8 pracovníkov (4 +4 na čiastočný úväzok) v marketingu a manažmente projektov*

*1 pracovník – prírodný park Ötscher Tormäuer*

*1 pracovník s čiastočným úväzkom – Dovoľenka na roľníckom dvore – manažment projektu*

*pričom z toho 6 pracovníkov sa stará podľa potreby o manažment zväzov (zväz obcí a združenia podnikov).*

## **6. Literatúra**

1. Allgemeine Richtlinien des Niederösterreichischen Wirtschafts- und Tourismusfonds. Dostupné na: [http://www.noel.gv.at/Wirtschaft-Arbeit/Wirtschaft-Tourismus-Technologie/Foerderungen/allgemeine\\_bestimmungen.html](http://www.noel.gv.at/Wirtschaft-Arbeit/Wirtschaft-Tourismus-Technologie/Foerderungen/allgemeine_bestimmungen.html)
2. A Practical Guide to Tourism Destination Management, WTO, 2007.
3. Budget – Destination Mostviertel Tourismus GmbH, 2012
4. Cyklus workshopov v oblasti destinačného manažmentu 1, 2, 5, projekt Destinatour 2013.
5. Niederösterreich Tourismusgesetz 2010 (Der Landtag von Niederösterreich, 1. júl 2010)
6. Tourismusstrategie Niederösterreich
7. Wirtschafts- und Tourismusfondsgesetz Niederösterreich. Dostupné na [http://www.noel.gv.at/Wirtschaft-Arbeit/Wirtschaft-Tourismus-Technologie/Foerderungen/allgemeine\\_bestimmungen.html](http://www.noel.gv.at/Wirtschaft-Arbeit/Wirtschaft-Tourismus-Technologie/Foerderungen/allgemeine_bestimmungen.html)

## 7. Prílohy

Celkovo dosiahlo Niederösterreich Werbung GmbH v roku 2012 výkon v hodnote 12 249 tis. €. Projekty Niederösterreich Werbung GmbH predstavovali za rok 2012 výnosy vo výške 3 696 tis. €. Výnosy z kooperačných aktivít so strategickými obchodnými partnermi predstavovali z oblasti hospodárstvo a cestovný ruch dosiahli výšku 3 229 tis. €.

Vlastné výnosy Niederösterreich Werbung GmbH predstavujú zhruba 31 % celového rozpočtu. Nasledujúca tabuľka uvádza nákladové druhy za rok 2012.

**Tab. 5: Nákladová štruktúra Niederösterreich Werbung GmbH v rozpočte za rok 2012**

<b>Nákladové druhy</b>	<b>Suma v € v roku 2012</b>
Náklady na skladovanie a zasielanie	288 tis.
Produkcia	832 tis.
Reklama	5 453 tis.
Podpora predaja	252 tis.
PR	2 044 tis.
Personálne náklady	2 336 tis.
Poradenstvo	78 tis.
Iné náklady	1 070 tis.
<b>Spolu</b>	<b>12 355 tis.</b>

Zdroj: [www.niederosterreich.at](http://www.niederosterreich.at)

Náklady na skladovanie, produkciu, reklamu a PR predstavujú zhruba 70 % celkových nákladov a tieto aktivity sú z tohto hľadiska kľúčovými úlohami Niederösterreich Werbung.

Personálne náklady predstavujú zhruba 19 %, pričom zahŕňajú aj náklady na ďalšie vzdelávanie pracovníkov spoločnosti. Niederösterreich Werbung zamestnávala v roku 2012 35 pracovníkov (prepočítaný evidenčný stav) vrátane externých pracovníkov pracujúcich pre jednotlivé integrované projekty a programy.

Organizačnú štruktúru Niederösterreich Werbung naznačuje nasledujúca schéma.

Obr. 6: Organizačná štruktúra Niederösterreich Werbung GmbH



Zdroj: [www.niederoesterreich.at](http://www.niederoesterreich.at)



## VIII. Podujatia ako faktor rozvoja cestovného ruchu v regióne

### 1. Prečo?

Cieľom kapitoly je aplikovať poznatky o podujatiach v podmienkach manažmentu v destinácii cestovného ruchu a prezentovať prínosy podujatia pre región.

### 2. Čo musíme vedieť

Podujatia zohrávajú významnú úlohu v živote cestovného ruchu regiónu. Poprední odborníci sa zhodujú na názore, že podujatia sú časovo limitované organizované procesy s cieľom vytvoriť pre účastníkov určitý plánovaný zážitok.<sup>41</sup>

Podujatie možno vnímať z rozličných aspektov. Vo všeobecnosti je zrejmé, že podujatie je určené na zvýšenie povedomia a predstavuje výzvu na zviditeľnenie určitých aktivít v konkrétnej destinácii na kratší, alebo dlhší úsek.<sup>42</sup> Podujatie umožňuje miestnym obyvateľom pocit hrdosti na vlastnú kultúru a históriu a zároveň dáva návštevníkom šancu „zažiť“ niečo zaujímavé. Pre účastníka podujatia znamená získať poznatky alebo skúsenosť a uchovať si ju v pamäti na základne vlastnej účasti.

Podujatia môžu byť hlavným motívom prilákať do lokality, regiónu či turistickej destinácie účastníkov cestovného ruchu. Naopak, podujatia môžu byť len doplnkovou aktivitou počas pobytu v danej destinácii. Vyplniť voľný čas a udržať turistu v mieste, kde sa podujatie koná má efekt nielen vo vzťahu ku účastníkovi podujatia. Podujatie prináša efekty aj pre miestnych organizátorov a všetkých aktérov, ktorí na podujatí určitým spôsobom aktívne participujú. Zvýšené výdavky účastníkov cestovného ruchu a tým zvýšené príjmy pre destináciu sú ekonomicky mimoriadne dôležité.

Podujatia znamenajú pre danú lokalitu sviežosť a zmeny. Tak udržiavajú miestny záujem o podporu cestovného ruchu ako aj zvýšenú atraktivitu pre návštevníkov nielen v období sezóny, ale hlavne v menej frekventovaných tzv. nedovolenkových obdobiach.

Vybrané lokality alebo destinácie organizujú podujatia s cieľom dosiahnuť ekonomický efekt zisk, iné destinácie sú ochotné organizovať podujatie z dôvodu podpory danej lokality alebo regiónu a vzájomne aj podpory rozvoja cestovného ruchu.

---

<sup>41</sup> Spracované podľa: Shone A., Parrry B., *Successful Event Management, a practical book*, Thomson, London, UK, 2005, ISBN 9781844800766

<sup>42</sup> Spracované podľa: RITCHIE, J.R. 2003. *Tourism: Principles, practices, philosophies*. In: *Advance in hospitality and Leisure*. Volume, 2003

Nesmiernou výhodou podujatí je, že si nevyžadujú taký rozsah finančných prostriedkov, ako kapitálovo intenzívne rozvojové projekty. V prípade potreby investícií do technickej základne, tieto sa stávajú súčasťou občianskej vybavenosti a ostávajú v danom mieste pre potreby miestnych obyvateľov aj do budúcnosti (napr. zimný štadión, pozemné komunikácie, zdravotné stredisko a pod.).

Podujatie prispieva nielen ku zvýšeniu príjmov, ale aj k zvýšeniu priamej a nepriamej zamestnanosti v ubytovacích a stravovacích zariadeniach, v doprave, v dodávateľských potravinárskych podnikoch či dokonca vo výrobe typicky lokálnych produktov a predaji suvenírov.

V encyklopédiách a slovníkoch je podujatie definované rozličnými vyjadreniami, ale obsahovo sa stotožňujú. V Krátkom slovníku cestovného ruchu je podujatie definované ako špeciálne inscenovaný alebo vytvorený zážitok s obmedzeným trvaním s cieľom podporiť návštevnosť cieľového miesta a osloviť relevantných návštevníkov v súlade s ich potrebami a motívmi.<sup>43</sup>

V každom prípade je dôležitá skutočnosť, že podujatie má jedinečný charakter pre organizátorov (ponuku) aj pre návštevníkov (dopyt). Jedinečnosť vyplýva z obsahu podujatia, zo spoločenských prínosov pre účastníka podujatia, potenciálneho turistu. Spoločenské a ekonomické prínosy sú dôležité aj pre miesto, destináciu, kde sa podujatie koná. Pokiaľ je výsledkom podujatia aj environmentálny pozitívny prínos, tak podujatie splní všetky očakávania.

Na druhej strane sú známe aj negatívne dopady podujatí na miestne obyvateľstvo alebo životné prostredie. Miestne obyvateľstvo môže mať odpor voči zvýšenému počtu návštevníkov alebo ich spôsobu chovania sa. Strata autenticity, poškodenie dobrej povesti, zvýšenie hluku alebo znečistenie prostredia a najmä obava zo zvýšených cien môžu znamenať negatívne dôsledky v povedomí miestnych ľudí. Väčšinu uvedených problémov však možno predvídať a v rámci krízového manažmentu minimalizovať. Organizátori podujatia v destinácii si musia vyhodnotiť hmotné aj nehmotné náklady a prínosy.

Podujatia sú v rámci ponuky cestovného ruchu často ten najvýznamnejší dôvod, prečo je zahraničný alebo domáci návštevník ochotný pricestovať do destinácie, kde sa podujatie koná.

Aktéri, ktorí v destinácii pôsobia sa snažia ponúknuť zaujímavé podujatie, ktoré bude prínosom pre danú lokalitu alebo región.

Ekonomické vplyvy organizácie podujatia na lokalitu, alebo región možno zjednodušene popísať nasledovne:

---

<sup>43</sup> Spracované podľa: GÚČIK, M. a kol. 2004. *Krátky slovník cestovného ruchu. Knižnica cestovného ruchu*. Banská Bystrica: Slovensko-švajčiarske združenie pre rozvoj cestovného ruchu. 2004. ISBN 80-88945-73-9.

**Tab. 1: Ekonomické vplyvy podujatia na región, alebo lokalitu**

Ekonomické pozitívne vplyvy podujatia	Ekonomické negatívne vplyvy podujatia
Zvýšenie príjmov	Zvýšenie cien počas podujatia
Tvorba stálych alebo dočasných pracovných miest	Špekulácie na realitnom trhu nehnuteľností
Rozšírenie sortimentu pracovnej ponuky	Zvýšenie nákladov na riešenie problematickeho nedostatku technickej infraštruktúry a supraštruktúry vrátane turistických atrakcií
Zvýšenie životnej úrovne miestneho obyvateľstva	Utlmenie ekonomicky výhodnejších alternatívnych investícií
Vybudovanie supraštruktúry a infraštruktúry, ktorá môže byť pre danú lokalitu dlhodobým prínosom	Nedostatočný odhad nákladov na podujatie a v konečnom dôsledku ekonomická strata
	Biedny neadekvátny kapitál

Zdroj: vlastné spracovanie

Ekonomický pohľad je mimoriadne dôležitý a v súčasnom období sa stáva aj v ponímaní udržateľného rozvoja popredným ukazovateľom. Spoločenské a environmentálne aspekty musia mať mimoriadne silný význam, aby dokázali presvedčiť organizátorov uskutočniť podujatie aj v prípade nízkeho alebo žiadneho ekonomického prínosu. Nedostatok ekonomického zisku vo vzťahu ku spoločenskému a čiastočne aj environmentálnemu významu možno ekonomicky kompenzovať. Ide o určitú finančnú podporu zo špeciálne vytvorených fondov, alebo sponzoring od inštitúcií. Tieto inštitúcie sú obvykle silné na medzinárodnom trhu, majú dostatočné kapitálové ekonomické zázemie a majú záujem pôsobiť na verejnosti v pozícii slušných, spoločensky a environmentálne priateľských subjektov, ktoré sú ochotné spoločensky alebo environmentálne významné podujatie podporiť.

*Organizátori známeho regionálneho Zwiebelfest-u (Festivalu cibule) v Laa v Dolnom Rakúsku konštatujú, že cibuľa sa pestuje na ploche 300 hektárov, predáva sa na území celého Rakúska a vyváža sa i do zahraničia. Festival sa v ostatných rokoch stal magnetom pre návštevníkov. Každý rok organizátori ponúkajú nielen kulinársky zážitok, ale dávajú možnosť realizácie a biznisu aj poľnohospodárom. Propagáciou regiónu Laa a okolie položili základy dobrej prezentácie svojich produktov prostredníctvom výstav, priameho predaja, prípadne výletov po okolí k jednotlivým hospodárom a farmárom. Organizátori festivalu aj napriek úspechom, ktoré počas viacročného rozvoja tohto podujatia získali, nezabúdajú na pôvodné určenie festivalu, ktorým je zvýšenie povedomia o cibuli z regiónu Laa. Zároveň zvyšujú povedomie aj o samotnom regióne Laa. Keďže návštevníci neprichádzajú iba z blízkeho okolia, na svoje si prídu aj ubytovatelia (hotely, penzióny, farmy a pod.). Mnohí hostia, ktorí sa prišli prvýkrát pozrieť do Laa na Festival cibule a strávili tu nejaký čas, sa stali pravidelnými návštevníkmi.*

*Využívajú aj iné možnosti v regióne, t.j. návštevu termálnych kúpeľov, cykloturistiku, návštevu múzeí a iné podujatia v priebehu roka (vinárske, tekvicové, adventné, kultúrne a pod.).*

*V skratke sa dá povedať, každoročne stúpajúci počet účastníkov podujatia prispel ku zvýšeniu počtu prenocovaní, ožil cestovný ruch, ale aj hospodárstvo.*

*Udržateľnosť Festivalu cibule sa odzrkadľuje v cestovnom ruchu aj v ponuke poľnohospodárov a gastronómov, pričom treba zdôrazniť aj pozitívny vplyv úzkej spolupráce celého regiónu na jeho rozvoj.<sup>44</sup>*

V rámci aktivít cestovného ruchu na medzinárodnom trhu prax pochopila potrebu spolupráce a opodstatnenosť profesijnej špecializácie organizátorov podujatí. Aktivity podujatí sú na medzinárodnom trhu známe pod názvom MICE. Ide o skratku, ktorú tvoria pojmy podujatí z rozličných pohľadu: meetings (stretnutia), incentives (stimulácia poznania), conventions (zhromaždenia), exhibitions (výstavy), alebo meetings, incentives, conventions, conferences (konferencie). Odborníci konštatujú, že v “priemysle podujatí MICE“ sú v súčasnosti aktuálne nasledovné trendy:<sup>45</sup>

- Biznis podujatí opäť oživa – je rýchlejší a využíva informačné technológie.
- Organizátori podujatí chcú výber – vyžadujú si kompletne balíčkové ponuky.
- Strecha nad hlavou – ubytovacie zariadenia musia využívať široké spektrum distribučných kanálov a operatívne komunikovať so zákazníkom.
- Triezvosť je pozitívna – podujatia sú opäť pre zákazníka zaujímavé avšak naďalej s triezvym pohľadom na dĺžku podujatia a cenu.
- Spojenie – prostredníctvom sociálnych sietí.
- Náklady stále ovládajú „zelené“ – environmentálne cítenie je aj zo strany zákazníka silné, avšak len v podmienkach prijateľnej ceny, resp. prijateľných ekonomických nákladov.
- Venovať čas tímovým tréningom teambuildingu – opätovné oživenie záujmu firiem a podnikov teambuildingu.
- Prečo tak seriózne? – potenciálni klienti majú záujem aj o voľno časové aktivity a zábavu, ktorá môže dopĺňať aj seriózne podujatia.
- Návrat – opäť sa ukazuje potreba služieb, ktoré zvyšujú kvalitu a bezpečnosť podujatí, odborné poradenstvo, profesionálna organizácia, poistenie, atď.
- Každý chce informácie rýchlo – zákazníci využívajú všetky moderné technológie iPad, smart mobilov a pod. Všetky informácie vyhľadávajú na internete, kde musia byť ponuka služieb a informácie o podujatiach na poprednom mieste.

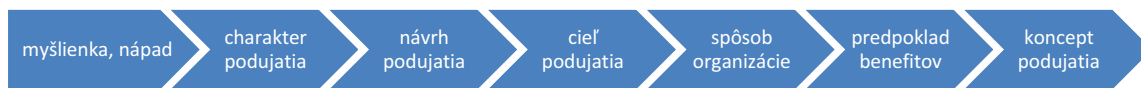
Bez rozdielu, či ide o menšie alebo väčšie podujatie, lokálne, regionálne alebo medzinárodné podujatie, vždy je potrebný skrining (test), či dané podujatie má zmysel. Ide o proces, ktorý má svoju logiku a v začiatkoch je nevyhnutný. Postupnosť krokov v skriningu možno znázorniť nasledovne:

---

<sup>44</sup> Findeis, I.: *Združenie pre inovácie v turizme Laa a okolie*, Podujatie ako nositeľ rozvoja cestovného ruchu v regióne, Destinatur 2013, Senec, 5. 6. 2013, str. 3

<sup>45</sup> Spracované podľa: <http://www.conworld.net/index.php/Industry/top-ten-meeting-trends-2011.html>, 30. 3. 2012

**Obr. 1: Proces skríningu podujatia**



Zdroj: spracované podľa: Shone A., Parry B, c.d. str. 70

**a) Obsah podujatia**

Obsah podujatia je základom celého podujatia. Určuje charakter podujatia, rozsah a druh poskytovaných služieb v súlade so záujmom návštevníkov.

**Obr. 2: Členenie podujatí podľa obsahu**

<p><b>Kultúrne podujatia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Festivaly a prehliadky</li> <li>• Koncerty</li> <li>• Výstavy</li> <li>• Predstavenia</li> <li>• Oživenie histórie, rekonštrukcia bitiek</li> <li>• Oživenie zvykov a tradícií</li> </ul>	<p><b>Gastronomické podujatia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Moderné</li> <li>• Tradičné</li> <li>• Degustácie</li> <li>• Súťaže, prehliadky</li> </ul>	<p><b>Športové podujatia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasívna účasť dopytu v pozícii diváka(majstrovstv á, OH, preteky)</li> <li>• Aktívna účasť dopytu (individuálne i kolektívne, zimné aj letné, indoorové aj outdoorové športy)</li> </ul>	<p><b>Zábavné a spoločenské pre verejnosť</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plesy, oslavy, súťaže, párty</li> <li>• vernisáže, prehliadky,</li> <li>• oslavy</li> </ul>	<p><b>Politické podujatia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Štátne návštevy</li> <li>• Predvolebné mítingy</li> <li>• Vojenské prehliadky</li> </ul>
<p><b>Religiózne podujatia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Návštevy cirkevných hodnostárov</li> <li>• Náboženské púte (pilgrim)</li> </ul>	<p><b>Hospodárske a korporátne podujatia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teambuildingy</li> <li>• Roadshow</li> <li>• Prezentácie produktov</li> <li>• Veľtrhy, výstavy</li> <li>• Pohostinské mítingy pre zákazníkov</li> <li>• Motivačné stretnutia pre predajcov</li> <li>• Valné zhromaždenia</li> <li>• Grand otvorenie</li> </ul>	<p><b>Vzdelávacie a motivačné podujatia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kongresy, konferencie, kolokviá,</li> <li>• Exkurzie, study tours (študijné cesty), info tours (informačné cesty)</li> </ul>	<p><b>Rodinné podujatia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Svadby, výročia</li> <li>• Menovci</li> <li>• Pohreby, kary</li> <li>• Narodeniny, krsty</li> <li>• Promócie</li> <li>• Párty</li> </ul>	<p><b>Podujatia spojené s...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• legendárnym miestom</li> <li>• významnou udalosťou</li> <li>• známou osobnosťou</li> </ul>

Zdroj: vlastné spracovanie na základe teoretických vyjadrení amerických a európskych autorov

Obsah podujatia často smeruje ku tvorbe alebo ku vzniku zážitku. Organizátori podujatí poskytujú zážitky v rôznych podobách zážitkového cestovného ruchu. Ide o tieto najvýznamnejšie prejavy zážitkového cestovného ruchu:<sup>46</sup>

- adrenalínové športy (splavovanie divokých riek, bungeejumping, horolezectvo, alpinizmus, safari, štvorkolky, motokáry, formula),
- dobrovoľníctvo – voluntarizmus (podpora charity – aktívna / zapojenie sa, pasívna / donácia),
- kultúrne vnemy (kultúrne predstavenia, výstavy, tvorba),

<sup>46</sup> Novacká, Ľ. a kol. 2010. *Cestovný ruch, technika služieb, delegát a sprievodca*. 1. vyd. Bratislava, Ekonóm, 2010., 471 s. ISBN 978-80-225-2982-2, s. 23

- spoločenské podujatia ( festivaly, súťaže, plesy, mítingy),
- nostalgia (zvyky, repliky a artefakty, umenie, architektúra, dokumentácia spoločenského, politického alebo technického vývoja),
- hľadanie predkov – rootsvacation (genealógia – hľadanie rodinných väzieb, koreňov, histórie),
- temný cestovný ruch – darktourism (miesta živelných pohrôm, ľudského nešťastia).

## **b) Účastníci podujatia**

Obsah podujatia predurčuje aj cieľovú skupinu návštevníkov. Podujatia sú určené pre verejnosť, alebo uzavretú spoločnosť. V oboch naznačených prípadoch je dôležitá segmentácia klientely cieľových skupín účastníkov podujatia. Táto konkretizuje možné alternatívy a kombinácie potenciálnych cieľových skupín účastníkov podujatia.

Demografické členenie účastníkov je mimoriadne významné pre správne oslovenie potenciálneho účastníka podujatia. Ide hlavne o členenie podľa:

- pohlavia (muži, ženy, homosexuáli – lesbičky, gayovia),
- podľa veku (deti, tínedžeri – mládež do 19 rokov, dospelí, mladší seniori, seniori, starší seniori),
- podľa rodinného stavu resp. rodinného „hniezda“(manželia bez detí, rodičia s malými deťmi, rodičia s tínedžermi, starí rodičia s vnukmi, dvojice nezávislých osôb – single families.

Socioekonomické činitele určujú:

- solventnosť klientely a jej schopnosť zaplatiť služby v určitej cenovej relácii,
- spotrebnú náročnosť v rámci ponúkaných služieb ubytovania, stravovania, dopravy a pod.,
- profesionálne zameranie a profesionálne záujmy účastníka podujatia,
- jazykovú skupinu, kultúrne zvyklosti a tradície,
- príslušnosť ku konkrétnemu náboženskému vierovyznaniu (v prípade náboženských podujatí).

## **c) Miesto realizácie podujatia**

Obsah podujatia predurčuje aj miesto konania podujatia. Pre rozhodnutie, či podujatie bude organizované vo vnútorných priestoroch – indoorové podujatie alebo v priestoroch bez strechy – outdoorové podujatie majú vplyv klimatické podmienky a predpokladaný počet účastníkov. Z uvedených dôvodov sa v praxi pripravujú aj alternatívy a kombinácie indoorových a outdoorových podujatí.

#### d) Koncept podujatia

Z obsahového zamerania vyplýva aj koncept podujatia. Organizačný koncept určuje, či ide o podujatie s cieľom osloviť účastníkov z daného regiónu, z cezhraničných oblastí, z celej krajiny, alebo zo zahraničia. Dosah podujatia je často uvedený aj v názve a zdôrazňuje jeho lokálny, regionálny, medzinárodný alebo svetový význam.

*Názov s určením významu, ktorý vyplýva už z konceptu podujatia je transparentný aj v názvoch podujatí, ktoré sú pravidelne organizované na území Bratislavského kraja, napr. Medzinárodný festival detských folklórnych súborov Bratislava, Majstrovstvá Európy v tlaku na lavičku Senec, Dni maďarskej kultúry Senec, Habánsky hodový jarmok Veľké Leváre, Poľovnícky deň Malacky, Fyzulnačka Pezinok, Dni zelá Stupava atď.*

Koncept podujatia stanovuje frekvenciu podujatí, či ide o pravidelné alebo nepravidelné podujatie. Pravidelné podujatia si vyžadujú pevne stanovený obsahový základ, ktorý sa v každom nasledujúcom podujatí organizačne a obsahovo len modifikuje alebo inovuje. Jednorazové a príležitostné podujatia sú rôznorodé. Úspech jednorazového podujatia môže stimulovať organizátorov ku zmene konceptu a ich snahu rozvinúť a pretransformovať toto podujatie na pravidelné.

*Príkladom je Festival cibule v dolnorakúskom mikroregióne Laa v destinácii Weinviertel. Tento pôvodne malý festival prvý raz zorganizovali v roku 1995. Záujem zo strany účastníkov podujatia i relatívny ekonomický úspech podnietil organizátorov ku konceptu organizácie pravidelného podujatia a permanentnému rozvoju festivalu. Výsledkom je spolupráca 11 obcí a návštevnosť 10 – 15 tisíc účastníkov podujatia počas jedného víkendu.<sup>47</sup>*

Koncept rieši aj frekvenciu pravidelného podujatia. Frekvencia závisí nielen od obsahu, ale aj od ekonomických podmienok na strane organizátorov a od záujmu na strane dopytu.

*Toto tvrdenie dokumentujú skúsenosti organizátorov Združenia Malokarpatská vínná cesta. Mimoriadne úspešné podujatie Deň otvorených pivníc datuje svoj vznik v roku 2000. Portfólio podujatí s témou vinohradníctva v r. 2007 organizátori v malokarpatskej oblasti rozšírili o ďalšie tri podujatia počas roka: Otvorené pivnice na sv. Urbana, Víno, ženy a spev a Deň vo vinohradoch.<sup>48</sup>*

Príležitostné podujatie je výhradne jednorazové a obsahovo je prepojené na konkrétny dôvod, resp. príležitosť. Príležitostné podujatia možno organizovať vo všetkých uvedených obsahových druhoch podujatí. Získať možnosť organizovať príležitostné podujatia je šanca, ktorá neprichádza náhodne. Rozhodnutie o organizovaní príležitostného podujatia často prichádza z vonkajšieho prostredia a záleží len na danej lokalite, alebo destinácii, akým

<sup>47</sup> Spracované podľa: Findeis, I.: *Združenie pre inovácie v turizme Laa a okolie*, Podujatie ako nositeľ rozvoja cestovného ruchu v regióne, Destinatur 2013, Senec, 5. 6. 2013, str. 1-3

<sup>48</sup> Spracované podľa: Skalová, B.: *Združenie Malokarpatská vínná cesta*, Vinárske podujatia a partnerstvo ako predpoklad rozvoja Malokarpatskej vínnej cesty, Podujatia ako faktor rozvoja cestovného ruchu v regióne, Destinatur 2013, Senec, 5. 6. 2013, str. 5-8

spôsobom túto možnosť využije. Bratislava je často miestom príležitostných podujatí bez rozdielu či sa jedná o politické, kultúrne alebo spoločenské podujatie. Príkladom sú politické podujatia. Dôvodom je status Bratislavy – hlavného mesta SR, členskej krajiny Európskej únie (stretnutie prezidentov EÚ), alebo geopoliticky vhodné miesto (návšteva amerického prezidenta Busha, ruského prezidenta Putina). Príležitostným náboženským podujatím, ktoré sa zapísalo do histórie Šaštína bola návšteva pápeža Jána Pavla II.

