

Monika Palatková

# Marketingový management *destinací*

*strategický a taktický marketing destinace turismu*

*system marketingového řízení destinace a jeho financování*

*řízení kvality v destinaci a informační systém destinace*

 GRADA®

*Věnováno mým báječným dětem  
Bertíkovi, Marušce a Sebastiankovi,  
manželovi Petrovi  
a mojí krásné velké rodině.*

Monika Palatková

# Marketingový management *destinací*

*strategický a taktický marketing destinace turismu*

*system marketingového řízení destinace a jeho financování*

*řízení kvality v destinaci a informační systém destinace*

Grada Publishing

***Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy***

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.*

**Ing. Monika Palatková, Ph.D.**

## **Marketingový management destinací**

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

[www.grada.cz](http://www.grada.cz)

jako svou 4587. publikaci

Odborně recenzoval:

Doc. RNDr. Jiří Vystoupil, CSc.

Vydání odborné knihy schválila Vědecká redakce nakladatelství Grada Publishing, a.s.

Odpovědná redaktorka Mgr. Andrea Bláhová

Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková

Počet stran 208

První vydání, Praha 2011

Vytiskla Tiskárna v Ráji, s.r.o., Pardubice

© Grada Publishing, a.s., 2011

Cover Design © Eva Hradiláková

ISBN 978-80-247-3749-2 (tištěná verze)

ISBN 978-80-247-7210-3 (elektronická verze ve formátu PDF)

ISBN 978-80-247-7211-0 (elektronická verze ve formátu EPUB)

# Obsah

<b>O autorce</b> .....	8
<b>Úvod</b> .....	9
<b>1. Marketingový management destinace</b> .....	11
1.1 Pojetí destinace turismu .....	11
1.2 Přístupy k vymezení destinace turismu .....	13
1.3 Marketingové řízení destinace turismu .....	17
1.3.1 Vymezení pojmu marketingové řízení destinace .....	17
1.3.2 Proces marketingového řízení destinace .....	21
1.4 Shrnutí a úkoly .....	24
<b>2. Marketingová strategie destinace</b> .....	26
2.1 Strategický marketing .....	26
2.1.1 Proč „strategický“ marketing .....	26
2.1.2 Možnosti formulování strategie destinace .....	33
2.2 Nástroje strategického marketingového řízení .....	42
2.3 Shrnutí a úkoly .....	44
<b>3. Taktický marketing destinace</b> .....	47
3.1 Taktický marketing destinace .....	47
3.2 Produkt jako základ marketingového mixu destinace .....	48
3.2.1 Pojetí produktu destinace .....	48
3.2.2 Tvorba produktu destinace .....	54
3.3 Cenová politika .....	56
3.4 Distribuční cesty .....	58
3.5 Komunikační mix destinace .....	60
3.5.1 Propagační a komunikační mix destinace .....	60
3.5.2 Integrovaná marketingová komunikace destinace .....	61
3.5.3 Nové trendy v marketingové komunikaci destinací .....	63
3.6 Shrnutí a úkoly .....	65
<b>4. Marketingový plán destinace</b> .....	68
4.1 Plánování v marketingovém řízení .....	68
4.2 Struktura marketingového plánu destinace .....	69
4.3 Shrnutí a úkoly .....	73

<b>5.    <b>Systém marketingového řízení destinace</b></b> .....	75
5.1    Politika turismu destinace .....	75
5.1.1   Vymezení politiky turismu v destinaci .....	75
5.1.2   Nositelé politiky turismu a marketingový management destinace .....	77
5.1.3   Cíle a nástroje realizace politiky turismu .....	81
5.2    Systém marketingového řízení destinace .....	83
5.2.1   Destinace jako socioekonomický systém .....	83
5.2.2   Destinace jako firma? .....	84
5.2.3   Systém marketingového řízení destinace .....	89
5.3    Institucionální zajištění marketingového řízení destinace .....	92
5.3.1   Instituce veřejného a soukromého sektoru .....	93
5.3.2   Instituce v hierarchii systému řízení destinace .....	97
5.3.3   Instituce podle funkcí v systému řízení destinace .....	100
5.3.4   Instituce podle právní formy a zařazení v systému .....	105
5.4    Vztahy, vazby a kompetence v marketingovém řízení destinace .....	110
5.5    Vytváření modelu systému marketingového řízení destinace .....	112
5.6    Shrnutí a úkoly .....	113
<b>6.    <b>Financování systému marketingového řízení destinace</b></b> .....	116
6.1    Daně jako hlavní zdroje financování marketingového řízení destinace .....	116
6.1.1   Zdroje a nástroje financování systému marketingového řízení .....	116
6.1.2   Daňový systém a státní zásahy — teoretická východiska .....	119
6.1.3   Zdanění v turismu a typologie daní v turismu .....	122
6.2    Národní a evropské zdroje ve financování systému marketingového řízení ....	127
6.2.1   Veřejná rozpočtová soustava a veřejná správa České republiky .....	127
6.2.2   Legislativní rámec financování systému marketingového řízení .....	129
6.2.3   Financování ze zdrojů Evropské unie .....	131
6.3    Financování systému marketingového řízení na národní, regionální a místní úrovni .....	133
6.3.1   Financování turismu státem, kraji, městy a obcemi České republiky .....	133
6.3.2   Paralelní rozpočtová soustava pro turismus? .....	140
6.4    Shrnutí a úkoly .....	147
<b>7.    <b>Partnerství v marketingovém řízení destinace turismu</b></b> .....	150
7.1    Vznik a význam partnerství v marketingovém řízení destinace .....	150
7.1.1   Vznik a principy partnerství v marketingovém řízení destinace .....	150
7.1.2   Význam partnerství v destinacích turismu .....	155
7.2    Formy partnerství v destinacích turismu .....	157
7.2.1   Partnerství veřejného a soukromého sektoru (PPP) .....	157
7.2.2   Institucionální a čistě smluvní partnerství .....	161
7.2.3   Meziorganizační vztahy — horizontální a vertikální partnerství .....	161

