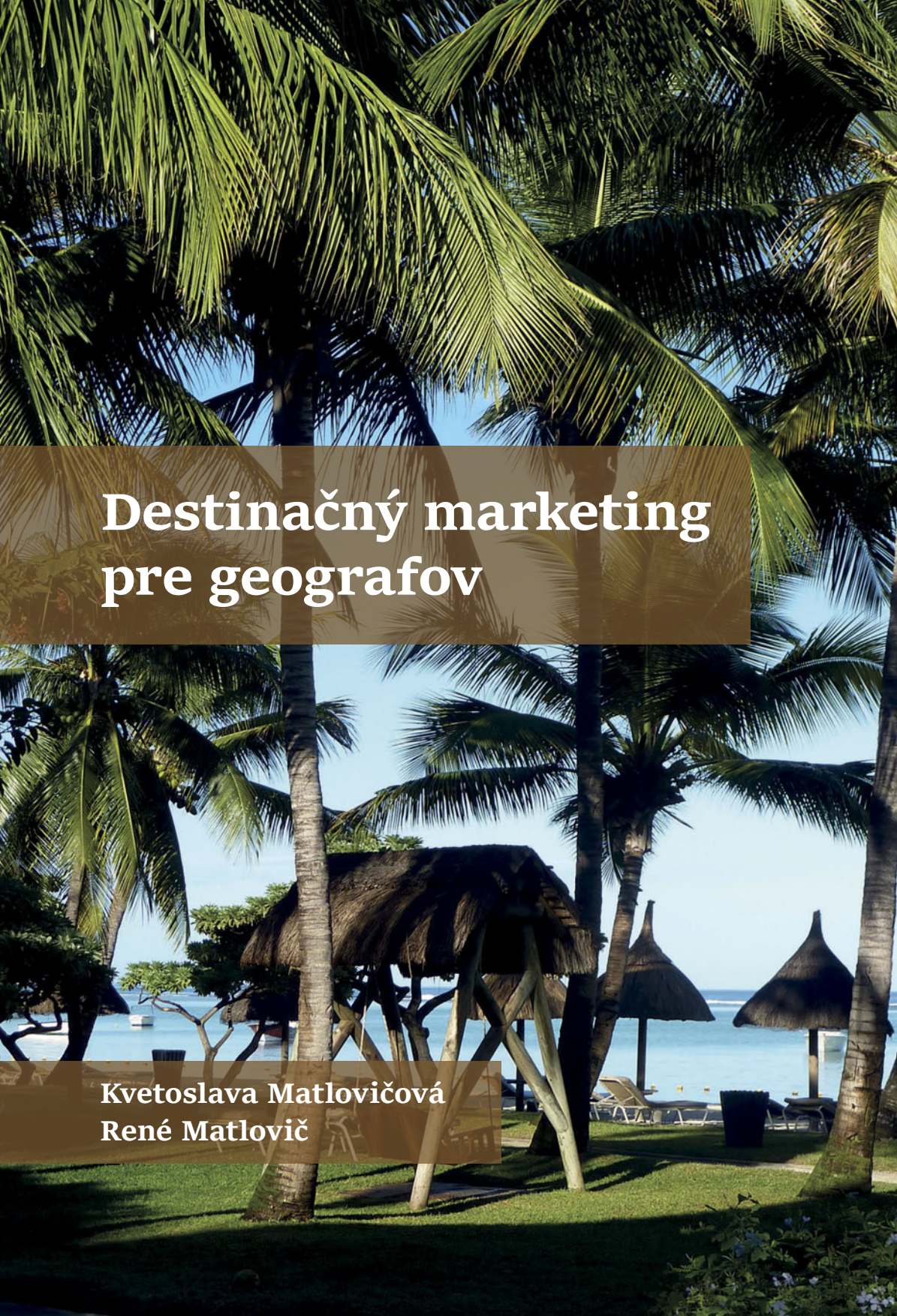


A tropical beach scene with several palm trees in the foreground and middle ground. In the background, there are thatched-roof huts on a grassy area near the ocean. The sky is clear and blue. The overall atmosphere is serene and vacation-like.

# Destinačný marketing pre geografov

Kvetoslava Matlovičová  
René Matlovič

**Citačný vzor:**

Matlovičová K., Matlovič R. (2017):

***Destinačný marketing pre geografov.***

Prešovská univerzita v Prešove, ISBN: 978-80-555-1892-3, prvé vydanie, 275 s. (učebnica).

.

Dostupná aj v PDF na:

<http://www.unipo.sk/fakulta-humanitnych-prirodných-vied/geografia/pracovnici/matlovicova/pp>



VYSOKOŠKOLSKÁ UČEBNICA

PREŠOVSKÁ UNIVERZITA V PREŠOVE  
Fakulta humanitných a prírodných vied

Kvetoslava Matlovičová – René Matlovič

# Destinačný marketing pre geografov

PREŠOV 2017



## **Destinačný marketing pre geografov**

Učebnica je jedným z výsledkov realizácie projektu KEGA č. 046PU-4/2015:  
*„Diverzifikácia a posilnenie interdisciplinárneho a aplikačného charakteru  
geografickej edukácie - vydanie učebnice: Destinačný marketing pre geografov“*

© autori: doc. RNDr. Kvetoslava Matlovičová, PhD.  
prof. RNDr. René Matlovič, PhD., LL.M

Recenzenti: doc. Ing. Peter Adamišin, PhD.  
prof. RNDr. Ladislav Tolmáči, PhD.

Prešov 2017

**ISBN 978-80-555-1892-3**

# OBSAH

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| ÚVOD.....                                                               | 7  |
| <b>1 TURISTICKÁ DESTINÁCIA ...</b>                                      |    |
| <b>O ČOM TO VLASTNE HOVORÍME?.....</b>                                  | 10 |
| 1.1 Možné perspektívy konceptualizácie turistickej destinácie....       | 10 |
| 1.1.1 Geografická perspektíva.....                                      | 10 |
| 1.1.2 Marketingová perspektíva .....                                    | 14 |
| 1.1.3 Sociologická perspektíva .....                                    | 18 |
| 1.1.4 Transdisciplinárna perspektíva .....                              | 21 |
| a) Turistická destinácia ako klaster .....                              | 21 |
| b) Turistická destinácia ako sieť aktérov .....                         | 21 |
| 1.2 Turistická destinácia z perspektívy marketingového manažmentu ..... | 25 |
| 1.2.1 Turistická destinácia a jej mierka .....                          | 26 |
| a) Percepcia mierky turistickej destinácie zo strany dopytu.....        | 27 |
| b) Percepcia mierky turistickej destinácie zo strany ponuky .....       | 29 |
| <b>2 MANAŽMENT TURISTICKEJ DESTINÁCIE .....</b>                         | 34 |
| 2.1 Manažment.....                                                      | 34 |
| 2.2 Strategický destinačný manažment .....                              | 35 |
| 2.2.1 Manažment značky turistickej destinácie .....                     | 39 |
| 2.2.2 Manažment kvality turistickej destinácie .....                    | 40 |
| a) Grönroosov model vnímania kvality služieb.....                       | 43 |
| b) Parasuraman-Zeithaml-Berry model.....                                | 44 |
| 2.2.3 Hodnotenie kvality služieb turistickej destinácie.....            | 49 |
| a) Meranie kvality služieb z perspektívy zákazníka ...                  | 49 |
| SERVQUAL model .....                                                    | 49 |
| CIT – Critical Incident Technique.....                                  | 51 |
| b) Meranie kvality služieb z perspektívy poskytovateľa..                | 54 |
| Audit .....                                                             | 54 |
| Common Assessment Framework (CAF).....                                  | 54 |
| Mystery shopping.....                                                   | 56 |
| Benchmarking .....                                                      | 57 |
| 2.3 Organizácie destinačného manažmentu (DMO).....                      | 59 |
| 2.3.1 DMO na Slovensku .....                                            | 63 |
| a) Národná úroveň.....                                                  | 64 |
| b) Krajské organizácie cestovného ruchu (KOCR) .....                    | 65 |
| c) Oblastné organizácie cestovného ruchu (OOCR) .....                   | 67 |
| d) Asociácia organizácií cestovného ruchu (AOCR) .....                  | 71 |

|          |                                                                                      |           |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>3</b> | <b>MARKETING TURISTICKEJ DESTINÁCIE .....</b>                                        | <b>73</b> |
| 3.1      | Čo je to marketing? .....                                                            | 73        |
| 3.2      | Destinačný marketing zo strany dopytu .....                                          | 76        |
| 3.3      | Destinačný marketing zo strany ponuky .....                                          | 80        |
| 3.3.1    | <i>Segmentácia</i> .....                                                             | 83        |
| 3.3.2    | <i>Targeting</i> .....                                                               | 87        |
| 3.3.3    | <i>Positioning</i> .....                                                             | 90        |
| 3.4      | Marketingový mix turistickej destinácie .....                                        | 93        |
| 3.4.1    | <i>Podstata marketingového mixu</i> .....                                            | 93        |
| 3.4.2    | <i>Produkt turistickej destinácie</i> .....                                          | 99        |
|          | a) <i>Konkurencieschopnosť produktu destinácie</i> .....                             | 102       |
|          | b) <i>Aktéri zodpovední za tvorbu destinačného produktu</i> .....                    | 105       |
|          | c) <i>Determinanty produktu turistickej destinácie</i> .....                         | 106       |
|          | d) <i>Warnaby-Davies servuction model produktu turistickej destinácie</i> .....      | 107       |
|          | e) <i>Identita, imidž a reputácia turistickej destinácie</i> .....                   | 115       |
|          | f) <i>Butlerova koncepcia evolučného cyklu produktu turistickej destinácie</i> ..... | 126       |
| 3.4.3    | <i>Cenová stratégia turistickej destinácie</i> .....                                 | 131       |
|          | a) <i>Spotrebiteľská pridaná hodnota</i> .....                                       | 131       |
|          | b) <i>Cena v turizme</i> .....                                                       | 132       |
|          | c) <i>Cenové stratégie</i> .....                                                     | 134       |
| 3.4.4    | <i>Marketingová komunikácia destinácie</i> .....                                     | 139       |
|          | a) <i>Komunikácia a jej vymedzenie</i> .....                                         | 139       |
|          | b) <i>Marketingová komunikácia a jej prvky</i> .....                                 | 143       |
|          | <i>Reklama (Advertising)</i> .....                                                   | 144       |
|          | <i>Podpora predaja (Sales Promotion)</i> .....                                       | 159       |
|          | <i>Osobný predaj (Personal Selling)</i> .....                                        | 164       |
|          | <i>Public Relations (PR)</i> .....                                                   | 173       |
|          | <i>Priamy marketing (Direct Marketing)</i> .....                                     | 175       |
|          | <i>Ďalšie možné nástroje marketingovej komunikácie</i> .....                         | 178       |
|          | c) <i>Stratégia komunikačného mixu destinácie a meranie jeho dopadu/dosahu</i> ..... | 183       |
| 3.4.5    | <i>Distribučné cesty v turizme</i> .....                                             | 187       |
|          | a) <i>Distribučné stratégie</i> .....                                                | 189       |
|          | b) <i>Informačné systémy turistickej destinácie</i> .....                            | 190       |

|                                                                                                                                                              |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>4 PLÁNOVANIE V TURIZME .....</b>                                                                                                                          | <b>194</b> |
| 4.1 Čo je to plánovanie? .....                                                                                                                               | 194        |
| 4.2 Plánovací proces .....                                                                                                                                   | 195        |
| 4.3 Vývoj prístupov plánovania v turizme .....                                                                                                               | 200        |
| 4.3.1 <i>Lineárny model rozvoja prístupov v plánovaní</i><br><i>turizmu .....</i>                                                                            | <i>204</i> |
| 1. <i>Fáza živelného rozvoja turizmu a počiatky jeho</i><br><i>plánovania (1850-1950) .....</i>                                                              | <i>204</i> |
| 2. <i>Fáza operatívneho plánovania turizmu ako</i><br><i>derivát urbánneho plánovania (1950-1960) .....</i>                                                  | <i>205</i> |
| 3. <i>Fáza plánovania udržateľného turizmu,</i><br><i>zameraná na územné plánovanie a marketing</i><br><i>(70. roky minulého storočia) .....</i>             | <i>207</i> |
| 4. <i>Fáza komplexného participatívneho prístupu</i><br><i>v strategickom plánovaní turizmu</i><br><i>(80. roky minulého storočia) .....</i>                 | <i>209</i> |
| 5. <i>Fáza komplexného strategického plánovania</i><br><i>rozvoja turizmu v ére digitalizácie</i><br><i>a elektronickej komunikácie (po roku 1990) .....</i> | <i>211</i> |
| 6. <i>Fáza participatívneho integrovaného plánovania</i><br><i>rozvoja turizmu v ére digitálnej a znalostnej</i><br><i>spoločnosti (2000-2010) .....</i>     | <i>214</i> |
| 7. <i>Fáza plánovania rozvoja turizmu v ére globálnej</i><br><i>mobility, mobilného internetu a kolaboratívnej</i><br><i>ekonomiky (po roku 2010) .....</i>  | <i>219</i> |
| 8. <i>Výzvy plánovania rozvoja turizmu do budúcnosti</i><br><i>– kolaboratívna ekonomika a internet vecí .....</i>                                           | <i>222</i> |
| 4.3.2 <i>Nelineárny model rozvoja prístupov v plánovaní</i><br><i>turizmu .....</i>                                                                          | <i>225</i> |
| 4.4 Strategické plánovanie rozvoja turizmu .....                                                                                                             | 234        |
| 4.5 Fázy procesu plánovania .....                                                                                                                            | 240        |
| 4.5.1 <i>Definovanie poslania .....</i>                                                                                                                      | <i>241</i> |
| 4.5.2 <i>Situačná analýza .....</i>                                                                                                                          | <i>243</i> |
| 4.5.3 <i>Koncepcia stratégie .....</i>                                                                                                                       | <i>248</i> |
| 4.5.4 <i>Implementácia a kontrola .....</i>                                                                                                                  | <i>252</i> |
| 4.6 Marketingový plán turistickej destinácie .....                                                                                                           | 253        |
| <b>LITERATÚRA .....</b>                                                                                                                                      | <b>256</b> |



*Machu Picchu (2 430 m) vo vysokohorskom hmlovom lese Ánd, Peru  
Foto: K. Matlovičová*

# ÚVOD

Turizmus patrí medzi dôležité odvetvia národnej ekonomiky. Považuje sa za významný faktor lokálneho a regionálneho rozvoja. Vyžaduje si zvládnutie tvorby konkurencieschopných turistických produktov. Ich poskytovanie je viazané na turistické destinácie. Súvisí to s faktom, ktorý si uvedomoval už Aristoteles, pre ktorého všetko, čo existuje musí mať svoje miesto, teda musí byť niekde umiestnené, či situované. Turistické produkty sú situované v turistických destináciách. Uvažovanie o produkte sa však dá aplikovať aj na destináciu ako takú. Na tejto logike je postavená celá interdisciplinárna oblasť výskumu a praktickej činnosti, známa ako marketing územia. Ide o jednu zo súčastí širšej oblasti, nazývanej manažment územia. Z hľadiska participácie jednotlivých disciplín sa tu uplatňujú ekonómia, právo, manažment, geografia, história, kulturológia, sociológia, psychológia a pod.

Turistické destinácie sú miesta ak ich chápeme v kontexte fluidnej mierky pozdĺž globálno-lokálneho kontinua ako aj v kontexte ich trojštruktúrnej povahy (bližšie Matlovič 2007; Matlovič, Matlovičová 2007). Neúprosná konkurencia a pokračujúce globalizačné tendencie na trhu s turistickými produktmi nútia turistické destinácie na svete k využívaniu stále sofistikovanejších praktík pre udržanie a zväčšenie svojich trhových podielov. Z uvedených dôvodov sa stáva majstrovstvo šikovného využitia marketingových praktík životne dôležité pre všetky subjekty usilujúce sa uspieť v tomto vysoko konkurenčnom biznise. Nemožno sa teda čudovať, že nástroje marketingu sú už takmer storočie súčasťou portfólia bežne využívaných techník a postupov. Ich aplikáciou v oblasti „predaja“ turistickej destinácie boli položené základy tzv. *destinačného marketingu*. Jeho rozvoj napredoval a s úspechmi prichádzal aj rast jeho popularity. Postupne sa sformovala a neskôr aj precizovala jeho teoretická báza do takej miery, že dnes je už považovaný za samostatnú paradigmu (Bowen, Fidgeon, Page 2014) a základný pilier udržateľnosti rastu turizmu (UNWTO 2011).

Označenia ako *destinačný marketing*, *destinačný branding*, *destinačný manažment*, *organizácia destinačného marketingu* (DMO), či ďalšie súvisiace pojmy – *turistická destinácia*, *rezort* alebo *hospitality*, sú v praxi používané veľmi často, neraz však máťúco, či dokonca v protichodných významoch. Nezriedka sú len módnym verbálnym doplnkom, ktorý má za cieľ vylepšiť vnímanie autora ako erudovaného odborníka v danej oblasti. Terminologický voluntarizmus a inflá-

cia významu spôsobená ich nadužívaním vo viere, že prezentované-  
mu obsahu dodajú na kvalite, môže vyvolať pochybnosti dokonca aj  
u odborne zdatných adresátov. Núka sa tu tak priestor na zamyslenie  
nad obsahom zaužívaných pojmov a popisom fungujúcich mechaniz-  
mov tvorby a následného riadenia produktov turistických destinácií.

Hlavným motívom k napísaniu učebnice bol fakt, že na Slovensku  
učebnica tohto zamerania chýba. Problematika destinačného marke-  
tingu je síce pomerne solídne diskutovanou akademickou témou na  
poli ekonomických vedných disciplín a o výsledky výskumu je narasta-  
júci záujem aj zo strany odborníkov z praxe. Absentuje však potrebná  
študijná literatúra, ktorá by pracovala s geografickou perspektívou,  
čo je nevyhnutným predpokladom na jej optimálne zvládnutie. Mar-  
keting turistickej destinácie sa nezaobíde bez solídneho geografické-  
ho poznatkového základu a naopak, aj vynikajúci znalec geografickej  
bázy nevyhnutne potrebuje zvládnuť teórie a metodológiu teritoriál-  
neho marketingu.

Zavedením predmetu *Destinačný marketing pre geografov* a napí-  
saním tejto vysokoškolskej učebnice sledujeme teda nielen obsahovú  
diverzifikáciu štúdia akcentujúc využitie poznatkov v praxi, ale aj in-  
tegráciu problematiky regionálnej geografie, ekonómie a teritoriálne-  
ho marketingu do vysokoškolského štúdia geografie.

Potenciál využitia učebnice nemusí byť nevyhnutne redukovaný  
len na prostredie geografických študijných programov. Interdiscip-  
linárna povaha problematiky destinačného marketingu núka široké  
možnosti jej využitia aj v oblasti ekonómie, manažmentu, regionalis-  
tiky a verejnej správy.



*Keçuánska žena a domestikovaný druh lamy – Lama Alpaka,  
Sacsayhuamán, Cusco, Peru  
Foto: K. Matlovičová*

# 1 TURISTICKÁ DESTINÁCIA ... O ČOM TO VLASTNE HOVORÍME?

Väčšina pokusov o analýzu turizmu a nevyhnutných procesov, ktoré ho tvoria končí na úrovni destinácií. Destinácie nám slúžia ako referenčný rámec pre imidž a kreovanie značiek území, ktoré reprezentujú. Turistami sú vnímané prostredníctvom súboru jedinečných atribútov, ktoré ich odlišujú od iných podobných území.

Čo ale termín turistická destinácia označuje?

O akom území to vlastne hovoríme?

Termín **destinácia** má pôvod v angličtine. Výraz *destination* odkazuje na cieľ cesty, cieľovú stanicu, resp. miesto určenia akéhokoľvek cestovania bez ohľadu na jeho účel.

Prívlastok **turistická** zužuje možné ciele cestovania na tie, ktoré sú spojené s turizmom (obrázok 2 v kapitole 1.2.1 b).

V odbornej literatúre sa bežne termín *turistická destinácia* skraca a používa sa len označenie **destinácia** vo význame viažucom sa na turizmus.

## 1.1 Možné perspektívy konceptualizácie turistickej destinácie

„Destináciu“ možno konceptualizovať v kontexte štyroch možných perspektív: *geografickej, marketingovej, sociologickej a transdisciplinárnej* (Flores, Scott in Jafari, Xiao 2016, s. 249-250, Pearce in Palatková 2015, s. 121-124).

### 1.1.1 Geografická perspektíva

Špecifikum geografického prístupu k turistickej destinácii spočíva v tzv. **regionálnom prístupe** k jej vymedzeniu. Geografia nazerá na **destináciu** ako na **región so špecifickou polohou, ktorý sa od iného odlišuje určitým znakom alebo súborom, či kombináciou znakov** (Hartshorne 1959 in Matlovič 2010, s. 29). Jeho hranice determinuje výskyt, resp. intenzita výskytu tohto znaku (napríklad step, púšť, dažďový prales) alebo kombinácie viacerých znakov.

Geografická perspektíva núka celý rad možných **klasifikácií destinácií**.

Z hľadiska **priestorovej organizácie** destinácie môžu mať podľa Haggeeta (1965 in Matlovič 2010, s. 30) charakter:

- **Bodových lokácií resp. uzlov** – príznačná pre nich je vysoká koncentrácia aktivity na relatívne malom mieste (mestá, rezorty a iné bodové zoskupenia a pod.);
- **Líniových lokácií** – turistická destinácia v tomto prípade vytvára čiarové zoskupenia objektov spojené napr. komunikačnými sieťami (napr. rekreačné areály pozdĺž kanálov riek, v úzkych uzavretých dolinách, či úzke ohraničené pobrežné zóny, tematické cesty);
- **Plošných lokácií** - v tomto prípade majú destinácie charakter spojitých dvojrozmerných útvarov (napr. národné parky, rozľahlé lyžiarske strediská, vinohradnícke oblasti).

Na **základe pôvodu a charakteru dominantných prvkov**, ktoré tvoria ich obsah môžeme rozlíšiť:

- **Prírodné destinácie** – ide o územia v minimálnej miere poznačené činnosťou človeka, formované prevažne na základe prírodných faktorov. Ich hranice môžu byť stanovené *prirodzene* v zmysle vymedzenia určitého fyzicko-geografického znaku (*Seven Coloured Earths* na Mauríciu, *Pamukkale* v Turecku a pod.) alebo *arbitrárne*, zväčša ako výsledok konsenzu (napr. hranice národných parkov);
- **Antropogénne destinácie** – dominantné črty takýchto území vrátane hlavných imidžotvorných turistických atrakcií sú výsledkom činnosti človeka. Napr. *Disneyland Paríž*, *Madurodam* pri Haagu, ale aj celé mestá ako *Zwolle* v Holandsku, *Dubaj* v SAE, *Las Vegas* či *Londýn*;
- **Hybridné destinácie** – u ktorých sú zastúpené obe skupiny prvkov tak prírodného ako aj antropogénneho prostredia vyrovnané, resp. v takej miere, že nie je možné jednoznačne určiť ktorá skupina dominuje. Napr. vinohradnícka oblasť *Champagne* bola vytvorená ako výsledok interakcie prírodných podmienok a ľudskej aktivity, prípadne chrámový komplex *Angkór Vat* v Kambodži, ktorý bol pôvodne vytvorený človekom, ale v súčasnej podobe je výrazne ovplyvnený i prvkami prírodného prostredia. Iným príkladom je rakúske mesto *Hallstatt*, ktorého charakter možno z pohľadu dominancie prvkov prírodnej (jazero, pohorie) a antropogénnej povahy (urbanistický organizmus) považovať za vyvážený.

Podľa **jedinečnosti črt**, ktoré sú predmetom turistického záujmu možno rozlíšiť:

- **individuálne destinácie** – neopakovateľné v zmysle jedinečnosti črty, ktorá ich odlišuje od iných (Niagarské vodopády, Galapágy, Benátky, Paríž a pod.),
- **typologické destinácie** – ide o územia vymedzené na základe istých opakovateľných spoločných znakov (napr. lyžiarske stredisko, prímorské letovisko, kúpeľné stredisko a pod.; Gurňák, Blažík, Lauko 2005 in Matlovič 2010, s. 54-55).

Iný prístup vychádza z **konceptu turistického priestoru**, pod ktorým rozumieme funkčne vymedzenú časť (subpriestor) geografického priestoru, ktorá je aktivitami človeka určená na turistické využívanie, čiže motívom jej vzniku je saturovanie potrieb spojených s rekreáciou, poznávaním alebo zážitkami. Typickými črtami turistického priestoru sú absencia stability jeho hraníc vyplývajúca z dynamiky turistických fenoménov a ich cyklického časového režimu, vysoká miera heterogenity z fyzickogeografického i humánnogeografického hľadiska a nespojitosť, pretože spravidla pozostáva z priestorovo rozptýlených (odlúčených) avšak funkčne prepojených prvkov (Liszewski 1995 in Kurek 2007, s. 39). Podľa intenzity turistických aktivít a ich dopadov vyčleňujeme nasledujúce typy turistického priestoru (Liszewski 1995 in Kurek 2007, s. 40):

- **Priestor turistickej explorácie** – v ňom sa prejavuje turistická aktivita spojená s objavovaním neznámych a zväčša neobývaných území, v ktorých absentujú trvalé zariadenia turistickej infraštruktúry (napr. vysokohorské oblasti, jaskyne, podmorské oblasti, polárne oblasti, oblasti tropických pralesov a pod.);
- **Priestor turistickej asimilácie** – v ňom dochádza k realizácii turistických pobytov, kde sa účastníci turizmu dostávajú do interakcie s miestnym obyvateľstvom poznávajúc ich spôsob života, kultúru, tradície a pod.;
- **Priestor turistickej kolonizácie** – v ňom dochádza k rozvoju turistickej funkcie na nových územiach, pričom sa mení ich pôvodné využitie – napr. rozvoj druhého bývania, výstavba hotelov, penziónov, rekreačných stredísk, celých hotelových rezortov a pod.;
- **Priestor turistickej urbanizácie** – v ňom dochádza k transformácii pôvodných vidieckych sídelných štruktúr (napr. rybárskych a poľnohospodárskych dedín) na intenzívne urbanizované územia s turistickou funkciou, ide v podstate o pokročilú fázu turistickej kolonizácie.