Dôležitým predpokladom pre príležitostné (ale aj každé podujatie) je získať finančné prostriedky na finančnú a organizačnú podporu každého podujatia. S tým súvisí aj rozpočet, ktorý by mal byť nastavený v súlade s ekonomickými cieľmi organizátora. Súčasťou konceptu je časový rozsah počtu dní, alebo počtu hodín podujatia. V prípade pravidelných podujatí je časový rozsah relatívne stabilný. V prípade príležitostných alebo jednorazových medzinárodných podujatí, hlavný organizátor rozhoduje o časovom rozsahu a miestni spoluorganizátori musia akceptovať a dodržiavať daný časový harmonogram.

*Konkrétnym príkladom je podujatie Majstrovstiev sveta v hokeji v r. 2011, ktoré sa konalo v Bratislave a v Košiciach. Hlavným organizátorom bol Medzinárodný hokejový zväz a mesto Bratislava vystupovalo v pozícii spoluorganizátora, zodpovedného za technické zabezpečenie majstrovstiev v stanovenom termíne svetového šampionátu. Termín majstrovstiev, časový rozsah aj dátumy zápasov v skupine a následne zápasov semifinále a finále stanovil hlavný organizátor. Spoluorganizátor mesto Bratislava ich automaticky akceptovalo. Tieto dátumy mesto nemohlo meniť ani v prípade rekonštrukcie a výstavby hokejovej arény.*

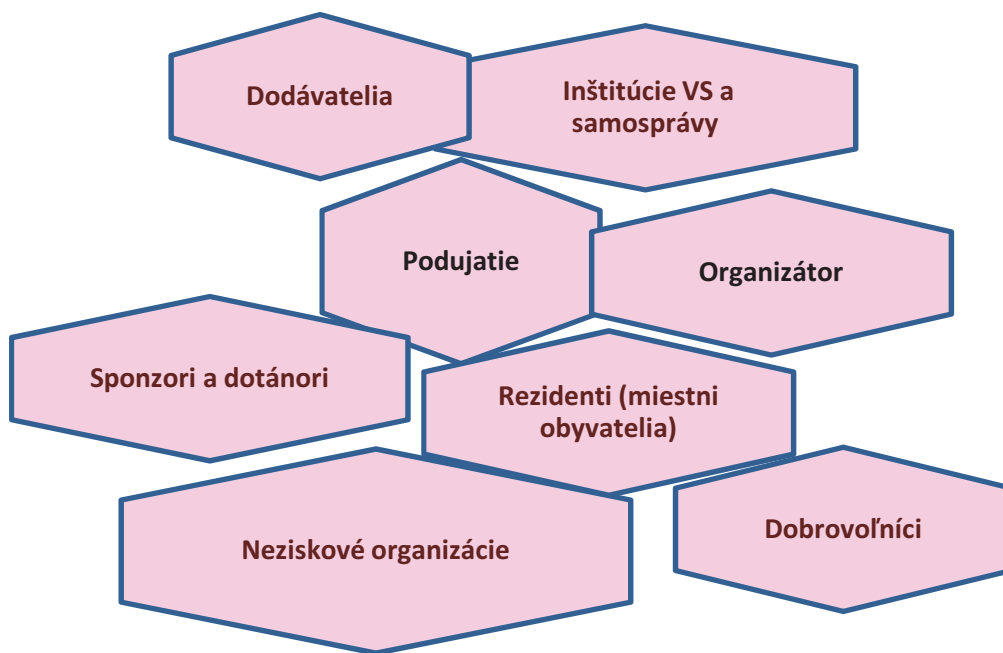
Z aspektu účastníkov podujatia koncept rieši cieľovú skupinu účastníkov v základnom členení, či ide o komerčné podujatie, založené na finančnom základe zo strany účastníkov, alebo na sociálnej báze, kedy sú náklady hradené z rôznych finančných zdrojov, často na základe tzv. viaczdrojového financovania, alebo formou charitatívneho príspevku, či sponzoringu.

### **3. Ako ďalej...**

Podujatie si vyžaduje súčinnosť viacerých subjektov, ktoré priamo participujú na tvorbe ponuky a jeho organizácii. Počet aktérov na strane ponuky nie je limitovaný. Skúsenosti z organizácie podujatí však hovoria, že je veľmi dôležité rozumne stanoviť kompetencie jednotlivých aktérov.



**Obr. 3: Aktéri podujatia na strane ponuky**



Zdroj: vlastné spracovanie

Prvá otázka znie: Kto je organizátor podujatia? Sú dve možnosti:

- Organizátorom podujatia je subjekt, ktorý má nápad, myšlienku a je schopný celé podujatie zvládnuť vlastnými silami. Takýto „samoorganizátor“ by mal mať skúsenosti a postupne od menších podujatí napredovať ku podujatiam väčšieho rozmeru a väčšieho významu.
- Organizátorom podujatia je aj špecializovaná „outsoursovaná“ agentúra, ktorá produkuje podujatia na objednávku zadávateľa. Zadávatel' resp. objednávateľ sa dohodne s touto agentúrou na kompetenciách manažovať celé podujatie za určitú dohodnutú cenu.

Každá uvedená alternatíva má svoje výhody aj nevýhody. Zjednodušene ich možno vyhodnotiť nasledovne.

**Tab. 2: Prístup organizátora podujatia**

Prístup zo strany organizátora podujatia	Objektívne výhody	Objektívne nevýhody
Samoorganizátor	Pozná cieľ podujatia najlepšie	Neposudzuje podujatie objektívne
	Nižšie náklady	Potrebuje veľa času
	Dôslednejšia kontrola	Môže, ale nemusí mať skúsenosti
Profesionálna agentúra (organizácia) – outsourcing	Skúsenosti a schopnosti	Vysoké finančné náklady
	Posudzuje organizáciu podujatia profesionálne a objektívne	Pracuje rutinne a nemá dôvod pre zvýšenú citovú pozornosť
		Nemusí úplne porozumieť požiadavkám klienta

Zdroj: vlastné spracovanie

Manažment celého podujatia prebieha podľa nasledovnej všeobecnej schémy postupnosti jednotlivých procesov:<sup>49</sup>

- a) zámer podujatia, druh a charakter podujatia, návrh, stanovenie kritérií pre skríning, základný cieľ podujatia a podrobné rozpracovanie tohto cieľa pracovný návrh plánu, finančné ciele,
- b) zmapovanie konkurencie, problémov, doterajších precedensov alebo podobných podujatí, analýza environmentálnych a spoločenských podmienok, zostava aktérov – stakeholderov na strane ponuky,
- c) informačné stretnutie stakeholderov s hlavným organizátorom, stanovenie termínov, stanovenie predbežného rozpočtu (celkové náklady, predpokladané príjmy a výnosy), miesto konania, personálne zabezpečenie,
- d) systematický detailný plán jednotlivých procesov,
- e) finančný plán, konkretizácia rozpočet, štruktúra príjmov a výdavkov, konkrétne zdroje financovania, prepočet kritického bodu zvratu, konkretizácia predpokladaného ekonomického výsledku,
- f) operačný plán, systémový prístup, druhy operácií, personálne zabezpečenie, konkretizácia miesta konania, logistika, vybavenie príp. technológie, stanovenie časového harmonogramu, krízový plán z aspektu zdravia a bezpečnosti,
- g) marketingový plán, marketingový výskum, marketingové aktivity, podpora predaja a vzťahy s verejnosťou, marketingový časový harmonogram,
- h) diskusia, pripomienkovanie, prípadné korekcie,
- i) organizácia a príprava podujatia, príprava jednotlivých operácií a úkonov,
- j) realizácia a priebeh podujatia, jednotlivé operácie a úkony v akcii, priebežná preventívna kontrola,
- k) finančné zúčtovanie, ukončenie podujatia, vyhodnotenie, spätná väzba.

## **4. Možné problémy a bariéry**

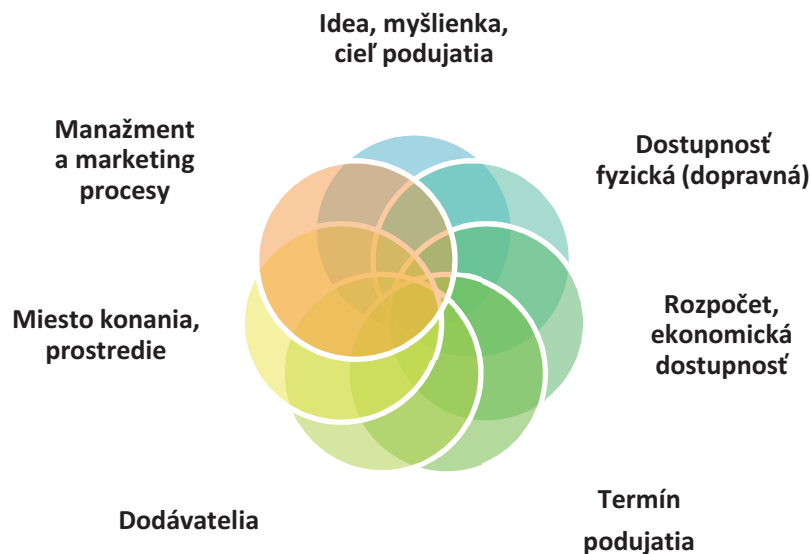
### **4.1. Nesprávna kombinácia a koordinácia jednotlivých prvkov organizácie podujatia**

Uvedená schéma postupnosti naznačuje, že celý proces prípravy, tvorby a realizácie podujatia vytvára možnosti na rôzne variantné riešenia. Rozsah variantných možností prináša aj vznik možných pochybení a problémov. Ide o nasledovné prvky:

---

<sup>49</sup> Spracované podľa: Shone A., Parry B, c.d. str. 83

**Obr. 4: Prvky vzniku problémov a bariér v organizácii podujatia**



Zdroj: vlastné spracovanie

## **4.2. Chybne nastavená myšlienka a cieľ podujatia**

Idea, myšlienka a cieľ podujatia musia byť jednoznačne nastavené. Chybne nastavená myšlienka, obsah podujatia a cieľ podujatia nezachráni ani najlepšie pripravené varianty ďalších prvkov. V prípade vhodne stanoveného cieľa podujatia, správneho obsahu podujatia možno jednotlivé procesy zabezpečiť rozličným spôsobom. Tak vznikajú problémové situácie, ktoré môžu spôsobiť poškodenie celého podujatia, alebo dokonca neúspech podujatia.

## **4.3. Zle pripravený rozpočet**

Významný negatívny vplyv môže spôsobiť zle pripravený rozpočet. Aj jednoduché podujatie s jednoduchým rozpočtom nákladov a predpokladaných výnosov môže stroskotať na nedostatočne pripravenom finančnom pláne. Tento vychádza z prepočtu tzv. bodu zvratu, ktorý umožňuje každému organizátorovi veľmi presne stanoviť konkrétne podmienky vo vzťahu nákladov a výnosov. Prepočet bodu zvratu na konkrétnom príklade uvádzame v prílohe.

## **4.4. Nevhodný dodávateľ tovarov a služieb**

Organizátori potrebujú mať presné informácie o dodávke určitého tovaru alebo služieb od viacerých dodávateľov. Takto získavajú alternatívy viacerých možností. Na základe týchto variant sa rozhodnú, ktorý dodávateľ je pre nich najvhodnejší. V prípade komerčne organizovaných podujatí, kedy zadávateľom je podnikateľský subjekt, je možné rozhodovať o výbere na základe viacerých kritérií. Ide napríklad o kritériá kvality tovaru alebo služieb,

rýchlosti dodávky, cene, komunikácii s dodávateľom, servise alebo doplnkovými službami, ktoré sú súčasťou balíka ponuky a pod.

Iný systém je pri výbere dodávateľa zo strany objednávateľov, ktorí sú povinní uskutočniť výber v súlade so zákonom o verejnom obstarávaní. V tomto prípade je veľmi často rozhodujúce kritérium hlavne najnižšia cena.

#### **4.5. Chyby v plnení Zákona o verejnom obstarávaní**

Zákon o verejnom obstarávaní<sup>50</sup> presne stanovuje podmienky nákupu tovaru a služieb. Rozlišuje verejné obstarávanie podľa ceny do týchto skupín: nadlimitné, podlimitné, a dodávky s nízkou hodnotou. Subjekty, ktoré musia nakupovať tovary a služby v zmysle zákona sú taxatívne vymenované. Ide o Slovenskú republiku, obec, vyšší územný celok, združenia a ďalšie právnické osoby, ktoré sú financované uvedenými subjektmi vo výške viac ako 50 %. Z uvedeného dôvodu musia v súlade s uvedeným zákonom zabezpečovať nákup tovarov a služieb aj oblastné a krajské organizácie cestovného ruchu alebo iní organizátori podujatí, ktorých činnosť je financovaná zo strany subjektov uvedených v zákone.

Výber potenciálnych dodávateľov pre nákup tovarov a služieb je v zmysle zákona transparentný, seriózny. Vyžaduje však dosť vysokú administratívnu náročnosť a trpezlivosť.

### **5. Vybrané otázky a odpovede**

#### **5.1. Čo priláka návštevníka, miesto konania podujatia alebo obsah podujatia?**

V prípade známej destinácie je často destinácia to lákadlo, ktoré určuje návštevnosť daného podujatia. Ide hlavne o podujatia, ktoré organizátor pravidelne v určitých intervaloch organizuje a využíva možnosť zvýšiť atraktivitu podujatia práve tým, že zvolí vždy iné, pre potenciálnych účastníkov zaujímavé miesto konania, zaujímavú destináciu. Tento prístup sa aplikuje pri organizácii konferencií, summitov a pod.

*Príkladom sú aj pravidelné mítingy AICES – Asociácie turistických informačných centier, ktoré sa vždy konajú v inej lokalite na mieste sídla jedného z členských informačných centier. Tento princíp aplikuje aj SACKA – Slovenská asociácia cestovných kancelárií a agentúr, ktorá má nastavený systém dvoch mítingov (valných zhromaždení) ročne, pričom jarný míting sa vždy koná v atraktívnej destinácii na Slovensku a jesenný míting v zaujímavej destinácii v zahraničí.*

---

<sup>50</sup> Zákon o verejnom obstarávaní 25/2006 Z. z., § 4 a §6

Naopak, podujatie, ktorého obsah je viazaný na miesto sa tradične koná vždy v danej destinácii. Motivuje potenciálnych účastníkov, aby prišli do danej destinácie. V prípade ponuky ďalších atraktivít je možné, že účastníci podujatia navštívia aj tieto atraktivity, spotrebujú aj iné služby a prípade si predĺžia aj pobyt v danej lokalite alebo sa opätovne vrátia.

*Podujatie Deň otvorených pivníc sa koná v regióne Malokarpatskej vínnej cesty. Počet prevádzok, ktoré sa zapojili do ponuky sa každoročne zvyšuje, pokiaľ v r. 2000 to bolo 17 prevádzok, v roku 2011 bolo otvorených 130 prevádzok, kde degustovalo 6300 návštevníkov. Z uvedeného vyplýva, že prevádzky vinárov sa rozširujú, možnosti degustácie sa zvyšujú, ale podujatie je stále späté s Malokarpatskou vínnou cestou.<sup>51</sup>*

*Príkladom sú aj podujatia workshopov a študijných ciest v rámci projektu DESTINATOUR 2013. Miesto konania ôsmich workshopov bolo vždy v rámci Bratislavského kraja. Workshopy úspešne prebehli v Bratislave 2x, v Pezinku, Stupave, Senci, Modre, Lozorne a Veľkom Bieli. Študijné cesty smerovali vždy do partnerského Dolného Rakúska. Slovenskí účastníci piatich študijných ciest mali možnosť vidieť na vlastné oči, akým spôsobom rakúski partneri organizujú cestovný ruch a jednotlivé konkrétne aktivity cestovného ruchu v destináciách Dolného Rakúska, v turistických regiónoch Donau Niederösterreich, Waldviertel, Weinviertel, Mostviertel, Wienerwald.*

## **5.2. Ktoré ďalšie činitele vplyvajú na rozhodnutie o destinácii, kde sa uskutoční podujatie?**

Výber atraktívnej destinácie môže byť podmienený aj určitou spoločenskou povinnosťou dostať do povedomia konkrétnu lokalitu, alebo upozorniť, či presvedčiť verejnosť, že daná lokalita je v poriadku a táto lokalita je schopná zabezpečiť podujatie bez problémov. Ide destinácie, kde sa v minulosti udiali javy, ktoré čiastočne narušili pokojný vývoj destinácie. Napr. živelná pohroma, demonštrácie, narušenie dopravného spojenia a pod. Tiež do môže byť nová destinácia, ktorú chceme dostať do povedomia v súlade s celospoločenskými záujmami, alebo v súlade s určitým konkrétnym projektom, či programom.

*Uvedený princíp veľmi spoľahlivo funguje v európskych programoch Európske hlavné mesto kultúry. Rakúske hlavné mesto Viedeň bolo Európskym hlavným mestom kultúry v počiatkoch existencie programu. Bolo to v čase, keď Európska únia mala záujem sústrediť pozornosť na hlavné mestá, s viac ako tisícročnou tradíciou. V roku Európskeho hlavného mesta kultúry sa väčšina podujatí v Rakúsku koncentrovala do Viedne.*

---

<sup>51</sup> Spracované podľa: Skalová B., *Združenie Malokarpatská vínná cesta, Vinárske podujatia a partnerstvo ako predpoklad rozvoja Malokarpatskej vínnej cesty, Podujatia ako faktor rozvoja cestovného ruchu v regióne, Destinatur 2013, Senec, 5. 6. 2013, str. 5*

Dôležitý činiteľ, ktorý vždy ovplyvňuje rozhodnutie, ktorá atraktívna destinácia bude miestom podujatia sú ekonomické podmienky. Každý organizátor očakáva z podujatia s komerčným účelom zisk. Veľmi často treba hľadať prípadne sponzorské podniky, či osobných donátorov. Uvedené subjekty sú rozhodujúci činiteľ, ktorý môže rozhodnúť pri voľbe z dvoch alebo viacerých atraktívnych destinácií pre plánované podujatie. Podobná situácia nastáva aj v prípade financovania z konkrétnych účelových fondov.

*Príkladom sú podujatia v rámci projektov cezhraničnej spolupráce alebo interregionálnej spolupráce (INTERREG). Pridelené rozpočtové prostriedky sú presne účelovo vyhradené a podujatie sa musí uskutočniť v lokalite, ktorá bola v projekte schválená. V tomto prípade podujatia nemajú komerčný charakter. Vždy však musí byť splnený cieľ a účel, na ktorý boli finančné zdroje pridelené. V projektoch tohto typu nie je podstatná atraktivita cestovného ruchu alebo iný dôvod pre stanovenie miesta, kde sa bude konať podujatie. Miesto konania je viazané na projekt a na cieľ, ktorý bol v projekte schválený.*

### 5.3. Prečo je určenie termínu konania podujatia tak dôležité?

Organizátor podujatia musí veľmi citlivo zvažovať termín konania podujatia tak, aby vyhovoval účastníkom a aby boli vytvorený bezproblémový priebeh na strane ponuky.

Organizátor musí predvídať, že určité dátumy vytvárajú automaticky bariéru pre účasť na podujatí.

Ide o religiózne aj štátne **sviatky**. Pri organizovaní medzinárodného podujatia, alebo cezhraničného podujatia je termín sviatkov veľmi významný, pretože sú často rozdielne v porovnaní s našimi. Ide hlavne o štátne sviatky. Význam sviatkov je silný aj v prípade stanovenia termínu podujatia pred alebo po termíne týchto sviatkov. V tomto prípade záleží od charakteru a obsahu podujatia, či spojenie viacerých voľných dní môže podporiť účasť návštevníkov podujatia, alebo naopak stať sa bariérou. Kultúrne a spoločenské podujatia môžu využiť kumuláciu voľných dní víkendu, ale v prípade religióznych sviatkov je veľmi závažné, o aký sviatok sa jedná. Vianočné trhy alebo adventné trhy využívajú religiózny sviatok, avšak na štedrý deň už trhy väčšinou utíchnu. Podujatia, ktoré sú pracovného charakteru (mítingy, konferencie a pod.) možno v nevyhnutnom prípade zorganizovať aj v dňoch, ktoré sú stanovené blízko sviatkov, ale sprievodný program a stravovacie služby musia akceptovať zvyklosti, ktoré z uvedených sviatkov vyplývajú. Príkladom je ponuka jedál na tzv. „zelený štvrtok“ v predveľkonočnom období.

**Počasia** je možno predvídať v určitom časovom intervale. Poznatky z dlhodobého pohľadu do minulosti môžu pomôcť určiť termín, ktorý by mal byť najvhodnejší. V čase klimatických zmien je však vhodné využiť scenár krízového manažmentu pre možnosť indoorovej alternatívy.

**Dni v týždni a časový harmonogram** zohrávajú svoj význam. Každý obchodník vie, ktoré dni sú tzv. silnejšie a kedy jej dopyt nízky. To platí aj pri organizovaní podujatí. Nesprávne stanovený deň a dlhý alebo nevhodne zostavený časový harmonogram výrazne ovplyvňuje počet účastníkov.

Podujatie sa uskutočňuje v určitých **priestoroch**. V podmienkach obmedzených možností priestorov je voľný termín priestorov činiteľ, ktorý ovplyvňuje termín podujatia. Ide hlavne o priestory štadiónov, veľkokapacitných hál a pod.

**Cenové relácie** sa v trhovom prostredí menia. Operatívne zmeny cien a marketingové prístupy v tvorbe ceny môžu enormne zvýšiť náklady podujatia. Termín určitého podujatia v čase, keď sa koná medzinárodný summit, medzinárodný veľtrh alebo svetové športové majstrovstvo nie je vhodný a vytvára cenovú bariéru v podobe vysokých cien. Termín podujatia v čase mimo sezóny, alebo v čase „nižšieho“ dopytu turistov vytvára podmienky pre dosiahnutie výrazných zliav pri nákupe služieb. Ide hlavne o ubytovacie služby a dopravné služby (letenky).

## 6. Literatúra

1. Astroff M.T., Abbey J.R.: Convention Management and Service, Educational Institute, American hotel and lodging Association, 2006, ISBN 0-86612-280-X
2. Bowdin G. J., Glenn, Allen J., O'Toole W., harris R., McDonnell I.: Events Management, Butterworth-Heinemann, 2008, ISBN 978-0-7506-6533-9
3. Kotler Ph., Bowen J.T., Makens J.C.: Marketing for Hospitality and Tourism, Pearson International Edition, 2006, ISBN 0-13-201773-3

## 7. Prílohy

### Príloha 1: Najvýznamnejšie pravidelné podujatia v Bratislavskom kraji v časovom členení podľa mesiacov v roku

Mesiac	Názov pravidelného podujatia
január	Deň svätajurských pivníc, Dni maďarskej kultúry Senec, Veftrh cestovného ruchu Slovakia Tour a Danubius Gastro Bratislava, Zimný festival jedla Bratislava, Zimný MTB maratón Bratislava (šport),
február	Pezinské vínné pivnice, Olympijský filmový festival Bratislava,
marec	Víno, ženy a vône, Veľkonočné trhy Senec, Senecká ruka (šport), Livin' blues Bratislava, Nord Fest (filmový festival) Bratislava, Anima Show and Game Bratislava, ČSOB Maratón Bratislava (šport),
apríl	Svätajurské hody, Deň modranských pivníc, Šíp Piccarda Senec (šport), Vínné trhy Pezinok, Malacká hudobná jar, Cherchezfa Femme (medz. hudobný ženský festival) Bratislava, Beh Devín–Bratislava (šport), Hory a mesto film. festival Bratislava, Slovakia CANTAT festival speváckych zborov Bratislava,
máj	Vína na hrade Červený Kameň Častá, Slovak Food Festival Bratislava, Otvorené pivnice na sv. Urbana Malokarpatský región, Výstava psov všetkých plemien CAC Senec, Rybárske preteky Senec (šport), Senecká korčuľa, Prvomájové Malacky (šport + kultúra), Bratislavská komorná gitara, Beh pre život Bratislava (šport), Bratislavský majáles, Cyklotúra Cesta priateľstva Bratislava (šport), Slovak Food festival Bratislava,
jún	Gurmán fest Bratislava, Devínsky stravec Bratislava–Devín, Farmárske dni Bratislava, Senecké leto, Veľký letný karneval Senec, Cyklomaratón Pezinok (šport), Veľká cena veteránov Pezinok (šport + kultúra), Keramické trhy Pezinok, Festival pouličného divadla Pezinok, Jarné bratislavské jazzové dni, E.ON Jazz Night Bratislava, Hip-hop festival Bratislava, Saguaro Run Fest (šport) Bratislava, Gurman fest Bratislava, Bratislavský Street Art festival, Kultúrne leto a Bratislavské hradné slávnosti, Medzinárodný festival detských folklórnych súborov Bratislava, Bratislava City Beats, Bratislavské korunovačné slávnosti, Viva Musica! Fest Bratislava,
júl	Habánsky hodový jarmok Veľké Leváre, Dolce Vitaj Bratislava, Open Jazz festival Bratislava, Stupava Trophy (šport + kultúra), Grand Prix (skoky na koni) Bratislava (šport), Uprising Reggae Festival Bratislava, Kultúrne leto a Bratislavské hradné slávnosti,
august	Vajnorské dožinky Bratislava–Vajnory, Fyzulnačka Pezinok, Majstrovstvá Európy v tlaku na lavičke Senec (šport), Medzinárodný potápačský karneval Senec (šport + kultúra), Pivo Fest Senec, Pezinský permoník, Dychovky v Preši Pezinok, Poľovnícky deň Malacky, Dni majstrov UĽUV Bratislava, Festival (Fjúžn – nových menších) Bratislava, Festival divokej vody Čunovo, Kultúrne leto a Bratislavské hradné slávnosti,
september	Otvorenie župnej jesene Bratislava, Hubertove slávnosti pri burčiaku Svätý Jur, Deň otvorených dverí prevádzok s husacími špecialitami Slovenský Grob, Deň vo vinohradoch vinice Malých Karpát, Vinobranie Modra, Pezinok, Bratislava–Rača, Sološnický krumpolový deň Sološnica, Hasprunský dubák Studienka, Senecký festival dychovej hudby, Wallnerov memoriál plachtenia a windsurfinhu Senec (šport), Malokarpatský stravec parkúrových skokov Pezinok (šport), Kultúrne leto a Bratislavské hradné slávnosti,
október	Dni zelá Stupava, Jablkové hodovanie s mladým vínom v Bratislavskom kraji Pezinok, Modra, Stupava, Malacky, Senec, Dunajská Lužná, Jablonové, Devínska Nová Ves), Festival Eugena Suchoňa Pezinok, Pezinský stravec tanca Pezinok (šport + kultúra)
november	Svätomartinské dni a sviatok mladého vína Bratislava, Pezinok, Deň otvorených pivníc Malokarpatský región, Mestské zabíjačkové hody Senec, Bratislava,
december	Vianočné trhy Bratislava, Ivanka pri Dunaji, Senec, Župné Vianoce Stupava, Pezinok, Mikuláš v Senci, Adventné Malacky, Silvestrovský ponor Senec (šport), Silvester Bratislava,

Zdroj: spracované podľa <http://www.region-bsk.sk/clanok/tipy-na-vylety-v-regione-bsk-ausflugstipps-nova-mapa-zazitkov-a-pozitkov-laka-k-poznavaniu-regionov-bratislavskeho-kraja-a-dolneho-rakuska.aspx>, [http://www.senec.sk/downloads/kalendar\\_podujati.pdf](http://www.senec.sk/downloads/kalendar_podujati.pdf), [http://kalendarakcii.bratislava.sk/vismo/kalendar-akci.asp?hledani=1&id\\_org=700021&kdy=0&query=&typ\\_akce=1335&misto=0](http://kalendarakcii.bratislava.sk/vismo/kalendar-akci.asp?hledani=1&id_org=700021&kdy=0&query=&typ_akce=1335&misto=0), [http://www.malacky.sk/index.php?page=kalendar&id\\_podujatie=3824](http://www.malacky.sk/index.php?page=kalendar&id_podujatie=3824), <http://www.pezinok.sk/?yggid=76>,



## Príloha 2: Automatizovaný prepočet bodu zratu počtu účastníkov a bodu zratu ceny podujatia

Príklad: 27 účastníkov pri cene 1000, v podmienkach pokrytia nákladov s tvorbou minimálnych výnosov. Odporúčaný minimálny počet účastníkov z aspektu bodu zratu počtu jednotiek je 26-27 osôb a cenu je možné znížiť maximálne na bod zratu 998,89.