---

7.2.4	Clustery a další trendy v partnerství .....	163
7.3	Shrnutí a úkoly .....	165
<b>8.</b>	<b>Informační systémy destinace .....</b>	<b>167</b>
8.1	Informační systémy v marketingovém řízení destinace .....	167
8.1.1	Informace a informační systém destinace .....	167
8.1.2	Vytváření a udržování informačního systému destinace .....	169
8.2	Turistická informační centra .....	176
8.3	Využití internetu a IC/IT v marketingovém řízení .....	178
8.4	Shrnutí a úkoly .....	179
<b>9.</b>	<b>Kvalita destinace a možnosti jejího řízení .....</b>	<b>182</b>
9.1	Pojetí kvality v turismu .....	182
9.1.1	Kvalita v turismu jako faktor diferenciacie firmy či destinace .....	182
9.1.2	Kvalita destinace turismu .....	184
9.2	Možnosti řízení kvality v destinaci turismu .....	185
9.2.1	ISO normy .....	186
9.2.2	TQM .....	188
9.2.3	Národní systémy řízení kvality v turismu .....	190
9.3	Kvalita a udržitelný turismus .....	193
9.4	Shrnutí a úkoly .....	194
<b>10.</b>	<b>Hodnocení a měření výkonnosti marketingových opatření .....</b>	<b>196</b>
10.1	Hodnocení marketingu .....	196
10.1.1	Behaviorální měření marketingu .....	196
10.1.2	Měření úspěšnosti marketingové komunikace .....	197
10.2	Rozpočet na marketing .....	198
10.3	Shrnutí a úkoly .....	198
<b>11.</b>	<b>Marketingové řízení destinace a Evropská unie .....</b>	<b>200</b>
11.1	Aktivity EU podporující marketingové řízení destinací .....	200
11.2	Turismus v učicích se oblastech .....	200
11.3	Shrnutí a úkoly .....	202
<b>Závěr</b>	.....	<b>204</b>
<b>Shrnutí /Summary</b>	.....	<b>205</b>
<b>Rejstřík</b>	.....	<b>206</b>

## O autorce



### **Ing. Monika Palatková, Ph.D.**

Vystudovala Fakultu mezinárodních vztahů se specializací na mezinárodní ekonomické vztahy a cestovní ruch na Vysoké škole ekonomické v Praze (1993). V rámci postgraduálního studia absolvovala část studia na Universität St. Gallen ve Švýcarsku (1996). Pracovala v České centrále cestovního ruchu (CzechTourism), kde se zabývala marketingovými průzkumy zaměřenými zejména na zkoumání zahraniční poptávky po destinaci Česká republika. Od roku 1998 působila na pozici ředitelky marketingu a zastupovala CzechTourism v sekci Evropské komise cestovního ruchu zaměřené na marketingový výzkum a plánování. Později působila v cestovní kanceláři Fischer, nejprve jako manažerka produktu pro domácí a příjezdový turismus a poté jako manažerka pro prodej a marketing v oblasti domácího a příjezdového turismu. V současné době se věnuje přednáškové a konzultační činnosti v oblasti vysokoškolského a celoživotního vzdělávání. Od roku 1998 je členkou Mezinárodní organizace odborníků v oblasti cestovního ruchu AIEST.



# Úvod

Publikace volně navazuje na knihu *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu* (Grada, 2006), která se zaměřovala na marketing destinace a na příkladu České republiky jako destinace na národní úrovni ukazovala praktickou aplikaci teorie marketingu destinace. Marketing destinace je rámcově a v menším rozsahu, s důrazem na nové trendy a poznatky představen i zde, ale publikace se zaměřuje více na systém řízení destinace.

Publikace je určena široké odborné veřejnosti v oblasti turismu ve veřejné správě i soukromém sektoru stejně jako studentům magisterského či bakalářského studia vysokých škol, event. vyšších odborných škol. V podobném rozsahu nebyla problematika marketingového managementu destinací doposud na českém trhu rozpracována, a tak lze věřit v kladnou odezvu a další pozitivní podněty a připomínky ze stran odborníků praxe i akademické sféry.

Publikace je složena z jedenácti kapitol rozdělených do tří bloků. V prvním bloku je prezentována teorie marketingového managementu destinace s vymezením pojmů destinace turismu a marketingové řízení destinace turismu. Součástí prvního bloku je kapitola o marketingové strategii destinace. Kapitola o taktickém marketingu se snaží ukázat význam tvorby produktu destinace a komunikačního mixu. První blok je uzavřen čtvrtou kapitolou shrnující marketingovou strategii v marketingovém plánu destinace.

Druhý blok (kapitoly 5, 6, 7) se věnuje systému marketingového řízení včetně systému financování a možnostem vytváření a udržování partnerství v marketingovém řízení destinací. Systém marketingového řízení destinace se opírá o politiku turismu v destinaci a o její nositele. Pozornost je věnována institucionálnímu zajištění i vzájemným vazbám, vztahům a kompetencím v systému řízení. Šestá kapitola prezentuje možnosti financování marketingového řízení destinace, a to zejména z veřejných zdrojů. Poslední kapitola druhého bloku se věnuje partnerství, jeho vzniku, principům a významu v marketingovém řízení destinace, s důrazem na partnerství veřejného a soukromého sektoru a nové trendy.

Ve třetím bloku jsou představena různá témata, jako informační systém destinace, možnosti řízení kvality v destinaci či možnosti hodnocení marketingových opatření, a stručně je nastíněn přístup Evropské unie k podpoře marketingového řízení destinací s využitím manuálu vytváření tzv. učících se oblastí.

Předložená témata jsou dokumentována tabulkami, grafy, příklady či obrázky. V závěru každé kapitoly si mohou čtenáři prověřit pochopení problematiky na úkolech a praktických cvičeních.

## Poděkování

Děkuji své mamince, tetě Janě, manželovým rodičům, manželovi a dětem za obrovskou trpělivost a výdrž. Rovněž bych ráda poděkovala za dlouhodobé, téměř dvacetileté vedení paní doc. Ing. Vlastě Malé, CSc. Vynechat nelze vytrvalou podporu kolegů z katedry cestovního ruchu Vysoké školy obchodní v Praze, o. p. s., a dalších kamarádů. V neposlední řadě chci vyjádřit dík recenzentovi panu doc. RNDr. Jiřímu Vystoupilovi, CSc.

# 1. Marketingový management destinace

Destinace jako „nové“ subjekty turismu se staly centrem zájmu od konce 80. let, kdy se začínají rozvíjet teoretické přístupy využitelné pro jejich marketingové řízení určené pro uplatnění v praxi. Marketingový management destinace turismu není ani čistá věda, ani pouze praktická disciplína; je to kombinace obojího, a to v sektoru, který patří k těm nejatraktivnějším – v turismu.