Turistický priestor je konceptom nadradeným, ktorý zahŕňa všetky prejavy turizmu vyskytujúce sa v danom území. Jeho prvkami sú **hierarchizované turistické priestorové jednotky**. Vo všeobecnosti ich charakterizujeme ako časti geografického priestoru, ktorý plní funkciu prijímania (recepcie) účastníkov turizmu bez ohľadu na jeho veľkosť. Súčasne môžeme klasifikovať ich hierarchiu a rozlišovať jednotlivý objekt, rekreačné stredisko, turistické miesto (lokalita), turistickú zónu, turistický región, turistický územný systém alebo i celý štát (Liszewski, Baczworow 1998 in Kurek 2007, s. 40). Každú z uvedených turistických priestorových jednotiek môžeme chápať i ako turistickú destináciu.



*Presmyk La Raya (Abra la Raya) v Peruánskych Andách (4 335 m n.m.),  
hranica regiónov Cusco a Puno, severozápadný okraj  
náhornej plošiny Altiplano, Peru  
Foto: K. Matlovičová*

### 1.1.2 Marketingová perspektíva

Marketéri na turistickú destináciu nazeraajú ako na **súbor zdrojov** resp. **príležitostí pre tvorbu turistického produktu**. Na rozdiel od geografického prístupu sa presúva dôraz od vymedzenia územia ako takého, k jeho nožnej turistickej ponuke, z ktorej je následne koncipovaný produkt.

Marketingová perspektíva nazeraajúca na územie turistickej destinácie ako na súbor zdrojov je označovaná ako **Resource-Based View (RBV)**.

Vítaným aspektom destinácie je v tomto prípade heterogenita zdrojov územia, ktorá je považovaná za možný zdroj konkurenčnej výhody. Dôležitým aspektom využiteľnosti zdrojov je istá miera ich kontrolovateľnosti a udržateľnosti využívania prispievajúca k predĺženiu trvania unikátnosti charakteru destinácie (Penrose 1958; Rumelt 1984; Wernerfelt 1984).

V tomto duchu Palatková (2006, s. 25) označuje destináciu aj za **súbor príležitostí územia** tzv. *Destination Area Opportunity Set – DAOS* (Ashworth, Goodall 2014, s. 65), ktoré sú tvorené na základe existujúcich zdrojov. Inými slovami ide o **disponibilný kapitál destinácie**, ktorý môže mať hmotný alebo nehmotný charakter.

- **Hmotný kapitál turistickej destinácie** tvoria fyzické atribúty prostredia ako napr. stavby, objekty, hmotné atrakcie, finančný kapitál, samotná geografická poloha, ktorá predstavuje veľmi cenný zdroj (Barney 1991 in Matlovičová 2015, s. 64);
- **Nehmotný kapitál turistickej destinácie** tvorí:
  - *Sociálny kapitál* – kvalita ľudských zdrojov ako sú skúsenosti, úsudok, dôvtip, reputácia, individuálne schopnosti manažérov, pracovníkov administratívy, miestnych stakeholderov resp. rezidentov, ktorými dokážu obohatiť produkt destinácie a prispieť tak k jej rozvoju (Barney 1991 in Matlovičová 2015, s. 64).
  - *Organizačný kapitál* – formálne štruktúry riadenia územia, formálne a neformálne plánovanie, riadiace a koordinačné systémy, neformálne vzťahy v rámci územia destinácie a s jej okolím (Barney 1991 in Matlovičová 2015, s. 64).

Vo svetle *Resource-Based View* by mohla byť turistická destinácia definovaná **ako súbor účelových zariadení a služieb, ktoré uspokojujú dopyt turistov** (Cooper, Fletcher, Gilbert, Shepherd, Wanhill 1998). V podobnom duchu destináciu definuje aj Leiper (1995, s.87) a označuje

ňou **územie, do ktorého turisti cestujú a v ktorom sa rozhodnú určitý čas zostať, pretože chcú využívať určité jeho prvky alebo charakteristiky vnímané ako atraktívne**. Buhalis (2000) ide v konkretizácii zdrojov ešte hlbšie. Identifikoval šesť kľúčových komponentov, ktoré by podľa neho mali tvoriť základ každej analýzy turistickej destinácie. Označuje ju ako sústava „6A“ komponentov destinácie. Tvoria ju:

- **Turistické atrakcie (Attractions)** – všetky stimulátory turizmu bez ohľadu na ich charakter, t.j. rovnako prírodné aj antropogénne (umelé, vytvorené človekom), resp. hmotné (historické pamiatky, budovy, zábavné parky a pod.) a nehmotné atrakcie (napríklad rôzne podujatia). Niekedy sú označované aj ako primárna ponuka turizmu;
- **Dopravná infraštruktúra (Accessibility)** – ide o infraštruktúru zabezpečujúcu konektivitu územia destinácie s územiaми, ktoré generujú turistov (so zdrojovými trhmi). Buhalis (2000) tu menovite uvádza komplexný systém dopravy vrátane cestnej siete, železničnej siete, staníc, letísk, prístavov a dopravných prostriedkov. Niekedy je označovaná aj ako podporná, všeobecná infraštruktúra;
- **Turistické zariadenia (Amenities)** – turistická supraštruktúra (ubytovacie a stravovacie zariadenia) a infraštruktúra (informačné a cestovné kancelárie a ostatné turistické služby);
- **Dostupná ponuka (Available packages)** – predpripravené ponuky pobytov jednak prevádzkovateľmi zariadení v turistickej destinácii (napr. účelovo vytvorené ponuky hotelmi) alebo sprostredkovateľmi (napr. zájazdy cestovných kancelárií);
- **Ponuka aktivít (Activities)** – všetky dostupné aktivity, ktoré môžu turisti počas pobytu v turistickej destinácii realizovať;
- **Doplňková infraštruktúra (Ancillary services)** – ide o doplnkové služby, ktoré uspokojujú predovšetkým potreby rezidentov, ale môžu slúžiť aj turistom (banky, telekomunikačné služby, pošty, nemocnice a pod.). (Buhalis 2000)

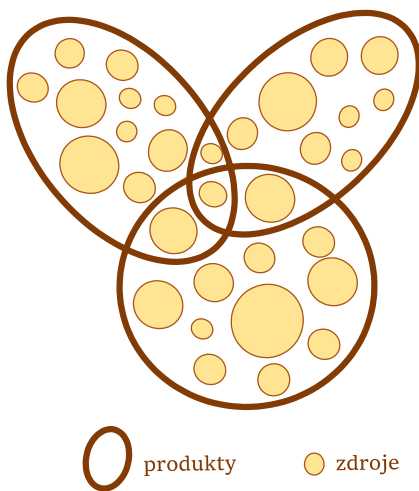
Buhalis (2000) za destináciu považuje **kombináciu (alebo aj druh) všetkých produktov, služieb a v konečnom dôsledku aj zážitkov, ktoré dané územie poskytuje**. Tieto súčasne vníma aj za prostriedok umožňujúci vyhodnocovať impakt turizmu na regionálnej úrovni a získavať tak informácie potrebné pre efektívne manažovanie ponuky vo vzťahu k dopytu (Buhalis 2000). V tejto definícii je obsiahnutá aj procesná stránka zabezpečujúca maximalizáciu a udržateľnosť benefitov pre všetkých zúčastnených stakeholderov.

Palatková (2006, s. 25) upozorňuje aj na možnosť **virtuálnej existencie turistickej destinácie**, t.j. len v podobe akéhosi *mentálneho konštrukt*, ktorý sa neviaže na reálne existujúci priestor. Ako príklad je možné uviesť zaniknuté historické mestá a artefakty ako Pompeje, Artemidin chrám v Efeze, či miesta kde sa odohrávali príbehy fiktívnych hrdinov napr. Harryho Pottera, Santa Clausa a pod. Dobré známe legendy, slávne historické udalosti alebo príbehy vymyslených hrdinov ponúkajú veľmi cenný kapitál pre tvorbu silného a pozitívneho imidžu turistických destinácií. Predstavujú účinný spôsob posilnenia ich konkurencieschopnosti.

Existencia zdrojov turistickej destinácie územia je podľa Ashwortha a Woogda (1990) determinovaná dopytom a spôsobom ich následného využitia. To znamená, že jeden zdroj môže byť využitý opakovane v rozličnom čase. Rovnaký zdroj môže súčasne uspokojovať rozličné potreby vychádzajúce z diverzifikovaného dopytu. **Viacnásobne využiteľné zdroje môžu byť súčasťou viacerých produktov** a majú tak pre destináciu oveľa väčší význam.

Ashworth a Woogd (1990) ďalej upozorňujú na pomerne častú chybu stotožňovania oboch termínov: **produkt** a **zdroj**. Rozhodne to nie sú synonymá a je potrebné ich rozlišovať.

- **Produkty** sú vytvárané zo zdrojov;
- **Zdroje** sú komponenty, ktoré tvoria produkt (obrázok 1).



Obrázok 1

**Zdroje versus produkty turistickej destinácie**

Napríklad produkt „historické mesto“ je možné vytvoriť na základe kombinácie:

- **špecifických urbánno-historických zdrojov** ako sú rozličné artefakty zoskupené na danom území. Máme tu na mysli predovšetkým prvky hmotného charakteru (napr. rozličné historicky cenné budovy, zbierky historických diel, reliktná morfológická intraurbánna štruktúra a i.),
- **a/alebo zachované znaky**, črty pripisované danému územiu. Ide tu predovšetkým o atribúty nehmotného charakteru ako spojitosť s nejakou historickou osobnosťou, udalosťou (napr. miesto kde sa odohrala nejaká dôležitá bitka, poprava, kde bola podpísaná významná dohoda alebo miesto opradené legendou a pod.).

**Jeden súbor zdrojov môže poslúžiť pre vytvorenie rozličných produktov líšiacich sa spôsobom ich vnútorného usporiadania podriadeného požiadavkám špecifických skupín užívateľov.**

Selekcia zdrojov pritom záleží:

- od toho **kto** realizuje výber,
- od toho na základe **akých kritérií** sa výber realizuje,
- od toho pre **aký segment** užívateľov je vytváraný produkt určený.

To znamená, že v rámci jednej turistickej destinácie zvyčajne koexistuje viacero produktov, ktoré sú viazané na jeden súbor zdrojov. Rovnaké zdroje pritom môžu byť využívané aj úplne odlišným spôsobom (napr. zrúcanina hradu môže poslúžiť nielen pre produkty z oblasti kultúrneho turizmu, ale súčasne môže byť základom pre produkty adrenalínových športov ako Base Jumping, Bungee Jumping a pod.).

Z priestorového hľadiska produkty turistickej destinácie nemusia byť viazané len na zdroje v rámci územia jednej turistickej destinácie, ale môžu ho aj presahovať (Ashworth, Woold 1990; napr. v rámci mesta v jeho administratívnych hraniciach alebo môžu hranice mesta presahovať).

Ako naznačuje obrázok 1 väčšina destinačných produktov predstavuje **súbor parciálnych a v rozličnej miere vzájomne prepojených produktov**. Najčastejšie ide o celý komplex súvisiacich primárnych a doplnkových turistických služieb, ktoré sú vnímané ako celok (holisticky). Holistická perspektíva na produkt turistickej destinácie je označovaná ako **TRP – turistický rekreačný produkt** (Tourist Recreation Produkt; napr. in Palatková 2015, s. 122). **Holisticky vnímaný produkt** územia, ktorý možno predávať turistom ako celok je využí-

vaný najmä v marketingovom manažmente turistických destinácií. Na prvý pohľad lákavá predstava jednoduchého transferu princípov marketingu obchodných produktov na turistické destinácie však naráža na celý rad problémov, ktoré sa so stúpajúcou veľkosťou a heterogenitou územia prehlbujú. Vnímanie turistickej destinácie ako celku, znamená pracovať s jej územím ako s jasne odlíšenou entitou, komplexom hmotných a nehmotných atribútov (fyzické štruktúry, funkcie, aktivity, atmosféra, symbolická hodnota a i.).

Marketingový manažment môže pracovať s územím turistickej destinácie aj prostredníctvom selekcie jej parciálnych, zväčša dominantných, imidžotvorných atribútov. Ide o špecifické prvky, atrakcie či služby. V takom prípade môže byť destinácia vnímaná prostredníctvom **jadrového produktu** (*nuclear product*) ponúkajúceho destináciu ako celok a prostredníctvom tzv. **podporných prvkov produktu** (*contributory elements*), ktoré predstavujú špecifické a istým spôsobom oddelené služby (Matlovičová 2015, s. 70).

Nech už je destinácia vnímaná holisticky alebo ako súbor atribútov „**žiaden z návštevníkov nemá exkluzívne právo na jej „konzumáciu“**“ (Palatková 2015, s. 122). Napriek tomu že si každý návštevník destinácie kúpil produkt rovnakej turistickej destinácie, každý z nich v konečnom dôsledku konzumuje iný, špecifický produkt (Palatková 2015, s. 122). Jadrový produkt je totiž súborom možných alternatív ponúk, z ktorých si každý zákazník vytvára jedinečný produkt podľa vlastných preferencií (Matlovičová 2015).

### **1.1.3 Sociologická perspektíva**

Pre sociologickú perspektívu je príznačné vnímanie turistickej destinácie ako **zdieľaného priestoru, v ktorom koexistujú rozličné society**.

Akákoľvek turistická destinácia je chápaná ako územie, ktoré nie je možné abstrahovať od ľudského činiteľa. Ľudia prostredníctvom najrozmanitejších činností, spätých s danou destináciou, aktívne vstupujú do procesov jej formovania. Každý takýto súbor aktivít je jedinečný a to aj v prípadoch ak je motivovaný snahou o reprodukciu niektorých atribútov konkurenčných území (napr. ak dve destinácie vybudujú zábavný park alebo relaxačnú zónu, nikdy nebudú identické). Dôvodom sú práve ľudia – sieť aktérov, ktorá sa v každom území líši.



*Keçuánska žena na trhu v Raqchi, región Cusco,  
provincia Canchis, oblasť San Pedro, Peru  
Foto: K. Matlovičová*

Jedným z kľúčových determinantov diferenciácie sú **kultúrne** resp. **socio-kultúrne atribúty územia**, v ktorých je turistická destinácia situovaná. V procesoch vytvárania a plánovania rozvoja turistickej destinácie nie je teda možné abstrahovať od kultúrneho kontextu, v ktorom je situovaná.

Sociologická perspektíva upriamuje pozornosť na **mocenské vzťahy** a **historický kontext** destinácie. V tomto prípade máme na mysli predstavu turistickej destinácie ako špecifického odrazu sociálneho prostredia. Prostredie turistickej destinácie sa rozličným spôsobom premieta do výslednej percepcie v mysliach jej návštevníkov. Mnohé sociokultúrne atribúty sú pozorovateľné priamo. Skryté atribúty vníma návštevník nepriamo, teda sprostredkované cez zástupné indikátory (napr. správanie sa miestnych sprievodcov, zvyklosti domácich obyvateľov a pod.). Jeden z hlavných predpokladov tohto prístupu je myšlienka, že sú to práve ľudia a komunity, ktoré rozhodujú o tom ako veci (skutočnosti) vyjadrovať, nie veci samotné. (Smith 2005)

Baloglu a McCleary (1999) chápu **destináciu ako mentálny obraz**, ktorý je konštruovaný:

- na jednej strane **subjektívne** - líšiaci sa od jednotlivca k jednotlivcovi,
- a súčasne aj **kolektívne** ako súbor zdieľaných spoločných predstáv o danom území.

Napríklad Paríž môže byť individuálne vnímaný ako turistická destinácia prostredníctvom osobných skúseností s miestom (napr. negatívnych zážitkov z predmestí, kde sme sa mohli stať terčom atakov nespokojných obyvateľov), ale na strane druhej aj napriek tomu, že osobná skúsenosť tomu nemusí zodpovedať - ako romantické mesto umelcov a dobrého jedla.

**Predstavu turistickej destinácie zo sociologickej perspektívy je možné jednoducho vyjadriť ako sociálno-kultúrny priestor formovaný činnosťou v nej prítomných ľudí - turistov, rozličných stakeholderov a bežných domácich obyvateľov.**

### 1.1.4 Transdisciplinárna perspektíva

Transdisciplinárna perspektíva vníma turistickú destináciu ako zložitý systém živých aj neživých prvkov vo vzájomnej interakcii. Tieto vytvárajú zložité siete.

V tomto kontexte rozlišujeme dva možné prístupy k chápaniu turistickej destinácie: a) *Turistická destinácia ako klaster* a b) *Turistická destinácia ako sieť aktérov* (Matlovičová 2015).

#### a) *Turistická destinácia ako klaster*

Produkt turistickej destinácie možno vnímať ako výhodný priestor pre vznik klastrov, chápaných v zmysle Portera (1998, s. 78) ako „*geografické koncentrácie vzájomne prepojených spoločností a inštitúcií v konkrétnom území*“. Faktor vzájomnej blízkosti lokalizácie aktérov vytvára jedinečný priestor pre vzájomné špecifické prepojenia, zvyčajne na báze podobného či nadväzujúceho zamerania organizácií a využívania ďalších výhod, ktoré ponúka územie (najmä aglomeračné a urbanizačné úspory, priaznivá územná politika). Územie je teda v tomto prípade vnímané ako **platforma nevyhnutných zdrojov potrebných pre vznik klastrov**.

#### b) *Turistická destinácia ako sieť aktérov*

Tento prístup nadväzuje na predchádzajúci avšak s tým, že na rozdiel od ekonomickej teórie klastrov kladú sieťové teórie dôraz na:

- **vplyv osobných väzieb** (siete zamestnávateľov, zamestnancov),
- **miestnych vzťahov**,
- a **organizačnej príslušnosti**, ktoré sú považované za kľúčové v rozhodovacích procesoch určujúcich smerovanie väčšiny aktivít spojených s územím turistickej destinácie.

Z pohľadu teórie sietí je predmetom záujmu **charakter väzieb**:

- *osobný alebo inštitucionálny*,
- *formálny alebo neformálny*,
- *príležitostný alebo dlhodobý*,

a rovnako aj **typy väzieb**:

- *konkurencia*,
- *kooperácia*
- *a kontrola*.

Vzťahy medzi aktérmi sa môžu formovať na základe zdrojov územia (napr. prírodné zdroje, finančné zdroje, vlastnícke práva, výrobná komplementarita, konzultačné služby a pod.). Oproti ekonomickej teórii klastrov sa v tomto prípade kladie väčší dôraz na koncept „**zakorenenosti**“ resp. **pripútanosti** (*embeddedness*) (viac v Matlovičová 2015, s. 67-68). Kľúčovým problémom je **motivácia** ovplyvňujúca lokalizačné a iné decízie stakeholderov, ktoré vplývajú na charakter turistickej destinácie.

**Diferenciačným znakom** v tomto prípade môže byť *pôvod a história osobných vzťahov* (napr. miesto kde žije rodina, miesto narodenia, miesto štúdií, blízkosť priateľov a pod.). Tieto úvahy už vedú k fenomenologickým predstavám o charaktere miesta (viac v Matlovičová 2015, s. 78-79), chápaného cez optiku konceptu topofílie - spolupatričnosti s vlastnou minulosťou, respektíve ako existencie citového puta medzi ľuďmi a miestom (Matlovičová 2015, s. 80-81).

Konkurencieschopnosť turistickej destinácie v rámci teórie sietí možno hodnotiť cez optiku **ANT (Actor-Network Theory) – teórie aktér-sietí**, sformulovanej v 80. rokoch minulého storočia najmä zásluhou B. Latoura. Dôraz je tu kladený na diverzitu rozličných vzťahov. Územie turistickej destinácie je chápané ako neustále prebiehajúci proces formovania vzťahov prostredníctvom množstva rozličných entít označovaných ako aktéri (ľudí, strojov, peňazí, dokumentov, tex-

---

<sup>1</sup> **Koncept pripútanosti** v zmysle Polanyiho poukazuje na dôležitosť spoločenských vzťahov, ktoré prenikajú aj do ekonomickej sféry a ovplyvňujú ju (napr. príbuzenské vzťahy, náboženská spolupatričnosť, lojalita v rámci subkultúr a pod.; Melzochová 2012; Zagata 2008; Moravčíková, Adamičková 2014). Koncept pripútanosti (*embeddedness*) možno podľa Hendersona a kol. (2002) v kontexte produktu turistickej destinácie vnímať v dvoch rovinách:

- a) **teritoriálne pripútanie (*territorial embeddedness*)** - pripútanosť k miestu. Napríklad v prípade firiem ak sú historicky viazané k nejakému miestu. Ich zakorenenosť môže byť daná aj tým, že sú pohlcované miestnymi ekonomickými aktivitami. V niektorých prípadoch sa stáva pripútanosť vynútená ekonomickými aktivitami a existujúcou sociálnou dynamikou území (napr. daňové úľavy, programy vzdelávania pracovníkov generujúce špeciálne vyškolenú pracovnú silu a pod.);
- b) **sieťové pripútanie (*network embeddedness*)** - pripútanosť k určitej sieti aktérov, keď prioritou sú vzťahy medzi sieťovými partnermi bez ohľadu na miesto ich pôvodu či miestneho ukotvenia. Miera sieťovej zakorenenosti je determinovaná charakterom, odolnosťou a stabilitou formálnych aj neformálnych vzťahov na úrovni jednotlivých aktérov siete. Kým pôvodne bola sieťová pripútanosť chápaná len na úrovni osobných vzťahov jednotlivých členov firmy s inými aktérmi, neskôr sa jej chápanie rozšírilo aj o širšie inštitucionálne vzťahy s neobchodnými partnermi (napr. zástupcov štátnej správy, mimovládnych organizácií a pod.). Je považovaná za výsledok procesu budovania dôvery medzi partnermi. Text poznámky je uvedený v inej práci Matlovičová (2015, s. 67-68).

tov, technológií, firmy, samosprávy, vlády, mestá, obce a pod.). Aktéri sú neustále v pohybe, formujú a menia svoje vzťahy a spojenia heterogénnych aktivít, čím vytvárajú určitú sieť. (Matlovičová 2015).

Sieťové vzťahy pritom môžu mať:

- **materiálny charakter** (medzi vecami), alebo
- **semiotický charakter** (medzi myšlienkami, konceptami, technológiami),
- mnoho vzťahov má však súčasne povahu **materiálnu i semiotickú** (Matlovič, Matlovičová 2015, s. 243-6).

Sieťová perspektíva vo vzťahu k turistickej destinácii je uplatňovaná najmä pri optimalizovaní jej **manažmentu (riadenia)**. Ako vyplýva z doterajších úvah, miera riaditeľnosti a kontroly zdrojov je determinovaná existenciou strategických partnerstiev na území turistickej destinácie. Tie **destinácie, ktoré dokážu vytvoriť a efektívne riadiť fungujúce siete** kľúčových destinačných stakeholderov tak, aby viedli k naplneniu zadaných strategických cieľov, **získavajú konkurenčnú výhodu**.

**Prekážkou**, či faktorom znižujúcim celkovú konkurencieschopnosť zdrojov územia, môže byť rozpor v strategických zámeroch o spôsobe využívania zdrojov ich vlastníckmi, na ktorý manažment územia nemá dosah. Absencia kompetencií a možností zjednotiť strategické zámery môže viesť k zníženiu hodnoty zdrojov a tým aj k oslabeniu konkurencieschopnosti územia. Na rozdiel od firemnej perspektívy disponuje manažment turistickej destinácie menšou mierou kompetencií ovplyvniť mnohé zdroje územia (t.j. zdroje, nad ktorými má obmedzenú alebo žiadnu kontrolu napr. zdroje v súkromnom vlastníctve, štruktúra rezidentov a pod.).



*Islas Flotantes de los Uros, Titicaca, Peru  
Plávajúce ostrovy na hladine jazera Titicaca zhotovené z trstiny Totor,  
obývané etnikom Uros  
Foto: K. Matlovičová*

## 1.2 Turistická destinácia z perspektívy marketingového manažmentu

**Marketingový manažment pracuje s turistickou destináciou ako špecifickým územným produktom, ktorý je manažovateľný.** Simplexná predstava substitúcie *turistická destinácia* = *produkt* je veľmi lákavá, pretože zvädza k presvedčeniu o jednoduchosti transferu v praxi overených postupov marketingu obchodných produktov na územia.

Ak niečo funguje napríklad v maloobchode tak prečo nie pri turistickej destinácii?

Pretože turistická destinácia predstavuje veľmi komplikovanú entitu s celým radom nestálych, zložitých a neraz aj skrytých väzieb, čo nesmierne komplikuje akýkoľvek plánovací proces. Komplexnosť produktu územia je považovaná za kľúčový atribút turistickej destinácie, ktorý si vyžaduje v mnohých ohľadoch celkom odlišný prístup. Viac sa mu venujeme v samostatnej kapitole 3.4.2.

Veľmi stručne by sme mohli povedať, že ***turistická destinácia je každé územie, ktoré je predmetom turistického záujmu.*** Pre potreby marketingu je potrebné vymedzenie pojmu turistická destinácia precizovať a vyjasniť predstavu o veľkosti územia, ktorú reprezentuje; o aktéroch, ktorí sa na jej fungovaní podieľajú; o cieľových skupinách, ktoré sa snaží osloviť.

Reflektujúc vyššie zmienené perspektívy a prístupy definuje Morrison (2013) ***turistickú destináciu*** ako:

1. územie ***geograficky vymedzené hranicou*** alebo ***hranicami*** – v tomto prípade má na mysli rozlične ohraničené administratívne celky ako sú štáty, regióny, teritória, provincie, mestá či inak pomenované územnosprávne celky. Hierarchická úroveň z perspektívy mierky geografického vymedzenia nie je teda jednoznačne určená (turistickou destináciou môže byť rovnako mesto ako aj štát). Hranice turistickej destinácie sú teda chápané kontextuálne. Pre účely plánovania rozvoja turizmu môžu byť stanovované tak na makroregionálnej, mezoregionálnej, mikroregionálnej a lokoregionálnej úrovni. Na najnižšej úrovni je zaužívaný aj termín *rezort* resp. *stredisko* (viac nižšie);
2. územie ***s koncentráciou ubytovacích zariadení*** – tu má Morrison (2013) na mysli rôzne typy ubytovacích zariadení nielen hotely. Ubytovacie zariadenia nemusia byť nevyhnutne využívané len turistami. Nie všetci návštevníci ich musia počas pobytu využiť

(napr. územie môže byť cieľom jednodenných výletníkov, ktorí ich nevyužívajú). Tieto zariadenia sú súčasťou turistických služieb, v rámci ktorých majú osobitné postavenie (Morrison, 2013 ich vyčleňuje ako osobitnú charakteristiku);

3. územie s **koncentráciou turistických atrakcií a služieb** (okrem ubytovania aj ďalších), t.j. špecifickým destinačným mixom cieľeným podľa Morrisona (2013) na potenciálnych návštevníkov – reštaurácie, rôzne turistické atrakcie, podujatia, dopravná či iná podporná infraštruktúra a všetky ostatné turistické služby;
4. územie, ktoré je predmetom **marketingového úsilia** – predovšetkým podniknuté kroky vo vzťahu k tvorbe a formovaniu turistického produktu a jeho „predaju“ na cieľovom trhu (t.j. nielen propagácie miesta vo vzťahu k turistom ako nevyhnutnej súčasti marketingového mixu);
5. územie, v ktorom bola zriadená koordinačná organizačná štruktúra - **organizácia destinačného manažmentu (DMO)** - riadi a koordinuje turistické aktivity v území;
6. územie, ktoré sa vyznačuje **istou mierou povedomia** – je možné skúmať jeho imidž u turistov, ľudia majú predstavu o tom, čo miestu ponúka turistom;
7. územie, na ktoré sa **vzťahujú isté regulácie** (napr. špeciálna legislatíva a regulačná kontrola rozličných aspektov turizmu a pod.);
8. územie, v ktorom **existuje spektrum stakeholderov** – Morrison (2013) tu explicitne uvádza súkromných podnikateľov, vládne agentúry, neziskové organizácie ale aj jednotlivcov či iné entity majúce záujem o podnikanie v turizme.