The screenshot shows the 'Kalkulačka Bodu zratu' (Break-Even Calculator) on the Calkoo website. The interface is in a light blue theme. At the top, there is a navigation bar with 'Mobiľná verzia' and 'Hlavná stránka'. A search bar with 'Google™ Custom Search' is on the right. The main content area is titled 'Kalkulačka Bodu zratu' and contains a form with the following fields and values:

Počiatočné údaje	
Fixné náklady (za obdobie)	2400
Variabilné náklady	910
Očakávané predaja (počet jednotiek)	27
Cena	1000

**Následok**

Výnos	30
Jednotky bodu zratu v danej cene	26.67
Cena bodu zratu v daných jednotkách	998.89

At the bottom of the form is a green 'Obnoviť' (Refresh) button.

Príklad: 27 účastníkov pri zníženej cene 980, v podmienkach mínusových výnosov a neschopnosti pokryť náklady. Odporúčaný počet účastníkov je z aspektu bodu zratu počtu jednotiek 34 osôb a z aspektu bodu zratu ja potreba zvýšiť cenu na 998,89.

The screenshot shows the 'Kalkulačka Bodu zratu' (Break-Even Calculator) on the Calkoo website. The interface is in a light blue theme. At the top, there is a navigation bar with 'Mobiľná verzia' and 'Hlavná stránka'. A search bar with 'Google™ Custom Search' is on the right. The main content area is titled 'Kalkulačka Bodu zratu' and contains a form with the following fields and values:

Počiatočné údaje	
Fixné náklady (za obdobie)	2400
Variabilné náklady	910
Očakávané predaja (počet jednotiek)	27
Cena	980

**Následok**

Výnos	-510
Jednotky bodu zratu v danej cene	34.29
Cena bodu zratu v daných jednotkách	998.89

At the bottom of the form is a green 'Obnoviť' (Refresh) button.

Príklad: 50 účastníkov v podmienkach pokrytia nákladov a tvorby výnosov. V podmienkach tohto počtu účastníkov je bod zvratu ceny 958, čo vytvára možnosť znížiť cenu, alebo bod zvratu v počte jednotiek umožňuje znížiť minimálny počet účastníkov na 34 osôb.

The screenshot shows the Calkoo website interface. At the top, there is a navigation bar with 'Mobiľná verzia' and 'Hlavná stránka'. A search bar with 'Google Custom Search' is also present. The main content area is titled 'Kalkulačka Bodu zvratu' and contains the following data:

Počiatočné údaje	
Fixné náklady (za obdobie)	2400
Variabilné náklady	910
Očakávané predaja (počet jednotiek)	50
Cena	980

Následok	
Výnos	1100
Jednotky bodu zvratu v danej cene	34,29
Cena bodu zvratu v daných jednotkách	958

Below the results, there is a green button labeled 'Obnoviť'.

Zdroj: <http://www.calkoo.com/?lang=18&page=20>

# IX. Marketing destinácie, marketingový mix

## 1. Prečo?

Marketing ako účinný nástroj presadenia sa na trhu už dávno nie je len výsadou spotrebných produktov a služieb. Trhové a konkurenčné prostredie, kde je potrebné využívať mnohé nástroje na presadenie sa, preniklo aj do iných oblastí ako sú: cestovný ruch, verejná správa a samospráva, kultúra, šport, tretí sektor a podobne. Vhodným nastavením prvkov marketingového mixu je možné úspešne presadiť v očiach zákazníka ponuku a byť úspešný voči priamej či nepriamej konkurencii. Cieľom kapitoly je poukázať na možnosti využívania marketingu a jeho nástrojov v podmienkach konkrétnej destinácie cestovného ruchu a samosprávy, pod ktorú územne predmetná destinácia spadá.

## 2. Čo musíme vedieť

Kľúčovým nástrojom marketingu destinácie je marketingový mix, ktorý je v podmienkach marketingu destinácie, cestovného ruchu a marketingu samosprávy čiastočne modifikovaný (vzhľadom na marketingový mix využívaný vo výrobných či obchodných podnikoch na trhoch spotrebných produktov a služieb) a jeho jednotlivé prvky sú prispôsobené potrebám špecifického trhu územných celkov.

**Marketingový mix** destinácie pozostáva z prvkov, ku ktorých tvorbe je vhodné pristupovať jednotlivo s ohľadom na vzájomnú interakciu medzi nimi. V nasledujúcom texte uvedieme východiská tvorby a využívania jednotlivých prvkov marketingového mixu.

**Obr. 1: Marketingový mix destinácie**



Zdroj: spracované podľa A. M. Morrison: Marketing pohostinství a cestovního ruchu, Victoria Publishing, Praha, 1991.

## 2.1. Produkt

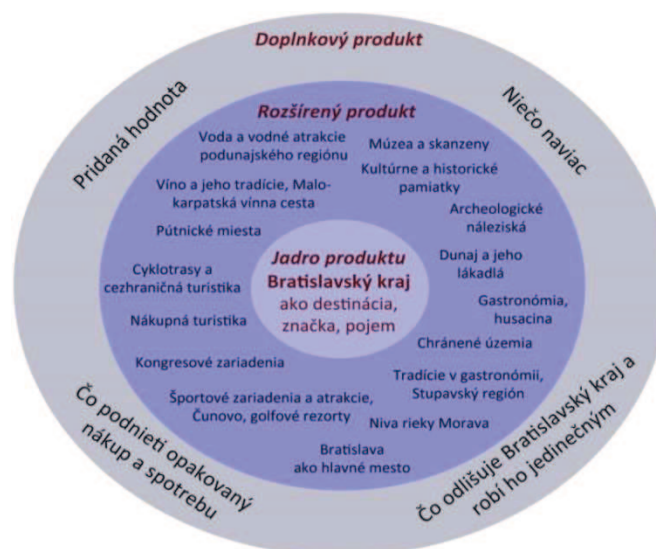
Pod produktom cestovného ruchu destinácie rozumieme súbor produktov a služieb v prostredí, ktoré Bratislavský kraj ponúka na spotrebu účastníkom cestovného ruchu s cieľom uspokojiť individuálne či kolektívne potreby. Z pohľadu aktérov, ktorí sú na strane ponuky ide aj o ďalšie záujmy, ktoré možno naznačiť nasledovne. Komerčné podnikateľské subjekty sa orientujú na tvorbu primeraného zisku. Orgány samosprávy a štátnej správy presadzujú spoločenskú zodpovednosť. V tomto ponímaní pôsobia aj inštitúcie neziskového sektoru.

Paradoxom je, že samotná destinácia je v podstate produkt, jadrom produktu či základným produktom, ktorý je Bratislavským krajom ponúkaný cieľovým skupinám. Zároveň je zrejmé, že Bratislavský kraj je následne realizátorom tohto produktu na trhu ponuky destinácii. Ak prijmeme a trvalo ukotvíme fakt, že so samotnou destináciou uvažujeme ako s jedinečným a základným produktom, tak následne môžeme veľmi jednoduchým a prehľadným spôsobom určiť rozšírený produkt. Pod označením rozšírený produkt destinácie chápeme čiastkové produkty alebo služby, ktoré napomáhajú svojou realizáciou budovať identitu Bratislavského kraja a vytvárať pozitívne meno a imidž destinácie ako základného produktu. Na tretej úrovni je potrebné diskutovať a prinášať návrhy na doplnkový produkt, ktorý odlišuje často identický rozšírený produkt konkurujúcich si destinácii.

Medzi kľúčové faktory ovplyvňujúce tvorbu produktu destinácie patria: atraktivita regiónu, prírodné pomery, pamiatky a ich stav, poloha a rozloha, klimatické podmienky, dostupnosť a dopravná obslužnosť, sociálno-ekonomické charakteristiky, kultúrne dedičstvo a iné.

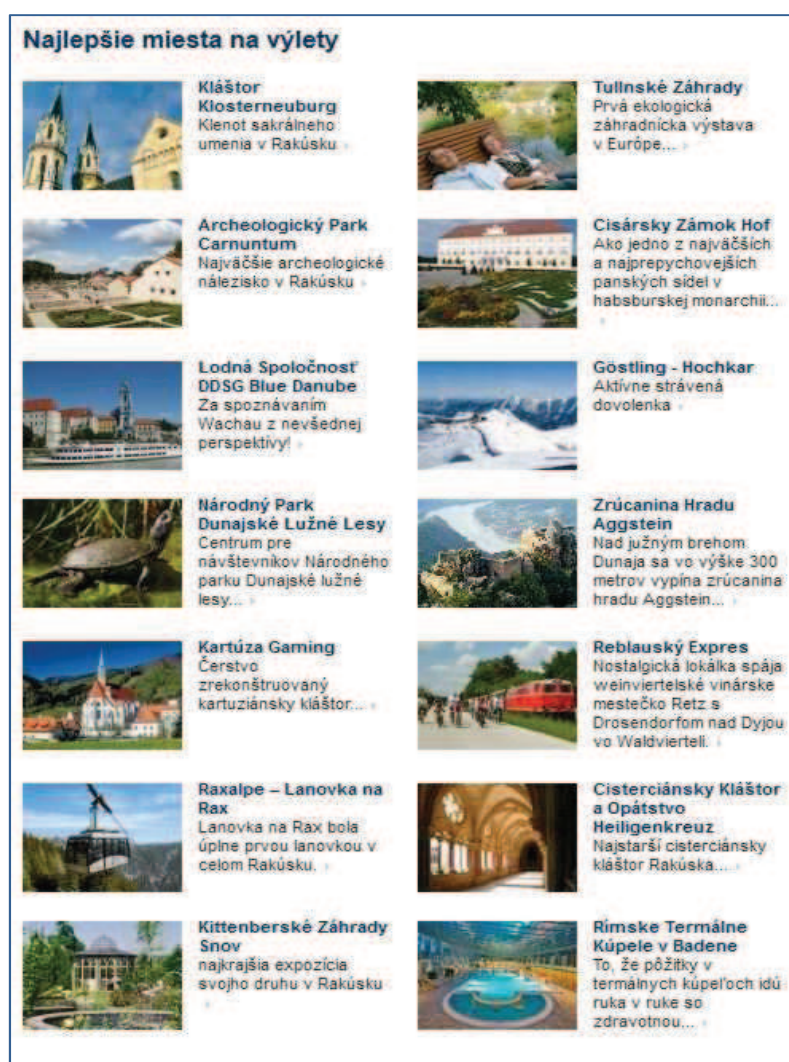
Výstižný slogan, ktorý vyjadruje kľúčové faktory tvorby produktu  
„Dolné Rakúsko – krajina pre pôžitkárov“

Obr. 2: Produkt v marketingovom mixe destinácie cestovného ruchu (Bratislavský kraj)



Zdroj: vlastné spracovanie

Obr. 3: Top produkty – Dolné Rakúsko



Zdroj: [www.niederoesterreich.at](http://www.niederoesterreich.at)

Organizátori produktu cestovného ruchu v konkrétnej destinácii sa v maximálnej miere snažia vytvoriť ponuku lokálneho produktu cestovného ruchu.

Novacká definuje špecifiká lokálneho produktu cestovného ruchu nasledovne:

**Tab. 1: Špecifiká lokálneho produktu**

a) Je špecifický pre danú lokalitu, alebo je dlhodobo overený a všeobecne známy v danej lokalite
b) Produkt v tejto lokalite je v porovnaní s inými destináciami jedinečný, bezkonkurenčný
c) Produkt má charakter marketingovej niky (výklenku)
d) Producenti sú často aj vlastníkami podniku, prevažujú malé a stredné podniky, rodinné podniky
e) Kvalita je zabezpečovaná systémom kontroly, sebakontroly a prevencie, niekedy producenti aplikujú aj systémy manažmentu – TQM (Totam Quality Management)
f) Inovácia je determinovaná možnosťami a schopnosťami producenta služby

Zdroj: Novacká L.: „Trvalo“ udržateľný rozvoj cestovného ruchu na medzinárodnom trhu, KARTPRINT Bratislava, 2010, str. 56

## 2.2. Cena

Cena je často skrytý, ale veľmi významný prvok diferenciácie marketingu destinácie. Destinácia cestovného ruchu, pokiaľ je produktom ako takým konkurencieschopná voči priamym či nepriamym konkurentom, je návštevníkmi (aj obyvateľmi) vnímaná práve prostredníctvom ceny.

Peňažným vyjadrením hodnoty produktu je cena. Dôležitým subjektom, ktorý ovplyvňuje hodnotu a teda aj ceny v destinácii je samospráva tým, že vytvára podmienky pre nižšiu či vyššiu atraktivitu svojho územia. Medzi tieto podmienky patrí technická infraštruktúra, dopravné spojenie, zdravotnícke služby, služby vzdelávania, dostupnosť pozemkov a budov na podnikanie, podmienky pre rozvoj cestovného ruchu a v neposlednom rade aj propagácia týchto podmienok. Pri určovaní ceny samospráva môže poskytnúť rôzne zvýhodnenia, daňové prázdniny, granty. Pre tvorbu cien je dôležité spracovať cenovú mapu, ktorá predstavuje číselne alebo graficky znázornené ceny nehnuteľností v danej destinácii, iných služieb poskytovaných v kompetencií Bratislavského kraja a tiež ceny produktov a služieb v oblasti cestovného ruchu. Zjednodušuje orientáciu v cenách na trhu a znižuje riziko špekulácií.

Ceny služieb, ktoré sú produktom podnikateľských subjektov sú tvorené na ekonomickej báze nákladovosti a výnosovosti. Marketingové prístupy sú určitou nadstavbou ekonomického základu ceny. Marketingové prístupy vytvárajú podmienky pre aplikáciu rôznych typov cien. Ide hlavne o:

- Psychologické ceny.
- Jednotné ceny.
- Smotánkové ceny (zbieranie smotany).
- Diferencované ceny (pozitívne alebo negatívne diskriminačné ceny).
- Líniové ceny.

## 2.3. Dostupnosť – umiestnenie, distribúcia

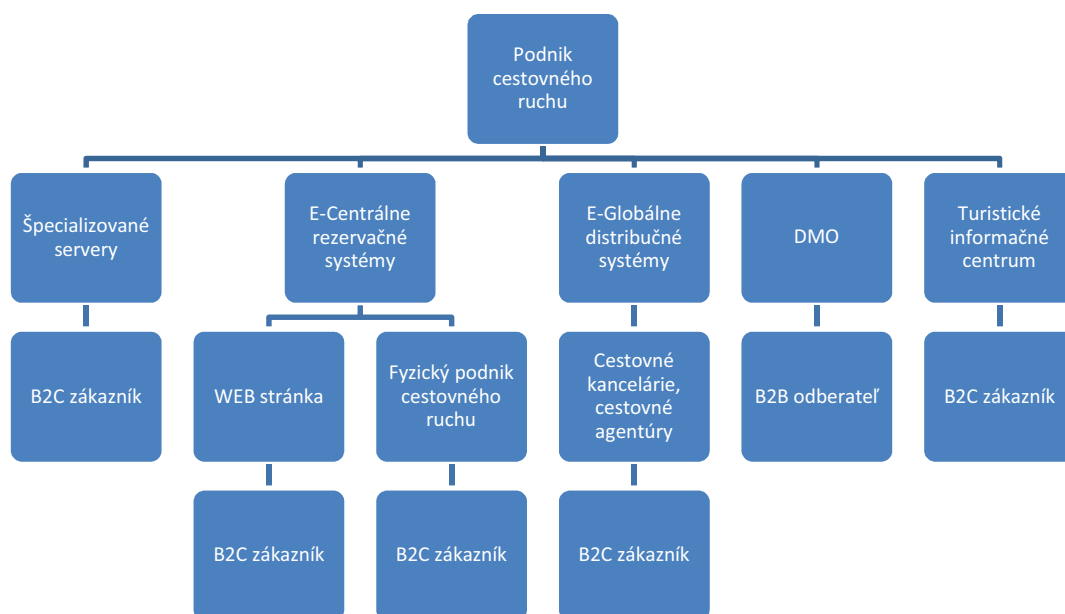
V koncepcii riadenia distribučnej politiky Bratislavského kraja je potrebné upriamiť pozornosť na dostupnosť produktov a služieb ponúkaných destináciou (subjektmi tvoriacimi ponuku) cieľovým skupinám – návštevníkom destinácie. Pri posudzovaní kvality dostupnosti hrá dôležitú úlohu umiestnenie, prostredie, čas a vzdialenosť, ktorú treba prekonať na dosiahnutie spotreby produktu destinácie.

Bratislavský kraj môže realizovať dostupnosť produktov a služieb priamou distribúciou, najmä pri výkone vlastných, legislatívou stanovených kompetencií. Dostupnosť produktov a služieb Bratislavského kraja v oblasti cestovného ruchu je vhodné zabezpečiť nepriamou distribúciou, prostredníctvom externého (outsourcovaného) partnera:

- Rozpočtovou, príspevkovou organizáciou (kultúra, zdravotníctvo, školstvo, šport).
- Privátnym subjektom (produkty a služby cestovného ruchu, údržba komunikácií, zariadení).
- Partnerskou samosprávou – napr. Dolné Rakúsko (informačné materiály, vstupenky, rezervácie).

Produkty cestovného ruchu sú umiestňované prostredníctvom distribučných kanálov jednotlivých podnikov cestovného ruchu. Významnú a nezastupiteľnú úlohu majú elektronické distribučné systémy a rezervačné systémy. Vďaka informačným technológiám sa ich počet neustále zvyšuje a rozsah pokrytia už prakticky nepozná geografické ohraničenie. Globálne distribučné systémy – GDS (napr. AMADEUS, GALILEO a ďalšie) vytvárajú možnosti dodať služby leteckej, lodnej, železničnej dopravy, ubytovacie služby, cestovné poistenie, prenájom auta a ďalšie služby cestovného ruchu až ku končenému zákazníkovi. Špecializované servery umožňujú nákup jednotlivých služieb alebo kompletných dovolenkových balíčkov – zájazdov. Jednotlivé podniky majú svoje vlastné rezervačné systémy, ktoré zabezpečujú prepojenie v rámci celého reťazca podnikov cestovného ruchu. Každý podnik môže zabezpečovať elektronickú distribúciu prostredníctvom svojej web stránky. Vo vybraných krajinách tvoria samostatné distribučné kanály aj destinačné manažérske organizácie (DMO). Tieto pôsobia ako sprostredkovateľ služieb podniku cestovného ruchu vo vzťahu ku komerčnému odberateľovi (B2B = podnik/podnik). Ich pôsobenie v umiestnení produktu konkrétnej destinácie má mimoriadny význam. Turistické informačné centrá v zahraničí vystupujú nielen ako zdroj informácií, ale tiež aj ako distribučný článok medzi podnikom cestovného ruchu a zákazníkom (B2C = podnik/zákazník).

**Obr. 4: Schéma distribučných kanálov podnikov cestovného ruchu**



Zdroj: Novacká Ľ.: Marketingový manažment podnikov cestovného ruchu a Novacká a kol: Cestovný ruch, technika služieb, delegát a sprievodca, Ekonóm Bratislava, 2011

## 2.4. Marketingová komunikácia

Komunikačná politika je prvým, zjavným prvkom marketingového mixu destinácie. Pre návštevníkov Bratislavského kraja je prvotným stimulom k výberu návštevy destinácie. Toto konštatovanie predurčuje zodpovedný prístup pri stanovení koncepcie tvorby komunikačného mixu destinácie. Komunikačný mix Bratislavského kraja je potrebné strategicky plánovať a realizovať prostredníctvom týchto súčastí:

- reklama,
- podpora predaja,
- vzťahy s verejnosťou (Public Relations, ďalej len PR),
- osobná komunikácia,
- priamy marketing.

*Reklama* destinácie slúži na oslovenie širokého publika. Tým, že ide o neosobnú formu komunikácie s trhom, je iba jednosmerná, nedokáže priamo iniciovať k pozornosti a zaujatiu, či k samotnému rozhodnutiu potenciálneho klienta. Reklamné posolstvo je potrebné prispôbovať na základe toho, či Bratislavský kraj má zámer informovať, motivovať alebo pripomínať. Reklamu je vhodné využívať na propagáciu destinácie ako jadra produktu, alebo čiastkových produktov destinácie. Využitím grafických či audiovizuálnych prvkov je možné zvyšovať povedomie o samotnej značke – identifikátora destinácie. Vonkajšia reklama je umiestňovaná na mediálnych nosičoch (TV, rozhlas, printové médiá zobrazovacie displeje) v rámci územia Bratislavského kraja aj mimo neho a je určená na iniciovanie záujmu o destináciu u zahraničnej klientely, prípadne obyvateľov iných častí Slovenska. Vnútorňá reklama má za úlohu podnietiť k väčšiemu záujmu, prípadne iniciovať spotrebu viacerých produktov, doposiaľ neuvažovaných, väčšinou priamo v zariadeniach cestovného ruchu.

### Obr. 5: Vytvor si vlastný bilbord



Poznámka: Kombinácia reklamy, PR, podpory predaja a samotného produktu. Land und Laa, Weinviertel, Dolné Rakúsko

Zdroj: [www.niederoesterreich.at](http://www.niederoesterreich.at)



*Podpora predaja* slúži ako krátkodobý stimul, ako rozšírenie komunikácie Bratislavského kraja prostredníctvom priamych a nepriamych výhod pre návštevníka. Je vhodné podporu predaja kombinovať s reklamou alebo osobnou komunikáciou na podporu cieľov komunikačnej stratégie. Kľúčovým je vytváranie hodnoty, ktorú návštevník vníma ako pridanú hodnotu produktu či služby zakúpenej na území Bratislavského kraja. V cestovnom ruchu je veľmi dobrým nástrojom balíčkovanie služieb za výhodných cenových podmienok (pridaná služba grátis, množstvové či druhové zľavy).

Úlohou *PR* Bratislavského kraja je sústavne udržiavať dobré vzťahy a komunikovať so všetkými cieľovými skupinami tak, aby sa v ich vedomí posilňovali pozícia a vnímanie destinácie ako značky. Cieľom pôsobenia *PR* je zvýšenie prestíže, zlepšenie informovanosti, prehĺbenie pozitívnych postojov a dosiahnutie úspešných výsledkov vo všetkých dôležitých oblastiach, teda vytvorenie pozitívneho imidžu. Interné *PR* je vhodné realizovať prostredníctvom *DMO*. Cieľenie interného *PR* je na internú verejnosť. To sú subjekty a jednotlivci spolupracujúci v snahe dosiahnuť spoločný cieľ. Zámerom interného *PR* je vytvoriť rovnovážny stav medzi členmi partnerstva. Externé *PR* je orientované na externú verejnosť – zákazníku (trhovú), odbornú, mediálnu. Zámerom je pozitívna obojstranná komunikácia určená k stotožneniu sa so značkou destinácie, regionálnymi produktmi, upevňovaniu lokálnej kultúry a vytvárania pocitu spolupatričnosti. Z nástrojov *PR* je vhodné využívať: semináre, webináre, školenia, workshopy, expertné skupiny, články a shoty v médiách, tlačové správy, konferencie, slávnosti, koncerty, športové akcie a pod. Osobitým a komplexným prvkom je *Events marketing*. Využívaním *Events marketingu* sa vytvára komplexné marketingové, organizačné a projektové zabezpečenie podujatí s cieľom vytvorenia tradície.

*Osobná komunikácia* je vymedzená ako personálna forma marketingovej komunikácie, ktorej cieľom je prenos informácií o ponuke destinácie a získanie spätnej väzby.

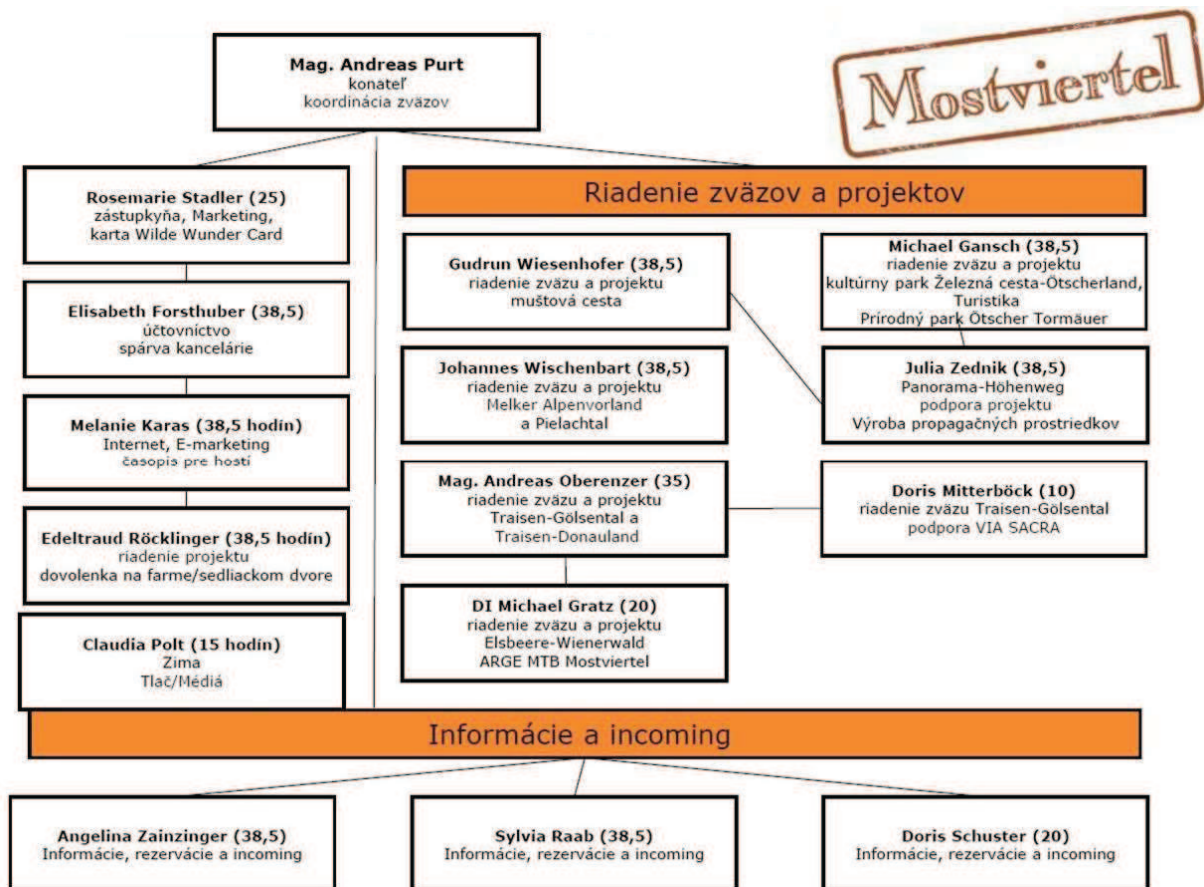
Prostredníctvom *priameho marketingu* budujeme stabilnejší, osobnejší a individuálny vzťah so súčasnými zákazníkmi. Pri destinačnom marketingu je vhodné priamy marketing využívať prostredníctvom databáz klientov, ktorí v minulosti už spotrebúvali niektoré služby a produkty Bratislavského kraja. Priamy marketing je vhodnou alternatívou oslovenia cieľových skupín s nízkymi nákladmi. Vhodnou a modernou formou je využívanie elektronickej komunikácie prostredníctvom elektronickej pošty, newsletterov či sociálnych sietí.