## 1.1 Pojetí destinace turismu

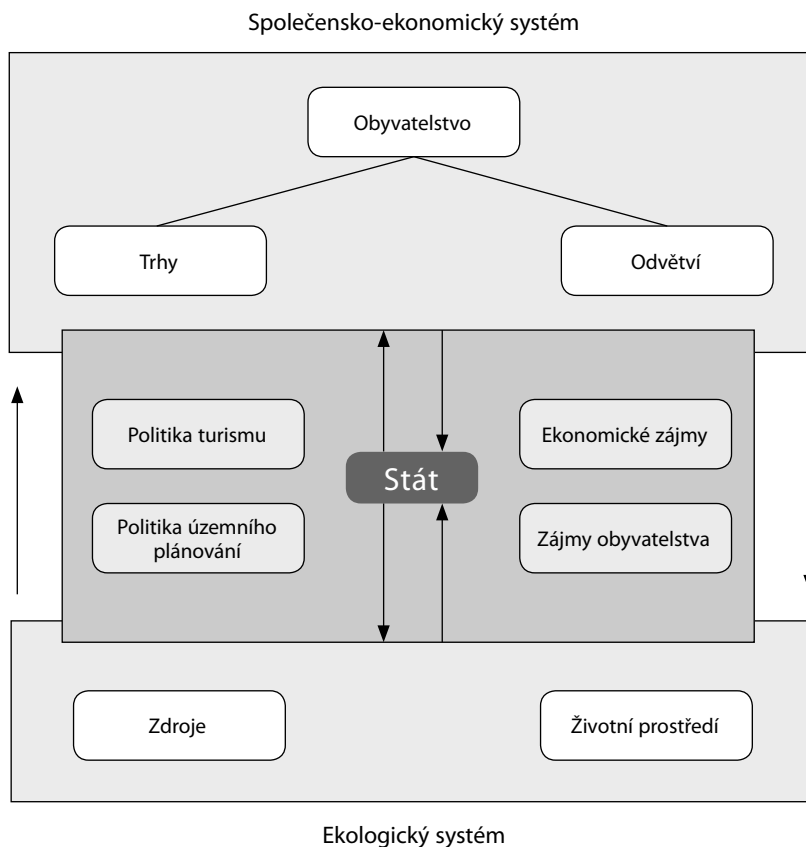
Pojem destinace turismu na první pohled napovídá, že se jedná o „místo určení“ či geograficky určený „cíl cesty“. „*Destinace je představována svazkem různých služeb koncentrovaných v určitém místě nebo oblasti.*“ Destinace je chápána jako „*geografický prostor (stát, místo, region), který si klient (segment) vybírá jako svůj cíl cesty*“. [1, s. 3] Destinace jsou vzájemně konkurující si jednotky, které plní řadu funkcí, jejichž společným cílem je prodej (ať už regulovaný, nebo neomezený); a to funkci marketingovou (destinační marketing), funkci nabídkovou, funkci zastoupení různých zájmových skupin a funkci plánovací. [2, s. 3] Destinace jsou definovány jako regionální, mezinárodně (globálně) konkurenceschopné, strategicky řízené jednotky nabídky na mezinárodním trhu. Destinace nabízejí klientovi odpovídající produkt a uspokojují jeho očekávání. Destinace se snaží o perfektní a kvalitní organizaci celého **řetězce služeb** (obrázek 3.2). [2, s. 2]

Vazba **řetězce služeb** na určité teritorium je rozhodující pro klienta, který vnímá řetězec služeb v daném regionu či místě jako celek. **Region<sup>1</sup> či místo** představují pro návštěvníka (klienta) destinaci, kterou vnímá, nakupuje a spotřebovává. Vnímání a vymezení destinace ze strany klienta může být podstatné pro stanovení toho, který region (či místo) se stává „skutečnou“ destinací turismu. Nejedná se pouze o existenci předpokladů pro rozvoj turismu, ale o existenci sekundární nabídky (infrastruktura), její provázání s nabídkou primární (atraktivita) a „prodej“ daného regionu či místa tak, aby byl vnímán jako „produkt“. Zjednodušeně lze konstatovat, že **ne každé místo či region je „skutečnou“ destinací tak**, jak je vnímána klientem.

Destinace představuje sama o sobě „**produkt**“ složený z dalších mnoha produktů, ať už se jedná o služby nabízené soukromým sektorem, či menší destinace (podkap. 3.2.1). Díky přítomnosti nabízených a spotřebovávaných služeb bývají destinace někdy označovány jako **tzv. rekreační produkt turismu** (*TRP, tourist recreation product*) [5, s. 7]. Destinace různých úrovní vytvářejí hierarchii destinací „národní – regionální – místní“ a ve skutečnosti jsou prodávány na více způsobů (tzv. multiprodejnost destinací). Návštěvníci „spotřebovávají“ rekreační produkt turismu na různých úrovních, různým způsobem, s odlišnými

1 **Regionem** je podle zákona 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje, „...územní celek vymezený pomocí administrativních hranic krajů, okresů, správních obvodů obcí s pověřeným obecním úřadem, správních obvodů obcí s rozšířenou působností obcí nebo sdružení obcí, jehož rozvoj je podporován podle tohoto zákona“. Pojetí regionu však může být různé – většinou se rozděluje na **všeobecné pojetí** a **specifické pojetí** (hledisko plánovací, ekonomické, socioekonomické apod.).

předchozími zkušenostmi a motivy. Poněvadž je destinace „multiprodejným“ produktem viděno ze strany nabídky, je zároveň „multinakupovaným“ produktem z hlediska poptávky, jelikož **žádný návštěvník nemá exkluzivní právo na „konzumaci“ destinace**, kterou si koupil. V témže fyzickém prostoru může docházet ke konzumaci totožných služeb, avšak každý klient konzumuje vlastně jiný produkt díky diferencovaným postojům, zájmům a názorům (*AIO, attitudes, interests, opinions*). [5, s. 10]



**Obr. 1.1 Destinace jako konkurenční jednotka podle Portera (národohospodářské pojetí)**

Zdroj: [1, s. 3]

Stejně jako každý produkt má i destinace **sociálně-kulturní rozměr** (např. lidé, kultura tradice) a **fyzický rozměr** (např. fyzické podmínky, sekundární nabídka). Destinace dokonce nemusí být vázána ani na konkrétní fyzický prostor, ale může existovat pouze jako **mentální koncept v myslích klientů**. Destinace bývá někdy označována na základě souborů atributů destinace ovlivňujících poptávku jako **tzv. soubor příležitostí destinace** (*DAOS, destination area oportunity set*). (podrobněji [12, s. 25])

V neposlední řadě je třeba zmínit **pojetí destinace jako společensko-ekonomického systému**, zapojující **rezidenty** do vztahů uvnitř destinace stejně jako navenek, hospodařící se zdroji fyzickými i sociokulturními, využívající politiku turismu pro realizaci ekonomických efektů s ohledem na rezidenty žijící v destinaci (obrázek 1.1).