### 1.2.1 Turistická destinácia a jej mierka

Všetky vyššie uvedené prístupy pracujú s územím turistickej destinácie ako so **základnou analytickou jednotkou** (Pike, Page 2014, s. 202) v rámci plánovacích procesov rozvoja turizmu.

**Veľkosť a hranica destinácie nie je jednoznačne daná, ale závisí od uvažovaného kontextu.** Každé miesto na zemskom povrchu je súčasťou aspoň jedného reťazca hierarchie taxonomických úrovní území. Rovnaké územie môže byť súčasne predmetom záujmu viacerých **hierarchických úrovní riadenia: lokálnej, regionálnej, národnej alebo nadnárodnej** (napr. Szromnik 2006; Palatková 2015). Napríklad Štrbské Pleso môže byť vnímané ako samostatná turistická destinácia

cia a súčasne aj ako súčasť destinácie Vysoké Tatry, resp. destinácie Tatranský národný park, destinácie Prešovský kraj, destinácie severovýchodné Slovensko, destinácie Tatry (slovenská a poľská časť), či destinácie Slovensko. Podobne turistická destinácia *Tahiti* – je prezentovaná ako samostatný ostrov (a jeho vzájomne prepojené časti *Tahiti Nui* a *Tahiti Iti*) alebo ako súostrovie *Spoločenské ostrovy*, respektíve ako *Francúzska Polynézia*.

Na mierku turistickej destinácie možno nazerať z dvoch rôznych perspektív:

- a) zo strany dopytu – ako je vnímaná zákazníkmi,
- b) zo strany ponuky – ako je ponúkaná na trhu, resp. manažovaná.

### **a) Percepcia mierky turistickej destinácie zo strany dopytu**

Zákazníci vnímajú mierku územia turistickej destinácie veľmi rozdielne. Destinácia je zo strany dopytu vymedzená v zmysle tzv. „**mäkkých**“ hraníc, t.j. **na základe percepcie cieľovými segmentmi**. Tieto nie sú striktne dané a líšia sa v závislosti od:

- 1) účelu zamýšľaného využitia,
- 2) vzdialenosti zdrojového trhu,
- 3) filtrov vnímania atraktivity jej jednotlivých častí.

Hlavné faktory ovplyvňujúce percepciu mierky turistickej destinácie možno vnímať v troch rovinách:

- 1) Percepcia mierky destinácie môže byť je determinovaná **účelom jej zamýšľaného využitia**. Inak bude vnímaná ako cieľ odpočinkových aktivít a inak ako cieľ poznávacích turistických aktivít. V tomto konkrétnom prípade je rozdiel daný odlišným akčným rádiom turistu<sup>2</sup> počas pobytu (napr. Palatková 2011, s. 13).

---

<sup>2</sup> **Akčný rádius turistu** (*Tourist Action Radius, Action Radius of the Tourist*) je priemerná plocha územia, ktoré návštevník počas pobytu obsiahne, resp. jeho ponuku intenzívne využíva. Jeho veľkosť je závislá od:

- **dostupnosti** (Accessibility) územia – a to nie iba dopravnej. Napríklad územie môže disponovať dobrou dopravnou infraštruktúrou a napriek tomu môže byť z rôznych dôvodov nedostupné resp. je do neho limitovaný prístup (napr. pre vojnový konflikt, epidémiu, prírodnú katastrofu, environmentálne regulácie, víza, nebezpečenstvo a pod.);
- **motivačných činiteľov** – najmä však lokalizácie dostupnosti turistických atrakcií, ktorých selekcia je do značnej miery ovplyvňovaná:
  - osobnými preferenciami zákazníka - pri individuálnych formách turizmu,
  - účelovou selekciou zo strany organizátora pobytu v nadväznosti na formou turizmu – pri organizovaných formách turizmu.

- 2) V niektorých prípadoch je vnímanie mierky turistickej destinácie determinované **jej vzdialenosťou od miesta generujúceho dopyt**. Čím je vzdialenejší zdrojový trh destinácie, tým je destinácia vnímaná v menšej mierke (Palatková 2011, s. 13). Napríklad turisti z USA, Číny či Japonska navštevujúci európske metropoly Paríž-Londýn-Viedeň dominantne vnímajú nadnárodnú úroveň t.j. turistickú destináciu vymedzenú ako Európa, v menšej miere rozlišujú nižšiu úroveň členenia na štáty alebo ich regióny. Inak to môže byť u turistov navštevujúcich susedné krajiny či v prípade domácich turistov. Napríklad v prípade už spomínaného prípadu *Francúzskej Polynézie*, bude turista z *Cookových ostrovov* cestujúci na atol *Manihi* vnímať aj regionálnu úroveň ich vymedzenia a teda za cieľovú destináciu bude považovať *súostrovie Tuamotu*, kým napr. percepcia Európana môže identifikovať cieľ cesty v menšej mierke ako *Francúzsku Polynéziu*, či dokonca *Oceániu*;
- 3) Existujú však aj prípady, keď je destinácia vnímaná ako heterogénny celok v zmysle dopytu t.j. diferencovane v dôsledku **rozdielov vo vnímaní jej jednotlivých častí**. Niektoré časti územia sú doslova prehliadané alebo ignorované, iné naopak sú rozširované aj na okolie alebo zázemie. V takom prípade v rámci destinácie je možné identifikovať **jadro a perifériu**, resp. **viac jadier**, ktoré sú hierarchicky usporiadané podľa stupňa atraktivity pre cieľový trh. Najvýraznejšie sa prejavujú v rámci destinácií masového turizmu.

**Každý turista má nastavené filtre vnímania územia turistickej destinácie inak.** Periféria respektíve „*biele miesta na pomyslenej mape záujmu turistu*“ v rámci destinácie sa zvyčajne zhodujú s oblasťami nízkeho resp. nižšieho záujmu, vymedzenými na základe dostupných tvrdých dát. Nemusi to však platiť vždy. Niektoré skupiny turistov zámerne vyhľadávajú špecifické miesta, ktoré ležia mimo masovo navštevovaných území. U nich bude mapa lokalít záujmu v rámci turistickej destinácie vyzeráť inak ako vyplýva zo štatistických dát o intenzite návštevnosti.

Podobne ako centrá aj periférne územia môžu mať rozličnú mieru významu. Z hľadiska miery záujmu o jednotlivé časti územia destinácie by v geografickej perspektíve bolo možné metaforicky hovoriť o „**hypsografii percepcie**“ **atraktivity** územia turistickej destinácie, pričom vrcholy – z priestorového hľadiska body (napr. hlavné mesto, významné regionálne centrá či najnavštevovanejšie atrakcie) môžu byť stotožňované s podstatne širšie vymedzeným územím destinácie.

cie presahujúcim úroveň administratívneho členenia (vyšším administratívnym celkom). Napríklad metropoly ako turistické destinácie môžu byť stotožnené s územím celého štátu, ktorý reprezentujú (napr. *Paríž = Francúzsko, Londýn = Spojené kráľovstvo* a pod.). Návšteva území nižšieho rádu v zmysle vnímanej atraktivity dokonca nemusí byť zo strany niektorých turistov považovaná za plnohodnotnú návštevu danej turistickej destinácie.

## **b) Percepcia mierky turistickej destinácie zo strany ponuky**

### **1) Turistická destinácia v rozsahu administratívnych hraníc**

Pri plánovacích a riadiacich procesoch sú v praxi turistické destinácie vymedzované najčastejšie v súlade s územnosprávnym členením, t.j. v rámci existujúcich územnosprávných jednotiek či inak ohraničených areálov v ich rámci. Na rozdiel od predošlého prístupu má v tomto prípade teritórium destinácie presne stanovené „tvrdé“ hranice v rámci existujúceho **administratívneho členenia**.

Ak si to okolnosti vyžadujú, pristupuje sa aj k vytvoreniu nových úrovní členenia – najčastejšie agregovaním nižších taxonomických úrovní do väčších celkov na základe spoločného znaku/kov.

Z pohľadu administratívneho členenia je najčastejšie v praxi uplatňovaná **generalizovaná podoba hierarchického systému území**, ktorá celý reťazec možných taxonomických úrovní turistických destinácií redukuje na päť úrovní:

- **Nadnárodnú** – napríklad cezhraničné zóny, euroregióny, resp. súbory štátov ako Benelux, Európska únia;
- **Národnú** – na úrovni jednotlivých štátov;
- **Regionálnu** – napríklad súbory obcí (napr. mikroregióny), resp. súbory okresov, kraje, skupiny krajov či inak vymedzených regiónov ako ekonomické zóny;
- **Lokálnu** – napr. mesto alebo jeho urbanistická, administratívna či funkčná súčasť, mestská štvrť alebo sídlisko, hlavné námestie, centrum obchodu a služieb, technologické alebo prírodno-historické parky, skanzeny, samostatné objekty, hlavná obchodná ulica, usadlosť alebo súbor usadlostí a pod.;
- **Rezort** – z pohľadu turizmu najmenšia účelovo vymedzená jednotka na lokálnej úrovni (tejto úrovni sa podrobnejšie venujeme v nasledujúcej kapitole).

**Výhodou administratívneho vymedzenia** destinácie je existencia vyššej územnosprávnej autority, ktorá môže prispievať k zníženiu miery rizika potenciálnych tenzií pri rozdeľovaní kompetencií a financovaní plánovaných aktivít. Neraz ide aj o jediné možné riešenie poskytujúce nevyhnutnú inštitucionálnu a finančnú podporu a koordináciu s cieľom dosiahnuť stanovené marketingové ciele. V praxi sa pohľad na mierku turistickej destinácie zjednodušuje ešte viac. Manažéri zodpovední za rozvoj turizmu v tejto súvislosti rozlišujú **dve hlavné vzájomne prepojené úrovne území**, ktoré sú predmetom ich záujmu:

- **makrodestinácie** - najčastejšie vnímané na úrovni štátov (národná úroveň),
- **mikrodestinácie** - menšie územné celky v rámci štátu, ktoré sú predmetom turistického záujmu (regionálna a lokálna úroveň).

Vzájomná prepojenosť je chápaná v zmysle nadradenosti makrodestinačnej úrovne, ktorá pozostáva z početných mikrodestinačných jednotiek. Napríklad makrodestinácia Francúzsko je tvorená početnými mikrodestináciami ako sú jednotlivé mestá, národné parky či iné menšie územné jednotky. Takýto pragmatický prístup vychádza z reálnych možností riadenia rozvoja turizmu. Výhodou je pomerne jasný systém distribúcie kompetencií v oblasti manažovania marketingu. Aj keď v tomto prípade musíme dodať, že iba v prípade, ak dôjde ku konsenzu zapojených aktérov a ku vzájomnému rešpektovaniu dohodnutých kompetencií.

Ak sú destinácie **vymedzené naprieč administratívnymi hranicami** býva dosiahnutie konsenzu zvyčajne ťažšie. Prípadný nesúlad medzi percepciou turistickej destinácie zo strany dopytu a ponuky má zvyčajne za následok zníženie efektivity (Palatková 2015, s. 125) využitia núkajúceho sa potenciálu, respektíve limituje možnosti zvyšovania konkurencieschopnosti na existujúcom trhu. V konečnom dôsledku môže viesť aj k strate záujmu turistov o dané územie.

## 2) Turistická destinácia v rozsahu hraníc historických celkov

Okrem administratívneho členenia môže byť územie destinácie vymedzené v súlade s vžitými **hranicami historických a etnografických celkov**. Napríklad na Slovensku historické komitáty, stolice, župy (Bratislavská, Mošonská, Nitrianska, Tekovská, Komárňanská, Ostrihomská, Trenčianska, Novohradská, Oravská, Rábska,

Turčianska, Turnianska, Gemerská, Hontianska, Liptovská, Spišská, Šarišská, Abovská, Užská, Zemplínska, Zvolenská).

### 3) Turistická destinácia v rozsahu prírodných alebo od nich odvodených hraníc geografických celkov

Ďalšou z možností je vyčlenenie turistickej destinácie na základe prírodných alebo od nich odvodených hraníc geografických celkov. Napríklad územia vymedzené na základe hraníc geomorfologických celkov alebo podcelkov - Tatry, Malé Karpaty, Veľká Fatra, Slovenský raj, Slovenský kras, Pieniny a pod.

Do tejto skupiny turistických destinácií patria aj **špeciálne prírodné areály** vymedzené okrem fyzicko-geografických aj na základe ďalších **doplňkových znakov** napríklad rôzne poľnohospodárske produkčné oblasti, vinohradnícke oblasti (napr. na Slovensku Tokajská oblasť, Malokarpatská vinohradnícka oblasť, alebo vo Francúzsku vinohradnícka oblasť Bordeaux, vinohradnícky rajón: Pomerol a pod.).

Jednotlivé prírodné areály v istých prípadoch (napríklad ak ide o veľmi cenné územia z pohľadu ich zachovania pre budúce generácie) môžu mať **hranice upravené striktne legislatívou**. Napríklad národné parky, chránené krajinné oblasti a pod. V tomto prípade sa hranice národných parkov nemusia zhodovať s hranicami prírodných celkov.

### Turistický a hotelový rezort

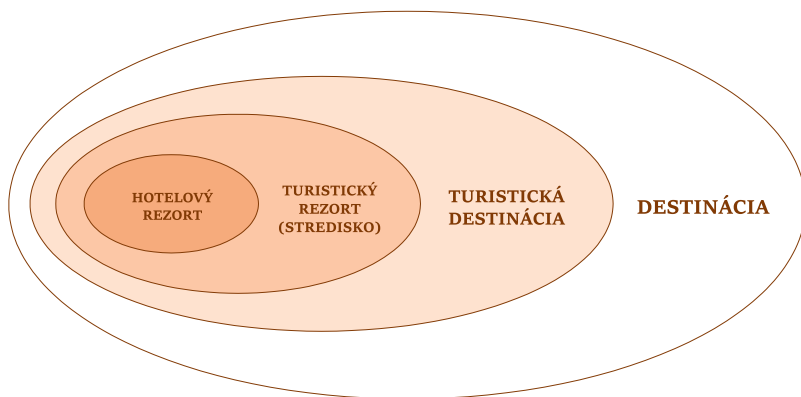
Termín rezort resp. *turistický rezort* (*destinačný rezort*) je rovnako ako *destinácia* anglikanizmus. Anglický termín *resort* sa používa vo význame *stredisko*, *letovisko*. Najčastejšie ide o skrátenú verziu označenia *destination resort* - *rekreačné stredisko*.

U nás je zaužívané označenie **turistické stredisko**, respektíve v poslednom období **turistický rezort**. Odkazuje na **územie s koncentráciou turistických a doplňkových služieb**. Presnejšie ide o **sídelný útvar s dominantnou funkciou zameranou na poskytovanie turistických služieb**.

Okrem turistov slúži aj rezidentom, ktorí nemusia bezprostredne participovať na turizme či už ako užívatelia alebo poskytovatelia služieb. V závislosti od charakteru turistickej ponuky, vychádzajúcej z existujúcich predpokladov a podmienok pre rozvoj turizmu, ich možno rozličným spôsobom klasifikovať (napr. horské, prímorské, kúpeľné).

V praxi je však bežné, že termínom rezort sú označované aj územia geograficky nepresahujúce jeden hotelový komplex. Termínom **hotelový rezort** (*hotel resort, tourist resort*) sú označované aj hotely resp. samostatné hotelové komplexy. V tomto prípade ide o hotelové areály, ktoré okrem ubytovania poskytujú turistom celý komplex turistických služieb. Sú schopné poskytnúť zákazníkovi širšiu ponuku služieb – nielen služby bezprostredne spojené s rekreáciou, ale aj celý rad ďalších doplnkových služieb (športoviská, obchody, zdravotnú starostlivosť, kiná a pod.). Niekedy môže ísť aj o účelové spojenie viacerých hotelov, ktoré sú riadené ako jeden celok (jednotlivé nižšie a stredné úrovne riadenia sú podriadené úrovni strategického top manažmentu). Jeden hotelový rezort môže ponúkať aj viacero typov a kategórií ubytovacích zariadení v rámci daného areálu (napr. depandance, vodné a záhradné bungalovy a pod.). Cieľom je poskytnúť turistovi všetko čo potrebujú, aby nemuseli počas celého pobytu opustiť jeho brány. Takto sa dosahuje maximalizácia benefitov pre majiteľa/lov rezortu, ktorí sa snažia udržať zákazníkov na jednom ním kontrolovanom mieste (zväčša uzavretom), kde môžu utrátiť svoje peniaze.

Veľmi časté sú v tomto prípade aj tzv. **all-inclusive hotelové rezorty** (*all-inclusive hotel resorts*). V tomto prípade ide o špeciálny typ hotelov či subtyp hotelových rezortov, ktoré majú v cene ubytovania zahrnutý voľný prístup k vybraným resp. všetkým službám v areáli komplexu. Minimálny variant je neobmedzený prístup k jedlu resp. k nápojom počas celého dňa.



Obrázok 2

*Rezort versus destinácia z perspektívy mierky územia*



*Costanera Center – najvyššia budova v Južnej Amerike  
Santiago de Chile, Čile  
Foto: K. Matlovičová*

# 2 Manažment turistickej destinácie

## 2.1 Manažment

Termín *manažment* je možné chápať vo viacerých kontextoch.  
O čom vlastne hovoríme?

V bežnej komunikácii sa označenie **manažment** používa v troch  
možných významoch (upravené podľa Sedlák 2007, s. 13-14; Gúčík  
a kol. 2007, s. 61):

- a) **Ako proces** - premyslený súbor plánovacích, koordinačných a kontrolných aktivít, postupov, metód či techník, s cieľom zvýšenia efektivity súbehu parciálnych činností a procesov vo vzťahu k dosiahnutiu plánovaných cieľov;
- b) **Ako ľudský faktor** - osobitná skupina ľudí, ktorá plánuje, koordinuje a kontroluje príslušné aktivity v rámci kompetencií vyplývajúcich z ich postavenia v rámci organizačnej štruktúry podniku (vrcholový, stredný alebo nižší manažment). Tu máme na mysli samotných aktérov riadenia, ktorí dynamizujú celý proces a ich atribúty (osobnostné vlastnosti, skúsenosti, vzdelanie a pod.);
- c) **Ako vedná disciplína** - predstavuje „naakumulovaný a logicky usporiadaný súbor poznatkov o princípoch, metódach a postupoch riadenia a pod. vypracovaných na základe abstrakcie a empirie, ktorým sa možno učiť a aj ich vyučovať.“ (Sedlák 2007, s. 14).

Predmetom záujmu manažmentu sú sociálno-ekonomické systémy, ktoré sa podľa Sedláka (2007, s. 95-97) skladajú z dvoch podsystémov:

- 1) **riadiaci** podsystém - subjekt riadenia - *tí čo riadia* a
- 2) **riadený** podsystém - objekt riadenia - *tí čo sú riadení*.

Oba podsystémy spolu tvoria organizačnú jednotku, v rámci ktorej má každý z nich svoje funkcie a jeden voči druhému plní špecifické úlohy (Sedlák 2007, s. 95).

## 2.2 Strategický destinačný manažment

Tradičný prístup k vymedzeniu **stratégie** je podľa Sedláka (2007, s. 155) založený na predpoklade, že ide o racionálny plánovací proces, pri ktorom sa formulujú dlhodobé (strategické) ciele organizácie a naplánuje sa najefektívnejší postup, ktorý umožní ich splnenie (rámček 1). V tomto prípade ide o proces plánovania „zhora nadol“. V praxi sú však podľa Sedláka (2007, s. 155) bežné prípady, keď stratégie vznikajú z vnútra spoločnosti t.j. spontánne, bez predošlého formálneho plánovania t.j. „zdola nahor“. Uvedené skutočnosti ho viedli k záveru, že stratégie spoločností sú najčastejšie kombináciou plánovaných a nepredvídaných plánovacích procesov.

Táto skutočnosť je oveľa zreteľnejšia v prípade **strategického destinačného manažmentu**, ktorý veľmi často musí akceptovať nezamýšľané zásahy „zdola“ od nezávislých subjektov, ktoré tvoria súčasť jej organizačnej štruktúry. Kľúčovou úlohou strategického manažmentu destinácie je posúdenie nepredvídaných stratégií zo širšieho pohľadu ich možných prínosov pre destináciu ako celok.

### Rámček 1 Čo je to stratégia?

Termín stratégia bol odvodený od starogréckeho „**strategos**“, ktoré sa používalo vo význame „vodca armády - generál“. V militárnom zmysle slova dodnes odkazuje na proces plánovania a realizácie vojenských zámerov (Okumus in Jafari, Xiao 2016, s. 902). V súčasnosti sa termín používa v omnoho širšom kontexte každodennosti ako všeobecný, celkový, resp. úplný.

V akademickej rovine bol jeho obsah ovplyvnený početnými disciplínami, v ktorých sa používa v rôznych niekedy aj odlišných kontextoch (história, biológia, ekonómia, geografia, psychológia, ekológia, politické vedy a pod.; Mintzberg a kol. 1998 in Jafari, Xiao 2016, s. 902) Podľa uvedených autorov môže odkazovať na zámer, plán, proces, politiku či praktiky.

Johnson, Scholes a Whittington (2008, in Jafari, Xiao 2016, s. 902) definujú stratégiu ako zámer a rámce smerovania organizácie v dlhodobej perspektíve, vedúci k získaniu konkurenčnej výhody v meniacom sa prostredí, prostredníctvom konfigurácie zdrojov a aktivít (kompetencií) vedúcich k uspokojeniu očakávaní stakeholderov.

*Zdroj: Jafari, Xiao (2016, s. 902)*

*Destinačný manažment a destinačný marketing* predstavujú v rámci turizmu dva vzájomne veľmi **úzko prepojené koncepty**.

*Destinačný marketing je považovaný len za jednu z funkcií v rámci širšie vnímaného inkluzívneho konceptu destinačného manažmentu* (Morrison 2013). *Chartered Institute of Marketing (CIM in Robinson, Lück, Smith 2013, s. 356)* definuje **marketing ako proces riadenia** (*management proces*), cieľom ktorého je identifikovať, anticipovať a uspokojovať požiadavky spotrebiteľov tak, aby boli uspokojené obe strany: zákazníci i poskytovatelia/producenti.

Naznačené skutočnosti poukazujú na inkluzívny vzťah marketingu vo vzťahu k manažmentu. Považujeme preto za logické vysvetliť princípy fungovania destinačného manažmentu skôr ako sa začneme venovať destinačnému marketingu.

Na rozdiel od obchodných spoločností v manažmente turistickej destinácie narážame na mnohé problémy. Súvisia najmä s heterogenitou cieľov, ktoré sa snažia aktéri pôsobiaci v predmetnom území dosiahnuť. Na mieste je otázka, či turistickú destináciu vôbec možno riadiť a ak, do akej miery (podrobnejšie sme sa tomuto problému venovali v inej práci Matlovičová (2015)). Za istých okolností to možné je. Nevyhnutým predpokladom je vôľa kľúčových stakeholderov turistickej destinácie spolupracovať ako aj zhoda v strategických otázkach smerovania rozvoja predmetného územia, ktorá je zvyčajne vyjadrená v marketingovom pláne. V takomto prípade má zmysel uvažovať o špecifikách manažmentu destinačného marketingu.

**Kľúčovou funkciou destinačného manažmentu** je formulovanie vízie a získanie podpory pre jej naplnenie. Najväčšou výzvou v tomto smere je anticipovanie možného vývoja a možných zmien, ktoré by mohli zásadným spôsobom ovplyvniť dopyt v oblasti turizmu. Zároveň je úlohou destinačného manažmentu vypracovanie stratégie rozvoja turizmu v území tak, aby reflektovala široko akceptovanú víziu (rámcik 8 v kapitole 4.2). Veľkú pozornosť venuje manažment integrovaniu a koordinovaniu parciálnych prvkov destinačného mixu. Inými slovami dohliada na charakter a kvalitu ponúkaných produktov destinácie, spôsob ich distribúcie, ovplyvňovanie ich ceny, snaží sa o zosúladenie a kooperáciu pri propagácii. Efektívnym koordináčnym úsilím sa dosahuje pridaná hodnota pre zúčastnených aktérov tak na strane ponuky (poskytovatelia služieb) ako aj na strane dopytu (turisti).

Napriek mnohým špecifikám, rovnako ako pri obchodných spoločnostiach aj v prípade destinačného manažmentu sa jeho efektivita pri

napĺňaní zamýšľaných cieľov dosahuje nie iba **horizontálnym zosúla-**  
**dením** cieľov a aktivít jednotlivých aktérov, ale aj vo **vertikálnej rovi-**  
**ne** na jednotlivých úrovniach riadenia – od strategickej, cez taktickú  
až po operatívnu. Od strešnej riadiacej organizácie v turistickej des-  
tinácii **DMO** (viac v kapitole 2.3) sa očakáva, že bude lídrom v oblasti  
koncepce dlhodobých strategických cieľov a následne na seba prevez-  
me zodpovednosť za kontrolu a vyhodnocovanie nižších úrovní tak,  
aby boli v súlade približovaním sa k široko akceptovanej predstave  
formulovanej vo vízii. Dnes už nestačí aby **DMOs** boli len **lídrami mar-**  
**ketingu**, ale je nevyhnutné aby mali **vedúcu úlohu v strategickom**  
**rozvoji turistickej destinácie**. Táto pozícia na čele strategického des-  
tinačného manažmentu si vyžaduje aby v rámci premyslenej straté-  
gie **riadili a koordinovali destinačné aktivity** (UNWTO 2007, s. 1-2).