## **2.5. Ľudia, personál**

Tak ako už bolo spomínané ľudia, alebo personál tvoria kľúčovú úlohu v poskytovaní služieb cestovného ruchu. Jedná sa teda o človeka na strane ponuky, ale nesmieme zabúdať aj na človeka, ktorému smeruje celé snaženie marketingového mixu, to je človek na strane dopytu. Aj človek na strane dopytu je tak vnímaný ako súčasť tvorby marketingového mixu

a výrazne jeho tvorbu ovplyvňuje. Naplnenie marketingových cieľov v značnej miere teda závisí aj od ľudí – personálu subjektov v DMO. Iba motivovaní, vzdelaní a kvalifikovaní pracovníci môžu pozitívne prispievať k napĺňaniu cieľov. Zákazníci tak vedia, že sa môžu na personál spoľahnúť, ak potrebujú poradiť pri kúpe, či spotrebe produktov a služieb destinácie.

Obr. 6: Organizačná štruktúra DMO Mostviertel Tourismus GmbH



Poznámka: Cca. 4,5 mil. rozpočet, 16 zamestnancov, Dolné Rakúsko

Zdroj: Wokshop: Marketing destinácie, marketingový mix, budovanie značky destinácie a propagácia, Veľký Biel, 18.03.2013, str. 1-5

## 2.6. Procesy

Interakcia medzi klientom a poskytovateľom služby si vynucuje zameranie na to, akým spôsobom sa služba poskytuje. Je potrebné procesy analyzovať, vytvoriť schému ich realizácie a následne snažiť sa zjednodušiť kroky, z ktorých sa procesy skladajú. Prínosom optimalizácie procesov pre Bratislavský kraj nebude len zjavný pozitívny efekt smerom ku klientovi, ale taktiež v redukcii nákladov na realizáciu doposiaľ neoptimalizovaných procesov.

## 2.7. Tvorba balíčkov a programov

Tvorba balíčkov znamená konkrétne zostavenie vzájomne sa dopĺňujúcich služieb do komplexnej ponuky, obvykle za jednotnú cenu. Programovanie (programová špecifikácia balíčkov) je určitým rozšírením produktu v zmysle prepojenia a kombinácie rady služieb s orientáciou na potreby klientov a pri využití špecializovaných činností, programov alebo udalostí, ktoré zvyšujú objem predaja. Programovanie a tvorbu balíčkov je možné charakterizovať ako špecifický spôsob tvorby produktov. Väčšina balíčkov obsahuje programy, ale nie vždy sa programovanie viaže výhradne na tvorbu balíčkov. Špeciálne akcie sa môžu konať samé o sebe, nezávisle, bez zaradenia do balíčkov. Programovanie je vynikajúca marketingová príležitosť k podpore predaja destinácie Bratislavského kraja, ktorá zároveň klientovi poskytuje nové zážitky, rozširuje služby o nové nápady a animácie. Tvorba balíčkov a programov ako súčasť tvorby produktov odráža zároveň schopnosti kooperácie organizácie destinačného marketingu s komerčnými subjektmi v destinácií Bratislavského kraja. Problémom zostavenia balíčkov organizáciou destinačného marketingu je však nemožnosť kontrolovať poskytovateľov služieb pri samotnom poskytovaní služieb. Aj napriek tomu že majú balíky nádych „masovosti“, stále viac sa presadzujú balíky a programy pre špecializované skupiny klientov. Programovanie a tvorba balíčkov stimuluje dopyt po destináciách a nárast predaja, a to najmä v mimosezónnych obdobiach. Výhodou pre poskytovateľov a sprostredkovateľov služieb je i ľahšia predikácia vývoja predaja a zlepšenie efektívnosti pomocou podpory opakovaného využívania služieb.

## 3. Ako ďalej...

Aplikácia marketingu destinácie si vyžaduje zo strany Bratislavského kraja v kontexte všetkých jeho realizátorov dodržať postupnosť nasledovných krokov:

- realizácia analýzy marketingového prostredia,
- vytvorenie funkčného marketingového informačného systému,
- nastavenie prvkov marketingového mixu.

Trh, na ktorom Bratislavský kraj realizuje svoju ponuku je otvorený sociálno-ekonomický systém, tvorený subjektmi trhu a ich vzájomnými vzťahmi. Pre komplexné poznanie postavenia Bratislavského kraja a subjektov tvoriacich ponuku je potrebné analyzovať toto prostredie. Z pohľadu marketingu sú kľúčové analýzy:

- Marketingového makroprostredia, ktoré obsahuje nasledovné zložky:
  - sociálno-demografické prostredie,
  - ekonomické prostredie,
  - ekologické prostredie,
  - legislatívne prostredie,
  - kultúrne prostredie,

- organizačno-politické prostredie,
- technologické a inovačné prostredie.
- Marketingového mikroprostredia, ktoré obsahuje nasledovné zložky:
  - Interné marketingové mikroprostredie*
    - organizačná štruktúra Bratislavského samosprávneho kraja ako kľúčového predstaviteľa realizácie ponuky destinácie,
    - štruktúra ostatných subjektov, ktoré sa podieľajú na tvorbe ponuky destinácie.
  - Externé marketingové mikroprostredie*
    - zákazníci v podobe domácich i zahraničných účastníkov cestovného ruchu,
    - ostatná verejnosť,
    - médiá,
    - inštitúcie s vplyvom na fungovanie úradu Bratislavského samosprávneho kraja,
    - konkurencia.

Analýzy marketingového prostredia poskytnú reálny obraz aktuálnej situácie pre nastavenia jednotlivých prvkov marketingového mixu. Podkladom analýz môžu byť primárne alebo sekundárne údaje, získavané prostredníctvom marketingového informačného systému. Bratislavský kraj by mal využiť tri základné zdroje údajov a následne vykonať ich vzájomnú komparáciu. Ide najmä o nasledovné informačné zdroje:

- interné informačné systémy (účtovné, evidenčné, geografické, kontrolné),
- marketingové spravodajstvo (údaje spravodajských, výskumných a monitorovacích agentúr, údaje interného brainstormingu),
- marketingový výskum (vlastný permanentný zber údajov prostredníctvom ankiet, dotazníkov, rozhovorov a pozorovaním, prípadne výskum zadaný externej výskumnej agentúre).

## **4. Možné problémy a bariéry**

### **4.1. Nejasná formulácia produktu**

Nejasná formulácia produktu neosloví potenciálneho klienta v destinácii cestovného ruchu. Formulácia produktu musí byť na každej úrovni jasne vymedzená, pravdivá, zaujímavá pre cieľovú skupinu a musí mať oporu v koncepcii tvorby produktu, vo všetkých základných a doplnkových službách a personáli Bratislavského kraja a DMO.

## 4.2. Ľudia, personál

Ľudský personál je veľmi zraniteľný prvok marketingového mixu destinácie. Človek ktorý pôsobí na strane ponuky je v kontakte so zákazníkom, účastníkom cestovného ruchu priamo na mieste spotreby služieb. V tomto prostredí je zvýšený tlak na pracovníka. Ľudia na strane ponuky majú možnosť sledovať potreby a želania druhej strany, reagovať na námietky, otázky, koordinovať ďalšie postupy a uzatvárať rôzne vzťahy. V prípade, že nezvládnu svoje poslanie nastáva totálne sklamanie zákazníka a negatívna referencia o destinácii cestovného ruchu. Preto je potrebné, aby pracovník v cestovnom ruchu na všetkých úrovniach spĺňal hlavne tieto atribúty:

- Kvalifikovanosť, vzdelanosť a zručnosť (profesionalita) – Personál musí byť oboznámený s ponúkaným produktom a službou, musí ho poznať z hľadiska funkcií a parametrov, musí vedieť komunikovať s klientmi, vedieť riešiť problémové situácie.
- Reprezentatívnosť – Personál reprezentuje svojim správaním podnik v ktorom pracuje aj Bratislavský kraj.
- Zdvorilosť – Forma poskytnutia služby a prístupu ku klientovi musí byť na vysokej úrovni. Snaha o uplatňovanie pravidiel slušného správania musí byť samozrejmosť. Pochopenie a úcta ku interkultúrnym rozdielom je súčasťou vzťahu ku klientovi.
- Prístupnosť – Klienti by mali cítiť ochotu personálu pomôcť im a poradiť im pri výbere vhodného produktu, služby po výkonnostnej ako aj cenovej stránke.

## 4.3. Fyzická dostupnosť destinácie

Dostupnosť destinácie Bratislavského kraja je potrebné determinovať a následne optimalizovať viacerými faktormi:

- Dopravnou infraštruktúrou – kvantita a kvalita dopravnej infraštruktúry je kľúčová podmienka na podporu lepšej dostupnosti produktu (služby) destinácie.
- Dopravnou obslužnosťou – určuje akými možnými spôsobmi (dopravná, elektronická infraštruktúra) je produkt či služba sprostredkovaná cieľovej skupine.
- Lokalizáciou územia – marketing bratislavského kraja je determinovaný samotnou geografickou polohou destinácie, čo predurčuje spôsob distribúcie hlavného, či čiastkových produktov cieľovým skupinám.
- Orientačným značením územia – stanovuje rýchlosť a prehľadnosť orientácie na území Bratislavského kraja. Môžeme ním tvoriť tzv. správne umiestnenie.
- Prístupnosťou riadiaceho (výkonného orgánu) Bratislavského kraja – Nakoľko Bratislavský kraj vnímame nielen ako destináciu cestovného ruchu ale tiež ako samosprávny subjekt (BSK), početnosť kontaktných miest na vybavovanie stránkových potrieb cieľových skupín je dôležitým prvkom spokojnosti najmä domácich obyvateľov a podnikateľských subjektov.

## **5. Vybrané otázky a odpovede**

### **5.1. Čo treba urobiť, aby ľudský činiteľ – personál bol garanciou kvality a pri poskytovaní služieb cestovného ruchu nezlyhal?**

Bratislavský kraj a subjekty v rámci DMO musia klásť dôraz na výber personálu, ktorý je kľúčovým faktorom úspešnej realizácie osobnej komunikácie. Ide o všetkých pracovníkov, ktorí sú v kontakte s účastníkom cestovného ruchu bez rozdielu, či ide o predajcov vstupeniek, personál ubytovacieho zariadenia alebo stravovacích služieb, sprievodcov cestovného ruchu, taxikárov, obsluhujúci personál turistických atrakcií a podobne. Zavádzanie štandardov kvality prostredníctvom vzdelávania, motivovania a hodnotenia personálu vytvára podmienky ako dosiahnuť nadpriemerné výsledky.

### **5.2. Akým spôsobom je potrebné aplikovať spoluprácu – Partnership?**

Tvorba balíčkov a programovanie v destinácii sa nezaobíde bez spolupráce. Všetky aktivity krajskej organizácie cestovného ruchu (DMO) v Bratislavskom kraji bez rozdielu, či sa jedná o spoločenské udalosti, kultúrne a športové akcie a ďalšie aktivity si vyžadujú spoluprácu všetkých zainteresovaných aktérov, ktorí v DMO pôsobia.

Nevyhnutným predpokladom zvyšovania konkurencieschopnosti destinácie a stanovenia akceptovateľných cien v oblasti produktov a služieb cestovného ruchu Bratislavského kraja je vzájomná kooperácia hospodárskych subjektov s lokálnou samosprávnou autoritou a inými záujmovými združeniami. Práve takúto platformu poskytujú DMO.

## **6. Literatúra**

1. DRÁBIK, P. 2007. Dostupnosť ako nástroj marketingového mixu na zvýšenie konkurencieschopnosti regiónu prostredníctvom vytvárania podmienok pre investorov. In Faktory a determinanty štrukturálnych vzťahov v distribučných procesoch v podmienkach internacionalizácie a globalizácie obchodovania a ich vplav na realizáciu distribučnej stratégie firmy: Zborník vedeckých statí z riešenia vedeckého projektu VEGA 1/4598/07 Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2007. ISBN 978-80-225-2407-0, s. 90-101
2. HANULÁKOVÁ, E. 2004. Marketing územia – oblasti, možnosti a perspektívy. Bratislava: Ekonóm, 2004. ISBN 80-225-1918-9
3. HASPROVÁ, M. a kolektív. 2010. Marketing miest a obcí. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. ISBN 978-80-225-3038-5
4. HASPROVÁ, M. a kol. 2005. Marketing miest a obcí – vybrané problémy. Bratislava: Ekonóm, 2005. ISBN 80-225-2045-4

5. HROMADA, M. 2013. Budovanie pozitívneho imidžu destinácie. Veľký Biel: prezentácia v rámci projektu DESTINATOUR 2013, 2013
6. NOVACKÁ, Ľ. 2010. Cestovný ruch, technika služieb, delegát a sprievodca, Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 472s. ISBN 978-80-225-2982-2.
7. NOVACKÁ, Ľ. 2010. Cestovný ruch a Európska únia. Bratislava: Sprint dva, 2010. 121 s. ISBN 978-80-89393-26-8
8. NOVACKÁ, Ľ. – PLESNÍK, P. 2005. Marketing destinácie a cestovný ruch. In: Nová ekonomika, Ekonomická univerzita v Bratislave. 2005, s. 85-90, ISBN1336-1732
9. PAULIČKOVÁ, R. 2005. Regionálny a mestský marketing. Bratislava: Eurounion spol. s.r.o., 2005. ISBN 80-88984-72-6
10. TORMA, P.– DERCO, J. 2007 Marketing v cestovnom ruchu [online]. Košice: Fakulta BERG, 2007 [cit. 2013-10-20]. Dostupné na:  
[http://geoturizmus.nethdd.eu/080408\\_marketing\\_3.pdf](http://geoturizmus.nethdd.eu/080408_marketing_3.pdf)
11. <http://www.euroekonom.sk/marketing/marketing-sluzieb-a-cestovneho-ruchu/marketing-sluzieb/>, online [cit. 2013-10-15]

## 7. Prílohy

### Príloha 1: Kvalita produktu cestovného ruchu – zavedenie produktových listov v službách cestovného ruchu.

#### *Príklad: Ukážka možnej konštrukcie produktového listu kvality pre taxislužbu*

- Časový limit, do koľko minút najneskôr od prijatia telefonickej objednávky musí prísť taxík pre zákazníka.
- Povinnosť alebo dobrovoľnosť pri objednávaní taxíka uvádzať miesto cieľového určenia svojho presunu.
- Povinnosť taxikára pri nástupe klienta do taxíka mať zapnutý taxameter so správnou cenou nástupného.
- Povinnosť mať cenník služieb umiestnený v interiéri taxíka na viditeľnom mieste.
- Presné určenie, ktorý taxík je považovaný za nákladný a ktorý nie – či kritériom budú rozmery prepravovanej veci, jej hmotnosť alebo typ a veľkosť vozidla resp. úložného priestoru.
- Povinnosť taxikára uskutočňovať prepravu po najkratšej novej trase – pri zohľadnení dopravných značení a obmedzení – napr. dopravná zápcha.
- Či je alebo nie je povinný taxikár pomáhať klientovi pri nakladaní a vykladaní batožiny a či táto služba je v cene prepravy alebo je extra honorovaná – v takom prípade mať vo vozidle tiež cenník takýchto služieb.
- Stanovenie rozsahu povinnosti pristaviť auto na mieste presne vymedzenom zákazníkom – pokiaľ to umožňujú dopravné predpisy a značenia (napríklad tesne pred vchodom do opravovne televízorov).
- Rozsah práv taxikára zaúčtovať klientovi náklady spojené s jeho príjazdom na miesto nástupu klienta aj v prípade, že sa s klientom nedohodnú a preprava sa v konečnom dôsledku nebude realizovať (napríklad ak taxikár má nefunkčný taxameter, znečistený interiér taxíka alebo ak odmietne prepravovať vec, ktorú zákazník prepravovať požaduje).
- Rozsah práv taxikára, či môže taxikár počas jazdy fajčiť, jesť, piť alebo počúvať hudbu, resp. či tieto činnosti môže vykonávať aspoň vtedy, ak to zákazníkovi neprekáža a súhlasí s tým alebo ak s tým nesúhlasí.
- Rozsah práv zákazníka, či môže zákazník počas jazdy fajčiť, jesť, piť alebo počúvať hudbu ak to taxikárovi neprekáža a súhlasí s tým alebo ak s tým nesúhlasí.

#### *Príklad: Ukážka možnej konštrukcie produktového listu kvality pre zariadenia kultúrno-historických objektov*

- Povinnosť konkrétne uvádzať cudzie jazyky, v ktorých dokáže sprievodca hradu, zámku, kaštieľa... sprevádzať turistov, alebo v ktorých je pripravené sprevádzanie prostredníctvom audio techniky.
- Možnosť alternatívneho produktu výkladu pre rôzne časti objektu (tzv. trasy).
- Možnosť alternatívnej informácie o objekte prostredníctvom e-connection.
- Povinnosť prevádzkovať funkčné a čisté sociálne – hygienických zariadenie.
- Podmienky pre prípadnú prevádzku bufetu alebo automatov v objekte.
- Minimálny a maximálny počet sprevádzaných turistov v jednej skupine.
- Prevádzková doba kultúrno-historického zariadenia počas sezóny (letnej i zimnej) a mimo sezóny.



- Zoznam a časový harmonogram podujatí, ktoré budú realizované v rámci kultúrno-historického objektu alebo v jeho blízkom okolí.
- Obchod so spomienkovými predmetmi, ktoré sa viažu ku danej pamiatke.
- Vetranie resp. klimatizácia v danom zariadení.
- Vyčlenená plocha na zaparkovanie bicyklov.
- Počet lavičiek na sedenie v objekte a v okolí.
- Vzdialenosť najbližšieho parkoviska pre osobné motorové vozidlá od kultúrno – historického objektu.

**Príloha 2: Konkretizácia opatrení pri zabezpečovaní kvality prostredia v destinácii ako predpokladu kvality produktu destinácie:**

**1.) Čistota verejných priestranstiev**

Čistotu verejných priestranstiev možno zabezpečovať aj v rámci aktivačných prác s využitím ľudského potenciálu ľudí, ktorí poberajú podporu v núdzi, bezdomovcov a osôb z nápravno- výchovných ústavov s najnižším stupňom.

**2.) Odhaľovanie a eliminácia čiernych skládok odpadu a striktné stanovenie podmienok prevádzkam zberných surovín aj s možnými sankciami**

Monitorovať čierne skládky odpadu a odmeňovať tých, ktorí nahlásia „odpadových pytliačkov“ určenému orgánu ochrany prírody. Prevádzkam zberných surovín sprísniť podmienky výkupu a stanoviť tvrdé sankcie za ich porušovanie (až po trvalú likvidáciu prevádzky spojenú s vysokou pokutou). Cieľom je zamedziť rozkrádanie kovových materiálov, od ktorých neraz závisí bezpečnosť v doprave alebo stav kultúrnej pamiatky (ukradnutie strechy z altánku v parku).

**3.) Čistota verejných dopravných prostriedkov**

Verejné dopravné prostriedky natierať farbami, ktoré sú odolné voči vyčisňaniu neprofesionálnych sprayerov, pričom ich čarbanice sa dajú ľahko zmyť. Túto technológiu používajú dopravné podniky v niektorých mestách Čiech a Moravy. Príkladom absolútne čistých mestských dopravných prostriedkov sú napr. Olomouc alebo Jindřichův Hradec. Pre poškodzovateľov majetku dopravného podniku stanoviť formou nariadenia mesta sankcionovanie previnilca, až po možnosť exekúcie.

**4.) Zabezpečenie potrebného množstva odpadkových košov a ich rovnomerné rozmiestnenie**

Pravidelne kontrolovať rozmiestnenie odpadkových košov a kontajnerov v rámci miest a obcí, ale aj v rámci cestnej a diaľničnej siete. Len v hlavnom meste Bratislava je viacero zastávok MHD bez osadených odpadkových košov. V Rakúsku nie sú koše na každom rohu, ale čistota priestranstiev nie je problém. Čistotu si kontroluje každý majiteľ budovy i každý prevádzkovateľ obchodného zariadenia, lebo je si vedomý toho, že návštevníci mesta ich nehodnotia len podľa úrovne interiéru, ale aj exteriéru.

**5.) Stimulovať odklon určitého množstva návštevníkov chránených území (národné parky a pod.) z obdobia sezónnych do mimosezónnych (tzv. visit management)**

Zdroj: vlastné spracovanie

# X. Budovanie značky destinácie cestovného ruchu a propagácia

## 1. Prečo?

Podľa definície Americkej marketingovej asociácie AMA predstavuje značka (brand) meno, pojem, symbol, dizajn alebo kombináciu uvedených prvkov, ktoré identifikujú produkty a služby určitého dodávateľa a odlišujú ich od konkurentov. Branding, ako proces budovania značky, mení lokalitu na špecifický a žiadaný priestor pre potenciálnych účastníkov cestovného ruchu. Vo vnímaní spotrebiteľov im pridáva hodnotu, za ktorú sú návštevníci ochotní zaplatiť. Cieľom kapitoly je priblížiť problematiku využívania značiek v podmienkach manažmentu a marketingu destinácií.

## 2. Čo musíme vedieť

Len niektorým spoločnostiam sa podarí vytvoriť skutočný vzťah a puto so svojimi zákazníkmi a tieto potom profitujú zo slabosti ostatných. Značka totiž predstavuje oveľa viac než samotný produkt, službu. Zahŕňa prostredie, komunikáciu, ale aj postoje a správanie jej predstaviteľov. Ak proces budovania značky neriadime, rozvíja sa náhodne a často vytvára v mysli spotrebiteľov zmätok.

Vybudovať úspešnú značku vyžaduje dobre pochopiť potreby a túžby cieľovej skupiny. Každé marketingové rozhodnutie, ktoré sa uplatňuje na trhu, má svoj vplyv na značku. Všetky prvky dizajnu, grafického stvárnenia, používanej škály farieb a rovnako jazyka či prezentácie spoločnosti v brandingu spolupôsobia. Preto je nesmierne dôležité hovoriť rovnakou rečou, používať konzistentnú stratégiu a taktiku, ktorá podčiarkuje želané vnímanie značky pri každom jednom kontakte s verejnosťou.

Cesta k zavedeniu značky – Dolné Rakúsko

„CESTUJEME DO .....“

### Značka destinácie

Vo všeobecnosti značka v cestovnom ruchu predstavuje orientačnú pomôcku pre:

- Podnikateľov – vymedziť vlastné produkty a poskytnúť prísľuby pre zákazníkov.
- Hostí – ako orientačná pomôcka k správnym rozhodnutiam.

Značka destinácie zohráva podobnú úlohu ako značka akéhokoľvek produktu či služby. Je súčasťou identity miesta a slúži ako komunikačný nástroj destinácie, na identifikáciu územia a odlíšenia sa od iných destinácií. Vyjadruje niečo osobité a jedinečné, s čím je možné

prezentovať sa okoliu, zapamätať si danú destináciu a vytvoriť si s ňou určitý vzťah. Zároveň musí reprezentovať hodnoty, zvyklosti, tradície a verne vyjadrovať atmosféru prostredia danej destinácie. Značka destinácie vo všeobecnosti, ale aj v prípade Bratislavského kraja, je vyjadrená geografickým názvom územia. Pokiaľ sa k tomuto názvu pridá určité grafické zobrazenie, značka nadobúda charakter loga. Výstižnú značku destinácie tvorí kombinácia loga a sloganu. Slogan zvyšuje možnosti propagácie destinácie a vyjadruje presvedčujúce informácie o destinácii. V praxi ide o krátku frázu niekoľkých slov, alebo krátkej jednoduchej vety. Význam tvorby značky je v komplexnosti rozhodovacieho procesu návštevníka Bratislavského kraja. Destináciu (Bratislavský kraj) nie je možné dopredu vyskúšať a ani poznať bez predošlých skúseností. Samotným nemateriálnym úžitkom návštevy destinácie a bez predchádzajúcej skúsenosti rastie význam používania značky. Tá sprostredkúva predstavu o kvalite, rozsahu, výnimočnosti poskytovaného produktu či služby. Po verifikácii, pri skutočnej spotrebe – návšteve Bratislavského kraja, sa stáva zárukou stálej kvality. Značka dáva prísľub zapamätateľného zážitku, ktorý je jedinečne spojený s cieľovým miestom.

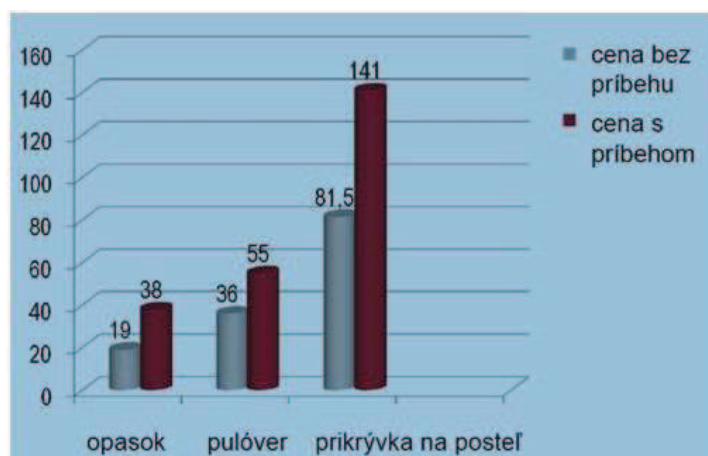
**Obr. 1: Niektoré značky destinácie Dolné Rakúsko**



Zdroj: [www.niederoesterreich.at](http://www.niederoesterreich.at)

Za značkou by sa mal skrývať a zároveň návštevníkovi postupne odkrývať príbeh. Ak je tento príbeh emocionálne komunikovaný a podložený kvalitou, hodnovernosťou poskytovaných produktov a služieb destinácie, hodnota značky rastie. Akceptácia a preferovanie u návštevníkov sa zvyšuje.