## 1.2 Přístupy k vymezení destinace turismu

Pro vymezení destinace turismu neexistuje žádný jednotný recept a přístupy k vymezení destinace jsou různé. Při vymezení destinace turismu jako geografického prostoru se většinou nejedná jen o vymezení jedné destinace, ale o **určení návaznosti na vyšší a nižší stupeň hierarchie destinace** (nadnárodní – národní – regionální – místní – resort), tedy o určení zařazení destinace do širšího systému. Vymezení destinace na národní úrovni je dáno administrativní (státní) hranicí<sup>2</sup>, místní destinace pak obvykle hranicí města (obce). Nejsložitější je vymezení těžiště celého systému marketingového řízení destinace, a sice úrovně regionální. **Vymezení destinací na regionální úrovni**, a tedy základní nastavení systému marketingového řízení může být průsečíkem různých zájmů. Odlišné přístupy reflektují **administrativní (politické) hledisko** nebo **hledisko obchodní (vztah nabídky a poptávky)**. Destinaci lze pak vymezit pomocí kombinace následujících přístupů:

1. podle **administrativních hranic**;
2. podle **soustředění poptávky (vzdálenost a motivace)**;
3. podle **míry zásahu veřejného sektoru** do tvorby a fungování systému;
4. podle **strategie indukce, dedukce či centralizace**;
5. podle **vybraných indikátorů rozvoje turismu**.

### Vymezení destinace podle administrativních hranic

Vymezení destinace podle administrativních hranic je **technicky nejjednodušší** způsob, který má jistě své přednosti v podobě organizace a řízení turismu, uceleného a srovnatelného statistického sledování turismu či financování turismu, avšak administrativní určení destinace nemusí být v souladu ani s nabídkou, ani s poptávkou. Nabídka administrativního celku může být příliš různorodá nebo naopak může zasahovat do dalšího administrativního celku. Z hlediska poptávky se klient příliš nezajímá o to, kde končí a kde začíná hranice kraje či jiného celku, ale vnímá destinaci jako „soubor příležitostí“. Z **hlediska obchodního** se tedy daná možnost **nejeví jako vhodná**.

### Vymezení destinace podle soustředění poptávky

Určení **velikosti a charakteru destinace** závisí na motivaci k cestě do destinace a na vzdálenosti mezi výchozím místem a destinací, jak ukazuje obrázek 1.2. Návštěvník posuzuje destinaci jako **celek** a vnímá ji jako **celkový zážitek**. Tak určuje, které teritorium (region, místo) bude destinací, na základě nabídky (řetězce) služeb vázané na dané teritorium (příklad 1.1). Vymezení destinace tak může vypadat jinak na domácím trhu, na trhu sousedních zemí a jinak na trzích mimoevropských. Obecně lze konstatovat, že **čím vzdálenější je zdrojový trh od destinace, tím větší je teritorium vnímané destinace**<sup>3</sup>. Např. Česká republika může být vnímána a nakupována domácími nebo zahraničními návštěvníky z blízkého příhraničí

2 Existuje však řada regionálních příhraničních projektů na podporu turismu (např. Jeseníky – Nysa, euroregiony).

3 S **velikostí destinace** a následně s tvorbou produktu (regionální hledisko) souvisí i „**akční rádius**“ **návštěvníka**, který činí podle průzkumů asi 50 km, tedy v součtu asi 100 km [8, s. 70]. Teritorium (intenzivní pobytový prostor návštěvníka), které připadá v úvahu pro „operativní“ řízení, tedy činí asi 7850 km<sup>2</sup>.

jako konkrétní lokalita místního či regionálního významu. **Návštěvníci ze sousedních zemí** budou vnímat Českou republiku jako celek složený z menších destinací a pro **návštěvníky ze vzdálenějších evropských zemí** budou s největší pravděpodobností destinace vnímány jako destinace většího teritoriálního rozměru. **Návštěvníci z mimoevropských trhů** budou naopak vnímat Českou republiku v první řadě jako evropskou destinaci (zařazení do kontinentu Evropa), jako součást subregionu střední a východní Evropa či jako postkomunistickou zemi ve východní části Evropy.

### Příklad 1.1 Olomoucký kraj – dvě destinace

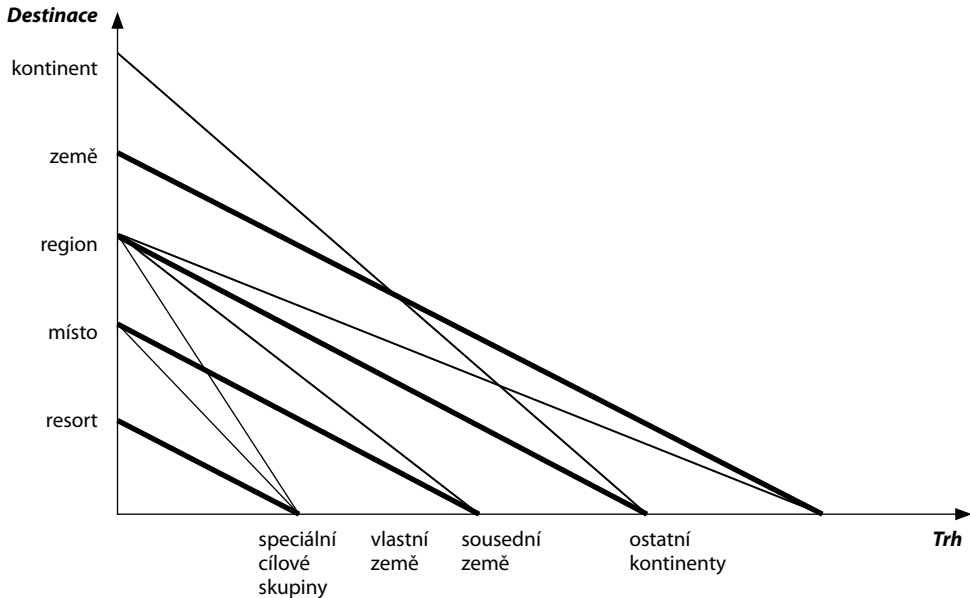
Olomoucký kraj, který se skládá ze dvou geograficky odlišných celků nabízejících různé podmínky pro odlišné formy turismu, zvolil s ohledem na turismus rozdělení teritoria kraje do dvou destinací. První destinací je **Střední Morava s centrem Olomouc** (Destinační management Střední Morava) vnímaná návštěvníky jako destinace vhodná pro cykloturismus či poznávací turismus s převážně rovinným terénem. Druhou destinací jsou **Jeseníky** (Destinační management Jeseníky) nabízející odlišné podmínky vhodné pro letní a zimní turismus na horách a pro lázeňský turismus. Pro obě destinace však platí **jedna Olomoucká karta** organizovaná a podporovaná Olomouckým krajem jako administrativní jednotkou, resp. součástí veřejné správy. Návštěvník si nevybírám destinaci podle administrativních hranic, ale vnímá destinace podle primárních předpokladů pro realizaci turismu a podle sekundární nabídky pro uspokojení jeho potřeb.