Za základné úlohy destinačného manažmentu považujeme (UNWTO  
2007, s. 1-2):

- a) v prvom rade zodpovednosť za **propagáciu destinácie** a prilákanie  
turistov,
- b) tvorbu, formovanie a zabezpečenie ochrany **udržateľného pro-**  
**stredia** destinácie,
- c) garantovanie súladu **medzi prísľubom a skutočnosťou**, t.j. že des-  
tinácia naplní očakávania turistov a ich spokojnosť sa následne  
pretaví do pozitívneho ohlasu. Šírením pozitívnych referencií o zá-  
žitkoch z turistickej destinácie bude následne stimulovaný záujem  
o vycestovanie aj u ďalších cestovateľov a v neposlednom rade za-  
ručí aj ich opakované pójazdy. (UNWTO 2007, s. 1-2)

**Destinačný manažment** by sme slovami Bartla a Schmidta (in Pa-  
latková 2011, s. 20) mohli označiť za „*stratégiu a cestu pre silné regi-  
óny, ktoré majú odvahu ku koncentrácii síl pre spoločný rozvoj, orga-  
nizáciu a aktívny predaj jeho kľúčových konkurenčných výhod. Touto  
cestou vznikajú destinácie, ktoré ponúkajú klientovi perfektne zorgani-  
zovaný reťazec služieb, ktorý zodpovedá jeho potrebám a zahŕňa všetko  
od nevyhnutných vstupných informácií, cez pohodlnú rezerváciu, bez-  
chybný priebeh pobytu až po bezpečný a príjemný návrat domov*“.

Pre úspešné zvládnutie strategického manažmentu je potrebné do-  
siahnutie konsenzu v otázke smerovania rozvoja turistickej destiná-  
cie, minimálne u jej najvplyvnejších stakeholderov bez ohľadu na ich  
názorovú afiliáciu. Kľúčovým predpokladom je definovať ciele jasne  
a zrozumiteľne pre všetky zainteresované subjekty. Následne zostaviť

dlhodobý plán implementácie vrátane kontroly jeho plnenia (viac sa mu venujme v kapitole 4).

Z uvedeného súhrnu pre Slovensko vyplýva jasné posolstvo: naučiť aktérov v turistickej destinácii spolupracovať a zabezpečiť stabilitu strategického smerovania rozvoja územia (bez ohľadu na možné zmeny v jeho manažmente).



*La Paz (3 640 m.n.m), pohľad z predmestia El Alto (4 050 m n.m.), Bolívia  
Foto: K. Matlovičová*

### **2.2.1 Manažment značky turistickej destinácie**

Na strategickej úrovni sa aktivity manažmentu turistickej destinácie sústreďujú predovšetkým na formovanie značky turistickej destinácie (podrobnejšie sme sa problému venovali v Matlovičová 2015). V závislosti od prístupu k vymedzeniu značky turistickej destinácie môžeme podľa Ashwortha, Kavaratzis a Warnaby (2015 in Matlovičová 2015) rozlíšiť štyri prístupy k jej manažmentu:

#### **1. Manažment turistickej destinácie s dôrazom na propagáciu**

Tento prístup pracuje s územím turistickej destinácie ako s objektom, ktorého percepciu možno formovať prostredníctvom intenzívnej a presvedčivej propagačnej aktivity. Manažment turistickej destinácie vníma ako súbor propagačných taktík, ktoré sú tvorené v súlade s nárokmi identity územia. Hlavným predpokladom formovania značky destinácie je v tomto prípade vedomá, koordinovaná a oficiálne akceptovaná marketingová komunikácia prostredníctvom miestnych stakeholderov<sup>3</sup>. (Ashworth, Kavaratzis, Warnaby 2015, s. 5)

#### **2. Manažment turistickej destinácie ako komplexný súbor procesov**

Na rozdiel od predchádzajúceho prístupu chápe proces tvorby a formovania značky turistickej destinácie ako široký a komplexný súbor procesov (nevníma len ich propagačnú funkciu). V tomto prípade sa k manažmentu značky destinácie pristupuje prostredníctvom širokého spektra možných asociácií spojených s daným územím (signifikantné atribúty reprezentujúce územie). Značka územia destinácie je tu vnímaná ako bohatý zdroj senzorických (zmyslových), afektívnych (citových, emočných) a kognitívnych asociácií, ktoré vyúsťujú do zapamätateľných pocitov z územia (napr. Schmitt 1999). Dôraz je kladený na viaceré významové a asociačné nuanasy (jemné rozdiely) percepcie značky územia, pričom podstata jej obsahu spočíva v pochopení, zlepšení a napomáhaní pri formovaní „významu územia“, zohľadňujúc pri tom aj jeho zmeny v čase. Tento prístup predpokladá omnoho pevnejšie prepojenie medzi územím destinácie a značkou. (Ashworth, Kavaratzis, Warnaby 2015, s. 5)

---

<sup>3</sup> Tvoria ich všetky zainteresované subjekty spojené s územím. V tomto prípade sú reprezentantmi destinácie cestovné kancelárie, resp. špecializované brandingové kancelárie, ktorých aktivity sú zamerané predovšetkým na tvorbu a formovanie imidžu značky územia.

### 3. Manažment turistickej destinácie ako značky založenej na príbehu (*place stories*)

Tretí prístup uvažuje o značke turistickej destinácie ako o „*place stories*“ - príbehoch spojených s miestom, územím turistickej destinácie. Formovanie značky územia v tomto prípade vychádza z istej zovšeobecnenej narácie, ktorá je šírená všetkými možnými kanálmi. Medzi kľúčových aktérov šírenia príbehu patria najmä organizácie, ľudia, objekty či zariadenia, ktoré takúto možnosť majú alebo sú na to predurčené (máme tu na mysli hlavne tie, ktoré sú mimo cestovných kancelárií - outdoorové multimediálne nosiče, informačné pulty a iné zariadenia umožňujúce spustenie účelových aplikácií). (Ashworth, Kavaratzis, Warnaby 2015, s. 5)

### 4. Interaktívny manažment turistickej destinácie

Tento prístup je rozšírenou verziou predchádzajúcich troch. K značke územia turistickej destinácie pristupuje ako ku interaktívnej formácii (interaktívnemu zoskupeniu). Dôraz je tu kladený na spoločný, kolektívne konštruovaný význam miesta, v ktorom je obsiahnutý prísľub očakávanej sociálnej reality prostredníctvom sociálnych interakcií. (Ashworth, Kavaratzis, Warnaby 2015, s. 5)

## 2.2.2 Manažment kvality turistickej destinácie

Kvalita a jej početné atribúty sú považované za nevyhnutú súčasť koncipovania úspešných stratégií rozvoja turistických destinácií. Podľa Davida Gilberta (in Fletcher, Fyall, Gilbert, Wanhill 2013, s. 503) je možné **kvalitu turistickej destinácie** vnímať ako súhrn vzťahov medzi poskytovateľmi služieb a charakteristickými črtami jej produktov, ktoré sú imanentnou črtou procesu uspokojovania potrieb zákazníkov.

Snaha o vysokú kvalitu poskytovaných služieb je považovaná v turizme za základný komponent konkurencieschopnosti. Tlak na jej zvyšovanie neustále narastá. Súvisí to najmä so zvyšovaním povedomia zákazníkov o ich právach, možnosti šírenia referencií prostredníctvom početných online ratingových a rankigových platforiem a ľahko dostupných nástrojov zdieľania skúseností či zážitkov (dnes už aj v reálnom čase). Reflexia zákazníkov sa stáva dôležitým nástrojom formovania imidžu turistických destinácií. Faktory technologického prostredia sú využívané nielen ako prostriedok rýchleho získania spätnej väzby, ale vstupujú aj do samotného procesu poskytovania služieb a to

prostredníctvom celého spektra online služieb – elektronické platby, rezervačné systémy, mobilné aplikácie umožňujúce kontrolovať produkt najmä vo fáze jeho poskytovania a pod. (Fletcher, Fyall, Gilbert, Wanhill 2013, s. 503).

Z pohľadu manažmentu kvality turistických destinácií je najčastejšie diskutovaný koncept **Komplexného riadenia kvality**, tzv. **Total Quality Management (TQM)**. Ide o holistický manažérsky prístup, ktorého hlavným cieľom je dosahovanie spokojnosti zákazníkov prostredníctvom kontinuálneho a systematického zlepšovania resp. optimalizovania celého spektra poskytovaných služieb, s prijateľným odrazom v konečnej cene pre zákazníka. Ide o strategický manažérsky koncept orientovaný na maximalizáciu spokojnosti zákazníka (turistu). Komplexnosť modelu zahŕňajúca riadenie kvality všetkých subjektov a prvkov turistickej destinácie predstavuje ideálny stav, ku ktorému sa snaží destinačný manažment čo možno najviac priblížiť.

Záruka kvality patrí medzi často využívané **súčasti marketingovej komunikácie** turistických destinácií. Pre zvýšenie jej účinnosti odporúča Gilbert (in Fletcher, Fyall, Gilbert, Wanhill 2013, s. 504) vyhnúť sa trom základným chybám ktoré väčšinou spôsobia, že očakávaný pozitívny efekt sa nedostaví:

- (1) nemali by sme sľubovať niečo, čo zákazník očakáva ako samozrejmú,
- (2) garancia kvality by nemala byť podmienená početnými podmienkami to takej miery, že v konečnom dôsledku stráca zmysel,
- (3) garancia kvality ponuky by nemala byť natoľko vlašná, že vlastne stráca opodstatnenie.

Záverom dodáva, že záruky kvality produktov destinácie by mali jasne odkazovať na hodnotu turistickej destinácie resp. poskytovateľov služieb.

Odhalenie prípadných problémov si vyžaduje **sledovať a hodnotiť veľké množstvo aspektov kvality turistickej destinácie**. Podľa charakteru ich môžeme zoskupiť do piatich kategórii (Fletcher, Fyall, Gilbert, Wanhill 2013, s. 504-5):

- a) *Kvalita hmatateľných atribútov* poskytovaných služieb - infraštruktúry, prvkov fyzického prostredia a pod.;
- b) *Spoločnosť služieb* – schopnosť poskytovateľov služieb naplniť očakávania turistov, vytvorené na základe prísľubu a deklarovaných informácií v ponuke;

- c) *Flexibilita a ústretovosť* – vo vzťahu k neplánovaným či neštandardným situáciám a požiadavkám klientov;
- d) *Kompetentnosť a profesionalita* poskytovateľov služieb v rámci turistickej destinácie – poznatky a skúsenosti prispievajú k eliminovaniu prípadných tenzií a problémových situácií;
- e) *Empatia, zdvorilosť, diskretnosť, priateľskosť a vybrané správanie* aj v stresových situáciách prispievajú k vytvoreniu atmosféry dôvery a porozumenia medzi poskytovateľom služby a zákazníkom, čo sa následne odráža v zlepšovaní imidžu destinácie.

V rámci konceptu **TQM (Total Quality Management)** je kľúčovou manažérskou aktivitou nastavenie účinného **systému kontroly** kvality naprieč celým komplexom subjektov a súčastí, ktoré tvoria územie turistickej destinácie. Dôležitá je pravidelnosť monitoringu, respektíve nastavenie systému zberu dát o spokojnosti zákazníkov a ich priebežné vyhodnocovanie. V prípade zaznamenania negatívnych ohlasov na fungovanie destinácie je nevyhnutné odhalenie príčin a ich rýchla náprava. Tým sa znižuje riziko možných nepriaznivých dopadov na imidž turistickej destinácie.

Funkčný **systém vybavovania a postoja k podnetom** a prípadným sťažnostiam na kvalitu turistickej destinácie by mal podľa Gilberta (in Fletcher, Fyall, Gilbert, Wanhill 2013, s. 507-8) fungovať v súlade s nasledujúcimi princípmi:

- V prvom rade by mali byť vytvorené špecializované kompetentné **štruktúry** poverené vybavovaním a riešením sťažností v rámci turistickej destinácie (vrátane všeobecne akceptovaných kompetencií pre možné nápravy či kompenzácie). Tie by mali byť zreteľne označené, respektíve pohodlne a bez problémov dostupné;
- Vytvorený by mal byť funkčný a užívateľsky priateľský **systém sťažností**, určený nielen pre podnety od zákazníkov, ale aj pre interné prostredie (zamestnancov a zástupcov subjektov pôsobiach v danej turistickej destinácii);
- Každý prijatý písomný alebo ústny podnet (sťažnosť) je potrebné **potvrdiť** a zároveň aj **oceniť** jeho prínos k zvyšovaniu kvality turistickej destinácie. Následne je nevyhnutné autora podnetu informovať o priebehu a výsledku jeho riešenia;
- V prípade nespokojnosti so stavom riešenia problému, povzbudiť zákazníka k **odvolaniu** sa na vyššiu autoritu v rámci turistickej destinácie.

### a) Grönroosov model vnímania kvality služieb

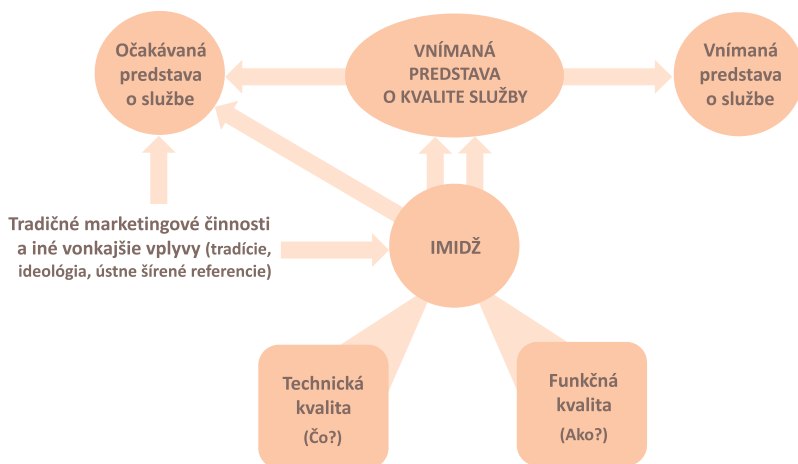
Podstata modelu vnímania kvality služieb, ktorý popísal Grönroos (1982) spočíva v reflektovaní vysokej miery subjektivity, ktorá sa v ich vnímaní prejavuje. **Vnímaná („zažitá“) predstava služieb** sa bude podľa neho odlišovať od **očakávanej predstavy**. **Vnímanú kvalitu služieb** umiestnil vo svojom modeli na rozhranie medzi vnímanou a očakávanou predstavou o charaktere služieb ako takých (obrázok 3). Definuje ju ako výsledok mentálneho spracovania rozdielu medzi očakávanou a vnímanou predstavou o danej službe. Cieľom marketingového snaženia bude preto formovať **imidž služieb** – prísľub, resp. predstavu o očakávaných službách (Grönroos 1984, s. 37).

Inými slovami ide o model konštrukcie predstavy o kvalite služieb. Imidž služieb je podľa Grönroosa (1984 alebo tiež in Fletcher, Fyall, Gilbert, Wanhill 2013, s. 508) tvorený dvoma odlišnými skupinami atribútov:

- **Technické aspekty kvality služieb** (čo?) – odkazujú na samotný predmet služieb, ktoré sú vo vzťahu k funkčným atribútom istým spôsobom merateľné z pohľadu miery naplnenia sľubovaného hlavného cieľa. Napríklad ak si klient zakúpil pobyt vo wellness hoteli avšak wellness bolo počas celého pobytu nefunkčné. Inými slovami v technickom zmysle slova ide o to, čo konzument skutočne dostáva a čo je možné nejakým spôsobom porovnávať či merať (hmotné atribúty služieb, technické riešenia, know-how, stroje, informačné systémy);
- **Funkčné aspekty kvality služieb** (akým spôsobom?) – odkazujú na spôsob poskytnutia služby, ktorého posudzovanie je výrazne subjektívne. Ovplyvňuje ho osobnosť zákazníka a jemu vlastné filtre vnímania celého procesu. Napríklad ak štýl interiéru ubytovacieho zariadenia nie je podľa vkusu zákazníka, môže mať tendenciu hodnotiť poskytované služby oveľa kritickejšie a naopak. Teda v tomto prípade nejde ani tak o kvalitu samotných služieb, ale o spôsob ich poskytovania (prostredie, prístup, dostupnosť, charakter interakcie so spotrebiteľom, vnútorné vzťahy, správanie, uvažovanie o službách a pod.).

Podstata modelu spočíva v tvrdení, že kvalitu nemožno redukovať na zjednodušujúci opis, ale mali by sme sa pokúsiť vnímať ju ako výsledok celého komplexu vstupných podnetov. Prílišne zovšeobecnenie hodnotenia služieb turistickej destinácie na „kvalitné“ či „menej kva-

litné“ majú pre manažérov snažiacich sa zvýšiť kvalitu ponuky takmer nulovú výpovednú hodnotu. Nevedia totiž čo presne majú resp. môžu zmeniť (Fletcher, Fyall, Gilbert, Wanhill 2013, s. 508).



Obrázok 3

*Grönroosov model konštrukcie predstavy o kvalite služieb*

*Zdroj: Grönroos (1982, s. 79)*

### **b) Parasuraman-Zeithaml-Berry model**

Trojica autorov Parasuraman, Zeithamlová a Berry (1985) vytvorila model kvality služieb, ktorý vychádza z manažérmi a akademikmi pomerne široko akceptovanej premisy, že **kvalita služieb** predstavuje istú formu reflexie rozdielu medzi očakávaniami a realitou. Konkrétne citujú Lewisa a Boomsa (1983 in Parasuraman, Zeithamlová a Berry 1985, s. 42) konštatujúcich, že kvalita služieb je mierou toho ako dobre zodpovedá úroveň poskytovania služieb očakávaniam zákazníka. Poskytovanie služieb podľa nich znamená prispôsobovanie sa očakávaniam zákazníkov na báze ich neustáleho vyhodnocovania (očakávania zákazníkov podliehajú zmenám v priebehu času). Výskum Smithovej a Houstona (1982 in Parasuraman, Zeithamlová a Berry 1985, s. 42) ukázal, že zväčšovanie rozsahu poskytovaných služieb nemá zásadný vplyv na celkovú spokojnosť zákazníka. Tá je primárne závislá od toho, či sa jeho očakávania potvrdia alebo nie.

V porovnaní s vyššie zmeneným Grönroosovým modelom, Parasuraman, Zeithamlová a Berry (1985) precizujú proces tvorby obrazu o službách, v rámci ktorého identifikovali päť možných diskrepancií

potenciálne ohrozujúcich pozitívne vnímanie ich kvality. Konkrétne ide o (spracované na základe Parasuraman, Zeithamlová a Berry 1985, s. 44-46; viď obrázok 4):

(Nesúlád 1) ***Percepcia zákazníka ↔ percepcia manažmentu***

Diskrepancia medzi percepciou zákazníka a percepciou manažmentu je zvyčajne dôsledkom nedostatočného pochopenia očakávaní zákazníkov. Poskytovatelia služieb nie vždy dokážu správne odhadnúť kľúčové znaky a primeraný rozsah služieb, ktoré sú nositeľmi zákazníkmi vnímanej kvality. Napríklad, ak manažment hotela považuje za atribút zvýšenia kvality získanie čo možno najviac osobných údajov o zákazníkovi, aby mu vedel precíznejšie prispôbiť ponuku služieb zohľadňujúc jeho osobné preferencie. Táto snaha však môže vyvolať v zákazníkovi pocit nevhodného zásahu do jeho súkromia, ktorý konečnú hodnotu kvality služieb výrazne znižuje. Iný príklad - hotelový manažment vníma ako zvýšenie kvality poskytovaných služieb to, že chyžné vstupujú do izieb hostí upratovať iba v prípade, ak ich k tomu hosť vyzve. Pre ubytovaných to však môže predstavovať signál nedostatočného záujmu o čistotu t.j. nízku kvalitu služieb.

(Nesúlád 2) ***Percepcia manažmentu ↔ špecifikácia kvality služieb***

Tento nesúlád sa objavuje ak existuje diskrepancia medzi tým, ako je daná služba špecifikovaná a tým čo vníma manažment. Napríklad, ak manažment cestovnej kancelárie vníma potrebu zamestnancov so školopovinnými deťmi absolvovať dovolenku počas školských prázdnin a v danom čase bude kancelária zatvorená. Čo naráža na problém ako špecifikovať kvalitu poskytovaných služieb, keďže ide o obdobie najvyššieho dopytu. Prípadne, ak cestovná kancelária deklaruje, že sa špecializuje na poznávacie zájazdy v Indii, avšak ponúka ich len v júli a auguste počas letných prázdnin, kedy má k dispozícii kvalitných sprievodcov z radov učiteľov. Uvedené obdobie je však obdobím letného monzúnu s najvyšším úhrnom zrážok počas celého roka. Kvalita vysoko profesionálneho výkladu tak bude znehodnotená nevhodným počasím. Ešte lepšie by sme tento nesúlád mohli popísať na príklade reštauračných služieb. Všeobecne sú služby

reštaurácie špecifikované ako poskytovanie jedál v čase obeda či večere. Ale manažment konkrétnej reštaurácie vníma potrebu zamestnancov v najexponovanejšom čase obedovať, preto budú otváracie hodiny upravené tak, že v čase obeda bude zatvorená (pre „obedňajšiu prestávku“).

(Nesúlad 3) ***Špecifikácia kvality služieb ↔ reálne poskytovanie služieb***

Nesúlad medzi špecifikáciou – vymedzením, popisom, príslubom kvality služby a jej realizáciou. Napriek tomu že existujú isté zásady, smernice, direktívy na kvalitnú realizáciu služieb, služby nemusia byť poskytované v primeranej kvalite. Veľmi často je tento nesúlad dôsledkom zlého výkonu práce zamestnancov. Napríklad, ak cestovná kancelária avizuje v ponuke zájazd ako poznávací, avšak v realite to bude len pobytový zájazd z dôvodu nekompetentného sprievodcu. Zamestnanci teda hrajú kľúčovú úlohu v určovaní miery kvality služieb.

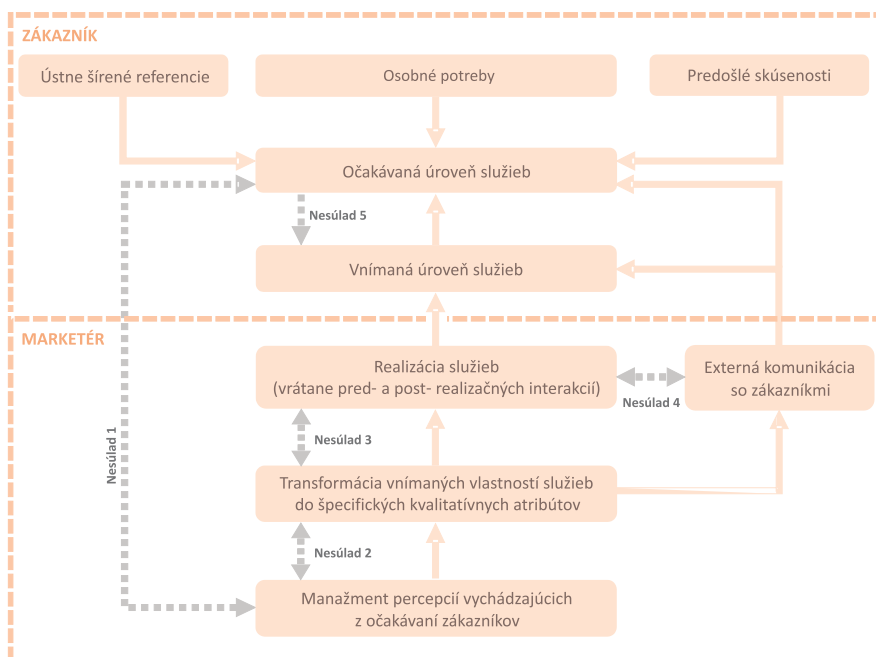
(Nesúlad 4) ***Reálne poskytovanie služieb ↔ externá komunikácia***

Očakávania spotrebiteľov sú ovplyvnené príslubmi deklarovanými v propagačných informačných posolstvách. Marketéri by preto mali venovať veľkú pozornosť konzistentnosti a súladu medzi príslubom kvality a skutočne ponúkanou kvalitou. Diskrepanciu v tomto smere môžu ilustrovať početné príklady klamlivej reklamy. Ak napríklad cestovná kancelária uvedie v svojom katalógu pobytov fotografie päťhviezdičkového hotela, avšak turistu napokon ubytujú v trojhviezdičkovom penzióne, ktorého služby nebudú zodpovedať predstave vytvorenej na základe propagácie. Prípadne, ak cestovná kancelária propaguje poznávací zájazd s konkrétnym sprievodcom (menovite) s vysokou reputáciou, ale napokon pošle iného sprievodcu. Suplujúci sprievodca pritom nebude ovládať miestny jazyk a bude mať rezervy aj v znalostiach o danom území. Zákazník bude istotne sklamaný.

(Nesúlad 5) ***Očakávané služby ↔ vnímanie služby***

V tomto prípade ide subjektívne vnímanú diskrepanciu medzi očakávanou a vnímanou úrovňou služieb. Každý zákazník má nastavené vlastné filtre vnímania kvality. Pre každého môže byť rozhodujúcim faktorom hodnote-

nia iný atribút. Neraz ide o jedinečné aspekty služieb, na základe ktorých si zákazník vytvára referenčný rámec pre posúdenie kvality. Počas takmer 10 ročnej praxe prevádzkovania cestovnej kancelárie sme zažili mnohé veľmi neštandardné hodnotenia kvality poskytnutých služieb. Napr. klient odsúdil kvalitu päťhviezdičkového hotela na úroveň nedostatočný len preto, že pri večernej úprave lôžka na spanie personál nezanechal na vankúši čokoládový cukrík, ktorý klient očakával. Hodnotenie nevylepšilo ani to, že ostatné služby boli poskytnuté nad očakávania klienta. Prípadne iná klientka hodnotila pobyt negatívne preto, lebo zariadenie izby bolo ladené v odtieni farby, ktorú nemá rada a hotelový personál jej izbu vymenil až po dvoch dňoch, keď sa im uvoľnila izba vo farebných tónoch, ktoré jej vyhovovali a ktoré podľa propagačného letáku hotela aj očakávala.