**Graf 1: Porovnanie ceny produktu bez príbehu a s príbehom**

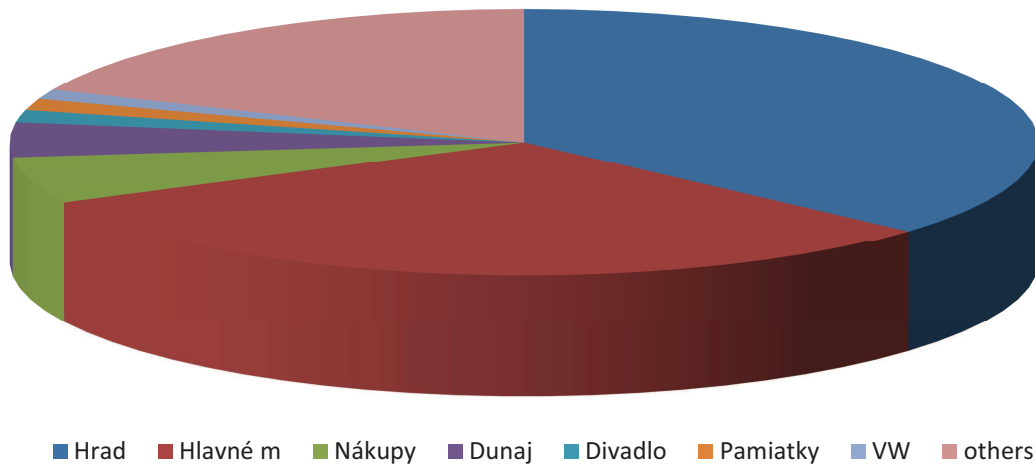


Poznámka: „Zákazníci sú ochotní zaplatiť v priemere o 94 % viac za produkty s komunikovaným príbehom značky ako za samotný produkt!“ Eva Krausgruber-Willi (Dolné Rakúsko)

Zdroj: Eva Krausgruber-Willi: Značky v turizme - príležitosť pre dlhodobý úspech, Workshop: Marketing destinácie, marketingový mix, budovanie značky destinácie a propagácia, Veľký Biel, 18.03.2013, str. 1-5

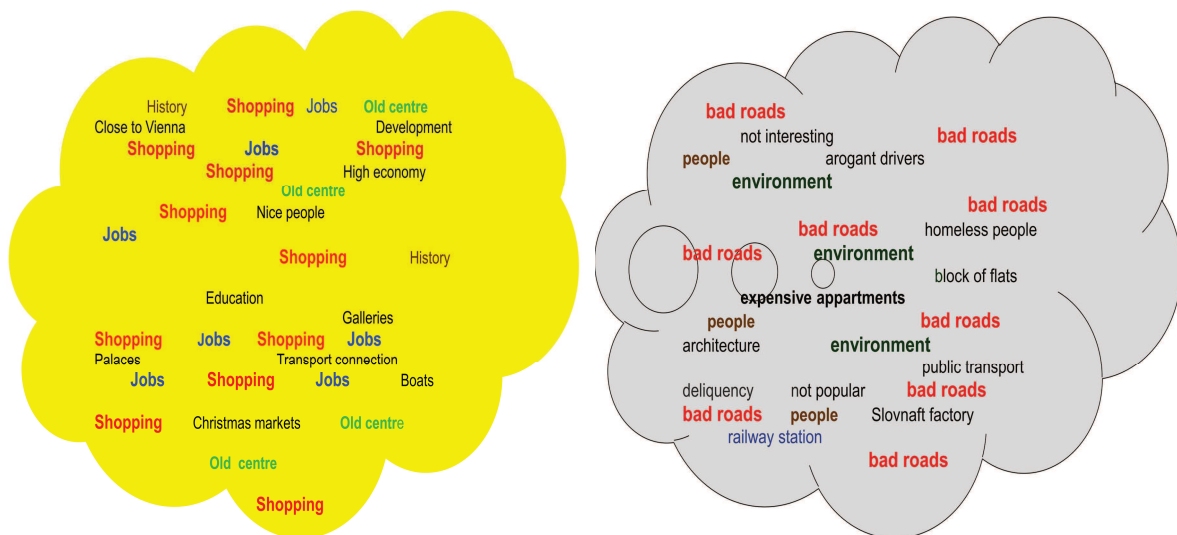
Novacká zdôrazňuje význam prepojenia imidžu destinácie a značky. Či značka vyjadruje príbeh zisťovala prostredníctvom vnímania destinácie dopytovaných slovenských i zahraničných respondentov. Podľa jej výskumu značku a logo Bratislavy si neuvedomoval žiaden domáci ani zahraničný respondent. Toto tvrdenie dokumentujú údaje, uvedené v grafe. Pozitívne a negatívne vnemy o destinácii sú ďalším vyjadrením obsahu destinácie. Pozitívne vnemy by mali byť navigátorom pre obsah značky destinácie cestovného ruchu.

**Graf 2: Asociácie respondentov o destinácii cestovného ruchu Bratislava**



Zdroj: Novacká Ľ.: Place branding and competitiveness of capital Bratislava at tourist demand market, EUROCHRIE Dubrovnik, 2012

**Obr. 2: Pozitívne a negatívne vnemy o destinácii cestovného ruchu Bratislava:**



Zdroj: Novacká Ľ.: Place branding and competitiveness of capital Bratislava at tourist demand market, EUROCHRIE Dubrovnik, 2012

### 3. Ako ďalej...

Tvorba značky v cestovnom ruchu zahŕňa výskum, realizáciu a implementáciu rozhodnutí o značke a udržiavanie jej hodnoty. Je to komplexný a časovo náročný proces vyžadujúci značné finančné prostriedky. Pri tvorbe značky destinácie je dôležité posudzovať ako ju budú návštevníci vnímať, chápať a oceňovať. Vytvorená značka zostáva dlho v povedomí návštevníkov, preto je dôležité mať dlhodobú víziu o destinácii, založenú na poznaní a spolupráci všetkých, ktorí sa podieľajú na tvorbe produktu Bratislavského kraja. Tvorbu značky je potrebné koordinovať tak, aby dokázala osloviť potenciálneho návštevníka originalitou, invenciou, tradíciou, vtipom i optimizmom a má byť preto:

- jednoduchá,
- krátka,
- ľahko vysloviteľná,
- zapamätateľná,
- rozpoznateľná,
- nezameniteľná so značkami konkurenčných destinácií.

Tvorba značky destinácie pozostáva z niekoľkých na seba nadväzujúcich krokov.

1. Uskutočnenie prieskumu trhu so zameraním na želania a potreby zákazníka, návštevníka, jeho očakávania a preferencie výberu destinácie.
2. Prijatie rozhodnutia o formáte značky s využitím prvkom – názov, slogan, grafický prvok.
3. Rozhodnutia o stratégii značky.
4. Realizácia podporných komunikačných aktivít zameraných na prezentáciu značky. Najvhodnejšími sú aktivity v oblasti interného a externého PR.

#### Filozofia tvorby značky, vybrané citáty – príklad Dolného Rakúska

- Značka sa nedá vymyslieť.
- Je charakterom a dušou.
- Značka sa nedá nariadiť z hora.
- Značka potrebuje široký demokratický základ.
- Budovanie značky je pre nás: „Spoločne tú autentickosť, jadro značky priviesť na výslnie k životu.“

#### Stratégie značky destinácie

*Stratégia rozširovania produktového radu destinácie* – uplatňuje sa vtedy, keď poskytovatelia produktov a služieb ponúkajú návštevníkovi destinácie pod identickou značkou produkty s novými vlastnosťami.

*Stratégia rozšírenia značky* – využíva sa v prípade keď poskytovatelia produktov a služieb nejakej už etablovanej značky, chcú ponúknuť tieto produkty pod známou značkou destinácie a tak získať príležitosť lepšie sa uplatniť na trhu (príležitosť pre tradičných, regionálnych výrobcov tradičných produktov).

*Multiznačková stratégia* – uplatňuje sa vtedy, ak chcú poskytovatelia produktov a služieb použiť pre existujúce produkty destinácie niekoľko značiek súčasne. Dôvodom môže byť potreba zdôrazniť jedinečné vlastnosti, ktoré by pri použití jednej značky mohol návštevník prehliadnuť. Na jednej strane vytvára táto stratégia väčší priestor na trhu cestovného ruchu, ale na druhej strane môže spôsobiť neprehľadnosť viacerých značiek pre návštevníka.

*Stratégia spájania značiek* – umožňuje poskytovanie produktov alebo služieb dvoch alebo viacerých poskytovateľov v destinácii pod spoločnou značkou. Stratégia sprehľadňuje ponuku destinácie a znižuje náklady na marketing.

## **4. Možné problémy a bariéry**

### **4.1. Skúsenosti a profesionalita pri tvorbe značky**

Pri rozhodovaní sa o výbere stratégie, ale aj pri samotnej tvorbe značky je vhodné využiť služby outsourcovaného partnera. Skúsenej marketingovej agentúry, čo na jednej strane môže viesť k zvýšeniu nákladov tvorby značky, ale na druhej strane je percento úspešnosti prijatia značky trhom oveľa vyššie. Do procesu tvorby značky (tiež skúsená agentúra) je žiaduce zainteresovať všetky dotknuté strany (samospráva, podnikatelia, akademická obec) a testovaním konceptu značky prizvať do rozhodovacieho procesu aj potenciálnych klientov, návštevníkov destinácie.

Pri rozhodovaní o značke v rámci DMO je vhodné myslieť na citát, ktorým končila svoju prezentáciu Eva Krausgruber-Willi (Dolné Rakúsko):

„Všetci značkou žijú, aby táto značka uživila ich!“

## **5. Vybrané otázky a odpovede**

### **5.1. Je rozdiel medzi značkou destinácie cestovného ruchu a značkou výrobku?**

Značka destinácie zohráva podobnú úlohu ako značka akéhokoľvek produktu či služby. Je súčasťou identity miesta a slúži ako komunikačný nástroj destinácie, na identifikáciu územia a odlíšenia sa od iných destinácií. Takúto úlohu hrá aj pri výrobkoch. Značka destinácie je viac orientovaná na spojenie s jedinečnými zážitkami, pri výrobkoch sa skôr orientuje na vzbudenie záujmu o kvalitu a funkčnosť.

## 5.2. Aký je rozdiel medzi značkou a logom?

Značka destinácie je vyjadrená vo všeobecnosti, ale aj v prípade Bratislavského kraja geografickým názvom alebo názvom, ktoré vystihuje atraktivnosť územia. Pokiaľ sa k tomuto názvu pridá určité grafické zobrazenie, značka nadobúda charakter loga. Čiže logo je kombinácia grafických prvkov a slovného označenia.

## 5.3. Čo vyjadruje reč farieb v logu?

Farba zohráva významnú rolu pri utváraní ľudského vnímania produktu a loga. Minimálna zmena farby loga môže mať obrovský vplyv na predaj produktu či destinácie. Keď zbadáme farby, reagujeme okamžite. Udeje sa to rýchlejšie, ako dokážeme prečítať jediné slovo. V skutočnosti si myseľ tvorí farebné spojenia a modeluje názory a stanoviská ešte predtým, ako si myseľ uvedomí, na čo sa pozeráme. Stručný prehľad psychológie farieb:

- **ČIERNA:** Záhada, tajomstvo, tradícia.
- **MODRÁ:** Sila, pokoj, úspech, dôveryhodnosť.
- **HNEDÁ:** Zem a príroda, jednoduchosť, serióznosť.
- **ZELENÁ:** Harmónia, zdravie a liečenie, príroda a zvieratá, peniaze.
- **ORANŽOVÁ:** Prístupnosť, zábava, mladosť, kreativita, oslava.
- **FIALOVÁ:** Fantázia a sny, spravodlivosť, honorár.
- **ČERVENÁ:** Vzrušenie, vplyv, dobrodružstvo, láska, vášeň, strava.
- **BIELA:** Jednoduchosť, čistota, nevinnosť.
- **ŽLTÁ:** Veselosť, humor, hravosť, zvedavosť, užívanie.

## 6. Literatúra

1. HROMADA, M. 2013. Budovanie pozitívneho imidžu destinácie. Veľký Biel: prezentácia v rámci projektu DESTINATOUR 2013, 2013
2. KRAUSGRUBER-WILLI, E. 2013. Všetko pre značku..., E-communication network, Wien, prezentácia v rámci projektu DESTINATOUR 2013, 2013
3. MAKOVNÍK, Tomáš. 2007. Značka regiónu cestovného ruchu. In Ekonomická revue cestovného ruchu: vedecký časopis Ekonomickej fakulty UMB. – Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB, 2007. roč. 40, č. 1, s. 58-60, ISSN 0139-8660
4. NOVACKÁ, L. 2013. Značka destinácie a konkurencieschopnosť. TourConf 2013 – Cestovní ruch, partnerství a přeshraniční spolupráce – odborná konferencia so zameraním na cestovný ruch, České Budějovice: Ekonomická fakulta Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, 2013
5. RADIŠIČ, B. – MIHELÍČ, B. 2006 The Tourist Destination Brand. In Tourism and Hospitality Management, roč. 12, 2006, č. 2, s. 183-189. ISSN 1330-7533
6. <http://www.marketingovo.sk/products/budovanie-znacky/online> [cit. 2013-10-15]

# XI. E-marketing – využívanie možností informačných, rezervačných systémov a nástrojov internetu

## 1. Prečo?

Cestovný ruch je oblasťou, kde využívanie nástrojov e-marketingu, resp. online marketingu, predstavuje efektívny spôsob marketingovej komunikácie, propagácie a PR, ktorý pozitívne ovplyvňuje konkurencieschopnosť. Cieľom tejto časti je vysvetlenie pojmov týkajúcich sa online marketingu, informačných a rezervačných systémov, prehľad aplikovateľných nástrojov, poskytnutie implementačných schém, ako aj analýza potenciálu a bariér aplikácie týchto nástrojov v Bratislavskom kraji.

## 2. Čo musíme vedieť

Využívanie moderných informačných technológií a internetu, ako aj informačných a rezervačných systémov je v súčasnosti nevyhnutnou súčasťou manažmentu a marketingu destinácie. Bol dokonca potvrdený aj priamy vzťah medzi adaptáciou internetu v organizačných procesoch a ekonomickým rastom.<sup>52</sup> Internet je najvýraznejšie a najrýchlejšie sa rozvíjajúce médium v kontexte využívania za účelom reklamy, propagácie a marketingovej komunikácie, najmä vďaka svojej adresnosti a dosahu. Tieto charakteristiky získal po transformácii z tzv. transakčného na sociálne médium. Vďaka tomu došlo k bezprostrednému zapojeniu zákazníka do marketingovej komunikácie, ako aj tvorbe obsahu na základe princípov vzťahového marketingu.<sup>53</sup>

Online marketing je výsledkom prieniku oblastí marketingu a IT, resp. informačných technológií a nástrojov propagácie a komunikácie v digitálnom priestore. Vďaka vysokej penetrácii internetu (vysokorýchlostného, ako aj mobilného) a rozšíreniu tabletov a smartphonov je prístup na internet možný takmer kdekoľvek a kedykoľvek, čo prinieslo nové formy a možnosti interakcie destinácie a klienta. Základom úspechu pri aplikácii nástrojov online marketingu je vytvorenie dobrej internetovej prezentácie (web stránka, využitie sociálnych médií a pod.), následná kontrola a analýza návštevnosti a neustále zlepšovanie jednotlivých komponentov internetovej prezentácie založené na týchto analýzach. Nemenej podstatným je sledovanie trendov a flexibilné prispôbovanie sa požiadavkám trhu. Kvôli hustote toku informácií, ktoré musí absorbovať bežný klient cestovného ruchu a silnej konkurencii v prostredí internetu, by internetová prezentácia destinácie mala byť komplexná, atraktívna, a poskytovať relevantné informácie s dôrazom na funkcionality a prehľadnosť. Treba podotknúť, že online marketing podlieha iným

---

<sup>52</sup> OECD, 2012

<sup>53</sup> LEBOFF, 2011



zákonitostiam než tradičný marketing. Internet vytvára úplne iné komunikačné scenáre medzi klientom cestovného ruchu a destináciou. Nie destinácia určuje tok komunikácie, ale klient sa rozhoduje o tom kedy, ako dlho, kde a akým spôsobom sa bude danou web stránkou, či napr. profilmi na sociálnych sieťach zaoberať.

Pred samotnou implementáciou nástrojov online marketingu (ktorých štruktúre, opisu a implementácii sa budeme venovať nižšie) je základom vytvoriť si základný online marketingový plán. Jadrom každého plánu sú ciele, ktoré sa pomocou plánu snažíme dosiahnuť. Nastavenie cieľov umožňuje definovať priority a sústrediť sa na podstatné veci – akákoľvek marketingová činnosť musí byť prepojená s definovaným cieľom. Nastavené ciele by mali byť merateľné a reálne. Úspešnosť marketingu určuje väčšinou objem príjmu, no okrem toho je vhodné definovať ďalšie ciele týkajúce sa tzv. kľúčových ukazovateľov výkonu (KPI, Key Performance Indicators), ktorých zmeny sú vo vzťahu s úspešnosťou destinácie v oblasti cestovného ruchu (nielen online). Príkladom takýchto kľúčových ukazovateľov môže byť:

- počet unikátnych návštevníkov na web stránke,
- počet transakcií vykonaných cez web,
- počet prezretých podstránok na jedného návštevníka,
- čas strávený na web stránke.

Každý ukazovateľ by mal byť sledovaný aspoň raz mesačne. Pravidelné sledovanie kľúčových ukazovateľov môže poskytnúť včasné varovanie a umožní včas identifikovať zdroj potenciálneho problému. Aby mal podnik premyslenú strategickú víziu do budúcnosti a zároveň definovanú postupnosť krokov ako sa tam dostať, je potrebné mať vytvorených niekoľko marketingových plánov: krátkodobý, strednodobý a dlhodobý.

Nasledujúcim krokom je analýza preferencií a potrieb návštevníkov a klientov a následne vytvorenie informačno-komunikačných platforiem (web stránku, blog, profily na sociálnych médiách a pod.), ktoré na ne reflektujú. Ďalším krokom je pritiahnúť klientov na tieto platformy a ponúknuť im zmysluplný produkt, resp. informácie. K tomu všetkému treba istú základnú mieru technických znalostí, aby sa dali predvídať dôsledky, ktoré môžu priniesť konkrétne manažérske rozhodnutia pri využívaní tohto typu marketingu.

Online marketing má nesporné výhody, pričom medzi najvýraznejšie patria:

- **merateľnosť** – v prípade online marketingu je jednoduché odmerať úspešnosť a dosah kampane, či online marketingovej aktivity. Dá sa zistiť presný počet kliknutí, porovnať ho s počtom konverzií a vypočítať aj cenu konverzie z návštevníka na klienta. Štatistické výstupy sa dajú operatívne využívať počas samotného priebehu kampane a slúžiť ako podklad pre potrebné zmeny (napr. vyradenie inzerátov, na ktoré ľudia neklikajú a nahradiť ich tými úspešnejšími a pod.). Vyhodnocovanie kampaní môže prebiehať neustále v následnosti na zmeny a vylepšenia založené na týchto meraniach;

- **cielenie a adresnosť** – online marketing umožňuje cielenie na veľmi špecifické publikum, takže kampane a aktivity zasahujú len trhové segmenty, o ktoré má destinácia záujem. Príkladom môže byť umiestňovanie reklamy na web stránkach, ktorej návštevníci majú rovnaké záujmy ako cieľové segmenty, alebo zobrazovanie platenej reklamy vo vyhľadávačoch pri vyhľadávaní výrazov, ktoré súvisia s destináciou. Relevantnosť reklamných odkazov zvyšuje užitočnosť reklamy pre návštevníka web stránky, či inej platformy a tým pádom sa zvyšuje aj šanca, že sa z návštevníka stane platiaci klient.
- **permission marketing**<sup>54</sup> – permission marketing (termín, ktorého autorom je marketingový expert Seth Godin) možno definovať ako privilégium (nie právo) na doručovanie relevantných, personalizovaných a očakávateľných informácií klientom, ktorí o takéto informácie prejavili záujem. Tento druh marketingu neprerušuje ľudí pri ich činnosti, ako je to pri tradičných médiách (TV, rádio, press, outdoor), ale naopak spája destináciu s ľuďmi, ktorí majú záujem o jej ňu, produkty či služby. Online marketing je považovaný za kombináciu rušivého marketingu a permission marketingu (bannerová reklama predstavuje rušivý marketing – zobrazuje sa napr. popri článkoch a odpútava pozornosť, naopak kontextová inzercia na vyhľadávači patrí pod permission marketing, pretože človek na reklamný odkaz klikne iba v prípade, že chce vidieť a vedieť viac);
- **interakcia** – v porovnaní s médiami, ktoré umožňujú komunikáciu len jedným smerom (TV, rádio, press,...) umožňuje online marketingová komunikácia priamu interakciu s klientmi. Tí môžu nielen jednostranne prijímať obsah, ale ho ovplyvňovať, či dokonca priamo vytvárať. Napriek veľkému potenciálu, ktorý táto vlastnosť internetu ako média prináša, kladie pomerne veľké nároky na predstavivosť a kvalitu práce online marketérov;
- **dobrá pomer cena/výkon** – v kontexte dosahu a efektívnosti má online marketing pomerne výhodný pomer ceny jednotlivých online marketingových nástrojov a ich implementácie, ako aj ceny konkrétnych kampaní a ich výkonnosti.

Možnosti online marketingu je možné rozlíšiť z hľadiska prostredia a nástrojov. Medzi prostredie (platformy) môžeme zaradiť napr.:

- **web stránku** – primárna platforma pre zhromaždenie informácií o destinácii, jej produktoch a službách (v ideálnom prípade priamo prepojená s ostatnými komunikačnými platformami);
- **sociálne médiá (so špeciálnym dôrazom na sociálne siete)** – v súčasnosti najvyužívanejší typ sociálnych médií založený na aktívnej komunikácii a spätnej väzbe v rámci siete vlastných vzájomných virtuálnych vzťahov.<sup>55</sup> Aj pre organizáciu, či destináciu je potrebné na sociálnych sieťach vystupovať ako reálny človek a zapájať sa do konverzácií a aktivít rovnakým spôsobom, ako bežní ľudia a používatelia sociálnych médií. To zároveň znamená, že v rámci sociálnych médií, špeciálne v prípade sociálnych sietí nie je veľa miesta pre obvyklú marketingovú slovnú zásobu a korporátny štýl písania. S ľuďmi (ktorí

<sup>54</sup> GODIN, 2008. [http://sethgodin.typepad.com/seths\\_blog/2008/01/permission-mark.html](http://sethgodin.typepad.com/seths_blog/2008/01/permission-mark.html)

<sup>55</sup> BEDNÁŘ, 2011

predstavujú rozmanité a často náročné publikom) je potrebné normálne diskutovať, nie opakovať im reklamné titulky, ktoré poznajú z bilbordov, printov, či TV.

Nástroje online marketingu je možné rozdeliť do niekoľkých skupín:

- **web marketing a positioning**

- *použitelnosť webu* (miera jednoduchosti v rámci ktorej sa môžu používatelia orientovať a vykonávať určité úlohy na webe), jeho testovanie a zlepšovanie;
- *prístupnosť webu* (pre všetkých bez rozdielu – prispôsobenie napr. pre nevidiacich, či prispôsobenie pre staršie systémy, čo zahŕňa testovanie validáciu HTML a CSS kódu, prispôsobenie kódu pre hlasové čítačky a lupu, testovanie použiteľnosti bez pohybu myši a pod.);
- *výkonnosť a škálovateľnosť webu* (rýchlosť odozvy, schopnosť absorbovať narastajúcu návštevnosť);
- *prispôsobenie rôznym prehliadačom a rozlíšeniam obrazovky koncového užívateľa* (nie pri každom zariadení, type softvéru, či rozlíšení sa stránka zobrazuje správne, či rovnako);
- *landing pages* (stránky, ktoré sa návštevníkovi zobrazia ako prvé, väčšinou po prekliku z inzerátu na webe alebo na vyhľadávači – sú rozhodujúcim činiteľom pri konverzii návštevníkov na platiacich klientov) a ich optimalizácia – každá stránka by mala byť zameraná na jeden cieľ a vykonanie akcie, využívať grafiku na vedenie pozornosti, umiestňovať dôležité informácie v hornej časti stránky, aplikovať jednoducho rozvrhnúť stránku, jasne popísať benefity – návštevníkovi musí byť jasné, čo získa, preto potrebuje veľmi jednoduchou a zrozumiteľnou formou dostať informácie, čo dostane za svoje peniaze. Ak tieto benefity nie sú prezentované jasnou formou, návštevník môže stratiť záujem a odísť zo stránky – a poskytnúť argumenty za účelom podporenia dôveryhodnosti stránky;
- *web controlling* (alebo analytika) sa v prvom rade zaoberá meraním, zbieraním a analýzou informácií o danej web stránke za účelom jej optimalizácie a optimalizácie činností s ňou spojených. V porovnaní s klasickými médiami je možné prakticky merať interakciu zákazníka s web stránkou. Je možné zistiť, odkiaľ, či z akej stránky návštevníci prichádzajú, či aký používajú prehliadač. Dá sa zistiť, ktoré sekcie web stránky navštevuje najviac ľudí a dá sa zistiť, aké akcie návštevník vykonal - akciou sa rozumie napríklad vyplnenie kontaktného formulára alebo stiahnutie súboru. Je možné analyzovať, aké sú najčastejšie „trasy“ návštevníkov. V súčasnosti existuje množstvo web controllingových nástrojov, z najznámejších spomenieme Google Analytics (dostupné zdarma) alebo Omniture SiteCatalyst.