Na druhou stranu **nemusí vazba mezi vzdáleností a velikostí destinace platit absolutně bez výjimky**. Silné a mezinárodně či globálně známé destinace menšího rozměru (např. městské destinace, významná poutní místa, pláže, lyžařské, přímořské či lázeňské rezorty a další) jsou ať už díky významnému potenciálu, silnému komunikačnímu mixu (např. filmová tvorba), či dalším příčinám (např. konání významných sportovních či kulturních událostí) vnímány samy o sobě bez ohledu na vzdálenost zdrojového trhu (příklad 1.2). **Vnímání** má velice silnou vazbu na image destinace a na klíčové produkty, resp. klíčové konkurenční výhody destinace.

### Příklad 1.2 Pozice a vnímání Praha – Česká republika

**Praha** jako městská destinace je **silnou destinací a silnou značkou sama o sobě** nezávisle na vzdálenosti zdrojového trhu. Praha je vnímána jako významná destinace na domácím trhu (přestože není domácími klienty nakupována tak často jako destinace mimo Prahu), je významnou městskou destinací pro sousední či vzdálenější evropské trhy, ale stejně tak pro trhy mimoevropské. Praha je vnímána jako jedno z nejkrásnějších (středoevropských) měst, a to nezávisle na „příslušnosti“ k České republice. V rozhodovacím procesu klienta je první **Praha jako destinace**, a ne Česká republika, v rámci níž by si klient vybíral Prahu. Lze konstatovat, že **značka Praha má větší kalibr a vitalitu než značka Česká republika**, přestože marketingové aktivity zaměřující se na Českou republiku jsou v souhrnu jistě četnější než aktivity zaměřené na Prahu. Např. z průzkumu zaměřeného na vnímání České republiky na vybraných evropských trzích [16] vyplynulo, že u potenciálních návštěvníků ve Španělsku převažuje v asociacích spojených s Českou republikou zájem o návštěvu a zvědavost (30 %), „nebyl jsem tam“ (10 %) a Praha (8 %). Pouhé asi 1 % uvedlo hlubší znalosti o České republice, **82 % Českou republiku nezná**. Naopak **znalost Prahy byla daleko vyšší** a dosáhla u potenciálních návštěvníků **62 %**, přes 80 % by zvažovalo návštěvu Prahy.

Pokud jde o **motivaci**, souvisí nejen s vnímáním destinace, ale i s předpoklady pro realizaci turismu. Motivace, resp. důvod návštěvy destinace, je dána **produkty**, které destinace nabízí. Je-li důvodem cesty poznávací turismus, pak bude klient vnímat a posuzovat jako destinaci takové teritorium, které dokáže uspokojit jeho potřeby (motivaci) a nabídne mu kulturně-historické atraktivity, ať už v jednom městě (Praha), nebo v nadnárodní destinaci (např. střední Evropa).



Obr. 1.2 Destinace turismu a jejich vazba na motivaci a vzdálenost

Zdroj: [1, s. 2]

### Vymezení destinace podle míry zásahů veřejného sektoru

Vznik destinací a systémů jejich řízení může být založen na přirozeném vývoji nebo může být dán jednostranným rozhodnutím veřejného sektoru zakotveném v právní normě. Podle toho, jaký přístup převažuje, lze rozdělit vymezení destinace podle míry zásahů veřejného sektoru následovně:

- **Tvorba systému destinace zdola (bottom-up)** na základě politiky *laissez faire*. Vymezení destinací a tvorba systému destinace „zdola“ je typická pro Českou republiku po roce 1993, kdy je vytváření institucí v rámci systému turismu a vztahů mezi nimi ponecháno na iniciativách soukromého sektoru nebo veřejného sektoru na regionální a místní úrovni.
- **Tvorba systému destinace shora (top-down)**, většinou v návaznosti na systém veřejné správy a na legislativním podkladu (zákon o podpoře turismu) nebo na základě tlaku soukromého sektoru.
- **Smišený systém** s převažujícím přístupem zdola nebo shora.

## Vymezení destinace podle strategie indukce, dedukce či centralizace

**Strategie indukce** [11, s. 356] rozšiřuje populární a dobře prodejné místo nebo region s vlastní mezinárodně známou značkou na širší region. Výhodou je **obchodní a marketingový přístup k vymezení destinace** a následnému systému řízení na základě potřeb klienta, využití známé značky, umožňující jasnou koncentraci nanejvýš na několik málo známých značek. Poněvadž dochází k vyloučení některých méně populárních regionů z účasti na prodeji destinace (státu) do zahraničí a na mapě destinace (národní, regionální či místní) tak vznikají **tzv. bílá místa**, lze racionalizovat systém řízení destinace. Strategie indukce je zaměřena na **efektivní využívání zdrojů**, jelikož umožňuje snížení počtu regionálních a lokálních organizací turismu, koncentraci prostředků, řízení destinace s nižšími náklady a menšími nároky na pracovníky. **Nevýhoda indukční strategie** spočívá v prohlubování rozdílů mezi nejatraktivnějšími regiony a regiony méně známými a atraktivními<sup>4</sup>, které stále více ustupují do pozadí i se svými slabšími značkami. [11, s. 356–357] Přestože je strategie obchodně zaměřená a blíží se konceptu řízení destinace jako firmy, politické prosazení v praxi je obtížné.