Obrázok 4

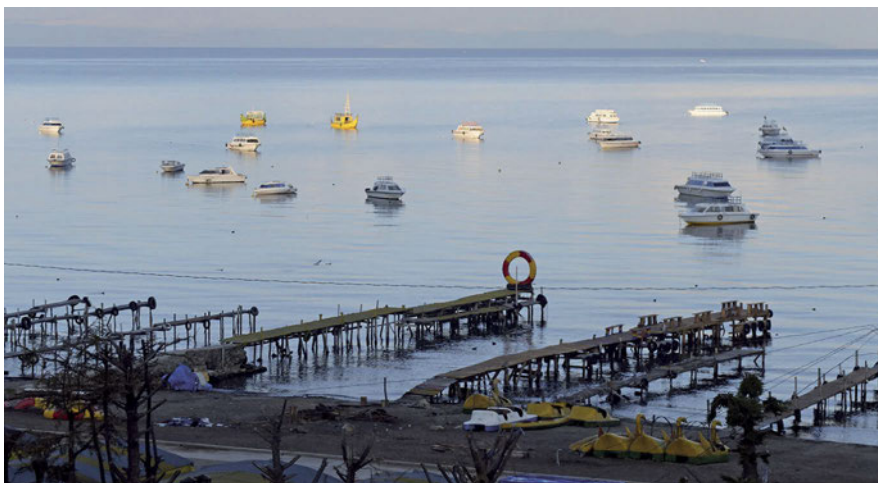
**Parasuraman-Zeithaml-Berry model kvality služieb**

Zdroj: Parasuraman, Zeithaml, Berry (1985, s. 44)

Podľa Gilberta (in Fletcher, Fyall, Gilbert, Wanhill 2013, s. 511) zameranie sa na percepciu a očakávania poskytuje isté rámce pre intervencie v oblasti stratégie manažmentu kvality. Z toho pohľadu vidia v Parasuraman-Zeithaml-Berry (1985) modeli dve pozitíva:

1. Model prezentuje úplný **diadický (binárny) pohľad na otázky marketingu** poskytovania kvality v službách, ktorý reflektuje obe strany percepcie služieb - pohľad marketéra i spotrebiteľa. Takýto prístup umožňuje verifikovať adekvátnosť ponuky najmä v zmysle primeranosti rozsahu na jednotlivých úrovniach ich realizácie.
2. **Popísanie nesúladi**v modeli môže poslúžiť ako logická báza pre formuláciu stratégií a taktík na zaistenie primeranej skúsenosti a zodpovedajúcich očakávaní. (Fletcher, Fyall, Gilbert, Wanhill 2013, s. 511)

Kvalita personálu je rozhodujúca pri zaistení kvality poskytovania služieb a vnímanie kvality služieb. Interný marketing je nástroj, prostredníctvom ktorého spoločnosti môžu ovplyvniť výkony personálu. Vhodná interná komunikácia vedie personál k dosahovaniu vyššej starostlivosti o zákazníkov a kvalite služieb sa stáva čoraz významnejší. Príkladom vnútorného marketingu, ktorý vedie zamestnancov k tomu, aby zmenili prístup k poskytovanej kvalite služieb je slogan jednej firmy zameraný na zamestnancov: „dostatočne dobrý nie je dostatočne dobrý“ (Fletcher, Fyall, Gilbert, Wanhill 2013, s. 511). Hovorí, že priemerne dobrý nie je dosť dobrý.



*Jazero Titicaca, Copacabana (3 852 m.n.m), Bolívia  
Foto: K. Matlovičová*

### 2.2.3 Hodnotenie kvality služieb turistickej destinácie

Vyššie zmienené modely ukazujú, že na služby ponúkané v rámci turistickej destinácie je možné nazeráť jednak:

- a) z perspektívy klienta,
- b) z perspektívy poskytovateľa.

Prieskum kvality služieb je možné realizovať viacerými spôsobmi. Najčastejšie sa využívajú rôzne formy štandardizovaných alebo neštandardizovaných interview. Pre rýchlosť získania primárnych dát sú veľmi obľúbené on-line prieskumy verejnej mienky. Vyhodnocovanie a interpretácia ich výsledkov si vyžaduje opatrný prístup, najmä z hľadiska reliability. Väčšinou ide totiž o nereprezentatívne prieskumy, ktorých výpovedná hodnota je len orientačná a mali by slúžiť len ako istá forma navigácie pri koncipovaní podrobnejších skúmaní.

Pre účely tejto učebnice sa nebudeme podrobnejšie venovať technikám samotnej realizácie prieskumov<sup>4</sup>, ale uvedieme len niektoré možné odporúčania pre ich obsahové zameranie.

#### a) Meranie kvality služieb z perspektívy zákazníka

##### *SERVQUAL model*

Podľa modelu **SERVQUAL** (SERVice-QUALity konštrukt) je **kvalita v službách tvorená piatimi dimenziami** – troma originálnymi (O) a dvoma kombinovanými (K) (Parasuraman, Zeithaml, Berry 1988, s. 23):

1. **(O) Hmatateľné** atribúty služieb – fyzické zariadenia a prostriedky, ktoré sú súčasťou realizácie služieb, charakter a rozsah vybavenia, výzor personálu;
2. **(O) Reliabilita** – spoľahlivosť, schopnosť realizovať sľúbenú kvalitu s istotou a na primeranej úrovni. Napríklad korektnosť účtovania ceny, kompletná realizácia celého rozsahu prisľúbených služieb a pod.;
3. **(O) Responsivita** – schopnosť flexibilne reagovať na podnety, ústretovosť voči požiadavkám klientov. Napríklad pohotovo reagovať na zmeny v podmienkach poskytnutia služby prostredníctvom sms či telefonicky a poskytnutie možnosti výberu z možných alterna-

---

<sup>4</sup> Pre podrobnejšie štúdium odporúčame študentom početné práce z oblasti teórie a metodológie spoločenskovedného výskumu.

tívnych riešení v prípade poskytovateľom nezavinených okolností (prírodná katastrofa, epidémia, politické zmeny a pod.);

4. **(K) Záruka** – profesionalita, znalosti, zdvorilosť personálu a ich schopnosť vzbudiť pocit dôvery;
5. **(K) Empatia** – pochopenie a vcítenie sa do zákazníka, individuálny prístup k zákazníkovi.

Posledné zmienené dimenzie (záruka a empatia) sú kombináciou siedmich originálnych dimenzií (podrobnejšie popísané v Parasuraman, Zeithaml, Berry 1985, s. 46-47):

- **Komunikácia** – zabezpečiť primeranú informovanosť klientov v preferovanom jazyku. V tomto smere majú Parasuraman, Zeithaml a Berry (1985, s. 46) na mysli nielen jazyky v zmysle úradného jazyka krajiny pôvodu klienta, ale aj úroveň komunikácie prispôsobenú vzdelaniu zákazníka. Personál by mal byť schopný poskytnúť informácie o cenách a podmienkach poskytovania služieb nielen odborným jazykom určeným pre profesionálov, ale aj veľmi jednoduchým spôsobom, tak aby mu rozumeli laici;
- **Kredibilita** - zahŕňa dôveryhodnosť, hodnovernosť, úprimnosť. K ich dosiahnutiu môže výrazne napomôcť reputácia a meno spoločnosti, osobnostné vlastnosti kontaktného personálu. Zákazník musí cítiť, že poskytovateľovi služieb úprimne záleží na jeho spokojnosti;
- **Bezpečnosť** - autori ju charakterizujú ako oslobodenie sa od pochybností a pocitu nebezpečenstva či rizika spojeného s využívaním danej služby. V prostredí turistických destinácií je veľmi dôležité zaručiť turistom pocit fyzického bezpečia (napr. isté záruky ochrany pred nepokojmi, chorobami, kriminalitou a pod.). V prípade poskytovania turistických služieb je využívaný aj systém certifikácií (sprievodcov, hotelov, reštaurácií a pod.);
- **Kompetentnosť** (šikovnosť) – disponibilita istými požadovanými zručnosťami a poznatkami potrebnými pre zabezpečenie nevyhnutnej kvality poskytovaných služieb. Parasuraman, Zeithaml a Berry (1985, s. 47) tu konkrétne uvádzajú: vedomosti a zručnosti kontaktných (pultových) pracovníkov a ostatných pracovníkov zapojených do poskytovania služby, resp. explicitne uvádzajú aj schopnosť odbornej podpory na báze široko koncipovaných prieskumov (nielen spokojnosti, ale aj trhu, rizík a pod.). Ich realizáciou získavajú nevyhnutné informácie potrebné pre zabezpečenie kvality poskytovaných služieb;

- **Zdvorilosť** – zahŕňa slušné správanie, rešpekt, ohľaduplnosť, priateľskosť, uhladené vystupovanie a primeraný vzhľad kontaktného personálu (čistý a upravený odev, účes a pod.). Napríklad v prípade nepriaznivého počasia by sa v prípade potreby mal personál pripraviť na to, že hostia budú mať zablatené topánky a radšej im ponúknuť zdarma ich pohodlné vyčistenie ako ich razantne napomínať, že zablatili koberec;
- **Chápanie, predvídavosť vo vzťahu ku klientom** – tu majú autori na mysli úsilie personálu o odhalenie potrieb zákazníkov bez vnučovania, diskrétné pozorovanie a sledovanie preferencií spotrebiteľov, patričné ocenenie pravidelných zákazníkov a pod.;
- **Prístup k zákazníkom** – patrí sem aj prístupnosť personálu v kontakte so zákazníkmi, zabrániť tomu aby vznikali zbytočné bariéry medzi personálom a klientami (ľahko dostupné informácie telefonicky, e-mailom, minimalizovanie doby čakania na objednané služby, z pohľadu zákazníka vhodný čas výkonu služby – prispôsobené otváracie hodiny, v prípade, že je to možné, prispôsobené miesto výkonu služby - napríklad masáž priamo v hotelovej izbe a iné.

Model SERVQUAL možno v zásade považovať za precizovanie merania kvality vnútorných a vonkajších atribútov kvality služieb, ktoré odpovedajú Grönroosom vymedzeným funkčným a technickým skupinám atribútov.

### **CIT – Critical Incident Technique**

Táto technika kvalitatívneho výskumu je založená na analýze a klasifikácii konkrétnych prípadov (špecifických zážitkov, pocitov), ktoré boli získané na základe hĺbkových rozhovorov so spotrebiteľmi. Aby špecifický prípad mohol byť považovaný za zásadný prípad (*Critical Incident*) musí spĺňať štyri podmienky (Vašítková 2014, s. 202):

- (1) Zásadná udalosť sa musí bezpodmienečne týkať interakcie medzi zákazníkom a poskytovateľom služby.
- (2) Udalosť musí vyvolávať intenzívnu emóciu – pozitívnu alebo negatívnu.
- (3) Udalosť musí byť neštandardná (líši sa od bežnej praxe). V tomto prípade je vhodné stanoviť vopred jasné kritéria na posúdenie významu a miery závažnosti udalosti pre fungovanie poskytovateľa služieb.
- (4) Je nevyhnutný presný a detailný opis situácie, čo umožní získať plastickú predstavu o jej priebehu a následnú analýzu.

**Prínos** uvedenej metódy spočíva v tom, že umožňuje analyzovať menej frekventované prípady v procese realizácie služieb, ktoré však môžu mať zásadný význam pre reputáciu poskytovateľa (pre turistickú destináciu ako celok, ktorá môže byť na základe následnej generalizácie s prípadom/mi spájaná). Umožňuje tiež odhaliť prípady, či charakteristiky poskytovania služieb, ktoré by inak ostali pre poskytovateľa skryté. V úvodnej fáze životného cyklu môžu priniesť zásadné informácie pomáhajúce vychytať tzv. detské choroby. Samotná metóda nie je nákladná a prináša cenné kvalitatívne dáta odhaľujúce silné respektíve slabé stránky procesu poskytovania služieb. Má široké uplatnenie z pohľadu hodnotenia celého radu produktov služieb. Umožňuje odhaliť aj skryté väzby a súvislosti v rámci komplexu poskytovaných služieb, ktoré pri jednostrannom pohľade na jeden produkt môžu poskytovateľom uniknúť. Napríklad môže ísť o služby, ktoré nevyhnutne turista potrebuje využívať v turistickej destinácii, avšak hotel realizujúci prieskum ich neposkytuje, čo môže ovplyvniť spokojnosť klientov s jeho službami. Pri jej realizácii je možné podľa Flanagan (1954) použiť viacero techník ako napr. pozorovanie, premýšľanie nahlas a verbálna diagnostika, hĺbkové rozhovory, štruktúrované alebo semi-štruktúrované interview, online diskusné skupiny a iné metódy.

Nevýhodou metódy je, že sa môže pripísať väčší význam udalosti, ktorá je z pohľadu fungovania poskytovateľa marginálna. Niekedy je medzi zásadné udalosti zaradená aj situácia, ktorá tam nepatrí. Tento prípad môže nastať ak sú vstupné kritériá posúdenia ich významu nejednoznačné. Napokon problémom môže byť nízky stupeň objektivity popisu udalostí, či zámerné zavádzanie zo strany respondentov.

Pri realizácii odporúča Flanagan (1954) nasledujúci postup:

- a) Definovať záujmové oblasti zamerania prieskumu;
- b) V závislosti na predpokladanej frekvencii výskytu zásadných udalostí je potrebné stanoviť časový interval, v ktorom budú udalosti sledované;
- c) Vybrať optimálnu techniku monitoringu kritických situácií (písomná, elektronická alebo ústna forma interview);
- d) Zostavenie kritérií výberu a posudzovania udalostí, prípadne aj zostavenie nevyhnutnej (minimálnej) štruktúry obsahu zisťovania. Záznam zo zásadnej udalosti by mal obsahovať:

- popis okolností, za ktorých k udalosti došlo,
  - detailný opis samotnej zásadnej udalosti,
  - záverečné zhodnotenie udalosti – či je úspech (prínos) alebo neúspech (zlyhanie), ako aj detailný opis výsledných pocitov, dojmov,
  - môže obsahovať aj vyhodnotenie miery závažnosti udalosti pre poskytovateľa služieb;
- e) Zber informácií – prípadne cielená distribúcia formulárov participantom;
- f) Vyhodnocovanie a kategorizácia udalostí podľa obsahu, závažnosti a frekvencie výskytu. Skúma sa pomer medzi pozitívnymi a negatívnymi udalosťami;
- g) Brainstorming s cieľom identifikácie kľúčových faktorov, ktoré ovplyvňujú kvalitu služieb a hľadajú sa riešenia negatívnych udalostí, respektíve spôsoby podpory pozitívne vnímaných atribútov poskytovaných služieb.



*Mercado de las Brujas (Čarodejnický trh) v La Paz, Bolívia  
Môžete tu kúpiť vysušené embriá lamy (tmavé - vpravo)  
či uhynuté vysušené mláďatá lamy (biele - vľavo), sušené žaby,  
rôzne afrodiziaká, rituálne figúrky a pod.  
Foto: K. Matlovičová*

## **b) Meranie kvality služieb z perspektívy poskytovateľa**

### **Audit**

Audit ako štandardný nástroj efektívneho riadenia firiem (*Corporate Governance*) je často používaný aj v rôznych oblastiach manažmentu verejnej správy. Interný audit je možné využiť aj pre overenie efektívnosti fungovania činností v rámci turistickej destinácie. Je považovaný za nástroj posúdenia úrovne zhody systému riadenia destinácie (jej organizácií) vo vzťahu k stanoveným kritériám (Vašítková 2014, s. 203). Jeho cieľom je nezávislé a v maximálne možnej miere objektívne posúdenie jej fungovania (Lečková 2004).

- V prípade, že hodnotenie je vykonávané povereným zamestnancom z vnútra spoločnosti (zväčša takým, u ktorého predpoklad najvyššej miery nezávislosti) hovoríme o **internom audite**;
- V prípade, ak je posudzovateľ z externého prostredia hovoríme o **externom audite**. V tomto prípade je možné dosiahnuť vyššiu mieru objektivity a nezávislosti posúdenia. (Lečková 2004)

Interní audítori sa organizujú v združeniach audítorov s cieľom zjednotiť štandardy pre vykonávanie audítorskej činnosti tak na národnej ako aj na medzinárodnej úrovni. Hlavné poslanie medzinárodného Inštitútu interných audítorov (*The Institute of Internal Auditors - IIA*<sup>5</sup>) je „Zvyšovať a chrániť hodnotu organizácie tým, že poskytuje objektívne služby založené na vyhodnotení rizík, poskytuje poradenstvo a prináša porozumenie podstate vecí.“ (IIA 2017).

Obdobné inštitúcie existujú aj na národnej a európskej úrovni. Na Slovensku pôsobí od r.1997 Slovenský inštitút interných audítorov SKIIA ([www.skiia.sk](http://www.skiia.sk)), ktorý je členom Európskej konfederácie národných združení pre interný audit ([www.eciia.org](http://www.eciia.org); Lečková 2004).

### **Common Assessment Framework (CAF)**

**Spoločný systém hodnotenia kvality** (*The Common Assessment Framework*) „je nástrojom komplexného manažérstva kvality, inšpirovaný modelom výnimočnosti Európskej nadácie pre manažérstvo kvality (EFQM) a modelom nemeckej Akadémie Speyer“. Model CAF vychádza z predpokladu, že organizácia dosahuje výnimočné výsledky vo výkon-

---

<sup>5</sup> Inštitút interných audítorov (*The Institute of Internal Auditors - IIA*) bol založený v roku 1941. Sídli v Lake Mary (Florida, USA). Jeho členskú základňu tvorí 185 000 registrovaných členov z celého sveta. (IIA 2017)

nosti, vo vzťahu k občanom/zákazníkom, zamestnancom a spoločnosti na základe vodcovstva, stratégie a plánovania, zamestnancov, partnerstiev a procesov. Poskytuje pohľad na organizáciu z rôznych uhlov a súčasne holisticky analyzuje výkonnosť organizácie. (CAF 2006, s. 4).

Ide o jednoduchý nástroj riadenia kvality inštitúcií s cieľom zvyšovania ich výkonnosti (CAF 2006). Je založený na sebahodnotení pracovníkov (Vašítková 2014, s. 203). „Poskytuje samohodnotiaci systém koncepcne blízky hlavným nástrojom komplexného manažérstva kvality, zvlášť modelu výnimočnosti EFQM<sup>6</sup>, prispôsobený organizáciám verejného sektoru berúc do úvahy ich špecifiká.“ (CAF 2006, s. 5).

Bol vytvorený špeciálne pre uplatnenie vo verejnom sektore. Hlavným cieľom a zámerom CAF (podľa CAF 2006, s. 5) je:

- „Zaviest' princípy komplexného manažérstva kvality do verejnej správy, metodicky viesť organizácie pri porozumení a aplikácii samohodnotenia vo fáze prechodu od systému plánovania a výkonu k plne integrovanému cyklu PDCA;
- Podporovať samohodnotenie organizácií verejného sektora s cieľom získať štruktúrovaný obraz organizácie a následne námety pre zlepšovanie činnosti;
- Pôsobiť ako premostenie rôznych modelov používaných v manažérstve kvality;
- Podporovať bench learning medzi organizáciami verejného sektoru.“

Hodnotí sa deväť hlavných skupín kritérií, rozdelených do dvoch skupín (Vašítková 2014, s. 203; CAF 2006; obrázok 5):

A. skupinu predpokladov a podmienok činnosti organizácie tvorí:

Kritérium 1: Vodcovstvo - vedenie a riadenie (10%)

Kritérium 2: Stratégia a plánovanie (8%)

Kritérium 3: Zamestnanci - manažment a zdroje (9%)

Kritérium 4: Partnerstvá a zdroje (9%)

Kritérium 5: Procesy -manažment procesov a zmien (14%)

B. skupinu tvorí hodnotenie dosiahnutých výsledkov:

Kritérium 6: Výsledky vo vzťahu k zákazníkovi (20%)

Kritérium 7: Výsledky vo vzťahu k zamestnancom (20%)

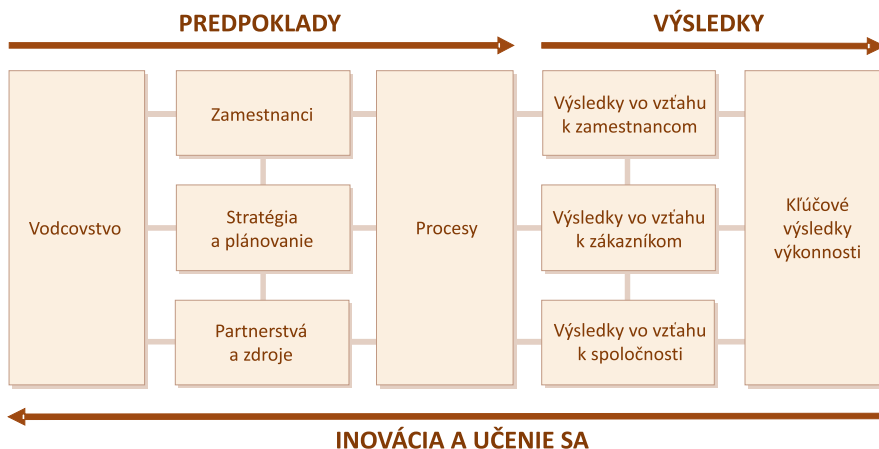
Kritérium 8: Výsledky vo vzťahu k spoločnosti (6%)

Kritérium 9: Kľúčové výsledky výkonnosti (15%).

---

<sup>6</sup> EFQM - Európska nadácia pre manažérstvo kvality

Uvedené skupiny kritérií sú precizované do jednotlivých subkritérií (takmer 200) a podľa kvality sú bodované (stupnica od 0-5; Vašítková 2014, s. 204). Uvedený model hodnotenia je pomerne jednoduchý a umožňuje odhaliť silné resp. slabé stránky organizácie. Istým nedostatkom však je, že CAF je len istou pasportizáciou pozitív i negatív, neumožňuje poukázať na ďalšie smerovanie organizácie a riešenia problémových oblastí.



Obrázok 5

**Model CAF**

Zdroj: CAF (2006, s. 5)

### ***Mystery shopping***

Iný spôsob overovania kvality služieb predstavuje tzv. *mystery shopping* - **fiktívny nákup**. Realizuje sa prostredníctvom nezávislých, pre kontaktných pracovníkov poskytovania služieb neznámych osôb, ktoré predstierajú zákazníkov a zrealizujú fiktívny nákup produktu (služby). Objednajú si službu a podstúpia celý proces jej realizácie. Overujú pritom celý proces jej poskytovania - sledujú správanie kontaktných pracovníkov, kontrolujú ich odbornosť, výzor, vzhľad prevádzky, čistotu a reakcie personálu, najmä v umelo navodených neštandardných situáciách. (Vašítková 2014, s. 202). Napríklad *mystery shopper* môže predstierať, že je zahraničný turista, ktorý potrebuje informácie v Mestskom informačnom centre. Overí si, či zamestnanci ovládajú cudzí jazyk na primeranej úrovni, či vedia poskytnúť potreb-

né informácie o turistickej destinácii. Môžu testovať ako bude personál reagovať na všetečného a dotieravého klienta. Súčasťou mystery shoppingu môže byť aj použitie skrytých nahrávacích zariadení s cieľom umožniť následnú podrobnú analýzu situácie.

Metóda **mystery shopping** slúži predovšetkým na (Liptáková 2010):

- overenie miery spokojnosti potenciálnych zákazníkov (turistov) s poskytovanými službami, ich skúseností,
- overenie spokojnosti personálu,
- vnímanie služieb verejnosťou,
- prípadne môžeme získať informácie o úrovni poskytovaných služieb konkurenčnými spoločnosťami (destináciami) a pod.

Na osobu *mystery shoppera* si obvykle firmy realizujúce tento typ prieskumov robia casting. Hlavné požiadavky, ktoré vyžadujú sú: spoľahlivosť, dôkladnosť, všímavosť, zmysel pre detail, čestnosť, bezúhonnosť (Liptáková 2010), trpezlivosť, komunikatívnosť, odolnosť voči stresovým situáciám a schopnosť predstierať stanovenú rolu. Nezriedka podľa charakteru služby sú vyberaní *mystery shopperi* podľa istých charakteristických vlastností (vzhľad, vek, jazykové zručnosti a pod.). Celý priebeh fiktívneho nákupu produktu prebieha podľa vopred dohodnutého scenára (rámcovo, pretože všetky situácie nemožno dokonale predvídať – tu sa vyžaduje schopnosť improvizovať). Naštudovaný scenár musí *mystery shopper* ovládať aj s možnými alternatívami vývoja situácie tak, aby sa návšteva neminula účelu a splnila zadané ciele. Po realizácii fiktívneho nákupu musí *mystery shopper* najneskôr do 40 minút vyplniť vopred pripravený podrobný záznam o priebehu návštevy (Liptáková 2010).

### **Benchmarking**

Spomedzi možných metód overovania kvality poskytovaných služieb uvedieme ešte **benchmarking**. Ide o komparatívnu metódu, pri ktorej hodnotíme kvalitu poskytovaných služieb vo vzťahu k iným, zväčša konkurenčným poskytovateľom. Benchmarking môže slúžiť v podmienkach turistickej destinácie aj ako metóda získavania cenných informácií o tom ako to robia iní. V takom prípade môže byť označovaná aj ako metóda učenia sa od lepších (tzv. *best practices approach*).

Podľa Vašítkovej (2014, s. 204) môže prebiehať ako nasledujúca postupnosť siedmych krokov:

- (1) selekcia oblasti a rozsahu služieb respektíve atribútov, ktoré budú predmetom komparácie,
- (2) vypracovanie profilov týchto služieb, selekcia vhodných ukazovateľov,
- (3) realizácia zberu dát a ich spracovanie,
- (4) analýza získaných dát,
- (5) výber najlepších resp. najvhodnejších atribútov, ktoré poslúžia ako inšpirácia pre zlepšenie alebo odhalia existujúce rezervy vo výkonnosti,
- (6) návrh stratégie a akčných plánov pre optimalizáciu porovnávateľných služieb a procesov,
- (7) opätovné opakovanie celého procesu.



*Mapučovia – indiánske etnikum, žijúce predovšetkým v oblasti Patagónie,  
Buenos Aires, Argentína  
Foto: K. Matlovičová*

## 2.3 Organizácie destinačného manažmentu (DMO)

Koordinácia tvorby, poskytovania a analýzy ponuky turistickej destinácie je zvyčajne v rukách subjektu, ktorý slúži na jej vonkajšiu reprezentáciu. Spravidla ide o špecializované organizácie, ktoré sú označované ako **organizácie destinačného manažmentu**<sup>7</sup> (angl. *Destination Management Organizations* - DMOs).