- **online PR**

- *tlačové správy, platené články na online spravodajských portáloch* (vytváranie pozitívneho imidžu destinácie, informovanie o podujatiach) – mali by byť viditeľné, resp. nájditelné aj pomocou vyhľadávačov. Publicisti, blogeri a novinári však dostávajú veľké množstvo tlačových správ, preto pre zvýšenie šance, že bude správa

zverejnená je potrebné čo najviac uľahčiť prácu s touto správou. Štandardne sa novinárom poskytuje tzv. media kit, čiže balíček, ktorý obvykle obsahuje logo destinácie, resp. regiónu vo viacerých formátoch, históriu, fotografie hlavných objektov správy vo vysokom rozlíšení, či podrobné informácie o produkte, alebo službe. Každá tlačová správa by mala obsahovať aj viac spôsobov, ako môže publicista spätne kontaktovať predstaviteľov destinácie v prípade otázok, štandardom je priložený telefonický kontakt, mobilný telefonický kontakt a e-mailová adresa;

- *PR prostredníctvom blogov a wikis*, (pridávanie zmysluplných komentárov – s pridanou hodnotou pre návštevníka – na relevantných blogoch, vytvorenie wiki obsahu (napr. na Wikipedii), nie však formou reklamy);
- *video spoty* (kanál na YouTube s periodickými vstupmi).
- **optimalizácia stránky pre vyhľadávače – SEO** (s cieľom dosiahnutia čo najlepšieho umiestnenia web stránky v organických (nesponzorovaných) výsledkoch vyhľadávania. Keď už firma má vytvorenú svoju web stránku, ktorá dokáže pritiahnuť a udržať návštevníka, možno začať s promováním web stránky na mieste, ktoré je prirodzeným začiatkom práce s internetom pre mnohých používateľov – vyhľadávače, na ktorých začínajú hľadať produkty, služby a informácie. Preto je jedným zo základných kameňov online marketingu práve to, ako docieľiť aby sa daná web stránka umiestňovala vo vyhľadávačoch čo najlepšie.);
  - *analýza kľúčových slov* (ide o slová, resp. vhodnú kombináciu slov, alebo frázy, ktoré keď používateľ internetu zadá do vyhľadávača, vo výsledkoch vyhľadávania sa zobrazí optimalizovaná stránka. Analýzu kľúčových slov je potrebné vykonať ešte pred začiatkom optimalizácie.);
  - *dizajn a obsah webu* (pri dizajne webu je vo všeobecnosti potrebné zohľadniť množstvo faktorov, pričom optimalizácia pre vyhľadávače je len jedným z nich. Z pohľadu web dizajnu je kľúčovým vplyv jednotlivých prvkov dizajnu. Kód, resp. jazyk ktorý opisuje samotnú web stránku sa nazýva HTML. Text, obrázky a ďalšie médiá sú zapísané v tzv. HTML elementoch, pričom pre SEO sú najdôležitejšie elementy ako nadpisy, odstavce, hypertextové odkazy a metaelementy a ich prispôbenie v kontexte navrhutej online stratégie.);
  - *sledovanie popularity webu a jej vývoja* (napr. pomocou indexu Page Rank. Ak vyhľadávač napr. Google) nájde pre hľadanú frázu viac relevantných web stránok, musí využiť dodatočné spôsoby a zohľadniť ďalšie faktory, aby mohol tieto stránky zoradiť do určitého poradia. Takýchto faktorov môže byť veľa a môžu sa neustále meniť, no jedným z najdôležitejších je počet a typ externých odkazov na web stránku. Čím viac kvalitnejších odkazov z dôveryhodných web stránok, tým vyššie sa linkovaná stránka bude umiestňovať.);
  - *vytváranie kvalitného a efektívneho obsahu a textov* (tzv. copywriting) s integrovaním kľúčových slov a fráz (avšak pôsobiaci prirodzene. Najlepšou stratégiou pre získavanie kvalitných odkazov je vytváranie kvalitného obsahu. Kvalitný obsah môže byť zaujímavý článok, môže ísť o užitočné informácie, alebo o zábavný obsah či text

obsahujúci kontroverzné názory. Takýto obsah vzbudzuje záujem a ľudia sa radi podelia o zaujímavý obsah, či už umiestnením odkazu na svoju web stránku, alebo odoslaním odkazu svojím priateľom cez e-mail alebo sociálne siete. Cieľom online marketéra je zvyšovať pozíciu na stránkach s výsledkami vyhľadávania pre kľúčové slová, ktoré súvisia s činnosťou firmy – dobrá pozícia je, ak sa web stránka nachádza na prvej stránke s výsledkami, ideálne je nachádzať sa na prvom mieste (čo však môže byť pri veľkej konkurencii náročné).

- **nástroje sociálnych médií**

- komunikácia pomocou médií ako sú *sociálne siete* (Facebook, LinkedIn, Google+), *blogy* (Blogger) a *mikroblogy* (Twitter, Tumblr);
- *zdieľanie fotografií* (Instagram, Picasa, Flickr), *videonahrávok* (YouTube, Instagram, Vimeo) *polohy* (Foursquare) a *odkazov* – tzv. social bookmarking (StumbleUpon, Pinterest);
- *sociálne spravodajstvo* (zdieľanie a hodnotenie spravodajských odkazov – Digg.com, vybrali.sme.sk);
- *podcasty* (audio resp. video-denník. Producenti audio alebo video obsahu poskytujú svoje nahrávky na jednom mieste, s určitou frekvenciou pribúdania nových nahrávok. Návštevníci sa môžu prihlásiť na odoberanie nových dielov podcastu a v momente keď je nový diel podcastu zverejnený, stiahne sa im do ich počítača resp. hudobného alebo videoprehrávača, kde si ich môžu pozrieť. Ide teda o alternatívnu distribúciu audio a video-obsahu, ktorú však využívajú aj niektoré mainstreamové média ako napr. rozhlasové a televízne stanice, ktoré takto dopĺňajú svoju hlavnú vysielaciu službu;
- *diskusné fóra* (najstarší druh sociálneho média, kde sa ľudia stretávajú v online diskusiách zameraných na rôzne témy, či už všeobecné ale aj veľmi špecifické).

- **e-mail/permission marketing** (je to vysoko efektívna forma online komunikácie s návštevníkmi a klientmi. Napriek tomu však nemá ako nástroj dobrú povesť, pretože existujú obavy, že klienti budú e-maily považovať za spam (nevyžiadaná reklamná pošta, vo väčšine krajín nelegálna praktika). Preto odoslaniu každého e-mailu musí predchádzať povolenie.)

- *budovanie marketingovej databázy* (pred posielaním e-mailových kampaní je potrebné mať najskôr databázu adries, na ktoré možno takúto kampaň odoslať. Podobnú databázu možno vytvoriť umiestnením formulára pre prihlásenie na odber noviniek a informácií e-mailom (newsletter) na web stránke; pri rezervácií vstupeniek na podujatia, či nákupe v e-shope ponúknuť možnosť zasielania informácií o ďalších produktoch, službách, podujatiach, prípadne zľavách; vytvoriť rozšírenú verziu stránky (prístup do online diskusného fóra a pod.) a vstup do nej umožniť návštevníkom len po vyplnení e-mailovej adresy; získavanie odberateľov offline, napr. pri vyplňaní súťažných formulárov môžu uvádzať súťažiaci e-mailovú adresu a zvoliť si možnosť dostávania noviniek e-mailom, podobne pri každom príhodnom osobnom kontakte so zákazníkom je dobré si vypýtať e-mailový kontakt a spýtať sa, či osoba

chce dostávať predmetné informácie. Nie je vhodné kupovať zoznamy e-mailových adries od tretích osôb. Väčšinou ide o míňanie peňazí na získanie e-mailových adries ľudí, ktorí vôbec neprejavili záujem o daný produkt, službu, či spoločnosť a môžu prijaté maily vnímať skôr negatívne.);

- *segmentácia a personalizácia e-mailov* (v prípade, že sa v databáze nachádza veľké množstvo e-mailových adries, segmentácia do menších skupín, resp. podzoznamov podľa dostupných demografických kritérií môže zvýšiť úspešnosť konverzie. Oblíbenou technikou na zvýšenie úspešnosti e-mailových kampaní je personalizácia e-mailového textu. V texte e-mailu sa teda môže napríklad nachádzať oslovenie krstným menom, alebo v prípade pozvánky na akciu, ktorá sa bude konať, môže e-mail obsahovať predvyplnený prihlasovací a pod.).

- **online advertising**

- *reklamy a inzercia, resp. sponzorované odkazy vo vyhľadávačoch* (tzv. search engine marketing alebo aj SEM. Textové inzeráty sa zobrazujú na stránkach s výsledkami vyhľadávania pre konkrétne kľúčové slovo či frázu a sú umiestnené buď nad týmito výsledkami, alebo vedľa nich. Veľkou výhodou inzerovania vo vyhľadávačoch je jeho vysoká efektivita, keďže inzeráty sa zobrazujú práve tým používateľom, ktorí niečo konkrétne hľadajú, čiže explicitne prejavujú záujem o daný typ produktu alebo služby. V súčasnosti najpopulárnejším vyhľadávačom je Google, ponúkajúci vlastný reklamný, resp. inzertný systém Google AdWords). Takéto formy kampane fungujú väčšinou na princípe PPC (pay-per-click). Väčšina reklamných systémov vyhľadávačov používa rovnakú terminológiu na organizáciu inzercie. Každý inzerent má vytvorené svoje konto (account), pod ktorým má možnosť definovať si jednotlivé kampane (campaigns). Náplňou kampaní sú tzv. skupiny inzerátov (ad groups), v ktorých je už možné definovať konkrétny text inzerátu a kľúčové slová, na ktoré má byť inzerát cielený. Rozdelenie na skupiny umožňuje teda zacieliť rôzne publikum na základe kľúčových slov a zobrazovať reklamné texty prispôsobené pre túto cieľovú skupinu. Prvým krokom pri inzercii na vyhľadávačoch by malo byť vytvorenie samostatnej kampane pre každú širšiu tematickú skupinu produktov alebo služieb, ktoré región, resp. destinácia ponúka;
- *reklamy a inzercia na relevantných portáloch* (spravodajské portály, obľúbené diskusné stránky, a pod.).

S oblasťou online advertisingu súvisia aj **reklamné formáty v online marketingu**. V súčasnosti najrozšírenejšou formou reklamy je klasická, tzv. **bannerová reklama**, ktorej základom je zobrazovanie grafických reklám popri obsahu web stránok a ďalej tzv. **kontextová reklama**, ktorá ponúka inzeráty cielené na to, o čo sa aktuálny návštevník zaujíma. Okrem štandardných reklamných formátov sa na webe možno stretnúť aj s menej štandardnými. Tie často spĺňajú len doplňujúcu úlohu v mixe viacerých online a offline reklamných aktivít:

- **microsite** – mikrostránka, ide o jednoduchý web obsahujúci niekoľko podstránok, microsite je špecializovaná len na určitý produkt alebo mimoriadnu akciu,
- **ko-brandovaná web stránka** – ide o web stránku poskytovateľa reklamného priestoru, ale grafická šablóna propaguje a je prispôbená značke inzerenta,
- **sponzoring** – tento reklamný formát umožňuje zobrazovať reklamu na špecifických miestach web stránky týkajúcich sa konkrétnej funkcionality. Spoločnosť vydávajúca kreditné karty môže napríklad sponzorovať funkcionality platby kartou v elektronickom obchode,
- **vodoznak** – logo inzerujúcej značky je zobrazené na pozadí web stránky v jemných farbách,
- **superstitial** – multimedialne bohatý formát, stiahne sa na pozadí počas prezerania web stránky a po akcii návštevníka (napr. kliknutie) sa rozbalí do veľkého formátu, často na veľkosť celej obrazovky,
- **interstitial** – reklama vložená do prekliku z jednej stránky na druhú stránku, zobrazí sa teda po kliknutí na odkaz, ale pred zobrazením cieľovej stránky. Táto reklama prerušuje návštevníka v jeho činnosti, preto môže byť vnímaná negatívne.

Pri implementácii nástrojov online marketingu, resp. pri každej online marketingovej kampani a aktivite je potrebné sústrediť sa na tri základné úlohy<sup>56</sup>:

- **pritiahnúť** – pritiahnúť klientov napr. na web stránku si vyžaduje veľké úsilie, podstatou však je zamerať sa na pritiahnutie „kvalitných“ návštevníkov – teda na ľudí, ktorí naozaj prejavili záujem o destináciu;
- **zaujať** – keď sa klient ocitne na web stránke Bratislavského kraja, či jeho jednotlivých miest a obcí, ako dosiahnuť, aby sa vrátil? Publikum možno zaujať napríklad rozvojom internetovej komunity okolo destinácie a jej produktov a služieb (napr. podujatí), pravidelnými e-mailovými „newslettermi“ (spravodajmi), využitím RSS kanálu, poskytnutím kvalitných aplikácií a pod;
- **aktivizovať** – komunita návštevníkov, zaujatá marketingovými aktivitami je síce dobrá, ale zbytočná vec, pokiaľ nedochádza k aktivite a premene návštevníka na klienta. Takouto aktivitou, zvanou konverzia, môže byť v prípade destinácie rezervácia vstupenky na podujatie, resp. návšteva a nákup v online shope, odber YouTube kanálu, či záujem o newsletter.

Pri vyhľadávaní informácií o destináciách, či regióne, ako aj pri rezerváciách dovolenky je internet médiom, ktoré klienti a potenciálni návštevníci Bratislavského kraja využívajú v absolútne najväčšej miere. Preto podstatnými zložkami efektívneho marketingu Bratislavského kraja sú:

---

<sup>56</sup> Eley, Brandon a Tilley, Shayne. *Online Marketing Inside Out*. s.l.: SitePoint, 2009.

- existencia marketingovej stratégie so zameraním na online marketing;
- komplexný, charakteristický a zmysluplný branding, ktorý vizuálne aj obsahovo prepája jednotlivé komponenty celkovej marketingovej prezentácie a komunikácie Bratislavského kraja (online aj offline);
- administrácia prehľadnej, prístupnej, atraktívnej a komplexne optimalizovanej web stránky;
- prítomnosť a efektívna komunikácia prostredníctvom sociálnych médií;
- budovanie a prepájanie informačných (napr. centrálny CRM systém Bratislavského kraja) a rezervačných systémov (ubytovacie a stravovacie zariadenia, kultúrno-spoločenské akcie a podujatia).

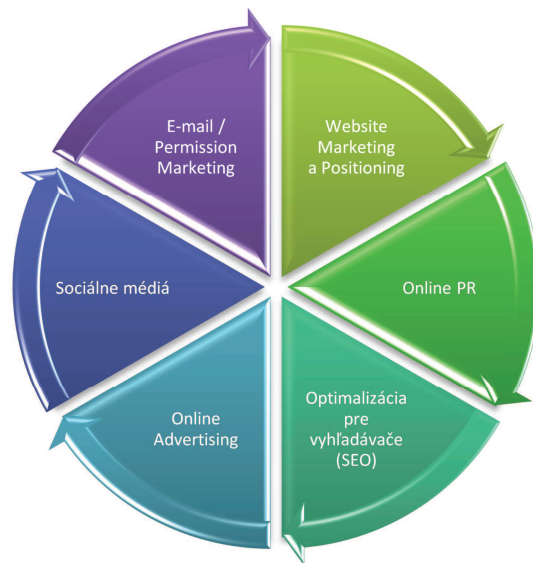
Pre základnú orientáciu v ďalších pojmoch a ukazovateľoch online marketingu, s ktorými je možné sa prakticky stretnúť napríklad pri zadávaní požiadaviek na online kampaň spomenieme v nasledujúcich riadkoch ešte prehľad najpoužívanejších z nich.

- **Views** – počet zobrazení stránok. (príklad: ak na web stránku príde návštevník a pozrie si titulnú stránku a podstránky piatich výrobkov, zvýši počet zobrazení stránok o 6).
- **Visitors** – počet návštevníkov stránky. Ak si návštevník pozrie viacero podstránok na tom istom webe, v štatistikách bude figurovať iba jeden krát. Identifikácia návštevníka sa vykonáva buď podľa adresy jeho počítača na internete (tzv. IP adresa), alebo uložením identifikačného súboru na jeho počítač (tzv. cookie). Web controllingový nástroj na základe takejto identifikácie vie, že aj pri viacnásobnom počte zobrazení stránok ide stále o rovnakého návštevníka.
- **Unique visitors** – počet unikátnych návštevníkov stránky v istom časovom rozsahu. Ak web controllingový nástroj vytvára výstupnú zostavu napr. za posledný mesiac, tento ukazovateľ bude vyjadrovať počet unikátnych návštevníkov stránky v období daného mesiaca.
- **Real visitors** – počet reálnych návštevníkov. Väčšina ľudí používa internet z viacerých miest (z domu, z práce, zo školy, na verejných miestach), preto ak by si jeden človek otvoril tú istú stránku doma, v práci a v kaviarni, mohol by byť zarátaný ako 3 unikátni návštevníci, čo môže spôsobiť nepresnosti. Preto rankingové agentúry robia dodatočné prieskumy (napr. s pomocou dotazníkov), ktorých cieľom je presnejšie odhadnúť podobné faktory. Kombináciou s ukazovateľom unikátnych návštevníkov vedia poskytnúť presnejší počet reálnych návštevníkov na webe.
- **CTR – click-through rate** je pomer zobrazení banneru alebo inzerátu k pomeru počtu kliknutí na neho.
- **Conversion**, alebo konverzia – označuje moment, kedy sa z návštevníka stránky stane klient. Môže ísť buď o kúpu produktu (vstupeniek, zľavových kariet, voucherov a pod.), objednávku služby alebo aj vyplnenie kontaktného formulára (návštevník prejaví záujem a stáva sa klientom).



- **Conversion rate** – konverzný pomer, t.j. koľko návštevníkov, ktorí prišli na stránku bolo premenených na klientov. Tento ukazovateľ je často dôležitejší ako CTR, pretože ten hovorí len o kliknutiach, nesleduje, čo sa deje po kliknutí na odkaz. Conversion Rate presnejšie vystihuje celý proces navigácie návštevníka od reklamného odkazu až po konverziu.
- **CPM – cost per mille** – cena za tisíc zobrazení. Keďže cena za zobrazenie jedného banneru jednému návštevníkovi je zanedbateľná (a veľa ľudí si banner ani nevšimne), cena za zobrazenie banneru sa ráta v tisícoch zobrazení. Inzerent má často možnosť voľby medzi modelom platby CPM a CPC (nižšie).
- **CPC – cost per click** – cena za jedno kliknutie. Umiestnenie inzerátu je teda prakticky bezplatné a inzerent platí len vtedy, ak na inzerát niekto klikne. Najčastejšie sa tento model využíva pri kontextovej reklame vo vyhľadávачoch.
- **CPA – cost per action** – cena za vykonanú akciu. Tým sa myslí napr. prihlásenie sa na odber e-mailového newslettera. Inzerent zaplatí za inzerát len v prípade, že na inzerát niekto klikne, prejde na inzerovanú web stránku a objedná si doručovanie e-mailového newslettera. Obvykle býva cena za vykonanú akciu vyššia, no zároveň má inzerent istotu, že neplatí zbytočne za kliknutia (CPC), ale len za jasne a vopred definovanú akciu.
- **CPL – cost per lead** – cena za získanie záujemcu. Veľmi podobné ako CPA, v tomto prípade však inzerent platí za získanie kontaktných údajov na návštevníka, ktorý prejaví záujem o jeho služby. To znamená, že tento návštevník poskytol svoje údaje so súhlasom, aby bol kontaktovaný. Takýto záujemca má pre inzerenta omnoho vyššiu cenu a preto je aj cena pri takomto modeli vyššia ako pri CPA.
- **CPO – cost per order** alebo **CPS -cost per sale** – za objednávku/predaj. Inzerent zaplatí za reklamu len vtedy, ak si návštevník po kliknutí na reklamný odkaz reálne zakúpi produkt, či službu. Cena môže byť stanovená fixne, ale môže ísť aj o percentuálny podiel.
- **ROI – return on investment** – návrat investície. V online marketingu mimoriadne dôležitý pojem a kritérium, nakoľko je dôležité nielen investovať do marketingových kanálov, ale aj dôsledne merať výsledky a úspešnosť marketingových kampaní. Controllingové nástroje online marketingu vedia poskytnúť údaje o tom, koľko ľudí na web stránku prišlo, na aký inzerát klikli a koľko z nich si reálne zakúpilo nejaký produkt. Cena za kliknutie a zisk z predaja produktu sa následne porovnajú a určia výhodnosť investície do daného druhu propagácie.

**Obr. 1: Schéma základných okruhov online marketingových postupov**



Zdroj: vlastné spracovanie

### 3. Ako ďalej...

Bratislavský kraj už disponuje web stránkami s prelinkovaním na profily na sociálnych médiách, absentuje však komplexný prístup a lepšie prepojenie jednotlivých komponentov online prezentácie a komunikácie – a to nielen na najvyšších úrovniach kraja, ale v súčinnosti s jednotlivými okresmi, mestami a obcami. Zásadnou otázkou sa javí tiež systematizácia podávaných informácií na úrovni mesto vs. región. V online prostredí existuje obrovské množstvo možností prezentácie, preto odporúčame zameranie sa, implementovanie a rozvíjanie nasledujúcich aktivít a nástrojov:

**Tab. 1: Online a informačné nástroje a aktivity Bratislavského kraja, ich zlepšenie a potenciál.**

Online a informačný nástroj/aktivita Bratislavského kraja	Potenciál
<p><b>1. Web stránka</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Napriek existencii jednotlivých špecializovaných portálov (region-bsk.sk / bratislavskykraj.sk, tourismbratislava.sk, bratislava.sk a dokonca samostatne vyčlenená úroveň visit.bratislava.sk a samostatná zdvojená sekcia o cestovnom ruchu na hlavnej stránke mesta) absentuje ich online prepojenosť a systematizácia. Príliš veľké množstvo informácií na rôznych, vzájomne neprepojených miestach znižuje ich konečnú relevanciu a pôsobí chaoticky.</li> <li>• Príliš sa prelína prezentácia mesta a regiónu, čo znižuje efektivitu SEO a triešti komplexnosť podávania informácií o regióne ako takých. Informácie o cestovnom ruchu v regióne sú viacnásobne podávané v rôznej forme na rôznych miestach.</li> <li>• Zvážiť možnosť redukcie odkazov a kategorizáciu, resp. štruktúru prezentácie na web portáloch a v rámci online prezentácie presunúť propagáciu cestovného ruchu mesta pod región. V kontexte dostupnosti a "nájditeľnosti" je najlepšie dostupný portál bratislavskykraj.sk resp. region-bsk.sk (spolu s odkazom z Wikipédie na prvých štyroch pozíciách v organickom vyhľadávaní Google pri zadaní spojenia "bratislava region" ako primárnej kľúčovej frázy). Vhodný dizajn aj štruktúru už má</li> </ul>

	<p>portál tourismbratislava.sk (opäť náznak prelínania komunikácie mesta a regiónu už len v samotnom názve domény), ktorý však vôbec nie je viditeľne prepojený so zataľ (z online hľadiska) najviditeľnejšou stránkou regiónu (region-bsk.sk). Na stránke region-bsk.sk by bolo vhodné zrušiť, resp. prelinkovať sekciu návštevník a nezdvajať informácie, ktoré už sú na tourismbratislava.sk).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zásadne zlepšiť SEO a pozíciu tourismbratislava.sk (offline promo ako napr. autobus na Kamennom námestí a pod. príliš nepomáha, resp. jeho efekt je otázný, keď sa portál v online prostredí stráca kvôli nesystematickému prístupu).</li> <li>• Redesign relevantných regionálnych portálov v kontexte vizuálov Bratislava region tourism, použitie rovnakého grafického konceptu (napr. v súlade s micrositom 2. fotografická súťaž Život v Bratislavskom regióne), so zvýraznením Pallfyovského loga BSK ak ide o stránky a informácie určené občanom.</li> <li>• Obohatenie obsahu, viac priestoru pre prezentáciu obcí a atraktivít (napr. vytvoriť špeciálnu sekciu na web stránke každý týždeň venovať priestor prezentácií jedného mesta, obce, či mestskej časti).</li> <li>• Potreba vzájomného promovania web stránok, ich častí a funkcionalít prostredníctvom sociálnych médií a naopak (na relevantných stránkach propagovať videá z YouTube, aktivity, či súťaže na Facebooku, na ktorom sa dajú zároveň recipročne propagovať podujatia a možnosť rezervácie vstupeniek cez web stránku kraja a pod.).</li> <li>• Spustiť interaktívnu, nielen PDF mapu cyklotrás, prepojiť s mobilnými aplikáciami. Prepojiť s rezervačnými systémami ubytovania v Bratislavskom kraji (ideálne priamo ako modul na stránke).</li> <li>• Pri web stránkach jednotlivých obcí, či podujatí v Bratislavskom kraji uverejňovať partnerské logo Bratislava region tourism, prípadne aspoň linky na hlavnú stránku regiónu, informačno-rezervačný systém, či vybrané landing pages.</li> <li>• Zatraktívnenie vizuálneho obsahu, napr. poskytnutím možnosti online prezerania a listovania tematickými PDF brožúrkami (základné informácie, gastronómia a pod.),nie len ich stiahnutia.</li> <li>• Lepšia špecifikácia jednotlivých oblastí cestovného ruchu, ktoré sú lákadlom Bratislavského kraja pre lepšiu orientáciu a možnosť kvalitnejšieho cielenia (aj pri využívaní online advertisingu).</li> </ul>
<p><b>2. Facebook – profil</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opäť problém zdvojenia - Visit bratislava, Bratislava region tourism, Bratislavský kraj. Síce aktualizovaný profil kraja (ktorý je prelinkovaný z, v online prostredí najviditeľnejšej, zato v kontexte cestovného ruchu regiónu a jeho propagácie nie dobre koncipovanej stránky kraja region.bsk.sk), ale chýba intenzívnejšie promo podujatí v Bratislavskom kraji aj pre občanov a úplne absentuje prepojenie s profilmi orientovanými na cestovný ruch. Dominantný profil z hľadiska cestovného ruchu je profil krajskej organizácie, ktorý však poskytuje informácie aj pre návštevníkov, ale aj informácie týkajúce sa organizácie a jej činnosti, navyše raz dvojjazyčne, inokedy len v slovenčine. Navyše je tu zdvojenie aj v podobe profilu Visit Bratislava (opäť problém s oddelením komunikácie a propagácie mesta a regiónu).</li> <li>• Potreba výraznejšieho coveru profilu kraja v súlade s brandingom.</li> <li>• Potreba vzájomného prepojenia (pomocou Like) relevantných profilov priamo v rámci Facebooku.</li> <li>• Bolo by vhodné zvážiť viacjazyčné mutácie profilov (anglická, nemecká).</li> </ul>
<p><b>3. Twitter – profil</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na slovenské pomery veľmi aktívne Twitter konto kraja, avšak potreba jednoduchého redesignu (zmena pozadia v súlade s vizuálmi Bratislava region tourism).</li> <li>• Zvážiť Twitter konto v angličtine, resp. vytvorenie profilu orientovaného čisto na cestovný ruch a jeho prelinkovanie s tourismbratislava.sk.</li> </ul>
<p><b>4. YouTube – profil</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kanál s častými updatmi, avšak nízky počet prehratí, slabé promo a nízka viralita spotov.</li> <li>• Opäť chýba jasné grafické prepojenie na Bratislavský kraj a jeho branding, potreba redesignu.</li> <li>• Stálo by za úvahu zvážiť vytvorenie paralelného YouTube kanálu orientovaného na cestovný ruch a propagáciu Bratislavského kraja ako destinácie. Pôvodný kanál je</li> </ul>

	možné ponechať ako informačný kanál pre občanov a obyvateľov regiónu, čomu zodpovedá aj zameranie súčasného obsahu zverejňovaných videí.
<b>5. Foursquare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivovať návštevníkov, resp. klientov cestovného ruchu, aby udávali svoju polohu (tzv. check-in) v rámci Bratislavského kraja. Motivovať aspoň okresné mestá, aby si vytvorili profily s pridaním atraktivít.</li> </ul>
<b>5. Online advertising</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Využívanie rôznych reklamných formátov v spojení s vyhranenými a optimalizovanými landing pages, v súlade s regionálnou marketingovou stratégiou a stratégiou cestovného ruchu.</li> <li>Využívanie Google AdWords, E-target, v prípade niektorých podujatí a akcií aj Facebook Ads, reklamné formáty (bannery) na navštevovaných domácich aj relevantných zahraničných portáloch podľa žiaducich segmentov.</li> </ul>
<b>6. E-mail marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pokračovať v zasielaní noviniek e-mailom,</li> <li>snaha o rozširovanie databázy e-mailov (ako súčasť CRM) o kvalitné publikum.</li> </ul>
<b>7. Centrálny CRM systém</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vytvorenie centrálného CRM systému – zbieranie dát o návštevníkoch a klientoch CR na všetkých možných úrovniach a pri všetkých možných príležitostiach online aj offline,</li> <li>tvorba centrálnej databázy</li> <li>s možnosťou spoplatnenia pre komerčné subjekty.</li> </ul>
<b>8. Komplexný informačný systém podujatí, atrakcií a POI (points of interest – zaujímavé miesta, atraktivity)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rozšíriť existujúci informačný systém o podujatiach na stránke Bratislavského kraja – aktualizovať informácie o podujatiach a akciách na všetkých úrovniach regiónu,</li> <li>vytvoriť databázu POI z hľadiska cestovného ruchu,</li> <li>prepojiť s možnosťou vytvárania rezervácií.</li> <li>Informačno-rezervačný systém podujatí udržiavať aktuálny,</li> <li>pravidelne dopĺňať a prepojiť aj s možnosťou zakúpenia vstupeniek (vlastný e-shop/ticketportal).</li> <li>Zvážiť posunutie vyhľadávacieho rozhrania podujatí do vrchnej časti stránky, resp. mu vytvoriť v rámci štruktúry stránky vlastný viditeľný priestor.</li> </ul>

Zdroj: vlastné spracovanie

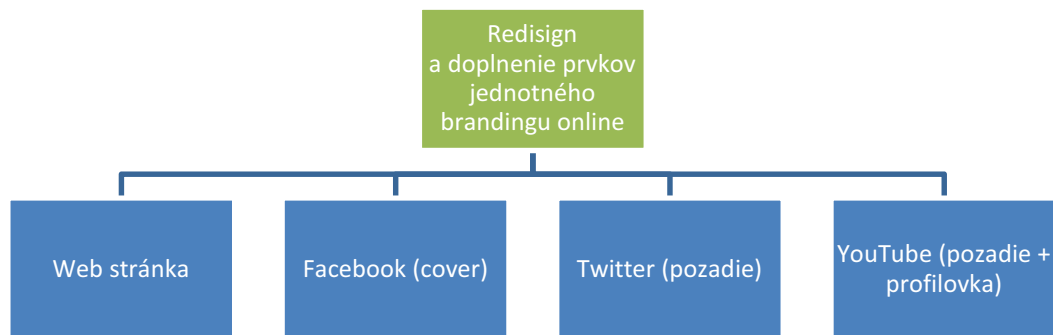
## Ako ďalej postupovať pri online marketingových aktivitách na všetkých úrovniach regiónu?