**Strategie dedukce** rozděluje destinaci (národní) na jednotlivé regionální destinace, a to na základě geografických parametrů nebo politických hranic. **Marketingové hledisko a potřeby klienta se uplatňují často jako druhořadé. Výhoda dedukční strategie spočívá v politické podpoře**, možnostech posílení kompetencí centrální společnosti destinačního řízení, ale rovněž ve vysoké motivaci regionálních a místních organizací. Naopak **nevýhodou strategie dedukce** je stanovení hranic destinací na regionální úrovni ne podle potřeb klienta, ale podle politických či administrativních hranic, a tedy **nižší efektivita systému řízení destinace**. [11, s. 358–359]

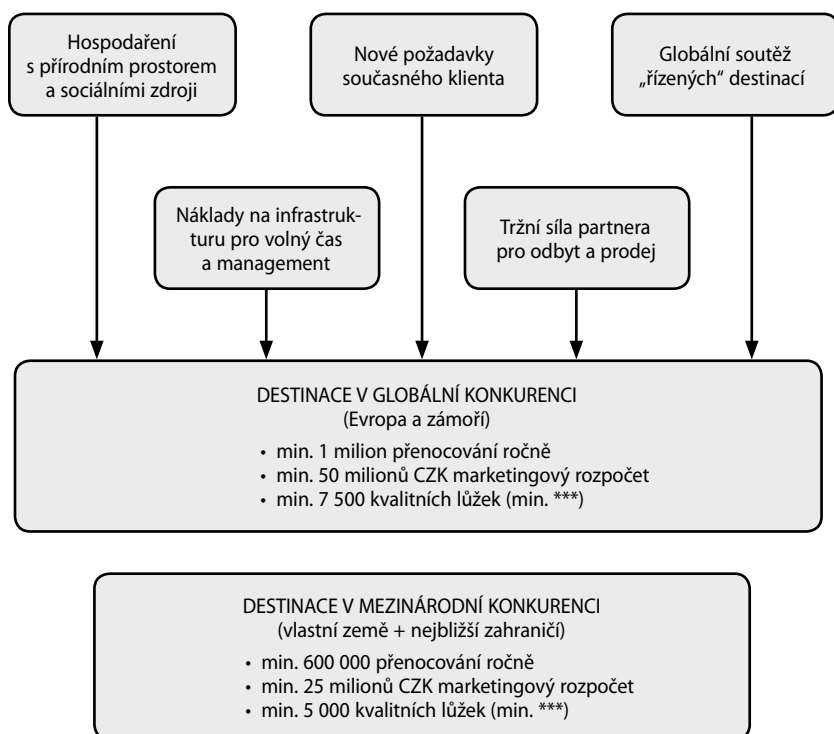
Třetí možnou strategií představuje **tzv. strategie centralizační** založená na vytvoření jednoho **společného centra pro celou destinaci** (národní), která zajišťuje kompletní marketingové řízení destinace při pokrytí celého území státu. Výhodou centralizační strategie je jednoznačné řízení a kompetence bez vznikajících duplicit i financování systému řízení. **Nevýhodou** představuje nežádoucí posílení vztahů uvnitř samotné destinace, které ztěžuje spolupráci navenek. Systém řízení destinace je závislý na veřejných zdrojích i na náklonnosti politické scény. [11, s. 359–361]

## Vymezení destinace podle vybraných indikátorů rozvoje turismu

Z pohledu veřejného sektoru v návaznosti na financování systému marketingového řízení může být destinace určena minimálními hodnotami vybraných indikátorů, jako např. počet příjezdů, počet přenocování, celková návštěvnost, devizové inkaso, lůžková kapacita apod. Model sestavený pro rakouské destinace na regionální úrovni [2, s. D/1] pracuje se třemi veličinami – **počtem přenocování, lůžkovou kapacitou min. \*\*\* a rozpočtem na marketing** –, a to ve vztahu k jednotlivým úrovním trhu: **globální, mezinárodní a národní** (obrázek 1.3).

Kromě minimálních hodnot pro jednotlivé úrovně trhu musí destinace disponovat velmi moderní infrastrukturou pro volný čas (sportoviště, kultura, zábava apod.) a podnikatelsky

4 Sporné při využití strategie indukce může být využití regionů z hlediska příjezdového či domácího turismu, které se může výrazně lišit.



Obr. 1.3 Destinace v globálním a mezinárodním pojetí

a obchodně založeným managementem destinace. Pro regiony, které nedosahují některého z výše uvedených minimálních ukazatelů, **nemá smysl vytvářet vlastní organizaci marketingového řízení** ani vynakládat rozpočet na mezinárodním trhu; naopak by měly aplikovat některou z alternativních strategií rozvoje [2, s. D/1]. Pokud leží hodnoty počtu přenocování, výše marketingového rozpočtu a počet kvalitních lůžek hluboko pod minimálními požadovanými hodnotami, je jednou z cest ověření možnosti **připojení se k sousednímu regionu**, pokud existuje a toto připojení je smysluplné. Druhou možností je **tvorba produktu, který bude velmi specializovaný**, tedy určen specifickým cílovým skupinám (např. senioři, rodiny s malými dětmi, mládež), a s nímž mohou destinace na mezinárodní a globální trh proniknout.

## 1.3 Marketingové řízení destinace turismu

### 1.3.1 VYMEZENÍ POJMU MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ DESTINACE

Marketingové řízení destinace je založeno na obecných principech managementu a marketingu, resp. marketingového řízení známého z firemní sféry. **Koncept marketingového řízení destinace (destinačního managementu)** je relativně mladý a v současné, i když stále se vyvíjející podobě existuje od 90. let minulého století, a to především v zemích alpského



prostoru, ve Velké Británii, Irsku, Kanadě či Austrálii. Trend marketingového řízení destinací směřoval **od tzv. politického destinačního managementu**, charakteristického pro 70. léta, přes marketingový management chápaný jako prosté zázemí pro obchodní organizace až k prosazování marketingového managementu destinace jako **aktivního činitele vytváření a realizace obchodu** (obchodní pojetí destinačního managementu). Druhá polovina 90. let vyznačující se bouřlivým rozvojem informačních technologií znamenala novou příležitost pro rychlý rozvoj destinačního managementu. Dnes jsou **destinace obecně považovány za zcela standardní, navzájem si konkurující jednotky**, jejichž rozvoj, resp. rozvoj jejich zdrojů (produktů), i jejich prodej musejí být řízeny.