Organizácie destinačného manažmentu (DMOs) sa primárne snažia zosúladiť a jednotnou propagáciou aj podporiť aktivity čo možno najväčšieho počtu stakeholderov pôsobiacich na danom území tak, aby smerovali k naplneniu stanovených cieľov a vízie udržateľného rozvoja danej destinácie.

V našich podmienkach ide o organizácie v pôsobnosti územnej samosprávy, ktoré zo zákona zodpovedajú za rozvoj daného územia (ak je vymedzený v súlade s existujúcim územnosprávnym členením).

**Orgány verejného sektora sledujú marketingovými aktivitami obvyčajne viaceré ciele:**

- Zvýšiť príjmy z turizmu prostredníctvom poplatkov, daní alebo činnosti spoločností, ktoré sú vo vlastníctve štátu či lokálnych a regionálnych samospráv (napr. dopravná infraštruktúra, informačné služby, vstupné do národných parkov, kúpeľné a miestne dane, platené parkoviská v ich správe a pod.);
- Zlepšiť a posilniť externý imidž územia turistickej destinácie a tým prispievať k zvyšovaniu atraktivity a hodnoty územia pre turistov. Inými slovami nepretržité generovanie motívov pre vycestovanie a návštevu destinácie;
- Prilákať investorov resp. podnikateľov, ktorí investujú do rozvoja turizmu (vytvoria, rozšíria resp. inovujú ponuku destinácie - turistickú infraštruktúru, atrakcie, podujatia a pod.);
- Prostredníctvom koordinácie intenzity a charakteru udržateľnosti rozvojových aktivít v území destinácie vrátane vyhodnocovania ich dopadov na životné prostredie zvyšovať atraktivitu územia pre

---

<sup>7</sup> Možné je aj užšie vymedzenie: **DMO ako Destination Marketing Organisation**. V tomto prípade je potrebné poznamenať, že marketing je len jednou z funkcií manažmentu. Jeho úplne oddelenie od riadenia nie je prakticky možné. Za hlavné poslanie DMO je považovaná koordinácia t.j. riadenie destinačných aktérov, čo jasne odkazuje na manažment, resp. na marketingový manažment turistickej destinácie. V zásade žiadna z marketingových organizácií nedokáže svoje činnosti obmedziť len na marketingové aktivity úplne abstrahované od manažmentu a preto sa prikláňame k označeniu **organizácie destinačného manažmentu**.

rezidentov (prispievateľov do rozpočtu – podielové dane, poplatky za zapojenie sa do turizmu a pod.);

- Zlepšiť a posilniť interný imidž územia – posilňovanie národnej hrdosti či lokálpatriotizmu môže pozitívne ovplyvniť percepciu územia v externom prostredí;
- Horner a Sawrbrooke (2003, s. 291) uvádzajú, že v niektorých prípadoch môžu byť cieľom marketingu verejných organizácií aj ciele politické – keď je turistická destinácia vnímaná ako prostriedok dosahovania špecifických politických cieľov (napr. prostriedok ovplyvňovania názorov verejnosti, posilňovania istého špecifického odkazu v prípade území s historickým významom).

**Hlavné funkcie DMO** (Morrison 2013, s. 5-7; UNWTO 2007):

### **1. Manažment**

- Riadenie a koordinovanie činnosti subjektov pôsobiacich v príslušnej turistickej destinácii v súlade s akceptovanou víziou;
- Analýza (výskum) a vyhodnocovanie aktuálneho stavu rozvoja turizmu (vlastné prieskumy – primárne zdroje, zber štatistických dát – sekundárne zdroje);
- Efektívne využívanie zdrojov destinácie - usmerňovanie a nastavenie limitov s cieľom dosiahnutia maximalizácie využívania ich potenciálu pri zachovaní udržateľnosti.

### **2. Marketing**

- Koncipovanie a formovanie marketingového mixu destinácie na strategickej úrovni so špeciálnym dôrazom na propagáciu destinácie ako celku – budovanie značky destinácie (Matlovičová 2015) – hlavným cieľom je zvyšovanie počtu návštevníkov v maximálne udržateľnej miere;
- Nezaujatý informačno-poradenský servis pre všetkých aktérov zapojených do rozvoja destinačného turizmu;
- Podpora a prevádzka rezervačných systémov;
- *Customer Relationship Management* (CRM) t.j. zosúladenie vzťahov so zákazníkmi, ich formovanie a podpora rozvoja so zameraním na ich udržanie (ideálne počas jeho celého životného cyklu napr. prostredníctvom rôznych vernostných programov a pod.) a neustále rozširovanie o nových klientov (motivácia a stimulácia). Ide o zosúladenie starostlivosti o zákazníkov v rámci celej destinácie;

- *Public Relations* (PR) t.j formovanie pozitívnych vzťahov s verejnosťou. Ide o nástroj masovej komunikácie, ktorý je súčasťou komunikačného mixu. V tomto prípade pod označením verejnosť máme na mysli:
  - *internú verejnosť* - rezidentov zapojených ako aj tých, ktorí nie sú súčasťou siete poskytovaných turistických služieb. Do portfólia činností DMO v prípade PR patrí budovanie dobrých vzťahov v rámci miestnej komunity.
  - *externú verejnosť* - súčasných a potenciálnych turistov a obyvateľov susedných území a všetkých ostatných nerezidentov, ktorí sú s destináciou konfrontovaní.

PR aktivitami sa snaží DMO formovať imidž turistickej destinácie u všetkých, ktorí si existenciu turistickej destinácie uvedomujú.

### 3. Vytváranie udržateľného prostredia

- Koncipovanie a presadzovanie politiky rozvoja udržateľného turizmu;
- Legislatívna regulácia resp. podpora v celom spektre oblastí patriacich do kompetencie orgánov, ktoré činnosť DMO kontrolujú, resp. sú v nej zastúpené;
- Plánovanie rozvoja infraštruktúry - táto funkcia nadväzuje na úvodnú poznámku pri marketingu a vyjadruje očakávanie, že DMO bude usmerňovať plánovaný rozvoj destinácie udržateľným spôsobom z pohľadu zachovania charakteru prostredia;
- *Human Resources Development* (HRD) – rozvoj ľudských zdrojov, podpora prípravy odborného vzdelávania a ďalšieho zvyšovania kvalifikácie pracovníkov (organizácia školení, kurzov a pod.);
- Podpora rozvoja technológií (inteligentné riešenia verejných služieb, online podpora, virtuálny sprievodca, mobilné aplikácie, internet vecí a pod.) a systémov riadenia (kvality, komunikácie, kontroly, informácií a i.).

### 4. Zabezpečovanie súladu medzi prísľubom marketingu a realitou

- Kontrola naplnenia očakávaní turistov – zabezpečenie súladu ponuka verzus realita (propagácia verzus prax) – odhaľovanie a eliminovanie nečestných praktík zapojených aktérov, ktoré poškodzujú imidž destinácie.



*Štrbské pleso, Vysoké Tatry, Slovensko  
Foto: K. Matlovičová*

DMO sa stali doslova hnacím motorom konkurenčného zápasu o turistov medzi turistickými destináciami. Prirodzeným dôsledkom identifikácie významu turistických destinácií bolo, že jednotlivé štáty, regióny, mestá či obce (resp. aj inak vymedzené územné celky) začali financovať činnosť DMO a to na viacerých úrovniach. V praxi veľmi často v súlade s jednotlivými hierarchickými úrovňami administratívneho členenia:

- **Nadnárodná úroveň** - za turistickú destináciu sa považuje spoločenstvo štátov (napr. *Európska komisia pre turizmus*, ktorej pôsobnosť je zameraná na turistickú destináciu Európa; angl. *The European Travel Commission* - ETC);
- **Národná úroveň** - za turistickú destináciu sa považuje štát. V tomto prípade reprezentuje DMO nejaký typ štátnej organizácie na podporu a koordináciu rozvoja turizmu. Zvyčajne koordinuje aj činnosť DMOs na nižších úrovniach;
- **Regionálna úroveň** - za turistické destinácie sú tu považované nižšie administratívne jednotky - regióny alebo ich skupiny. V rámci regionálnej úrovne môžu, ale i nemusia existovať DMOs na nižšej úrovni. Ak existujú, ich činnosť sa regionálna DOM snaží koordinovať;
- **Lokálna úroveň** - často na úrovni miest a obcí alebo inak vymedzených samosprávnych jednotiek. Ide o najnižšiu úroveň DMO.

### 2.3.1 DMO na Slovensku

Do roku 2010 bola organizácia destinačného manažmentu na Slovensku upravená prostredníctvom troch zákonov:

- *Zákonom o združovaní občanov č. 83/1990 Zb.*
  - zakladaním spolkov, spoločností, zväzov, hnutí, klubov a iných občianskych združení;
- *Obchodným zákonníkom č. 513/1991 Zb.*
  - vytváraním organizácií, ktoré sú podnikateľským subjektom;
- *Občianskym zákonníkom č. 40/1964 Zb.*
  - vytváraním záujmových združení právnických osôb.

Absencia účelovej legislatívnej úpravy, ktorá by zjednotila podmienky podpory a manažmentu rozvoja turizmu na hierarchicky nižších úrovniach riadenia viedla začiatkom roku 2010 k prijatiu **Zákona č. 91/2010 Z. z. o podpore cestovného ruchu** (Zákon 91/2010). Uvede-

ný Zákon „...upravuje podporu cestovného ruchu v Slovenskej republike, práva a povinnosti fyzických osôb a právnických osôb pôsobiacich v cestovnom ruchu, tvorbu koncepcných dokumentov a financovanie rozvoja cestovného ruchu“. (Zákon 91/2010).

Štruktúra riadenia turizmu na Slovensku podľa tohto zákona reflektuje vo vertikálnej rovine usporiadanie systému štátnej a verejnej správy. V oblasti destinačného manažmentu prináša organizačné rámce pre systém riadenia turizmu na národnej, regionálnej a lokálnej úrovni. Definuje nasledujúce tri organizačné štruktúry riadenia (Zákon 91/2010):

- na **národnej** úrovni je ustanoveným subjektom riadenia turizmu *Ministerstvo dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja Slovenskej republiky* (viď. kapitola a),
- na regionálnej tzv. **krajskú organizáciu** (viď. kapitola b),
- na lokálnej úrovni tzv. **oblastnú organizáciu** (viď. kapitola c).

#### **a) Národná úroveň**

Na najvyššej úrovni je územie turistickej destinácie vymedzené štátnymi hranicami. Národná úroveň je organizačne podriadená *Ministerstvu dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja Slovenskej republiky* (MDaV). Zákon (91/2010) za poradný orgán ustanovil *agentúru: Slovenská agentúra pre cestovný ruch* (SACR). Išlo o „príspevkovú organizáciu zriadenú a financovanú ministerstvom, ktorej činnosť bola zameraná na propagáciu a prezentáciu Slovenskej republiky doma aj v zahraničí ako cieľovej krajiny cestovného ruchu“ (Zákon 91/2010). Jej zriaďovateľ *Ministerstvo dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja Slovenskej republiky* nariadením číslo 143/2016 zo dňa 31. októbra 2016 sa ju rozhodol zrušiť. Počnúc 1. januárom 2017 sa jej formálnym právnym nástupcom stalo *Ministerstvo dopravy a výstavby Slovenskej republiky* (MDaV) a v rámci neho *Sekcia cestovného ruchu*.

**Úlohy a kompetencie Sekcie cestovného ruchu MDaV** ako národnej organizácie destinačného manažmentu (DMO) sú formulované nasledovne (MDaV 2017):

1. Je to najvyšší štátny orgán riadenia turizmu na Slovensku pod vedením ministra dopravy a výstavby SR;
2. Je zodpovedná za tvorbu a kontrolu plnenia národnej stratégie pre rozvoj turizmu na Slovensku (kreovanie politík, stratégií a koncepcií);

3. Tvorí a uvádza do praxe vlastnú legislatívu upravujúcu fungovanie turizmu na Slovensku a rovnako dbá o jej zosúladenie s predpismi na vyššej úrovni v rámci EÚ;
4. Koordinuje aktivity s inými sekciami ministerstva a orgánmi štátnej správy a samosprávy, rovnako ako dbá o zosúladenie činností nižších úrovní DMOs na regionálnej a lokálnej úrovni tak, aby boli v súlade s národnými strategickými cieľmi pre oblasť turizmu;
5. Zastupuje Slovensko v medzinárodných turistických organizáciách a je garantom plnenia medzinárodných záväzkov vyplývajúcich Slovensku z uzavretých platných dohôd v danej oblasti;
6. Koordinuje strategický marketing Slovenska ako turistickej destinácie s hlavným dôrazom na jednotnú prezentáciu krajiny v zahraničí a manažment značky Slovenska. (MDaV 2017)

Fungovanie nižších úrovní DMOs je u nás upravené **Zákonom podpore cestovného ruchu č. 91/2010 Z. z.** o (v znení neskorších predpisov č. 556/2010 Z. z., 386/2011 Z. z., 352/2013 Z. z., 415/2013 Z. z., 125/2016 Z. z.), ktorý vstúpil do platnosti 24.03.2010 s účinnosťou v znení neskorších úprav od 01.07.2016 (Zákon PCR 2010). Vymedzuje podmienky vzniku a základný rámec fungovania: DMOs na úrovni krajov tzv. *krajská organizácia cestovného ruchu* (§ 8-12) a DMOs na lokálnej úrovni tzv. *oblasťná organizácia cestovného ruchu* (§ 13-24).

#### **b) Krajské organizácie cestovného ruchu (KOCR)**

*(podľa Zákona 91/2010)*

Hlavným cieľom KOCR je koordinácia aktivít vedúcich k rozvoju turizmu na území príslušného kraja. Zákon PCR (2010) striktné určuje, že na území kraja môže pôsobiť len jedna KOCR, ktorej členom musí byť okrem príslušného vyššieho územného celku aj minimálne jedna oblasťná organizácia cestovného ruchu pôsobiaca na danom území. Zákon PCR (2010) ďalej upravuje výšku členských príspevkov OOCRs, ktorá je stanovaná na minimálne 10% zo sumy príspevkov, ktorú získali OOCRs od svojich členov. KOCRs môžu získať finančné prostriedky okrem spomenutých členských príspevkov aj dotáciou zo štátneho rozpočtu, z príspevkov z prostriedkov EÚ, z dobrovoľných príspevkov samospráv, od fyzických či právnických osôb, z vlastných príjmov z činnosti, z predaja produktov, služieb, reklamy na plochách v ich vlastníctve a pod. (Zákon PCR 2010, § 28). Výnosy KOCR nie sú považované za jej príjmy, ale sú použité na jej činnosť.

Okrem iných má KOČR podľa Zákona PCR (2010) za úlohu:

1. Tvorbu a implementáciu marketingovej stratégie kraja, ktorá sleduje strategický cieľ: udržateľný rozvoj turizmu v kraji a zvyšovanie konkurencieschopnosti turistickej destinácie a jej členov;
2. Podporuje a prípadne sa aj aktívne podieľa na tvorbe, riadení a propagácii turistických produktov kraja (napr. na výstavách v rámci turistických informačných centier, ktoré môže aj prevádzkovať);
3. Zastupuje jej členov pri presadzovaní spoločných záujmov doma aj v zahraničí (napr. spolupracuje s rozličnými orgánmi štátnej správy, zahraničnými organizáciami);
4. Poskytuje konzultačné a poradenské služby svojim členom;
5. Raz ročne zostavuje správu o svojej činnosti, ktorú má povinnosť zverejniť na svojich webových stránkach a Ministerstvu dopravy a výstavby Slovenskej republiky predkladá finančnú správu.

Začiatkom roku 2017 pôsobilo na Slovensku podľa Registra organizácii Ministerstvo dopravy a výstavby Slovenskej republiky celkom päť KOČR (Register OCR 2017; MDaV 2017):

**1. KOČR: Turizmus regiónu Bratislava**, ktorej členmi sú:

- Bratislavský samosprávny kraj,
- Bratislavská organizácia cestovného ruchu,
- Región Senec,
- OOCR Malé Karpaty,
- OOCR Záhorie;

**2. KOČR: Severovýchod Slovenska**, ktorej členmi sú:

- Prešovský samosprávny kraj,
- OOCR: Horný Zemplín a Horný Šariš,
- OOCR: Vysoké Tatry - Podhorie,
- OOCR: Severný Spiš - Pieniny,
- OOCR: Región Vysoké Tatry,
- OOCR: Tatry - Spiš - Pieniny,
- OOCR: Šariš – Bardejov,
- OOCR Región Šariš;

**3. KOČR: Žilinský turistický kraj**, ktorej členmi sú:

- Žilinský samosprávny kraj,
- OOCR: Rajecká dolina,
- OOCR: Klaster ORAVA,
- OOCR: REGIÓN LIPTOV,

- OOCR: Malá Fatra,
- OOCR: Organizácia cestovného ruchu Kysuce,
- OOCR: TURIEC-KREMNICKO;

**4. KOČR: Košický kraj**, ktorej členmi sú:

- Košický samosprávny kraj,
- Zemplínska OOCR,
- KOŠICE – Turizmus,
- OOCR Slovenský raj & Spiš;

**5. KOČR: Trenčín región**, ktorej členmi sú:

- Trenčiansky samosprávny kraj,
- Región Horná Nitra – Bojnice,
- Región Horné Považie,
- OOCR Trenčianske Teplice,
- OOCR Trenčín a okolie.

**c) Oblastné organizácie cestovného ruchu (OOCR)**

*(podľa Zákon 91/ 2010)*

Oblastnú organizáciu cestovného ruchu môže podľa Zákona (91/2010, § 14 odstavce 1-3) „založiť zakladateľskou zmluvou s podnikateľskými subjektmi najmenej päť obcí alebo mestskej časti v hlavnom meste Slovenskej republiky Bratislave a v meste Košice, pričom súhrn počtu prenocovaných návštevníkov v ubytovacích zariadeniach na území zakladajúcich obcí v predchádzajúcom kalendárnom roku musí dosiahnuť najmenej 50-tisíc prenocovaní. Oblastnú organizáciu môže založiť aj menej ako päť obcí, ak bol súhrnný počet prenocovaní v ubytovacích zariadeniach na území zakladajúcich obcí v predchádzajúcom kalendárnom roku najmenej 150-tisíc. Každý subjekt pôsobiaci na území obce má právo byť členom oblastnej organizácie. Obec môže byť členom len jednej oblastnej organizácie.“

Okrem iných má OOCR podľa Zákona (91/2010) stanovené nasledujúce úlohy:

- 1) Tvorbu a implementáciu marketingovej stratégie príslušnej oblasti, ktorá sleduje strategický cieľ: udržateľný rozvoj turizmu a zvyšovanie konkurencieschopnosti turistickej destinácie ako aj jej členov;
- 2) Podporuje prípadne sa aj aktívne podieľa na tvorbe, riadení a propagácii turistických produktov oblasti (na výstavách, v rámci turistických informačných centier, ktoré môže aj prevádzkovať a pod.);

- 3) Zastupuje jej členov pri presadzovaní spoločných záujmov doma aj v zahraničí (napr. spolupracuje s orgánmi obcí pri rozvoji územia v rámci svojej pôsobnosti);
- 4) Poskytuje konzultačné a poradenské služby svojim členom a aktualizuje integrovaný informačný systém vo svojej pôsobnosti, a to aj prostredníctvom turistického informačného centra, ktorého môže byť zriaďovateľom;
- 5) Spracúva a predkladá projekty rozvoja cestovného ruchu a zabezpečuje ich realizáciu;
- 6) Raz ročne zostavuje správu o svojej činnosti, ktorú má povinnosť zverejniť na svojich webových stránkach a Ministerstvu dopravy a výstavby Slovenskej republiky predkladá finančnú správu.

OOCRs získavajú finančné prostriedky na svoju činnosť okrem členských príspevkov aj dotáciou zo štátneho rozpočtu, príspevkov z prostriedkov EÚ, z dobrovoľných príspevkov samospráv, od fyzických či právnických osôb, z vlastných príjmov z činnosti, z predaja produktov, služieb, reklamy na plochách v ich vlastníctve a pod (Zákon 91/ 2010, § 28).

V roku 2017 bolo na území Slovenskej republiky podľa registra organizácii Ministerstva dopravy a výstavby zaregistrovaných dovedna **36 OOCR**. Od r. 2010 zanikli tri OOCR (dve po roku a jedna po štyroch rokoch fungovania) a dve OOCR zmenili svoj názov. Ostatné zmeny sa týkali štruktúry ich členov (viď mapa 1, tabuľka 1).



*Tabuľka 1*  
**Oblastné organizácie cestovného ruchu na Slovensku**  
(stav k 1.11.2017)

|                                           |                                       |
|-------------------------------------------|---------------------------------------|
| <b>Bratislavský kraj</b>                  | <b>Trnavský kraj</b>                  |
| Bratislavská organizácia cestovného ruchu | OOCR REZORT PIEŠŤANY                  |
| OOCR Región Senec                         | OOCR Žitný ostrov                     |
| OOCR Malé Karpaty                         | OOCR Trnava Tourism                   |
| <b>Bratislavský a Trnavský kraj</b>       | <b>Prešovský kraj</b>                 |
| OOCR Záhorie                              | OOCR Región Vysoké Tatry              |
|                                           | OOCR SEVERNÝ SPIŠ - PIENINY           |
| <b>Trenčiansky kraj</b>                   | OOCR „ŠARIŠ“ – BARDEJOV               |
| OOCR Trenčianske Teplice                  | OOCR TATRY - SPIŠ - PIENINY           |
| OOCR Región Horné Považie                 | OOCR Región Šariš                     |
| OOCR Trenčín a okolie                     | OOCR Vysoké Tatry - Podhorie          |
|                                           | OOCR Horný Zemplín a Horný Šariš      |
| <b>Nitriansky kraj</b>                    | <b>Košický kraj</b>                   |
| Nitrianska OCR                            | OOCR Košice Turizmus                  |
| OOCR Tekov                                | Zemplínska OOCR                       |
| OOCR Región Horná Nitra-Bojnice           |                                       |
| OOCR PODUNAJSKO                           | <b>Banskobystrický kraj</b>           |
| <b>Žilinský kraj</b>                      | OOCR Dudince                          |
| OOCR Malá Fatra                           | OOCR Nízke Tatry Juh                  |
| OOCR Kysuce                               | OOCR Región Gron                      |
| OOCR Rajecká dolina                       | OOCR Stredné Slovensko                |
| OOCR Klaster Orava                        | OOCR Región Banská Štiavnica          |
| OOCR REGION LIPTOV                        | OOCR TURISTICKÝ NOVOHRAD A PODPOLANIE |
| <b>Žilinský a Banskobystrický kraj</b>    | <b>Košický a Banskobystrický kraj</b> |
| OOCR TURIEC - KREMNIČKO                   | OOCR Slovenský raj & Spiš             |

*Zdroj: Register OCR (2017)*

#### **d) Asociácia organizácií cestovného ruchu (AOCR)**

Zavedený systém hierarchie podpory a riadenia turizmu na Slovensku prostredníctvom zákonného rámca (Zákon 91/2010) priniesol aj nové výzvy. Tou najväčšou je komunikácia medzi jednotlivými úrovňami riadenia. Situáciu komplikuje aj fakt, že nie všetkých 36 OOCR sú zároveň členmi KOČR (celkom 5), ktoré by logicky mali prepájať obe krajné úrovne.

14. júna 2017 preto 13 Oblastných organizácií cestovného ruchu (OOCR) iniciovalo vznik novej štruktúry riadenia turizmu, zaregistrovanej na Ministerstve vnútra Slovenskej republiky pod názvom: **Asociácia organizácií cestovného ruchu**, so sídlom v Bratislave. Orgány asociácie AOCR (po formálnej stránke „záujmové združenie právnických osôb“) tvoria: valné zhromaždenie, predsedníctvo, výkonný riaditeľ a dozorná rada. Predsedníčkou sa stala Ing. Michaela Potočárová a podpredsedom Igor Kuhn (Register ZZPO 2017). Jej zakladajúcimi členmi sú:

1. Bratislavská organizácia cestovného ruchu
2. Región Senec
3. Trnava Tourism
4. Oblastná organizácia cestovného ruchu Záhorie
5. Dudince
6. Región Banská Štiavnica
7. Horný Zemplín Horný Šariš
8. REGIÓN GRON
9. Rajecká dolina
10. Malá Fatra
11. Rezort Piešťany
12. SEVERNÝ SPIŠ - PIENINY
13. Stredné Slovensko (Register ZZPO 2017).

Ide o profesijnú organizáciu, ktorej hlavným cieľom je výmena skúseností a know-how v oblasti destinačného manažmentu, ako aj zastupovanie a presadzovanie záujmov členov AOCR vo vzťahu k orgánom štátnej a verejnej správy (Register ZZPO 2017).



*Typická vegetácia náhornej plošiny Altiplano - Kavyl' perovitý (Stipa ichu)*  
*Foto: K. Matlovičová*

## 3 Marketing turistickej destinácie

Asi každý poznáme ten pocit, keď po príchode domov otvoríme poštovú schránku a vypadne na nás hŕba reklamných letákov, ktoré znechutene musíme prebrať, aby sme spolu s nimi nezhodili aj nejaký účet či inú „skutočnú“ poštovú zásielku. Keď to zvládneme, sadneme si za počítač s cieľom skontrolovať elektronickú poštu a sme vystavený podobnej úlohe. V schránke doručenej pošty nás čaká desiatka mailov, z ktorých polovica sú nevyžiadané ponuky obchodníkov. Ešte ich ani nestihneme vytriediť a už nám cinkne telefón a z krátkej textovej správy sa dozvedáme, že banka nám ponúka novú službu, ktorá nám uľahčí život a odľahčí peňaženku. Už by sme sa aj nahnevali, že nás zase niekto obral o drahocenný čas, ale nestihneme to, lebo zvoní telefón a neznáma osoba nám vnucuje veľmi výhodnú ponuku nového tovaru. Radi by sme sa týmto situáciám vyhli, ale nie je to možné. Všade, kde sa pohneme, či na ulici, reštaurácii, v zábavnom podniku, doma pri sledovaní televízie, alebo pri prezeraní internetu v telefóne alebo na počítači, neustále sme vystavený pôsobeniu sofistikovaným prejavom marketingovej komunikácie.