**1. Systematizovať a zjednodušiť samotné podávanie informácií ohľadne cestovného ruchu, odstrániť zdvojené informácie, jasne oddeliť, alebo naopak zlúčiť komunikáciu mesta a regiónu (vytvoriť hierarchiu, pričom navrhujeme komunikáciu mesta zastrešiť na úrovni regiónu).**

*V porovnaní s Dolným Rakúskom (kde v geografickom strede je hlavné mesto Viedeň, ktoré je však úplne oddelené ako samostatný kraj) má Bratislavský kraj nevýhodu v tom, že musí z hľadiska propagácie a komunikácie riešiť mesto a zároveň región (pričom existuje predpoklad, že pre zahraničných návštevníkov nie je jasne rozlíšiteľný región Bratislava a mesto Bratislava). Preto v tomto prípade nie je možné postupovať rovnako ako v Dolnom Rakúsku, čiže pristupovať zvlášť k propagácii mesta a regiónu, ale racionálne ju prepojiť a v niektorých prípadoch priamo zlúčiť.*

**2. Zjednotiť vizuálnu stránku online aj offline prezentácie a zjednotiť komplexný branding podľa Bratislava region tourism, aby akcie a kampane, resp. celkové vystupovanie Bratislavského kraja v kontexte cestovného ruchu nielen v prostredí internetu pôsobilo uceleným dojmom (potreba súzvuku online aj offline brandingu).**

**Obr.2: Prvky jednotného brandingu online prezentácie Bratislavského kraja**



Zdroj: vlastné spracovanie

*Ako príklad komplexného brandingu a jeho aplikácie (nielen) v rámci internetu a jednotlivých implementovaných nástrojov môže slúžiť online prezentácia Dolného Rakúska. Jednotné farby, logo, či slogan prítomné v rámci vizuálnej stránky naprieč celým spektrom marketingových aktivít tohto regiónu umocňujú celkový dojem na návštevníka (o to viac, že jednotný branding je dôsledne uplatňovaný online aj offline). Veľké modré N (Niederösterreich) na sýto-žltom obdĺžnikovom podklade si všime a zapamätá takmer každý, kto v Dolnom Rakúsku niekedy bol, alebo sa oň zaujímal a vyhľadával si informácie. Branding a vizuálna stránka komunikácie Dolného Rakúska je jedným z predpokladom identifikácie návštevníka a potenciálneho klienta s produktom, resp. regiónom a destináciou. Ak by sa Bratislavskému kraju podarilo vytvoriť a implementovať obdobne komplexný branding (vychádzať môže z už navrhnutého konceptu Bratislava region tourism), prispelo by to k väčšiemu impactu a následnej efektívnosti celkovej marketingovej stratégie regiónu a jeho lepšiemu marketingovému vyhraneniu ako destinácie.*

**3. Jasne oddelovať komunikačné kanály a informácie smerované na obyvateľov regiónu a na návštevníkov a klientov cestovného ruchu** (jasným, aj vizuálnym rozdelením web stránky (resp. web stránok aj iných miest, obcí a mestských častí v kraji) na sekcie Občan – Návštevník, prípadne Občan – Návštevník – Investor, prípadne Podnikateľ). Viac user friendly členenie informácií a dôležitých linkov najmä v anglickej mutácii stránky. Obsah profilov na sociálnych médiách taktiež určovať a administrovať podľa zamerania – v anglickej, či nemeckej verzii sa primárne sústrediť na informácie z oblasti cestovného ruchu (prípadne informácie o možnostiach podnikania a investícií v tejto oblasti v Bratislavskom kraji).

**Obr. 3: Smery online marketingovej komunikácie a komunikačných kanálov Bratislavského kraja.**



Zdroj: vlastné spracovanie

*Na príklade Dolného Rakúska je možné demonštrovať rozhodnutie regiónu o vytvorení samostatného komplexného webového portálu zameraného výhradne na cestovný ruch a veci s ním spojené. Web stránka [www.niederosterreich.at](http://www.niederosterreich.at), ktorá je uvedená v šiestich jazykových mutáciách v vrátane slovenčiny, poskytuje podrobné informácie o možnostiach, ktoré región ponúka (umenie a kultúra, rekreácia a šport, zdravie, možnosti prehliadok a exkurzií v tematickom členení a pod.). Okrem toho je priamo na stránke možná online rezervácia ubytovania v regióne prostredníctvom integrovanej aplikácie, či veľký plánovač a kalendár podujatí v Dolnom Rakúsku (možnosť selekcie podľa regiónu, okresu, či typu podujatia). Rovnakým spôsobom sú koncipované aj profily Dolného Rakúska na Facebooku a YouTube.*

**4. Krížová komunikácia a propagácia, využívať jednotlivé nástroje a akcie ucelene so snahou o ich vertikálne aj horizontálne prepájanie,** nie ako samostatné a prakticky izolované aktivity. Každé zverejnené video, ktoré poskytuje návštevníkom, resp. klientom cestovného ruchu pridanú hodnotu je potrebné propagovať na Facebookovom a Twitter profile, v prípade kvalitného obsahu snaha o čo najvyššiu viralitu a uverejnenie aj prostredníctvom stránky a všetkých dostupných kanálov. V prípade súťaže na Facebooku, alebo novej aplikácie informovať o týchto na web stránkach, prípadne aj prostredníctvom offline nástrojov. Snaha cieľiť informácie na relevantné segmenty a vytvárať buzz. Na každom offline podujatí a akcií propagovať existenciu web stránky a profilov na Facebooku, z tých následne presmerovať ľudí na YouTube a Twitter, pritom sa snažiť nezdvajovať obsah a ponúknuť ucelený a unikátny user experience. Snaha o prepájanie obsahu jednotlivých online prezentácií na všetkých úrovniach regiónu a vzájomné odkazovanie.

**5. Vytvoriť a aktualizovať informačno-rezervačný systém podujatí, atrakcií a POI** (points of interest) prepojený s možnosťou rezervácie vstupeniek. Doplnenie interaktívnej mapy regiónu a rozšírenie jej databázy (eliminovať neúplné informácie). Pridať možnosti rezervácie ubytovania v rámci Bratislavského kraja, ideálne vo forme integrovaného modulu priamo na web stránky kraja (napr. Holidayinsider.com).

*Dolné Rakúsko má veľmi prepracovaný kalendár a plánovač udalostí, podujatí a atrakcií v regióne. Na stránke je možné v samostatnej sekcii vyhľadávať a prezerať plánované udalosti na základe miesta (určenie podľa regiónu, či okresu – v prípade zvýraznených akcií aj podľa konkrétneho miesta), času, resp. časového rozpätia, či podľa tematických okruhov (advent, výstavy, party, hudba, náboženstvo, jazda na bicykli a pod.). Po rozkliknutí jednotlivých položiek akcií sa zobrazia informácie o akcií – jej popis, adresa konania, cena vstupného, resp. náklady, otváracie hodiny kontaktné údaje na prevádzkovateľa, prípadne web stránky s možnosťou objednania vstupeniek (ak je taká možnosť). Okrem plánovača udalostí a podujatí disponuje tiež tzv. Interaktívnou mapou (Interaktive Karte) obsahujúcu zaznačené POI podľa polohy a typu (ubytovanie, jedlo a pitie, zdravie, výlety a kultúra, voľný čas a šport, zaujímavé miesta v prírode, zaujímavosti v mestách a obciach, infraštruktúra). Na mape je možné podľa rozmanitých kritérií objavovať zaujímavosti regiónu, ponúka okrem určenia polohy a možnosti selektívneho výberu tiež ďalšie informácie o jednotlivých POI vrátane fotografií, kontaktu, či linku na web stránku (ak existuje). Všetky informácie sú zastrešené v rámci systému „Datenmanager Niederösterreich“.*

**6. Vytvoriť centrálny CRM systém Bratislavského kraja** a plnenie centrálnej databázy informáciami o klientoch cestovného ruchu vrátane ich špecifikácie a uvedených preferencií na všetkých úrovniach regiónu ako aj jednotlivých podnikov cestovného ruchu. Snaha o spracovanie všetkých dopytov a rezervácií od klientov s čo najpresnejšími a najpodrobnejšími informáciami o nich (ideálne zistiť záujmy týkajúce sa oblastí v rámci cestovného ruchu). Dopĺňanie databázy aj pomocou newsletteru.

*Dolné Rakúsko disponuje centrálnym systémom riadenia vzťahov so zákazníkmi (CRM), pričom sa snaží získavať obohatené údaje o návštevníkoch prostredníctvom prihlasovania na odber newsletteru. Návštevník okrem svojho e-mailu, pohlavia, mena a priezviska totiž má možnosť prednostného označenia okruhov tém, o ktoré sa zaujíma. Tým má nielen návštevník dobrý pocit z možnosti voľby, navyše dochádza k možnosti oveľa personalizovanejšieho a adresnejšieho oslovenia potenciálneho klienta a návštevníka destinácie. Správy pre takto spracované publikum sa dajú omnoho lepšie cieľiť a tým pádom pomocou nich dosahovať vyššiu mieru konverzie.*

**7. Email marketing / Newsletter a rozširovanie databázy využitím viacerých techník**, ako napr. pridanie viditeľnej možnosti hodnotenia spokojnosti návštevníkmi Bratislavského regiónu pomocou formuláru, pričom jeho súčasťou bude tiež e-mail návštevníka, resp. aj iné povinné, či dobrovoľné údaje. Možnosť prihlasovať sa na newsletter nielen s voľbou

frekvencie zasielania informácií, ale aj s možnosťou výberu tematického okruhu (kultúra, gastronómia, športové podujatia a zariadenia a pod.)

**Obr. 4.: Spôsob získavania dát do centrálnej databázy návštevníkov a klientov cestovného ruchu a tvorba centrálneho CRM systému**



Zdroj: vlastné spracovanie

**8. Vytvoriť e-shop – predaj suvenírov, zľavových kariet, predaj partnerských produktov a služieb z regiónu** (malokarpatské vína, zľavy na husacinu v Grobe, zvýhodnené ceny ubytovania v partnerských ubytovacích zariadeniach a pod.). Stránky jednotlivých obcí, podujatí, resp. čohokoľvek, čo má priamu spojitosť s Bratislavským krajom by mali odkazovať na e-shop, s tým, že cez centrálny e-shop regiónu by bolo možné predávať vybrané typické regionálne produkty a propagovať služby a podujatia.

*E-shop na portáli [www.niederosterreich.at](http://www.niederosterreich.at) ponúka linky na ďalšie tematické online obchody zamerané na región, sám ponúka na predaj knižný sortiment, poukážky na ubytovanie, či suveníry.*

**9. Vytvoriť mobilné aplikácie pre návštevníkov a klientov cestovného ruchu**, napr. na základe interaktívnej mapy – komplexné (obsahujúce informácie o zdravotníckych zariadeniach, úradoch, parkoviskách, verejnej doprave), a tiež zamerané len na CR (kultúrne a historické pamiatky, múzea, ubytovacie a stravovacie zariadenia, informačné kancelárie, sledovanie cyklotrás a možností na športovanie).

*Na stránke [www.niederosterreich.at](http://www.niederosterreich.at) je k dispozícii zdarma na stiahnutie aplikácia *Niederösterreich Guide (Sprievodca Dolným Rakúskom)*, optimalizovaná pre iOS aj Android. Aplikácia ponúka referenčné zoznamy atraktív a zaujímavých miest k návšteve, reštaurácií,*



*vinární a barov, zoznam turistických, cyklistických trás s opisom dĺžky, prevýšenia a náročnosti v rátane topografických máp. Aplikácia samozrejme zohľadňuje aj vlastnú polohu smartphonu. Možnosti v okolí sa dajú zoradiť podľa abecedy, či aktuálnej vzdialenosti. Na stránke je zobrazený tiež QR kód, po zosnímaní ktorého je telefón presmerovaný na príslušný server s možnosťou stiahnutia aplikácie.*

**10. Zvážiť anglickú (prípadne nemeckú) mutáciu profilov na Facebooku a Twitteri.** Vzhľadom na cieľové skupiny návštevníkov a snahu o čo najširšie publikum je na zváženie vytvoriť paralelné profily, prípadne viacjazyčné texty pri jednotlivých príspevkoch v aktuálnom profile.

*Ako inšpirácia môže slúžiť Facebook profil [wien.info](#) (nemecká mutácia) a [vienna.info](#) (anglická mutácia) – prakticky identický profil s identickým obsahom, len rozličným jazykom a zacielením.*

**11. Využiť komplexný online advertising zameraný na strednodobé a dlhodobé silné stránky, konkurenčné výhody a atraktivity Bratislavského kraja a tomu zodpovedajúca optimalizácia landing pages, napr.:**

- kultúra a kultúrno-spoločenské akcie: festivaly, podujatia SND a súkromných divadiel tradičné kultúrne podujatia,
- gastronómia a vinárstvo – regionálne gastronomické podujatia a typické regionálne špeciality (Husacina v Grobe, Festival zelé, Gurmán fest, vinobrania, degustácie vína, Malokarpatská vínná cesta a pod.), kvalitné reštaurácie a vinárne a pod.),
- športové vyžitie – cyklistika (interaktívna mapa cyklotrás a spracovaný landing page zameraný na možnosti pre cyklistov), turistika (interaktívna mapa turistických trás kategorizovaných podľa náročnosti a spracovaný landing page zameraný na možnosti pre cyklistov).

*Dolné Rakúsko využíva niekoľko reklamných formátov v rámci online advertisingu. Okrem bannerov a sponzorovaných odkazov (Google AdWords) využíva upútavky vo forme obrázok-text-teaser, ktoré cieľi na vybrané segmenty. Upútavky a sponzorované odkazy presmerujú po rozkliknutí návštevníka na špecializované landing pages (cieľové stránky) s konkrétnou kampaňou a marketingovou správou.*

**Schémy postupov pri implementácii jednotlivých navrhnutých nástrojov online marketingu v prípade Bratislavského kraja (aplikovateľný aj na nižšie úrovne, ako mestá a obce, organizácie cestovného ruchu v regióne, turistické informačné kancelárie a centrá, organizátori podujatí a pod.):**

**Obr. 5: Schéma postupu pri tvorbe a administrácii profilu na Facebooku, Twitteri a YouTube**



Zdroj: vlastné spracovanie

**Obr. 6: Schéma podstatných súčastí web site marketingu a positioningu, ktoré je potrebné brať do úvahy pri zadávaní požiadaviek pri tvorbe a optimalizácii web stránky.**



Zdroj: vlastné spracovanie

## **4. Možné problémy a bariéry**

### **4.1. Nedostatočne vyškolený zodpovedný personál, slabé IT zručnosti.**

Práca s informačnými systémami a špeciálne online marketing a využívanie jeho nástrojov môže predstavovať problém pre ľudí (najmä staršej generácie), ktorí sa tejto oblasti aktívne nevenujú. Zvládnutie online marketingovej agendy je podmienené aspoň základnými IT zručnosťami a znalosťou prostredia internetu a jeho možností. Vyškolený, v moderných informačných technológiách zorientovaný marketér je preto v tomto prípade prakticky nutnosťou, ak má byť implementácia nástrojov online marketingu správna a účinná.

### **4.2. Nedostatok zdrojov (peňažných aj ľudských).**

Napriek tomu, že nástroje online marketingu sú v porovnaní s inými marketingovými a propagačnými nástrojmi pomerne nízko nákladové, kvalitná web stránka, vytvorenie marketingovej stratégie a konceptu, zaplatenie kampaní v rámci online advertisingu a pod. stojí nemalé prostriedky (samozrejme v závislosti od kvality a rozsahu výsledného produktu, či služby). V marketingovej stratégii kraja je preto potrebné brať do úvahy aj samotnú online marketingovú stratégiu, so zohľadnením možných nákladov. Online marketingová stratégia a náklady s ňou spojené by mali byť pokiaľ možno financované ucelene v rámci plánovaného procesu a časového harmonogramu, nie nelogicky a po častiach, aby sa predišlo rozbitiu konceptu.

### **4.3. Komplexnosť a náročnosť agendy online marketingu a informačných systémov – nutnosť neustáleho vzdelávania v odbore za účelom správnej orientácie v problematike.**

Aj v prípade zručných pracovníkov, ktorí majú v agende online marketing je potrebné zabezpečiť ich kontinuálne vzdelávanie (odborná literatúra, odborné periodiká, účasť na odborných konferenciách a pod.), nakoľko trendy a nové prístupy sa v tejto oblasti menia mimoriadne rýchlo. doplňovanie vedomostí a rozširovanie prehľadu je základom pri komplexnom uchopení danej problematiky.

### **4.4. Neschopnosť vytvárať prítiažlivý obsah, resp. neschopnosť jeho odkomunikovania relevantnému publiku a neschopnosť dosiahnuť virálny efekt.**

Akokoľvek dobrý postup je neúčinný, ak je aplikovaný stereotypne na každú situáciu, bez trochy kreatívneho prístupu. V online marketingu toto tvrdenie platí viac, než v iných oblastiach. Pri tvorbe prítiažlivého obsahu, ktorý si v ideálnom prípade budú z vlastnej vôle

ľudí, resp. používatelia internetu šíriť medzi sebou ako vírus, neexistuje jasne stanovený okruh pravidiel, ktorý „určite zafunguje“. Vytvoriť firemnú stránku na Facebooku alebo konto na Twitteri a zverejňovať na nich tlačové správy z webu, či reklamné a PR texty však nie je práve vhodná stratégia a má obvykle podobný efekt ako bilbordy popri ceste. Je preto potrebné na sociálnych sieťach vystupovať ako reálny človek, uvažovať v intenciách svojho publika, písať jeho štýlom, o témach, ktoré zaujímajú cieľové skupiny. Treba mať tiež na pamäti, že aktívna participácia v online komunitách nie je jednorazová záležitosť, ale kontinuálna činnosť, ktorá by mala mať dlhodobu kladný vplyv na povedomie o destinácii.

#### **4.5. Nesprávne ciele a nesprávne alokovanie rozpočtu pri online advertisingu a online kampaniach.**

Nesprávne závery analýzy kľúčových slov, nesprávne nastavené parametre AdWords kampane, príliš široko definované obecnosť na Facebooku, zlá cena za klik, nulová optimalizácia kampane na základe priebežnej analýzy výsledkov, zle koncipovaný landing page. Aj to môžu byť dôvody, prečo online advertising síce stojí nemalé prostriedky, za to nemusí prinášať želaný efekt. Aby sa predišlo zbytočnému plytvaniu, je nutné už na začiatku plánovania operovať s analýzou kľúčových slov, mať optimalizovanú, vhodne štruktúrovanú web stránku a zmysluplný landing page korešpondujúci s obsahom, resp. marketingovou správou v rámci danej kampane. Na základe analýzy súčasného stavu, ako aj analýzy konkurencie vhodne nastaviť cenu za klik (resp. sa s týmto krokom obrátiť na expertov) a kontinuálne analyzovať výsledky kampane, pričom v prípade potreby ju upraviť.

#### **4.6. Nutnosť dlhodobého systematického a koncepčného prístupu na viacerých úrovniach regiónu – riziko nevyrovnaného prístupu k plneniu definovaných úloh.**

V prípade plného využitia potenciálu internetu a informačných systémov v rámci súčasných možností Bratislavského kraja bude nevyhnutná súčinnosť viacerých subjektov na viacerých úrovniach v rámci regiónu. Najmä pri budovaní centrálného CRM systému, ako aj komplexného informačno-rezervačného systému podujatí a POI bude nutné vytvoriť koncept pre získavanie údajov do centrálnej databázy, jasne určiť postupnosť krokov a ich nadväznosť, určiť zodpovednosť za dodávanie údajov, formu a spôsob plnenia databázy a získavania údajov na úrovni miest a obcí, organizácií, ale aj regionálnych podnikateľov. V prípade zlého systémového prístupu a slabšej súčinnosti na jednotlivých úrovniach v regióne, existuje riziko, že aj pri dobrom nastavení samotného CRM systému a informačno-rezervačného systému kraja bude tento nefunkčný a analýzy nerealizovateľné kvôli nedostatku relevantných informácií.

## 5. Vybrané otázky a odpovede

### 5.1. Čo je najdôležitejším faktorom úspechu efektívneho online marketingu?

Opäť neexistuje jeden priamočiary návod a odpoveď na túto otázku, avšak existuje niekoľko princípov, ktoré v online marketingu vo všeobecnosti fungujú: byť kreatívny a spontánny, vytrvalý, snažiť sa byť prvý a originálny, poskytnúť niečo unikátne, relevantné a komplexné a popritom stále analyzovať a optimalizovať. Dosiahnutie dlhodobu efektívnej online marketingovej komunikácie a účinnej implementácie nástrojov online marketingu je kontinuálnym procesom s nutnosťou koncepcného, ale flexibilného prístupu.

### 5.2. Prečo je nutné prepojenie jednotlivých nástrojov a platforiem online marketingovej komunikácie, ako aj zjednotenie komplexného brandingu Bratislavského kraja online aj offline?

Kvôli súčasnej informačnej presýtenosti a častému výskytu tzv. reklamnej slepoty, kedy cieľový objekt filtruje prijímanie marketingového a reklamného obsahu, resp. ignoruje ho, je potrebné čo najviac zjednodušiť podávanú informáciu, urobiť ju čo najvýraznejšou, aby v mori ostatných vynikla a navyše sa dostala do pozornosti na dostatočne dlhý čas. Tomu výrazne napomáha, ak je región, resp. destinácia spätá s výrazným a nápaditým marketingovým, resp. vizuálnym konceptom. Cieľom je jednotný branding destinácie prezentovaný prostredníctvom dizajnu web stránky, profilov v rámci sociálnych médií, jednotných online reklamných formátov, ale doplnený tiež v offline prostredí (rovnaké logo a grafický koncept ako online, na plagátoch, bilbordoch, letákoch, v rámci TV spotov, pri označení cyklotrás, turistických trás, atrakcií Bratislavského kraja, znaky resp. logo regiónu pri ceste vždy pri vstupe na územie kraja a pod.).

*Ako príklad opäť môže slúžiť Dolné Rakúsko, kde existuje kvalitný vizuálny koncept, ktorý sa dôsledne dodržiava v rámci každej marketingovej aktivity kraja. Plastické symboly Dolného Rakúska (modré N na žltom poli) sú vídať v exteriéroch, pri mestách a obciach po celom území regiónu, na bilbordoch propagujúcich miestne podujatia, ale aj ako logo mobilnej aplikácie, titulný motív web stránky, či profilu na Facebooku.*

### **5.3. Z akého dôvodu je vhodné využívať sociálne médiá pri marketingovej komunikácii regiónu a destinácie?**

Je všeobecne známe, že najúspešnejšou formou marketingu je tzv. ústne odporúčanie. Hodnotenia zákazníkov, ktorí si zakúpili nejaký produkt alebo službu majú veľmi vysokú váhu pri kúpnom rozhodnutí. Ústne odporúčanie je najefektívnejšou a zároveň najlacnejšou formou marketingu. Ak sa zákazník podelí o pozitívnu skúsenosť so svojim známym, ide o marketing, ktorý nič nestojí. Špecifikum internetu je, že odporúčania podobného druhu sa po ňom šíria ešte rýchlejšie ako v offline svete. Dobré, ale aj zlé hodnotenie napísané zákazníkom okamžite zachytia vyhľadávače a vždy keď niekto hľadá danú firmu, nájde toto hodnotenie. Hodnotenie zákazníka tak môžu čítať tisíce ľudí v priebehu pár dní. Sociálne médiá a predovšetkým sociálne siete sú extrémne rýchlym prostriedkom nadobudnutia, ale aj straty imidžu a dobrého mena. Sociálnych siete ako napr. Facebook už dávno nie sú web stránky, kam chodí len úzko vymedzená skupina ľudí. Na Facebooku bolo v apríli 2013 registrovaných takmer 2,1 milióna používateľov zo Slovenska a okolo 3 miliónov používateľov z Rakúska. Dobrá komunikácia a budovanie obecnstva, dlhodobý pozitívny prístup k riešeniu prípadných sťažností cez sociálne médiá, ako aj primeraná frekvencia aktualizácie a interaktivity s „fanúšikmi“ môže prispieť k posilneniu dobrého mena regiónu a posilniť informovanosť o možnostiach cestovného ruchu. V ideálnom prípade návštevníci uverejňujú prostredníctvom sociálnych médií svoje pozitívne dojmy a referencie (napr. formou uverejnených blogových príspevkov, komentárov, odporúčaní na Facebooku a pod.), čo zvyšuje dôveryhodnosť destinácie. Na sociálnych sietí ľudia často komunikujú aj o produktoch a službách, pričom subjekt, o ktorom je reč nemá na to žiadny vplyv. Je preto dôležité zapájať sa do takýchto diskusií a nebyť tak len predmetom konverzácie, ale aj aktívnym členom diskusie, čo môže v konečnom dôsledku priniesť priamejšiu komunikáciu s klientmi a zvyšovanie povedomia o značke regiónu.