## Management

**Pojem management** může být vysvětlen jako „*souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace*“. [15, s. 17]. Pojmem management lze označit jak specifickou aktivitu, která označuje řízení, tak skupinu řídicích pracovníků či vědní disciplinu: [15, s. 18]

- **management jako aktivita** znamená metody, procesy, přístupy, názory či zkušenosti, které manažeři uplatňují při plnění cílů organizace a jimiž se snaží dosáhnout stanovených cílů, za podmínek rizika, při prosazování změn a dosahování žádoucích efektů;
- **management jako skupina řídicích pracovníků** celé organizace nebo její části<sup>5</sup>;
- **management jako vědní disciplína** představuje soubor poznatků propojených s praxí, využívající metody a teorii dalších vědních disciplin a vyznačuje se určitým stupněm proměnlivosti v závislosti na měnících se podmínkách.

Drucker označuje management jako **sociální funkci a svobodné umění** založené na následujících principech, které lze velice dobře využít i **pro řízení destinací**: [4, s. 21]

- management se týká lidí a měl by využívat **efektivně jejich silných stránek a schopností** s cílem dosáhnout kolektivní výkonnosti a efektivnosti;
- management by měl využívat **tradice, historii a kulturu**;
- management stojí na **angažovanosti při dosahování jednoduchých záměrů, vize a poslání** musejí být promyšlené a **názorně prezentované**;
- umožnění **růstu a rozvoje jednotlivých zaměstnanců** firmy (učení, výuka, výcvik, rozvoj);
- **komunikace a individuální odpovědnost**;
- **kritéria výkonnosti firmy a jejího managementu** nejsou prezentována pouze finančními ukazateli, ale také pozicí na trhu, inovacemi, produktivitou, jakostí apod.;
- výsledkem činnosti firmy je **spokojený zákazník**.

## Marketing

**Pojem marketing** je jeden z frekventovaných pojmů, který lze chápat na jedné straně jako **filozofii řízení** stanovující na základě spotřebitelské poptávky zjištěné výzkumem a předpověďmi umístění produktu na trh s cílem realizace maximálního zisku. Druhou možností

5 V České republice se vžil označení „destinační management“ pro označení organizace marketingového řízení destinace.

je vymezení marketingu jako **řízeného, cíleného souhrnu aktivit vyvažujících cíle firmy (destinace) s potřebami klientů**. [14, s. 7]

**Pojem marketing** byl v průběhu uplynulých dekad definován mnoha různými způsoby, z nichž lze uvést následující [7, s. 5]:

*„Marketing je společenský a řídicí proces, kdy jednotlivci a skupiny získávají, co potřebují a chtějí, díky tvorbě a směně produktů a hodnot s ostatními.“*  
(Philip Kotler)

*„Marketing je tak základní, že nemůže být považován za separátní funkci. Je to kompletní obchodní činnost, viděná z hlediska jejího konečného výsledku, z hlediska zákazníků.“*  
(Peter Drucker)

*„Marketing je řídicí proces sloužící k identifikaci, očekávání a uspokojování zákaznických potřeb při dosažení zisku.“*  
(The Chartered Institute of Marketing)

*„Marketing je organizační funkce a soubor procesů pro tvorbu, komunikaci a poskytování hodnoty zákazníkovi a pro řízení vztahů se zákazníky s cílem zisku pro firmu a pro ‚akcionáře‘.“*  
(Americká asociace marketingu)

Marketing v destinaci turismu lze na základě výše uvedených definic charakterizovat **osmi znaky**:

- **uspokojování zákaznických potřeb, přání a požadavků**;
- **kontinuální proces** (marketing je plynulou činností řízení, nikoli jednorázovým rozhodnutím či aktem);
- **sled dílčích kroků** v marketingu;
- **filozofie marketingu musí být přijata každým v destinaci** (marketing není výhradní odpovědností jednoho oddělení);
- **budoucí potřeby musejí být identifikovány a očekávány** (klíčová role marketingového výzkumu);
- **vzájemná vnitřní závislost subjektů** odvětví turismu, a tedy množství příležitostí ke spolupráci v destinaci;
- **orientace na zisk** je zcela normální, speciálně v soukromém sektoru;
- **marketing ovlivňuje společnost** (sociální a ekonomické aspekty marketingu).

## Marketingové řízení destinace

Z porovnání definic managementu a marketingu je zřejmé, že management destinace může znamenat širší pojem zahrnující kromě marketingových aktivit i veškeré vnitřní aktivity destinace, avšak i v řadě odborných textů se oba pojmy často překrývají. **Management destinace (destinační management)** představuje do jisté míry východisko pro marketing destinace. Na druhou stranu nemůže být marketing chápán pouze jako činnost oddělení marketingu, ale marketingové myšlení musí prostoupit celou destinaci a projevit se v jednání a rozhodování všech zainteresovaných subjektů. O managementu destinace je pak možné hovořit jako o „**marketingovém řízení destinace**“ (řízení destinace na principech marketingu).

Podle Americké asociace marketingu je **marketingové řízení** „...proces plánování a provádění koncepce, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, zboží a služeb s cílem vytvářet směny, které uspokojují cíle jednotlivce a organizací“. [8, s. 11] Marketingové řízení sleduje ovlivňování úrovně, načasování a složení poptávky tak, aby organizace dosahovala svých cílů [8, s. 12].

**Marketingové řízení destinace** se snaží o **ovlivňování množství, složení, časového a prostorového rozložení poptávky v destinaci**. **Marketingové řízení destinace (destinační management<sup>6</sup>)** je procesem analýzy, plánování, stanovení cílů destinace, tvorby a prosazování komunikačních a dalších strategií, marketingového mixu, realizace a kontroly s cílem propojit nabídku destinace s poptávkou po destinaci tak, aby byly uspokojeny **potřeby návštěvníků destinace**, „**akcionářů**“<sup>7</sup>, zvýšena kvalita života **rezidentů** v destinaci. Marketingové řízení destinace využívá zdroje destinace a snaží se vhodnými postupy a procesy efektivně dosahovat stanovených cílů a pozitivních efektů (např. regionální, ekonomický, sociální rozvoj destinace). Marketingové řízení je založeno na **spolupráci soukromého a veřejného** i nevládního neziskového sektoru.