„Marketing je všade okolo vás. ... je prítomný omnoho viac než ste schopný spozorovať. Stojí za ním mohutná sieť subjektov, súperiacich o vašu pozornosť a o peniaze, ktoré ste ochotní zaplatiť.“ (Kotler, Armstrong 2004)

### 3.1 Čo je to marketing?

Manažment a marketing predstavujú v rámci turizmu dva vzájomne veľmi úzko prepojené koncepty. Marketing je považovaný len za jednu z funkcií v rámci širšie vnímaného inkluzívneho konceptu manažmentu (Morrison 2013). *Chartered Institute of Marketing* (CIM in Robinson, Lück, Smith 2013, s. 356) definuje **marketing** ako proces riadenia (management proces), cieľom ktorého je identifikovať, anticipovať a saturovať požiadavky spotrebiteľov tak, aby boli uspokojené obe strany: zákazník aj producent.

Najčastejšou chybou, veľmi často šírenou aj početnými masovokomunikačnými prostriedkami, je stotožňovanie marketingu s reklamou alebo jeho zamieňanie s predajom.

## MARKETING ≠ REKLAMA

Tak reklama ako aj predaj produktu sú len časťou marketingu. Sú súčasťou jednej skupiny v rámci nástrojov tzv. **marketingového mixu** označovanej ako „*promotion*“. Okrem propagácie je totiž súčasťou marketingových aktivít aj tvorba produktu (*product*), cenová (*price*) a distribučná (*place*) politika (rámček 2). Rovnako je chybou stotožňovať marketing a predaj.

## MARKETING ≠ PREDAJ

Podľa P. Druckera (1973, s. 64) je cieľom marketingu urobiť z predaja nadbytočnú aktivitu. Gilbert (in Fletcher, Fyall, Gilbert, Wanhill 2013, s. 493) dodáva, že koncept predaja produktu sa zameriava na predaj a propagáciu produktov, ako aj ich využitia za účelom dosiahnutia zisku na základe objemu predaja. Keďže taktika postavená na predaji neberie nevyhnutne do úvahy uspokojovanie skutočných potrieb zákazníka, môže zaručiť organizácii len krátkodobý úspech<sup>8</sup> (Gilbert in Fletcher, Fyall, Gilbert, Wanhill 2013, s. 493).

Kotler (2001, s. 19) popisuje marketing ako sociálny proces, prostredníctvom ktorého jeho aktéri (jednotlivci a skupiny) získavajú čo potrebujú a po čom túžia a to výmenou produktov a hodnoty s ostatnými aktérmi. Marketing je tiež možné chápať ako umenie získať si a udržať zákazníkov, ktorí prinášajú zisk (Kotler, Armstrong 2001, s. 41). Základnou myšlienkou tejto definície je, že marketingové činnosti sa týkajú poskytovania hodnoty každému, kto je transakciou *poskytovateľ* ↔ *prijímateľ* ovplyvnený.

Solomon (2006, s. 6) definuje marketing ako jeden zo súborov činností, ktoré vykonávajú organizácie. Tieto činnosti sú podľa neho zamerané na vytvorenie, oznámenie a poskytnutie hodnoty zákazníkovi tak, aby prinášali prospech organizácii ako aj početným záujmovým skupinám, ktoré sú s ňou nejakým spôsobom prepojené. V podobnom

---

<sup>8</sup> Napríklad je známe, že obchodní cestujúci potrebujú spoľahlivý dopravný systém s vysokou frekvenciou a rozumným načasovaním spojov. Uprednostňujú možnosť prednostného check-in a check-out a schopný, dobre vyškolený personál. Očakávajú možnosť vysokej flexibility pri zabezpečovaní svojich služobných ciest, bez zbytočných komplikácií, starostí spôsobených meškaním alebo akýkoľvek iný diskomfort. Takže taktika založená na nízkej cene a predaji bez identifikovania uvedeného komplexu požiadaviek bude dosahovať zisk len dočasne, resp. môže byť v dlhodobom horizonte neúspešná v konkurenčnom zápase dokonca i s nákladnejšou alternatívou. Cestujúci, pre ktorých je dôležitejší komfort z pohľadu zmienených sprievodných atribútov, budú hľadať iné možnosti (produkty) uspokojenia svojich potrieb. (Príklad podľa Gilbert in Fletcher 2013, 494)

duchu identifikuje základné marketingové aktivity Wale (2009, 139) - ako analýza trhu, zadefinovanie marketingových cieľov, výber vhodnej marketingovej taktiky zameranej na stanovené ciele, prostredníctvom koordinovanej marketingovej kampane vychádzajúcej z marketingového mixu pre konkrétne produkty alebo služby smerom ku cieľovému spotrebiteľovi. Hlavným zámerom je uspokojiť jeho potreby lepšie a rýchlejšie ako konkurenti a ešte z toho aj profitovať.

Veľmi zjednodušene by sme mohli **podstatu marketingu** vyjadriť ako **pestrý súbor aktivít**, ktorými sa snažíme:

- **odhaliť a stimulovať potreby** aktuálnych a potenciálnych zákazníkov (čo potrebujú, chcú alebo by mali chcieť),
- následne im **ponúknuť a motivovať ich ku kúpe produktu** (tovaru, služby), ktorý dané potreby môže uspokojiť,
- pričom by malo ísť o obojstranne **výhodnú transakciu** prinášajúcu zapojeným subjektom prospech:
  - zákazníkom by mala umožniť **saturovať** ich súčasné alebo budúce **potreby**,
  - organizáciám, obchodníkom resp. subjektom ponúkajúcim produkt (predmet výmeny) na predaj, možnosť zarobiť - dosiahnuť priamo alebo nepriamo **zisk**.

Hlavným **cieľom** marketingového snaženia je dosiahnuť obojstranne výhodnú výmenu, ktorej predmetom je produkt bez ohľadu na jeho charakter (hmotný alebo aj nehmotný, napr. služby). Jej úspešnou realizáciou by mali obe strany získať – zákazník prostriedok uspokojenia/vania svojich potrieb a poskytovateľ protihodnotu vo forme nejakej formy benefitu (ten nemusí mať nevyhnutne peňažnú podobu ale môže ísť aj o nefinančné prínosy, prípadne výhody prinášajúce finančné benefity až sekundárne).



*Kuchyňa na jednom z plávajúcich ostrovov  
Islas Flotantes de los Uros, Titicaca, Peru  
Foto: K. Matlovičová*

### 3.2 Destinačný marketing zo strany dopytu

**Marketing turistickej destinácie** je osobitný typ teritoriálneho marketingu, ktorého predmetom sú územia turistickej recepcie. Produkt, ktorý je v tomto prípade predmetom „predaja“ je územie turistickej destinácie a jeho ponuka.

Morrison (2013, s. 9) definuje destinačný marketing ako: „*uvedomelý, postupne prebiehajúci proces, prostredníctvom ktorého organizácia destinačného manažmentu (DMO) plánuje, skúma, implementuje, kontroluje a hodnotí programy zamerané na uspokojovanie potrieb a túžob cestujúcich rovnako ako aj vízií, cieľov a zámerov samotnej turistickej destinácie a jej DMO. V záujme dosiahnutia čo možno najvyššej efektivity, marketingové programy DMO musia prihliadať aj na záujmy ostatných organizácií a jednotlivcov nielen v rámci turistickej destinácie ale aj mimo nej*“. Za kľúčové atribúty marketingového snaženia považuje Marison (2013) ich systematickosť a nepretržitosť (doslova uvádza že proces trvá 365 dní v roku). Marketingovú efektivitu

v turizme do značnej miery ovplyvňujú aj iní aktéri z prostredia mimo DMO. Holistický pohľad na destinačný marketing sa prirovnáva k fungovaniu DMO, ktorá musí vynaložiť nesmierne úsilie na zosúladenie mnohých partnerských organizácii a jednotlivcov tak, aby dosiahli čo možno najlepší výsledky.

Na marketing turistickej destinácie je možné nazerať z dvoch perspektív: zo strany dopytu (zákazníkov) alebo zo strany ponuky (poskytovateľov produktov).

Perspektíva zo strany zákazníkov zahŕňa pochopenie podstaty fungovania rozhodovacích procesov, ktoré vedú zákazníkov k výberu konkrétnej destinácie a cieľového miesta svojej cesty. Medzi kľúčové **determinanty dopytu**, ktoré umožňujú alebo naopak bránia cestovaniu patria:

- sociálno-ekonomické a kultúrne faktory (životný štýl, štádium životného cyklu, výška príjmu, vzdelanie a pod.),
- národné a regionálne normatívne, inštitucionálne a administratívne faktory (dni pracovného voľna napr. počas štátnych sviatkov, platené dovolenky a pod.),
- prírodné faktory (faktory prostredia, ekologické aspekty a pod.),
- infraštruktúrne faktory, najmä technické a komunikačné (technologické aspekty, doprava, ubytovanie a pod.),
- medzinárodné, politické a právne faktory (fyzické aj mentálne hranice medzi krajinami, vzťahy medzi krajinami, prístup vlády - normy a regulácie v oblasti turizmu pod.).

V procese plánovania rozvoja turizmu v turistickej destinácii sú determinanty kľúčovým bodom vstupnej analýzy podnikateľského prostredia, pretože priamo alebo nepriamo ovplyvňujú dopyt. V odbornej literatúre je možné nájsť viacero modelov, ktoré v snahe poskytnúť nejaké zjednodušujúce rámce pre komplexnú analýzu prostredia generalizujú početné skupiny determinantov podľa ich povahy a charakteru do skupín označených ľahko zapamätateľným akronymom. Napríklad **PEST analýza** (Politické, Ekonomické, Sociálne, Technologické faktory) alebo **SCEPTICAL analysis** (*Social, Cultural, Economic, Physical, Technical, International, Communications & infrastructural, Administrative & institucinal, Legal & political factors*; Moutinho 2011, s. 2-19).

Robinson, Lück a Smith (2013, s. 356-357) uvádzajú, že ide o faktory vytvárajúce predpoklady pre cestovanie, ktoré nemusia nevyhnutne k nemu motivovať. Nemožno vylúčiť, že niekto, kto má dostatok finančných prostriedkov, je zdravý a má možnosť čerpať platenú dovolenku,

sa aj napriek dostatočnému množstvu aktivizačných determinantov rozhodne necestovať a strávi voľný čas doma na záhradke.

Uvedené determinanty však môžu ovplyvniť preferovanú formu turizmu či fakultatívnych aktivít, ku ktorej isté sociálno-demografické skupiny inklinujú. Na druhej strane ich status môže niektoré aktivity limitovať. Napríklad rodiny s malými deťmi pravdepodobne nebudú vyhľadávať adrenalínové športy, či hlučné centrá nočnej zábavy. Záujem jednotlivcov cestovať je determinovaný rôznymi kultúrnymi, sociálnymi a osobnými faktormi (Robinson, Lück, Smith 2013, s. 357). Tieto atribúty môžu cestovanie v závislosti od charakteru ich rozhodnutia uľahčovať alebo naopak sťažovať.

Samotný dopyt je dynamizovaný súborom faktorov, ktoré označujeme ako **motivátory**. V uvedenom príklade cestovateľa, ktorý sa rozhodol stráviť dovolenku na domácej záhradke, pravdepodobne absentovali dostatočné motivátory, ktoré by ho stimulovali cestovať.

Všeobecne identifikácia a následné skúmanie motivátorov turizmu patrí medzi základné typy marketingových analýz. V tomto smere existuje veľké množstvo konceptov. Medzi tradičné **modely motivácie v turizme** patrí koncept založený na tzv. push/pull faktoroch. Za **push faktory** sú považované interné motivátory, vzťahujúce sa k osobe cestovateľa. Nadnesene by sme ich mohli označiť aj ako „faktory frustrácie“, ktoré „tlačia“ dopyt (tabuľka č. 2). **Pull faktory** sa vzťahujú k samotnej turistickej destinácii. Ide o súbor atraktorov, ktoré „ťahajú“ dopyt. Ide o súbor atribútov destinácie, ktoré ponúkajú možnosť uspokojiť implicitne alebo explicitne vnímané potreby, resp. potlačiť isté

Tabuľka 2  
**Možné faktory motivácie turizmu**

| PUSH FAKTORY                           | PULL FAKTORY                                                    |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Pracovná záťaž                         | Príjemné podnebie                                               |
| Nedostatok času pre rodinu a priateľov | Atrakcie                                                        |
| Neprijemné počasie                     | Služby (ubytovanie, stravovanie, wellness, športoviská a pod.)  |
| Stereotyp, túžba po zmene prostredia   | Miestna kultúra                                                 |
| Túžba spoznať nové miesta, kultúry     | Atmosféra destinácie                                            |
| Potreba odpočinku, relaxu, ozdravenia  | Prvky prírodného prostredia (more, pláže, lesy, pohoria a pod.) |

Zdroj: Dann (1981); Robinson, Lück, Smith (2013, s. 358)

frustrácie. Napríklad pre Fína žijúceho v Laponsku môže nedostatok slnečného svitu, nadmerné pracovné zaťaženie a stres (push faktory) v kombinácii s impulzom v podobne televízneho spotu propagujúceho slnečné prostredie, romantické pláže, uvoľnenú atmosféru a podmanivú kultúru Karibiku (pull faktory) vytvoriť dostatočne silnú motiváciu k vycestovaniu do tejto destinácie.

Robinson, Lück, Smith (2013, s. 359) na margo vymedzenia pull a push faktorov motivácie ešte dodávajú, že hranica medzi nimi nie je vždy jednoznačná. Niektoré faktory môžu byť zaradené do oboch skupín súčasne. To viedlo niektorých autorov k zmene prístupu k ich klasifikácií. Napríklad McIntosh, Goeldner a Ritchie (1995) rozlišujú:

- prírodné motivátory,
- kultúrne motivátory,
- interpersonálne motivátory,
- a motivátory prestíže a statusu.

Iná skupina autorov vychádza z presvedčenia, že kľúčovými motívami sú faktory osobnosti cestovateľa. Príkladom takéhoto prístupu môže byť **Plogova psychografická klasifikácia motívatorov turistického dopytu** (Plog 2004). Vychádza z presvedčenia, že motivátory dopytu u určitých typov turistov majú spoločné znaky. Identifikoval dve odlišné skupiny turistov: psychocentrickí ↔ alocentrickí. **Psychocentrickí turisti (Psychocentrics)** sú konzervatívni a opatrní cestovatelia, uprednostňujúci príjemné prostredie, ktoré sa veľmi nelíši od ich domáceho prostredia. Preferujú pohodlné ubytovanie, často navštevujú rodinu a známych, uprednostňujú jazykovú a kultúrnu blízkosť, neradi experimentujú a často sa vracajú na rovnaké miesta. **Alocentrickí turisti (Allocentrics)** predstavujú ich protipól. Vyhľadávajú nové, netradičné, exotické či inak dobrodružné destinácie, ktoré predtým nenavštívili. Sú veľmi aktívni, asertívne vyhľadávajú dobrodružstvo, neboja sa cestovať sami mimo hlavných turistických tokov. Ako poznamenáva Plog (2004) uvedené kategórie predstavujú dva krajné póly spojitého spektra ním navrhutej typológie. Znamená to, že mnohých turistov možno klasifikovať ako viac či menej typických reprezentantov jednej z kategórií. Význam klasifikácie spočíva v tom, že umožňuje destináciám nastaviť ciele stratégie rozvoja vo vzťahu k preferovanému typu spotrebiteľov a presnejšie nastaviť prípadné pull faktory.



Valparaíso, Čile  
Foto: K. Matlovičová

### 3.3 Destinačný marketing zo strany ponuky

Perspektíva zo strany poskytovateľov služieb zahŕňa predovšetkým procesy vedúce k vytvoreniu ponuky turistickej destinácie.

Na uvedené procesy je možné nazerať v kontexte konceptu RBV z troch odlišných perspektív (Resource-Based View podľa Musterd, Murie 2010, s. 7; Musterd, Kovács 2013, s. 4-7; Warnaby, Medway 2014, s. 37-39; Matlovičová 2015):

- a) Z perspektívy turistickej **destinácie ako súboru tvrdých lokalizačných predpokladov**, vychádzajúci z tzv. „klasických lokalizačných teórií“, najčastejšie spájaných s prácami Webera, Christallera a Hotellinga;
- b) Z perspektívy turistickej **destinácie ako klastra**, založenej na neoklasickom koncepte aglomeračných a urbanizačných úspor, ktorý vo všeobecnosti konceptualizoval Alfred Marshall v práci *Principles of Economics* z r. 1890 (Marshall 2013);
- c) Z perspektívy turistickej **destinácie ako siete aktérov**, ktorá na rozdiel od ekonomickej teórie klastrov akcentuje osobné väzby

(siete poskytovateľov služieb, zamestnávateľov, zamestnancov), miestnych vzťahov a organizačnej príslušnosti, ktoré sú považované za kľúčové v rozhodovacích procesoch určujúcich smerovanie väčšiny aktivít spojených s územím turistickej destinácie. (pre podrobnejšie informácie vid' 1. kapitola alebo Matlovič, Matlovičová 2015, s. 243-6; Musterd, Murie 2010, s. 7; Musterd, Kovács 2013, s. 4-7; Warnaby, Medway 2014, s. 37-39 in Matlovičová 2015).

Všeobecne je destinačný marketing založený na presvedčení, že množstvo turistov možno zvýšiť súborom sofistikovaných marketingových aktivít a to od vytvorenia ponuky produktov, cez optimalizáciu ich ceny, premyslenie spôsobu poskytovania až po ich čo možno najefektívnejšiu propagáciu (Ashworth, Goodall 2014, s. 2).

Za jadro destinačného marketingu sa tak považuje kreovanie hodnoty pre zákazníka a uspokojovanie jeho špecifických potrieb (Kotler a kol. 2017, s. 30). Inými slovami **cieľom** marketingového snaženia turistických destinácií je vytvárať a poskytovať zákazníkom produkty (resp. celú škálu ponúk), ktoré im prinášajú skutočnú hodnotu a motivovať ich ku kúpe, respektíve stimulovať a saturovať dopyt po nich. To znamená neustále monitorovať a analyzovať zmeny v dopyte, prispôbovať mu nielen obsah a formu ponuky turistickej destinácie, ale aj flexibilne adaptovať cenovú politiku a formy distribúcie produktov v závislosti od meniacich sa požiadaviek trhu. O modifikáciách v produktovom portfóliu následne primerane informovať cieľové segmenty a priebežne vyhodnocovať efektívnosť zvoleného komunikačného mixu.

Kľúčové aktivity v tomto prípade predstavujú: výskum trhu, trhová segmentácia, cielenie (*targeting*), pozicionovanie, vytvorenie vhodnej marketingovej stratégie, jej implementácia, kontrola, flexibilné reagovanie na meniaci sa dopyt či iné požiadavky trhu s následným usmerňovaním nevyhnutných zmien. Podrobnejšie sa im venujeme v kapitolách 3.3.1.-3 a 4.5-6.

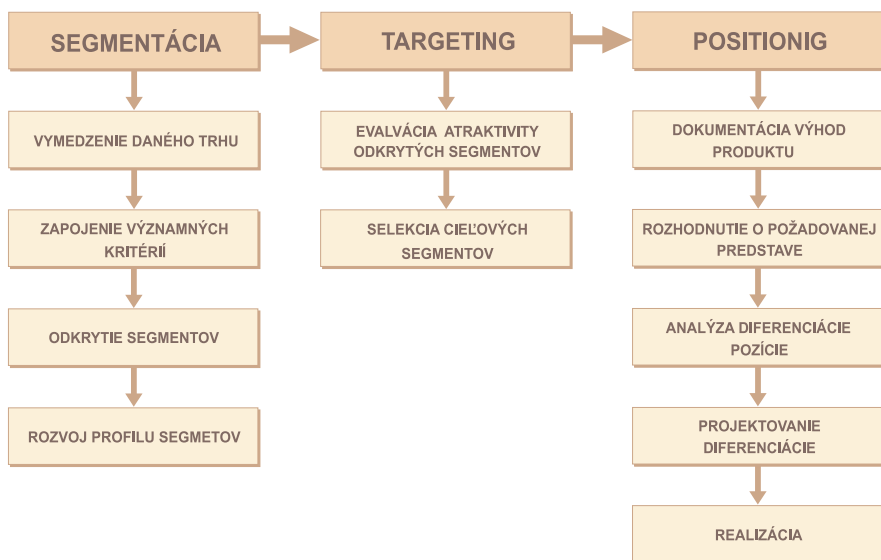
**Hlavné charakteristiky destinačného marketingu** môžeme zhrnúť do nasledujúcich siedmich bodov (upravené na základe Palatková 2011, s. 19):

1. Saturovanie potrieb, túžob či prianí aktuálnych zákazníkov a teda dať im dôvod vrátiť sa. Cieľom je udržať si existujúcich zákazníkov;
2. Odhaľovanie nových možností dopytu pre tvorbu nových ponúk, prostredníctvom – marketingového výskumu. Cieľom je rozširovať počet a teda získavať nových zákazníkov;

3. Uvedomelá, kontinuálna a systematická aktivita (premyslený, kontinuálne prebiehajúci súbor činností). Za marketing nemožno považovať jednorazovú či intuitívne realizovanú aktivitu;
4. Súbor vykonávaných marketingových aktivít je logicky usporiadaný do postupnosti parciálnych krokov;
5. Marketing turistickej destinácie nie je možné považovať za výhradnú zodpovednosť jediného subjektu pôsobiaceho na jej území. Takýto subjekt môže existovať a prevziať na seba zodpovednosť za zosúladenie a prípadnú koordináciu cieľov jednotlivých stakeholderov tak, aby podporovali väčšinovo akceptovanú filozofiu marketingu, no táto nemusí byť v konečnom dôsledku prijatá každým stakeholderom v destinácii;
6. Existujúci aktéri destinačného marketingu sú vzájomne prepojení a závislí, čo vytvára celý rad príležitostí pre kooperáciu pri dosahovaní spoločných i individuálnych cieľov;
7. Väčšina zapojených subjektov sa v svojich aktivitách orientuje na zisk (ekonomické aspekty), no súčasťou siete sú neraz aj neziskové organizácie či verejné inštitúcie, ktorých cieľom sú aj/alebo len nefinančne vyjadrené benefity (rôzne sociálne, environmentálne aspekty ako napr. ochrana a zachovanie prírodného či kultúrneho dedičstva).

Vzhľadom na súčasný vysoký stupeň konkurencie medzi turistickými destináciami sú tieto v čoraz väčšej miere nútené prechádzať od hromadného (zameraného na celý trh) k tzv. **cielenému destinačnému marketingu**, založenému na divergentnej marketingovej stratégii (označovanej tiež STP stratégia), vychádzajúcej z trhovej segmentácie. Znamená to, že manažment identifikuje významné trhové segmenty, rozhoduje sa medzi nimi a vyberá tie, ktoré sú z pohľadu cieľov najvýhodnejšie. Pre každý z nich určuje odlišný marketingový prístup (Koudelka 2005; Matlovičová 2008).

Cielený marketing prebieha najčastejšie v troch na seba nadväzujúcich etapách (Dziekoński, Kozielski 2006, s. 165; Koudelka 2005, s.11-12; Kotler 2001, s. 255): segmentácia → targeting → positioning. (obrázok 6; Matlovičová 2008)



Obrázok 6

### **Pribeh cieleného marketingu**

Zdroj: upravené podľa Koudelka (2005, s. 11);  
 Kotler (2001, s. 255); Dziekoński, Kozielski (2006, s. 165);  
 Morrison (1995 in Palatková 2006, s. 107); Matlovičová (2008)

### **3.3.1 Segmentácia**

V literatúre sa stretávame s tromi vzájomne prepojenými interpretáciami pojmu segmentácia trhu (*market segmentation*):

- **Trhová segmentácia ako stav** - heterogenita trhu sa posudzuje podľa stupňa diferenciácie spotrebiteľov a počtu relevantných segmentov. Skúmame to, či ide o trh homogénny alebo fragmentovaný;
- **Trhová segmentácia ako stratégia** - keď sa jej obsah stotožňuje s cieľným marketingom v širšom význame slova;
- **Trhová segmentácia ako proces** - chápaný v zmysle poznávania trhových segmentov, v ktorom sa snažíme odhaliť podstatné diferenciácie medzi cieľovými skupinami. Zmyslom procesu segmentácie je odhalenie a poznanie reálnych trhových segmentov, ktoré slúžia ako základ pre ďalšie strategické rozhodovanie (Koudelka 2005, s. 15).

V praxi je najfrekvencovanejší tretí prístup.

Najčastejšie sa pod **segmentáciou** rozumie proces diferenciácie (rozčleňovania) cieľového trhu na menšie časti, ktoré sú relatívne homogénne z pohľadu stanoveného znaku (kritériá).

Podľa Kotlera (2004, s. 333) neexistuje žiadny jednoznačný spôsob ako **segmentovať trhy**. Marketingoví pracovníci musia často vyskúšať rôzne metódy, či už samostatne alebo v rôznych kombináciách, aby našli ten najlepší uhol pohľadu na štruktúru trhu. V prípade destinácií narastá komplikovanosť segmentácie priamo úmerne zvyšujúcemu sa stupňu heterogenity produktu. Z týchto dôvodov je ťažké nájsť univerzálne použiteľný systém kritérií segmentácie. (Matlovičová 2008)

Podľa charakteru sa segmentačné kritériá rozdeľujú do troch základných skupín (Kotler 2004; Palatková 2006; Blažková 2005; Misiura 2006; Foret, Stávková 2003):

- **geografické kritériá,**
- **demografické kritériá,**
- **psychografické, ev. behaviorálne kritériá.**

Koudelka (2005) uvedenú klasifikáciu precizuje a segmentačné kritériá rozdeľuje nasledovne (tabuľka 3):

*Tabuľka 3*  
**Klasické segmentačné kritériá**

| VYMEDZUJÚCE<br>SEGMENTAČNÉ KRITÉRIÁ                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                  | POPISNÉ<br>SEGMENTAČNÉ KRITÉRIÁ                                                                                                          |                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PRÍČINNÉ<br>VYMEDZUJÚCE<br>KRITÉRIÁ                                                                                                                                   | KRITÉRIÁ<br>VYUŽITIA                                                                                                                                                                                             | TRADIČNÉ<br>SEGMENTAČNÉ<br>PREMENNÉ                                                                                                      | NETRADIČNÉ<br>(PSYCHOGRAFICKÉ)<br>POPISNÉ<br>PREMENNÉ                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• DÔVODY UŽÍVANIA</li> <li>• OČAKÁVANÁ HODNOTA</li> <li>• VNÍMANÁ HODNOTA</li> <li>• PRÍLEŽITOSŤ</li> <li>• POSTOJE</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• UŽÍVATEĽSKÝ STATUS</li> <li>• MIERA VYUŽITIA</li> <li>• VERNOSŤ</li> <li>• DIFÚZNY PROCES</li> <li>• ROZHODOVACIE KON-<br/>TINUUM</li> <li>• SPÔSOB VYUŽITIA</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• DEMOGRAFICKÉ</li> <li>• ETNOGRAFICKÉ</li> <li>• FYZIOGRAFICKÉ</li> <li>• GEOGRAFICKÉ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• SOCIÁLNY STATUS</li> <li>• ŽIVOTNÝ ŠTÝL</li> <li>• OSOBNOSŤ</li> </ul> |

*Zdroj: spracované podľa Koudelku (2005, s. 33 – 105)*

Detailnejšiu charakteristiku jednotlivých kritérií ponúkajú práce: Koudelka (2005), Kotler (1999, 2001, 2002, 2004), Ďaďo a kol. (2006), Misiura (2006); Palatková (2006), Blažková (2005), Foret, Stávková (2003), Dziekoński, Kozielski (2006). Vymedzenie uvedených kritérií je potrebné chápať len orientačne, pretože skupiny kritérií, tak tradičné ako aj netradičné, sa navzájom dopĺňajú a v mnohých smeroch

aj prelínajú. Toto členenie je výsledkom genézy procesu segmentácie. Najprv vstúpili do segmentačných úvah kritériá, ktoré dnes označujeme ako tradičné, no postupne začali vykazovať sklon zahrnúť do rovnakej kategórie i veľmi odlišne sa prejavujúce skupiny. Približne od r. 1960 sa preto začínajú v marketingovej segmentácii uplatňovať nové - netradičné koncepty tzv. *psychografickej segmentácie* (Koudelka 2005, s. 61).