## 6. Literatúra

1. BEDNÁŘ, V. 2011. Marketing na sociálních sítích. Praha: Computer press, 1.vyd. 2011. 200 s. ISBN 9788025133200
2. GODIN, S. 2008. Permission marketing? [online]. [cit. 2013-9-4]. Dostupné na internete: [http://sethgodin.typepad.com/seths\\_blog/2008/01/permission-mark.html](http://sethgodin.typepad.com/seths_blog/2008/01/permission-mark.html)
3. ELEY, B. TILLEY, S. 2009. Online Marketing Inside Out. SanFrancisco : SitePoint, 1.vyd. 2009. 250 s. ISBN 978-0980576825
4. LEBOFF, G. 2011. Sticky marketing. Praha: Management Press, 1. vyd. 2011. 214 str. ISBN 9788072612352.
5. ODDEN, L. 2010. Digital Convergence - Marketng & Public Relations. [online]. [cit. 2013-8-25] Dostupné na internete: <http://www.toprankblog.com/2012/04/digital-convergence-marketing-public-relations/>
6. OECD. 2012. OECD Internet Economy Outlook 2012. OECD Publishing. ISBN: 978-92-64-08646-3. [online]. [cit. 2013-8-12] Dostupné na internete: [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/science-and-technology/oecd-internet-economy-outlook-2012\\_9789264086463-en](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/science-and-technology/oecd-internet-economy-outlook-2012_9789264086463-en)
7. OECD. 2012. The Impact of Internet in OECD Countries. OECD Digital Economy Papers, No. 200, OECD Publishing. [online]. [cit. 2012-8-14] Dostupné na internete: <http://dx.doi.org/10.1787/5k962hhgpb5d-en>
8. SCOTT, D.M. 2010. Nové pravidlá marketingu a PR. Bratislava : Eastone Books Slovakia. 1.vydanie, 2010. 261 s. ISBN 978-80-8109-149-0
9. STOKES, R. 2008. E-marketing – the essential guide to digital marketing. New York : Quirk Publishing, Ltd. 4.vydanie, 2011. 563 s. ISBN 978-0-620-50266-5

## Abstrakt

„Spolková krajina Dolné Rakúsko a Bratislavský samosprávny kraj sa v úsilí o posilnenie svojich pozícií na území oboch partnerov rozhodli realizovať svoju vôľu prostredníctvom projektu Európskej únie DESTINATOUR 2013. Primárnym cieľom projektu je zintenzívnenie spolupráce a prepojenie destinácií v Dolnom Rakúsku a Bratislavskom samosprávnom kraji. Okrem toho si obaja partneri želajú vybudovať pre svoje vzájomne susediace regióny spoločný imidž s hlavnou myšlienkou „Genuss“ – „Pôžitok“ v segmentoch vína, kultúry a cykloturistiky.“

Tieto úvodné slová ku projektu DESTINATOUR 2013 vyjadrujú základný cieľ všetkých aktivít, ktoré počas rokov 2011 – 2013 obaja partneri realizovali. V rámci prenosu poznatkov od rakúskych kolegov a vzájomnej komunikácie medzi odborníkmi i záujemcami o aktivity v cestovnom ruchu sa uskutočnilo osem workshopov na území Bratislavského kraja a päť študijných ciest do jednotlivých destinácií cestovného ruchu v Dolnom Rakúsku. Témy workshopov sa stali základom pre obsahové zameranie publikácie „Destinačný manažment cestovného ruchu - pre potreby Bratislavského kraja“.

Autorský tím dostal za úlohu zrozumiteľným spôsobom objasniť základné postupy a princípy manažovania turistickej destinácie s použitím informácií a príkladov, ktoré sú zachytené z jednotlivých priebehov workshopov. Ide o témy, ktoré sú prezentované v dvanástich kapitolách.

Prvá kapitola „Charakteristika Bratislavského samosprávneho kraja pre potreby CR“ prezentuje základné informácie, ktoré uvádzajú čitateľa do regiónu Bratislavský kraj a jeho štyroch základných destinácií cestovného ruchu Bratislava, Malokarpatský región, Podunajský región a Záhorie.

Druhá kapitola „Dopyt v cestovnom ruchu a uspokojenie jeho potrieb“ prechádza od všeobecných aspektov dopytu až po konkrétne poznatky o dopyte v cestovnom ruchu v podmienkach Bratislavského kraja. Segmentácia dopytu a špecifiká jednotlivých segmentov podľa zdrojových trhov sa premietajú v ponuke produktu cestovného ruchu. Autori odpovedajú na otázky: Kto sú naši existujúci zákazníci? Akých iných zákazníkov by sme mohli a chceli získať? Aké výhody prináša náš produkt zákazníkom? Ktoré potreby zákazníka dokážeme uspokojiť? Čo si budú ľudia myslieť o ľuďoch, ktorí si naše produkty kúpia? Čo môžeme spraviť pre to, aby boli naši zákazníci spokojní a stali sa našimi stálymi zákazníkmi?

Tretia kapitola „Destinačný manažment cestovného ruchu a jeho význam“ vysvetľuje základné súvislosti procesov manažmentu v destinácii cestovného ruchu v podmienkach pôsobenia vonkajšieho a vnútorného prostredia. Základným východiskom sú viaceré prístupy ku vymedzeniu destinácie cestovného ruchu. Autori zdôrazňujú potrebu konkurencieschopnosti destinácie a konkretizujú podmienky konkurencieschopnosti Rakúska a Slovenska v medzinárodnom porovnaní. Na základe princípu od všeobecného ku konkrétnemu Kapitola obsahuje prepojenie všeobecných poznatkov a konkrétnych skúseností z praxe v Dolnom Rakúsku i v Bratislavskom kraji. Ciele destinačného manažmentu z pohľadu jednotlivých aktérov (stakeholders), predpoklady interného a externého rastu destinácie cestovného ruchu, proces postupnosti destinačného manažmentu, tvorba strategických dokumentov a hierarchia tohto procesu uvádzajú čitateľa do konkrétnej aplikácie destinačného manažmentu v praxi.



Štvrtá kapitola „Význam spolupráce subjektov cestovného ruchu v rámci destinácie, úlohy, vzťah verejného a súkromného sektora pre rozvoj cestovného ruchu“ logicky pokračuje v stanovenej téme. Táto kapitola objasňuje význam spolupráce jednotlivých aktérov cestovného ruchu, s dôrazom na regionálne subjekty. Zameriava sa na kooperáciu v rámci destinácie alebo regiónu. Objasňuje ako postupovať pri spolupráci, aké sú výhody a nevýhody spolupráce, aké sú možné konflikty a zároveň upozorňuje na potrebu kooperačného manažmentu s cieľom rozvíjať destináciu cestovného ruchu a skvalitňovať konkurencieschopnú ponuku. Skúsenosti a dosiahnuté výsledky v podmienkach rozvoja destinácií cestovného ruchu v Dolnom Rakúsku dokumentujú úspechy spolupráce v konkrétnej praxi.

Piata kapitola „Udržateľný rozvoj v destinačnom manažmente cestovného ruchu „ prezentuje potrebu udržateľného rozvoja s cieľom zachovať ekonomické, sociálne a environmentálne prostredie v rovnováhe. Udržateľný rozvoj založený na uvedených troch pilieroch je podstatou strategických a operatívnych rozhodnutí. Manažment si musí odpovedať tieto otázky: Aký vplyv bude mať toto rozhodnutie na návštevníkov? Aké dôsledky bude mať na cestovný ruch? Ako bude vplývať na domáceho obyvateľstvo? Aký bude mať dopad na životné prostredie a kultúru v destinácii? Odpoveď na všetky uvedené otázky by mala byť pozitívna, inak možno navrhované riešenie pokladať za relatívne.

Šiesta kapitola „Podpora rozvoja cestovného ruchu a destinačné manažérske organizácie v súlade v súlade s právnou úpravou v SR“ objasňuje podstatu fungovania oblastných a krajských organizácií cestovného ruchu v súlade so zákonom č. 91/2010 Z. z. o podpore rozvoja cestovného ruchu. Inštitucionálne zabezpečenie cestovného ruchu v Slovenskej republike, kompetencie jednotlivých orgánov vytvára vstup do problematiky podpory rozvoja cestovného ruchu v Slovenskej republike. Konštatuje skutočnosť, že právna úprava vytvára podmienky pre zvýšenie návštevnosti domácich i zahraničných návštevníkov, predĺženie pobytu účastníkov cestovného ruchu, ekonomický prínos pre regióny a lokality, udržanie zamestnanosti a tvorba nových pracovných miest. Vyhodnocuje podmienky pôsobnosti destinačných manažérskych organizácií t.j. krajských a oblastných organizácií cestovného ruchu a konkretizuje ich z aspektu práv a povinností. Sumarizuje a konkretizuje limitujúce ukazovatele pri vzniku a pôsobení oblastnej a krajskej organizácie.

Siedma kapitola „Optimálne finančné a personálne predpoklady fungovania porovnateľných organizácií destinačného manažmentu na základe príkladu Dolného Rakúska“. Kapitola vychádza z konkrétnych skúseností destinačného manažmentu v partnerskej rakúskej destinácii. Informuje o organizačnej štruktúry cestovného ruchu v Rakúsku a osobitne v Dolnom Rakúsku. Objasňuje princípy financovania cestovného ruchu v tejto spolkovej krajine. Vysvetľuje finančné prepojenie jednotlivých regionálnych subjektov cestovného ruchu v krajine, uvádza rozpočet vybratej organizácie destinačného manažmentu a oboznamuje s personálnym zabezpečením vybraných organizácií v Dolnom Rakúsku.

Ôsma kapitola „Podujatia ako faktor rozvoja cestovného ruchu v regióne“ aplikuje poznatky o podujatiach v podmienkach manažmentu v destinácii cestovného ruchu a prezentuje pozitívne prínosy i možné negatívne vplyvy podujatia pre región. Konkretizuje členenie podujatí v podmienkach praxe v Dolnom Rakúsku a v Bratislavskom kraji. Špecifikuje manažment podujatia a jeho procesy. Zaoberá sa otázkami organizácie podujatia, upozorňuje na možné problémy, ktoré môžu narušiť plynulý priebeh podujatia, alebo môžu spôsobiť ekonomický neúspech podujatia. V súvislosti

s rizikom zle nastaveného rozpočtu uvádza v prílohe prepočet bodu zvratu pri ekonomickom vyhodnotení počtu účastníkov a stanovení minimálnej ceny.

Deviata kapitola „Marketing destinácie, marketingový mix“ sa venuje možnosti využívať marketing a jeho nástroje v podmienkach konkrétnej destinácie cestovného ruchu. Jednotlivé prvky marketingového mixu „8P“ v podmienkach cestovného ruchu dokumentuje konkrétnymi príkladmi z destinácií v Dolnom Rakúsku. V rámci marketingového nástroja produktu upozorňuje aj na vlastnosti a špecifiká lokálneho produktu cestovného ruchu.

Desiata kapitola je pokračovaním problematiky marketingu s dôrazom na „Budovanie značky destinácie cestovného ruchu a propagácia“. Základnú myšlienku kapitoly vyjadruje názor, že branding, ako proces budovania značky, mení lokalitu na špecifický a žiadaný priestor pre potenciálnych účastníkov cestovného ruchu. Vo vnímaní spotrebiteľov značka pridáva hodnotu, za ktorú sú návštevníci ochotní zaplatiť.

Posledná, jedenásta kapitola „E-marketing – využívanie možností informačných, rezervačných systémov a nástrojov internetu“ prezentuje efektívny spôsob marketingovej komunikácie, propagácie a PR, ktorý pozitívne ovplyvňuje konkurencieschopnosť destinácie. Cieľom tejto kapitoly je vysvetlenie pojmov týkajúcich sa online marketingu, informačných a rezervačných systémov, prehľad aplikovateľných nástrojov, poskytnutie implementačných schém, ako aj analýza potenciálu a bariér aplikácie týchto nástrojov v Bratislavskom kraji. Konkretizácia jednotlivých nástrojov on-line marketingu podrobne oboznamuje čitateľa s konkrétnymi možnosťami aplikovať ich priamo v praxi destinácie cestovného ruchu.

Prepojiť dlhoročné skúsenosti a pozitívne výsledky rakúskych odborníkov so všeobecnými teoretickými odbornými poznatkami z manažovania turistickej destinácie. To je myšlienka, ktorá sa vinie vo všetkých uvedených tematicky rozčlenených desiatich kapitolách. Autori zvolili jednotný postup, ktorý sa v každej kapitole premieta v piatich častiach. Prvá časť „Prečo?“ odôvodňuje základný cieľ, prečo sa zaoberáme danými otázkami. Druhá časť „Čo musíme vedieť“ uvádza čitateľa do základných teoretických i praktických súvislostí, ktoré sú odrazovým mostíkom a čitateľ ich potrebuje poznať. Tretia časť „Ako ďalej....“ vyjadruje možnosti a ďalšie postupy, ktoré sú už overené v praxi rakúskych partnerov, alebo ktoré sa vyvíjajú v praxi cestovného ruchu. Z názvu „Možné problémy a bariéry“ je jasné, že štvrtá časť každej kapitoly upozorňuje na konkrétne problémové situácie. Autori v tejto časti uvádzajú dôvody, prečo dané problémy vznikajú. V piatej časti „Vybrané otázky a odpovede“ sú zodpovedané otázky, ktoré považujú autori za aktuálne a frekventované.

Koho má osloviť táto publikácia? Zamestnancov a členov Krajskej a oblastných organizácií cestovného ruchu, zástupcov samospráv, profesijných združení cestovného ruchu, mimovládnych organizácií a podnikateľov v oblasti cestovného ruchu, študentov manažmentu cestovného ruchu i ďalšie zainteresované subjekty v rámci destinácie cestovného ruchu – Bratislavský región.

# Kurzfassung

„Das Bundesland Niederösterreich und der Selbstverwaltungskreis Bratislava haben sich im Bestreben um die Verstärkung ihrer Positionen auf dem Gebiet beider Partner entschlossen, ihren Willen mit Hilfe des EU-Projektes DESTINATOIR 2013 umzusetzen. Dieses Projekt ist kofinanziert aus den Mitteln des Europäischen Fonds für Regionalentwicklung im Rahmen des Programmes der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit Slowakei – Österreich 2007-2013. Das Hauptziel des Projektes ist eine Intensivierung der Zusammenarbeit und Verknüpfung der Destinationen in Niederösterreich und im Selbstverwaltungskreis Bratislava. Außerdem wünschen sich die Partner, für ihre benachbarten Regionen ein gemeinsames Auftreten mit dem Hauptgedanken/Hintergrund „Genuss“ in den Bereichen Wein, Kultur und Radtourismus.“

Diese einleitenden Worte zum Projekt DESTINATOIR 2013 beschreiben das Grundziel aller Aktivitäten, die beide Partner in den Jahren 2011-2013 umgesetzt haben. Im Rahmen des Erfahrungsaustauschs mit den österreichischen Kollegen und gegenseitiger Kommunikation zwischen Experten und Interessenten an Aktivitäten im Fremdenverkehr haben acht Workshops auf dem Gebiet des Kreises Bratislava und fünf Studienreisen in einzelne Reisedestinationen des Fremdenverkehrs in Niederösterreich. Die Workshop-Themen dienten als Grundlage für die thematische Ausrichtung der Publikation „Destinationsmanagement des Fremdenverkehrs – für die Bedürfnisse des Kreises Bratislava“.

Das Autorenteam hatte als Aufgabe, auf verständliche Weise die grundsätzlichen Abläufe und Prinzipien für das Management von Tourismus-Destinationen zu erläutern – unter Verwendung von Informationen und Beispielen, welche im Verlauf der einzelnen Workshops festgehalten sind. Es handelt sich um Themen, welche in elf Kapiteln präsentiert werden.

Das erste Kapitel „Charakteristik des Selbstverwaltungskreises Bratislava für die Bedürfnisse des Fremdenverkehrs“ präsentiert Basisinformationen, welche den Leser in die Region Kreis Bratislava und seine vier Hauptdestinationen des Fremdenverkehrs Bratislava, Region Kleine Karpaten, Region Donauraum und Záhorie einführt.

Das zweite Kapitel „Nachfrage im Fremdenverkehr und Befriedigung seiner Bedürfnisse“ behandelt allgemeine Aspekte der Nachfrage bis hin zu konkreten Erkenntnissen über die Nachfrage im Fremdenverkehr in den Bedingungen des Kreises Bratislava. Die Segmentierung der Nachfrage und die Spezifika der einzelnen Segmente nach den Ursprungsmärkten sind im Produktangebot des Fremdenverkehrs abgebildet. Die Autoren beantworten Fragen wie: Wer sind unsere vorhandenen Kunden? Welche anderen Kunden können und wollen wir gewinnen? Welche Vorteile bringt unser Produkt den Kunden? Welche Bedürfnisse des Kunden können sie befriedigen? Was werden die Leute über die Touristen denken, welche unsere Produkte kaufen? Was können wir dafür tun, damit unsere Kunden zufrieden sind und zu unseren Stammkunden werden?

Das dritte Kapitel „Destinations-Management des Fremdenverkehrs und seine Bedeutung“ erläutert die grundsätzlichen Zusammenhänge der Management-Prozesse in Fremdenverkehrs-Destinationen unter internen und externen Einflussfaktoren. Der Hauptaussgangspunkt sind mehrere Zugänge zur Abgrenzung der Fremdenverkehrs-Destination. Die Autoren betonen die Notwendigkeit der

Konkurrenzfähigkeit der Fremdenverkehrs-Destination und konkretisieren die Bedingungen für Konkurrenzfähigkeit von Österreich und Slowakei im internationalen Vergleich. Das Kapitel enthält eine Verbindung von Allgemeinwissen und konkreten praktischen Erfahrungen aus Niederösterreich und dem Kreis Bratislava. Der Leser wird in die konkrete Anwendung von Destinations-Management in die Praxis über: die Ziele des Destinations-Managements aus dem Blickwinkel einzelner Akteure (stakeholder), Voraussetzungen für inneres und äußeres Wachstum der Fremdenverkehrs-Destination, Ablaufprozesse von Destinations-Management, Erstellung von strategischen Dokumenten und Hierarchie dieses Prozesses eingeführt.

Das vierte Kapitel „Die Bedeutung der Kooperation von Fremdenverkehrs-Subjekten im Rahmen der Destination, Aufgaben, Beziehung zwischen dem öffentlichen und privaten Sektor für die Entwicklung des Fremdenverkehrs“ setzt das gegebene Thema logisch fort. Dieses Kapitel erläutert die Bedeutung der Kooperation von einzelnen Akteuren des Fremdenverkehrs, mit einem Fokus auf regionale Stellen. Es fokussiert auf die Kooperation im Rahmen der Destination bzw. der Region. Es beleuchtet wie bei der Zusammenarbeit vorzugehen ist, was die Vorteile und Nachteile von Zusammenarbeit sind, was die möglichen Konflikte sind und gleichzeitig weist es auf die Notwendigkeit eines kooperativen Managements hin - mit dem Ziel, die Fremdenverkehrs-Destination zu entwickeln und die Qualität eines konkurrenzfähigen Angebots zu erhöhen. Die Erfahrungen und erreichte Ergebnisse innerhalb der Entwicklung von Fremdenverkehrs-Destinationen in Niederösterreich dokumentieren die Erfolge von Kooperationen in der Praxis.

Das fünfte Kapitel „Nachhaltige Entwicklung im Destinations-Management des Fremdenverkehrs“ präsentiert die Notwendigkeit einer nachhaltigen Entwicklung mit dem Ziel, die wirtschaftliche, soziale und Umwelt-Komponente im Gleichgewicht zu bewahren. Nachhaltige Entwicklung basierend auf den genannten drei Säulen ist das Kernstück für strategische und operative Entscheidungen. Das Management muss die folgenden Fragen beantworten: Welche Wirkung wird diese Entscheidung auf die Besucher haben? Welche Auswirkung wird diese Entscheidung auf den Fremdenverkehr haben? Wie wird sie die heimische Bevölkerung beeinflussen? Welchen Einfluss wird sie auf die Umwelt und die Kultur der Destination haben? Die Antwort auf alle angeführten Fragen sollen positiv sein, sonst kann die vorgeschlagene Entscheidung als relativ betrachtet werden.

Das sechste Kapitel „Förderung der Entwicklung des Fremdenverkehrs und Destinations-Managementorganisationen im Einklang mit der rechtlichen Ausgestaltung in der Slowakischen Republik“ erläutert das Wesen der Wirkungsweise von regionalen und Kreis-Organisationen des Fremdenverkehrs im Einklang mit dem Gesetz Nr. 91/2010 C. J. Über die Förderung der Entwicklung des Fremdenverkehrs. Die Institutionelle Sicherstellung des Fremdenverkehrs in der Slowakischen Republik, die Kompetenzen der einzelnen Organe bilden einen Einstieg in die Problematik der Förderung der Entwicklung des Fremdenverkehrs in der Slowakischen Republik. Es stellt fest, dass die rechtliche Ausgestaltung Bedingungen schafft für die Steigerung der Besucherzahlen von heimischen und ausländischen Besuchern, für die Verlängerung des Aufenthaltes der Teilnehmer des Fremdenverkehrs, für den wirtschaftlichen Beitrag für die Regionen und lokale Gebiete, Aufrechterhaltung der Beschäftigung und Schaffung von neuen Arbeitsplätzen. Es wertet die Bedingungen für Wirksamkeit von Destinations-Managementorganisationen aus, d.h. Kreis- und regionale Organisationen des Fremdenverkehrs und konkretisiert diese aus rechtlicher Sicht und Verpflichtungen. Es stellt zusammen und verdeutlicht einschränkende Indikatoren bei der Entstehung und Tätigkeit von regionalen und Kreis-Organisationen.

Das siebte Kapitel „Optimale finanzielle und personelle Voraussetzungen dafür das Funktionieren vergleichbarer Organisationen des Destinations-Managements am Beispiel Niederösterreich“. Das Kapitel geht von konkreten Erfahrungen des Destinations-Managements in der Partnerdestination in Österreich aus. Es informiert über die Organisationsstruktur des Fremdenverkehrs in Österreich und speziell in Niederösterreich. Es beleuchtet die Finanzierungsprinzipien des Fremdenverkehrs in diesem Bundesland. Es erläutert die finanzielle Verflechtung der einzelnen regionalen Subjekte des Fremdenverkehrs im Land, führt das Budget ausgesuchter Organisation des Destinations-Managements an und macht mit der personellen Ausstattung ausgesuchter Organisationen in Niederösterreich bekannt.

Das achte Kapitel „Veranstaltungen als Entwicklungsfaktor des Fremdenverkehrs in der Region“ wendet die Erkenntnisse über Veranstaltungen im Destinations-Management des Fremdenverkehrs an und präsentiert positive Beiträge sowie mögliche negative Auswirkungen von Veranstaltungen für/auf die Region. Es konkretisiert die Gliederung von Veranstaltungen in der Praxis in Niederösterreich und im Kreis Bratislava. Es spezifiziert Veranstaltungs-Management und seine Prozesse. Es befasst sich mit Fragen der Veranstaltungsorganisation, weist auf mögliche Probleme hin, welche einen reibungslosen Ablauf einer Veranstaltung stören können, oder welche einen wirtschaftlichen Misserfolg der Veranstaltung verursachen. Im Zusammenhang mit dem Risiko eines falsch berechneten Budgets führt es im Anhang die Berechnung des Wendepunkts (Break-even-point) bei der wirtschaftlichen Auswertung der Teilnehmeranzahl und Ermittlung eines Mindestpreises an.

Das neunte Kapitel „Destinations-Marketing, Marketingmix“ widmet sich der Möglichkeit, Marketing und seine Werkzeuge in der konkreten Destination des Fremdenverkehrs zu nutzen. Einzelne Bausteine des Marketingmix „8P“ im Fremdenverkehr werden mit konkreten Beispielen aus den Destinationen in Niederösterreich dokumentiert. Im Rahmen des Marketinginstrumentariums des Produktes weist das Kapitel auch auf die Eigenschaften und Spezifika des lokalen Produktes des Fremdenverkehrs hin.

Das zehnte Kapitel ist eine Fortsetzung der Marketingproblematik mit dem Fokus auf „Markenbildung der Fremdenverkehrs-Destination und Werbung“. Der Hauptgedanke des Kapitels äußert die Meinung, dass Branding, als Prozess der Markenbildung, das Gebiet in einen spezifischen und gefragten Standort für potenzielle Teilnehmer des Fremdenverkehrs verwandelt. In der Wahrnehmung der Konsumenten fügt die Marke einen Wert hinzu, den die Besucher bereit sind zu zahlen.

Das letzte, elfte Kapitel „E-marketing – Nutzung der Möglichkeiten von Informations-, Reservierungs-Systemen und Internet-Werkzeugen“ präsentiert eine effiziente Möglichkeit der Marketingkommunikation, Werbung und PR, welche auf positive Art die Konkurrenzfähigkeit der Destination beeinflusst. Das Ziel dieses Kapitels ist die Erläuterung von Begriffen des Online-Marketings, Informations- und Reservierungs-Systemen, Übersicht über Anwendungswerkzeuge, Bereitstellung von Implementierungsschemata, wie auch die Analyse von Potenzialen und Barrieren der Anwendung dieser Instrumente im Kreis Bratislava. Die Konkretisierung der einzelnen Instrumente des online-Marketings bringt dem Leser detailliert die konkreten Anwendungsmöglichkeiten in der Praxis der Destination des Fremdenverkehrs näher.

Die Verflechtung von langjährigen Erfahrungen und positiven Erfahrungen der österreichischen Experten mit allgemeinen theoretischen Fachkenntnisse aus dem Management von touristischen Destinationen. Das ist der Gedanke, der sich durch alle angeführten thematisch gegliederten zehn Kapitel zieht. Die Autoren haben einen einheitlichen Ablauf gewählt, welches sich in jedem Kapitel in fünf Teil widerspiegelt. Der erste Teil „Warum?“ begründet das Hauptziel, warum wir uns mit den gegebenen Fragen beschäftigen. Der zweite Teil „Was müssen wir wissen“ führt den Leser in die grundsätzlichen theoretischen und praktischen Zusammenhänge ein, welche als Ausgangspunkt dienen und welche der Leser kennen sollte. Der dritte Teil „Wie geht es weiter...“ drückt Möglichkeiten und weitere Schritte aus, welche in der Praxis der österreichischen Partner bereits erprobt sind, oder welche in der Praxis des Fremdenverkehrs entwickelt werden. Aus der Bezeichnung „Mögliche Probleme und Barrieren“ wird deutlich, dass der vierte Teil jedes Kapitels auf konkrete problematische Lagen hinweist. Die Autoren führen in diesem Teil die Gründe an, warum die angeführten Probleme entstehen. Im fünften Teil „Ausgewählte Fragen und Antworten“ werden Fragen beantwortet, welche die Autoren für aktuell und häufig halten. Wen soll diese Publikation ansprechen? Beschäftigte und Mitglieder von Kreis- und regionalen Organisationen des Fremdenverkehrs, Vertreter der Selbstverwaltungen, professionellen Vereinigungen des Fremdenverkehrs, Studenten des Fremdenverkehr-Managements wie auch weitere interessierte Organisationen im Destinations-Management – Bratislava Region.

**ISBN: 978-80-225-3751-3**