Z dalších vymezení konceptu **destinačního managementu na regionální úrovni** lze uvést výstižnou definici Bartla a Schmidta. Destinační management je „...*strategie a cesta pro silné regiony, které mají odvalu ke koncentraci sil pro společný rozvoj, organizaci a aktivní prodej jejich klíčových konkurenčních výhod. Touto cestou vznikají destinace, které nabízejí klientovi perfektně zorganizovaný řetězec služeb odpovídající jeho volbě, který zahrnuje vše od informace a pohodlnou rezervaci přes bezchybný průběh pobytu až po návrat domů*“. [2, s. 2] Bartl a Schmidt definují **systém marketingového řízení jako systém šesti elementů** – systém klíčových produktů (konkurenčních výhod), distribuční kanály a síť, politiku značky, systém řízení kvality, systém řízení znalostí, organizaci marketingového řízení destinace (podrobněji [12]).

Samotný **pojem marketingový management destinace** je ve své podstatě zavádějící, poněvadž v destinaci se většinou nejedná o řízení na základě přesného formálního vymezení kompetencí a vztahů nadřízenosti a podřízenosti, z něhož plynou povinnosti a uplatňování nástrojů řízení odpovědnými subjekty. Ve skutečnosti jde spíše o **koordinaci, kooperaci a vedení<sup>8</sup> subjektů v destinaci** při omezené škále formalizovaných nástrojů řízení. Na druhou stranu jsou stále ve větší míře aplikovány do řízení destinací **principy řízení firem**, ať už jde o vymežování cílů, vedení subjektů v destinaci, komunikace, nebo o způsob měření

6 Pojem **destinační management a marketingové řízení destinace** budou používána jako synonyma. Pojem management označuje v tomto případě aktivity spojené s řízením. Koncepce destinačního managementu je typická pro regionální průnik na mezinárodní trh cestovního ruchu, poněvadž vychází ze snazšího řízení procesů v destinaci v regionálním měřítku (průhlednější vazby, snazší komunikace, menší vzdálenosti, méně subjektů, snadnější ovlivnění a kontrola apod.), než je tomu na úrovni národní.

7 Termín „**akcionáři**“ (angl. *stakeholders*) nemá v českém jazyce odpovídající ekvivalent, proto je v uvozovkách. Nejedná se o vyjádření majetkového podílu na společnosti, ale termín má vyjádřit angažovanost a zainteresovanost všech subjektů v destinaci, jichž se turismus, resp. marketingové řízení destinace, nějakým způsobem dotýká. Někdy se používá pojmu „podílníci“ či „aktéři“.

8 **Vedení** označuje klíčovou roli každého manažera, která znamená ovlivňování subjektů v destinaci směrem ke kvalitnímu a efektivnímu plnění úkolů, v podněcování tvůrčí a podnikatelské aktivity a iniciativy subjektů v destinaci [15, s. 62]. Marketingové řízení destinace je ve skutečnosti **vedení na základě společné sdílené vize**, přestože motivovat jednotlivé subjekty v destinaci k naplňování vize a cílů není vůbec jednoduché. Vedení klade svým způsobem **daleko vyšší nároky na osobnost manažera destinace jako vůdce**, a to nejen při určování vize (směru) destinace a rozvoji strategií, ale i v rozvoji a usměrňování činnosti subjektů v destinaci i uspokojování jejich potřeb. V neposlední řadě je třeba jmenovat význam vytváření pozitivní a neformální atmosféry důvěry v destinaci.

efektivnosti řízení, tvorbu produktu a jeho prodej. **Tvorba produktu (služeb)** je podstatná proto, aby byla destinace vnímána a nakupována jejími návštěvníky. Luft označuje za **hlavní cíle kooperace, resp. řízení plnění cílů destinace**, dvě oblasti – za první, **politiku tvorby produktu** (plánování a tvorba produktu, koordinace nabídky a prosazování standardů kvality dílčích součástí celkového produktu destinace), a za druhé, **distribuci produktu** (konkurenceschopnost produktu, kooperace při distribuci produktu). [10, s. 18] Situace, kdy organizace marketingového řízení pouze vydávaly brožury a informační materiály, je pryč nejen v západní Evropě, ale i v České republice. Cíle řízení destinace se posouvají ke komerčním aktivitám podporujícím **prodej destinace**.

Otázka na závěr zní – kdo přišel s myšlenkou marketingového řízení destinace a kdo marketingové řízení potřebuje nejvíc? Koncept marketingového řízení destinace má kořeny v 90. letech v Rakousku a ve Švýcarsku, které se potýkaly s obrovskými problémy poklesu příjezdového turismu. Tím je zodpovězena i druhá část otázky – nejpropracovanější systémy marketingového řízení zpravidla nalezneme v destinacích, které se tzv. neprodávají samy, ale jejichž prodej je podporován založením organizace marketingového řízení a realizací aktivit marketingového řízení.

### 1.3.2 PROCES MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ DESTINACE

**Proces marketingového řízení destinace** je souhrn aktivit od analýzy marketingových příležitostí, stanovení cílů, výběru strategií, plánování marketingových programů, realizace a kontroly až po hodnocení marketingového úsilí. Proces marketingového řízení destinace může být vyjádřen zkratkou **AOSTC** – analýza (*A, analysis*), stanovení cílů (*O, objectives*), strategie (*S, strategies*), taktika (*T, tactics*), realizace a kontrola (*C, controls*). Schéma marketingového řízení destinace je ukázáno na obrázku 1.4. V procesu marketingového řízení destinace lze vymezit podrobněji následující fáze:

1. marketingový výzkum a situační analýza, analýza tržních příležitostí;
2. určení vize a poslání destinace;
3. formulace cílů destinace;
4. identifikace strategických jednotek obchodu (SBU) a nových příležitostí;
5. formulování strategie destinace;
6. plánování marketingových programů (marketingový mix);
7. realizace strategie destinace;
8. kontrola, měření a hodnocení marketingového úsilí.

#### **Marketingový výzkum a situační analýza, analýza tržních příležitostí**

**Marketingový výzkum** označuje okruh činností zaměřených na systematický sběr, třídění a zpracování, interpretaci dat o makroprostředí, vnitřním prostředí destinace, o konkurenci, produktu, spotřebním chování cílových trhů a další. Marketingový výzkum je zaměřen nejen na sledování toho, co se stalo nebo co se právě děje, ale jeho úkolem je podat informace o tom, **co se bude dít**. Z hlediska typů výzkumů lze v destinaci vymezit kvantitativní a kvalitativní výzkum, primární a sekundární. **Proces marketingového výzkumu destinace** se skládá z následujících částí – formulace problému výzkumu, sestavení plánu výzkumu,