Segmentácia splní požadovaný efekt, ak každý segment v ideálnom prípade spĺňa isté kritériá (tiež Smith 2000, s. 31; Kotler, Armstrong 2004, s. 351; Ďaďo a kol. 2006, s. 238):

- **kvantifikovateľnosť** - veľkosť a profily jednotlivých segmentov musia byť merateľné,
- **stabilita, prognózovateľnosť, skúmateľnosť, dostatočná veľkosť, prístup** - možnosť aplikácie špeciálne cielených komunikačno-distribučných kanálov a izolovania od ostatných segmentov,
- **identifikovateľnosť** - pojmová rozlíšiteľnosť a diverzita reakcií na rozdielne marketingové mixy a programy,
- **ovládateľnosť** - vymedzené segmenty musia byť reprezentanti turistickej destinácie reálne schopní obsluhovať. (Matlovičová 2008)

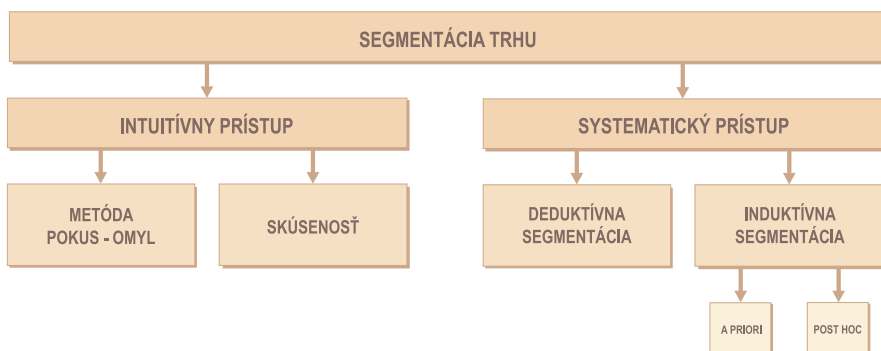
Okrem uvedených klasických kritérií je však možnosť ich voľby prakticky neobmedzená. Dnes sa už bežne používajú segmentácie podľa ziskovosti, hodnôt, lojality k firme (Jakubíková 2012, s. 158), spotrebiteľských návykov (napríklad spôsobu využívania internetu, mobilných aplikácií) a pod. Zmienená autorka ďalej poznamenáva, že z pohľadu **turizmu** je najčastejšie využívaným kritériom charakter, resp. hlavný motív turistických ciest, na základe ktorých sú identifikované tri hlavné segmenty:

- a) voľnočasový a rekreačný turizmus (*leisure tourism*),
- b) obchodný turizmus (*business turizmus*),
- c) VFR turizmus – návšteva príbuzných a známych (*Visiting Friends and Relatives*) (Jakubíková 2012, s. 158).

V praxi je možné podľa Koudelku (2005) k segmentácii pristupovať *intuitívne* alebo *systematicky* (obrázok 7). **Intuitívny prístup** je založený na dlhodobej skúsenosti a pôsobení na danom trhu. Segmentačné úvahy sa odohrávajú akoby samozrejme, niekedy až implicitne v rovine podvedomia. Samotné rozhodovanie o vhodnosti orientácie je však vedomé. Okrem „marketingovej intuície“ sa v praxi často používa aj

tzv. „**test marketing**“, pri ktorom akoby sme odkrývali segmenty na základe metódy pokus – omyl. (Koudelka 2005) Táto metóda môže byť užitočná pri odhaľovaní nepresností v segmentácii a jej postupnom zefektívňovaní. Jej limity sú dané jej východiskami a rámcami, pretože uvažované sú len tie faktory, ktoré naša skúsenosť a intuícia zachytala. V tomto smere môže **systematický prístup** odhaliť aj ďalšie existujúce potenciálne zdroje diferenciácií trhu. (Matlovičová 2008)

Postupovať môžeme *deduktívne* alebo *induktívne*. **Deduktívna segmentácia** využíva systematický pohľad na segmentačné postupy iných. Výhoda spočíva v pomerne rýchlom objavení spoľahlivých kritérií, ale zároveň nás pripravuje o možnosť získať konkurenčnú výhodu vyššieho stupňa, založenú na schopnosti lepšieho, tesnejšieho a účinnejšieho oslovenia daného trhu. (Koudelka 2005) Často práve tento aspekt indikuje zapojenie vlastného úsilia pre poznanie relevantných trhových segmentov. Pri **induktívnej segmentácii** volíme vlastné vymedzujúce premenné, konfrontujeme ich s premennými popisnými a sledujeme väzby medzi vymedzujúcimi kritériami. (Koudelka 2005) V rámci indukzívnej segmentácie existujú dve možné cesty: *a priori* a *a posteriori* (post hoc). **Apriórna** segmentácia znamená, že o priradení k trhovým segmentom bude rozhodovať jedna vopred stanovená segmentačná premenná (Koudelka 2005). To ako sa spotrebiteľia v tomto kritériu líšia, predurčí ich príslušnosť k segmentu, teda vopred je známy charakter daného segmentu (Koudelka 2005). V prípade **aposteriórnej segmentácie** (post hoc) nie je možné zúženie segmentačného záberu. Snažíme sa preto systematicky preverovať významnosť väzieb všetkých segmentačných premenných. Počet a orientácia segmentov sa objavujú až ako výsledok analýzy získaných segmentačných dát. Pri oboch segmentáciách môžeme postupovať „*na pred*“ - *forward* alebo „*spätne*“ - *backward*. Pri **forward segmentácii** je segmentačná báza založená výlučne alebo prevažne na kritériách postihujúcich vzťah spotrebiteľov k danej kategórii produktu (Koudelka 2005). Pri „**spätnej**“ alebo **backward segmentácii** odkrývame segmenty na základe popisných premenných a následne preverujeme či odhalené segmenty sú vnútorne homogénne (spracované na základe Koudelka 2005; obrázok 7; Matlovičová 2008).



Obrázok 7

### **Základné prístupy k segmentácii trhu**

*Zdroj: spracované podľa Koudelku (2005, s. 109, 115)*

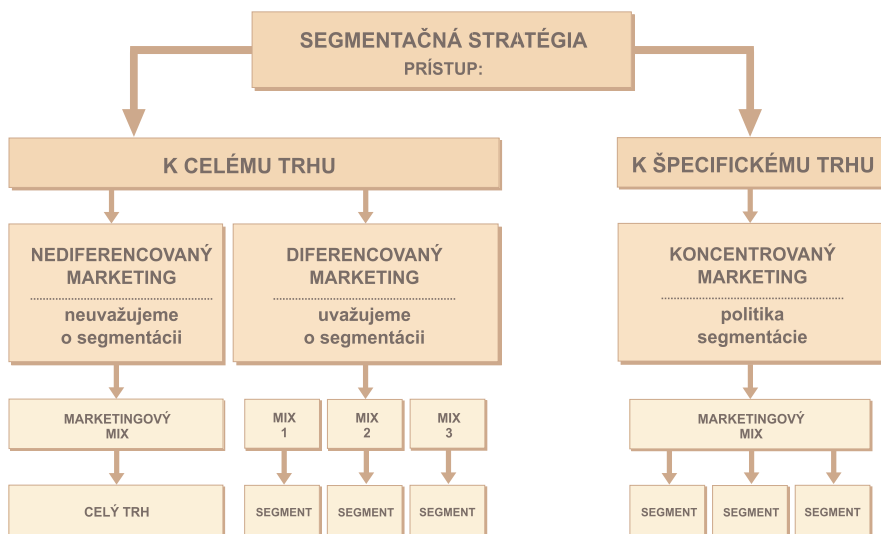
### **3.3.2 Targeting**

Kým segmentácia trhu má vo vzťahu k jej kreovaniu potenciálne outsourcovateľný charakter, k procesu cielenia (*targetingu*) a následnému pozicionovaniu je potrebné pristupovať skôr participatívno-kreatívne. Podstatou „trhového zacielenia“ (*targetingu*) je rozhodnutie destinácie o tom, **na ktoré z odkrytých segmentov je vhodné sa zamerať**, t.j. ktoré z nich sa stanú cieľom jeho ďalšieho marketingového snaženia. Proces targetingu väčšinou prebieha v dvoch fázach - evalvačnej a selektívnej. (Matlovičová 2008)

Podľa Kotlera (2004) by hodnotenie (**evalvácia**) potenciálu trhových segmentov malo byť ovplyvňované tromi trhovými atribútmi:

- veľkosťou segmentu a jeho rastom,
- štrukturálnou atraktivitou segmentu,
- zdrojmi a cieľmi miesta.

Koudelka (2005) pripomína, že pred samotným výberom (selekciou) je vhodné vyjasniť si kritériá hodnotenia vhodnosti a atraktivity pre marketingové zameranie. Výsledkom evalvačnej fázy je jasná predstava o vhodných, resp. potenciálne cieľových segmentoch trhu destinácie. Podstatu selekcie chápeme ako decíziu o počte cieľových segmentov, na ktoré sa chce turistická destinácia zamerať. Inými slovami, máme na mysli voľbu vhodnej segmentačnej stratégie. V zásade sú možné tri alternatívy: *koncentračná*, *diferenciačná* a *nediferenciačná segmentačná stratégia* (obrázok 8).



Obrázok 8

### Segmentačné stratégie pokrytia trhu

Zdroj: upravené podľa Ashworth, Voogd (1990, s. 49);

Kotler, Armstrong (2004)

Voľbou **nediferenciačnej segmentačnej stratégie** alebo **masového** či **hromadného marketingu** sa turistická destinácia rozhodne postupovať jednotne vo vzťahu k celému trhu. Pri tejto stratégii sa ignorujú rozdiely medzi jednotlivými segmentami a destinácia prichádza na trh s jednotnou ponukou, ktorá má osloviť čo najširší okruh potenciálnych zákazníkov. Nediferencovaný prístup k trhu je často diskutovaný z pohľadu nízkej miery efektivity, keďže podľa jeho kritikov nedokáže reagovať na rozdielne potreby jednotlivých segmentov. (Matlovičová 2008) Jeho zástancovia poukazujú na jeho prínosy v oblasti uplatnenia pri budovaní značky turistickej destinácie a posilňovaní jej imidžu.

**Diferencovaná segmentačná stratégia** sa zameriava na viaceré vybrané cieľové segmenty, ktorým prispôbuje ponuku. Nevýhodou je však pomerne vysoká nákladovosť na rôzne variácie produktu. Vývoj separátnych marketingových programov pre jednotlivé segmenty vyžaduje osobitný marketingový výskum, analýzy, prognózy a plány na ich komunikačnú podporu. (Kotler 2004, s. 352-356; Ashworth, Voogh 1990; Matlovičová 2008)

Z tohto dôvodu je často uprednostňovaná tzv. **stratégia koncentrácie** na vybraný segment, či mikrosegment. Hlavne v prípade, keď turistická destinácia disponuje obmedzenými zdrojmi, je vhodnejšie zamerať sa skôr na získanie veľkého trhového podielu v jednom alebo v niekoľkých trhových segmentoch než sa snažiť o získanie malého podielu na veľkom trhu. Koncentrovaný marketing predstavuje vynikajúci spôsob ako môžu aj malé turistické destinácie (veľkosťou a zdrojmi) získať pevnú pozíciu oproti ich väčším a bohatším konkurentom. No ani táto stratégia nie je bez rizík. Potenciálnym problémom môže byť zmena segmentu alebo vstup silnejších hráčov na cieľový trh. Ako riešenie sa núka primeraná diverzifikácia rôznych trhových segmentov. (Spracované podľa Kotlera 2004, s. 352-356; Ashworth, Voogh 1990, s. 48-50 in Matlovičová 2008).

Výber vhodnej segmentačnej stratégie závisí od mnohých faktorov, no predovšetkým od finančných zdrojov, ktoré má turistická destinácia k dispozícii. Priebeh rozhodovania je často poznačený spormi a to nielen kvôli decízii na koho sa zamerať, ale predovšetkým pre s tým súvisiace otázky spôsobov (ako ?) a dôvodov (prečo ?) zvoleného zameriavania (Matlovičová 2008)

Kľúčové je si uvedomiť, že o produkty turistickej destinácie nemajú záujem všetci jednotlivci na potenciálnom trhu, čo implikuje limitované možnosti oslovenia potenciálneho trhu (Jakubíková 2012, s. 154).

Pri hľadaní najlepšieho riešenia a možného konsenzu sa využívajú mnohé metódy - ako napríklad *brainstorming*, *mediácia*, *moderácia* a i. V úvode kapitoly sme naznačili, že *targeting* je skôr proces participatívno-kreatívny a preto je dôležité, aby konečné rozhodnutie rešpektovalo aj reálne potreby cieľových skupín. V tejto fáze dochádza k prepojeniu a harmonizácii parciálnych cieľov do podoby všeobecne akceptovanej **vízie** rozvoja turistickej destinácie. (Viac v kapitole 4; Matlovičová 2008).

### 3.3.3 Positioning

Po výbere vhodného cieľového trhu je potrebné „oznámiť“ trhu svoju pozíciu. Proces akým sú u konečných zákazníkov definované konečné atribúty produktu turistickej destinácie, ktoré zaujímajú v mysliach zákazníkov v porovnaní s konkurenčnými miestami, je označovaný ako **positioning** (Kotler, Armstrong 2004, s. 359). Trhová pozícia teda nevyjadruje reálne vlastnosti produktu miesta, ale to ako je vnímaný jeho klientami. Slovom Morrisona (Morrison 1995 in Palatková 2006, s. 106) **positioning je: „... to, čo dokážete urobiť s myslou zákazníka“**. (Matlovičová 2008)

V procese pozicionovania (*positioningu*) skúma turistická destinácia to, ako je jej produkt vnímaný v kontexte rôznych atribútov na základe komparácie s konkurenciou. Efektívnym nástrojom je viac-rozmerné škálovanie, výstupom ktorého je **pozičná mapa**. Znázorňuje vzťah ku konkurenčným produktom alebo ideálu, teda jeho podobnosť či odlišnosť (Ďaďo a kol. 2006, str. 241). Na základe získaných informácií prijme destinácia rozhodnutie o aktuálnej trhovej pozícii – či je vhodné udržiavať kontinuum alebo je nevyhnutná zmena. (Matlovičová 2008).

Základným znakom produktu turistickej destinácie vymedzujúcim jeho špecifickú pozíciu je **odlišnosť (diferenciácia)**. Mala by byť definovaná tak, aby dala jasnú odpoveď na otázku prečo by mal zákazník zvoliť práve ponuku konkrétnej turistickej destinácie, resp. v čom je lepšia ako konkurenčná. Podľa Myersa (1996 in Ďaďo a kol. 2006, s. 245) ju možno postaviť na autentickom alebo neautentickom odlíšení. **Autentické odlíšenie** je založené na parametroch produktu (subproduktu). Jeho výhodou je jednoznačná interpretácia výsledkov a následne ľahšia voľba rozhodnutia. Nevýhodou sú časté nepresnosti a nekomplexnosť zoznamu vlastností produktu, prostredníctvom ktorých ho vnímajú jednotliví klienti. **Neautentická odlišnosť pozicionovania turistickej destinácie** je založená na hodnotení jej produktu ako celku, založenom na imidži, forme ponuky, cene a rôznych iných prvkoch marketingového mixu. Výhodou tohto prístupu je, že hodnotenie nie je ovplyvnené subjektivitou selekcie atribútov. Ako komplikácia sa však javí odhalenie tých vlastností, na základe ktorých je produkt turistickej destinácie posudzovaný zo strany jeho potenciálnych spotrebiteľov. Napokon nemožno tiež vylúčiť **situčný aspekt** pri voľbe a vnímaní kritérií. (Matlovičová 2008) Napríklad ak v čase analýzy vplyvné, mienkotvorné médium uverejní informáciu z oblas-

ti, ktorá je predmetom skúmania, je veľmi pravdepodobné, že ovplyvní verejnú mienku, resp. zasiahnutých respondentov.

Proces umiestňovania produktu turistickej destinácie na trhu zhrnul Morrison (1995 in Palatková 2006, s. 106) do tzv. piatich „D“:

- **Documenting** - dokumentácia výhod produktu;
- **Deciding** - rozhodnutie o predstave, ktorú chce destinácia vytvoriť u potenciálnych zákazníkov;
- **Differentiating** - analýza diferenciácie pozície vo vzťahu k pozícii konkurenčných produktov;
- **Design** - vlastné projektovanie diferenciácie produktu, tvorba marketingového mixu;
- **Delivering** - naplnenie sľubov.

V procese pozicioningu rieši turistická destinácia aj otázku **rozsahu diferenciácie**, ktorú treba zvoliť. Ide o to, či profilovať produkt na jednom dominantnom charakteristickom ryse alebo na základe viacerých črt. V prospech tzv. **UMP**, respektíve **Unikátnej Marketingovej Propozície** (*Unique Marketing Proposition*) hovorí predovšetkým ľahšia zapamätateľnosť, aktuálna predovšetkým v kontexte narastajúcej miery neprehľadnosti trhov a presýtenosti informáciami. V situácii, keď stále viac turistických destinácií pri stratégii pozicioningu využíva rovnaký atribút je nevyhnutné pristúpiť k druhej alternatíve a profilovať produkt na základe viacerých charakteristických rysov (Kotler, Armstrong 2004, s. 362-363; Palatková 2006, s. 108; Matlovičová 2008).

Pre zmysluplnú diferenciáciu je potrebné, aby charakteristický rys, resp. **klúčový diferenciačný prvok produktu** turistickej destinácie spĺňal nasledovné vlastnosti:

- **dôležitosť** – aby prinášal hodnotu;
- **typickosť** – aby bol jedinečný a neponúkala ho konkurencia (alebo len v obmedzenej miere);
- **výnimočnosť** – mal by byť lepši ako ostatné produkty, prevyšovať štandard na trhu;
- **žiadanosť** – zákazník to chce a vníma, je určený pre neho;
- **dôveryhodnosť** – postavený na faktoch;
- **zreteľnosť** – ľahko viditeľný a komunikovateľný;
- **nenapodobiteľnosť** – konkurencia ho nemôže napodobniť;
- **dosiahnuteľnosť** – mala by existovať reálna možnosť získania;
- **ziskovosť**, resp. z hľadiska verejného sektoru schopnosť maximálneho úžitku (upravené podľa Ďaďo a kol. 2006, s. 245; Kotler, Armstrong 2004, s. 363; Matlovičová 2008).

Prax v oblasti pozicionovania turistickej destinácie potvrdzuje prospešnosť každého z prístupov v závislosti od cieľov (nezriedka vyžadujúcich ich vzájomnú kombináciu; Seaton, Bennett 1996, s.114; Matlovičová 2008)

Aj keď problematika pozicioningu je v literatúre dobre rozpracovaná, stále predstavuje pre turistické destinácie veľkú výzvu. Jednotlivé destinácie sa snažia odlíšiť svoje produkty od konkurentov, upútať pozornosť potenciálnych turistov a v neposlednom rade aj uspokojiť ich rastúce nároky ponukou stále nových služieb, záruk, zvláštnych bonusov a pod. Dnes už nestačí mať vypracovanú jasnú stratégiu pozicionovania, ale je potrebné ju aj účinne prezentovať. Okrem už spomenutých súvisiacich aspektov tvorby identity a formovania imidžu je z hľadiska tvorby a implementácie marketingovej stratégie fundamentálnou otázkou tvorba vhodného marketingového mixu. (Matlovičová 2008)



*Kečuánska žena na trhu v Raqchi,  
región Cusco, provincia Canchis, oblasť San Pedro, Peru  
Foto: K. Matlovičová*

### 3.4 Marketingový mix turistickej destinácie

#### 3.4.1 Podstata marketingového mixu

**Marketingový mix predstavuje integrovaný systém marketingových stratégií<sup>9</sup>, ktoré sú prostriedkom k dosiahnutiu stanovených cieľov organizácie.** Podľa charakteru ich možno rozdeliť do štyroch skupín:

1. Produktová stratégia - označovaná zjednodušene ako „Product“;
2. Cenová stratégia – „Price“;
3. Distribučná stratégia – „Place“;
4. Komunikačná stratégia - „Promotion“.

Tento koncept je známy aj ako „4P“, kde príslušné „P“ označujú počiatočné písmená ich anglického označenia (rámček 2). Každá skupina komponentov „P“ môže byť sama o sebe mixom (produktový mix, komunikačný mix a pod.) Podrobnejšie sa im venujeme v nasledujúcej kapitole.

Najdôležitejším atribútom marketingového mixu je vzájomná prepojenosť jeho častí do jedného celku, ktorá je jeho imanentnou črtou. Spôsob a charakter prepojenia jednotlivých stratégií by mal smerovať k vyváženosti. V tomto smere je veľmi často používané prirovnanie N. Bordena (1964), ktorý pripodobnil kreovanie marketingového mixu k príprave cesta na koláč. Na jeho výslednú chuť a následný úspech u konzumentov nemá vplyv len kvalita použitých ingrediencií, ale aj to, ktoré a v akom pomere použijeme. Napríklad cukor - ak ho pridáme málo - istému segmentu zákazníkov sa môže zdať koláč málo sladký, ako ho pridáme viac riskujeme, že stratíme tých spotrebiteľov, ktorým vyhovovala pôvodná receptúra. Je však možné, že sladším koláčom viac zákazníkov získame ako stratíme. Inými slovami, tvorcov marketingového mixu možno vnímať ako „umelcov“, ktorí hľadajú optimálnu štruktúru marketingového mixu tak, aby dokázala osloviť a získať cieľový segment/y (obvykle čo možno najpočetnejšie).

Pri koncipovaní marketingového mixu sa v praxi prihliada na celé spektrum faktorov potenciálne ovplyvňujúcich nákupné správanie

---

<sup>9</sup> Niektorí autori ich označujú za súbor nástrojov resp. marketingové inštrumentárium (napr. Solomon a kol. 2006). Z nášho pohľadu ide skôr o koncipovanie parciálnych vzájomne prepojených stratégií alebo politik. Nástroje samotné bez premyslenia spôsobu ich použitia sú samoúčelné.

spotrebiteľov, resp. turistov. Ide o komponenty tzv. marketingového prostredia (externého aj interného prostredia), v ktorom je produkt ponúkaný do pozornosti spotrebiteľov<sup>10</sup> resp. zákazníkov<sup>11</sup>.

## Rámček 2

### História marketingového MIXu a „4P“

Termín „*mix of ingredients*“ po prvýkrát použil James Culliton vo svojej práci z r. 1948: *The Management of Marketing Costs* (Culliton 1948). Spomína ho na stranách 6, 69, 85 a 102.

Toto prirovnanie inšpirovalo N. H. Bordena z Harvard Business School, ktorý v učebnici: *Advertising: text and cases* na str. 164, po prvýkrát použil označenie „*marketingový mix*“. Rukopis textu je z konca roku 1949, ale po prvýkrát bol publikovaný v januári 1950 (Borden 1950). O 15 rokov neskôr koncept marketingového mixu rozvinul v štúdiu: *Concept of the Marketing Mix, Science in Marketing* (Borden 1964). Štúdia bola publikovaná ako kapitola v knihe *Science in Marketing*, ktorú editoval G. Schwartz. Táto práca z r. 1964 sa v odbornej literatúre často nesprávne uvádza ako štúdia, kde Borden termín „marketingový mix“ použil po prvýkrát. V skutočnosti to však bolo o 15 rokov skôr v r. 1950, pričom sa inšpiroval spomínanou prácou J. Cullitona. Sám autor to na strane 6 explicitne uvádza: „... the phrase „marketing mix,“ which I began to use in my teaching and writing some 15 years ago. The phrase was suggested to me by a paragraph in a research bulletin on the management of marketing costs, written 1948 by my associate professor James Culliton. In this study of manufacturers' marketing costs he described“ (Borden 1964). Označenie „marketingový mix“ sa vďaka Bordenovi ujalo medzi odborníkmi a je s obľubou používané dodnes.

Jeho pôvodný Bordenom zadefinovaný význam z r. 1964 sa však vzťahoval na škálu 12 marketingových oblastí, ktoré by mali byť plánované a riadené tak, aby vytvárali jeden harmonický celok, čím sa zvyšuje možnosť ovplyvňovať kupujúcich. Explicitne uvádza tieto:

1. Produkt a jeho plánovanie;
2. Cenová politika;
3. Branding;
4. Distribučné kanály;

<sup>10</sup> **Spotrebiteľ** – kto produkt spotrebováva (môže, ale aj nemusí ho kupovať)

<sup>11</sup> **Zákazník** – kto produkt nakupuje, no nemusí byť jeho užívateľom (napr. pri kúpe dupačiek je spotrebiteľom batola, ale zákazníkom môže byť len dospelý najčastejšie rodič, ktorý výber a nákup realizuje. On je predmetom marketingovej komunikácie, hoci produkt reálne využívať nemôže)

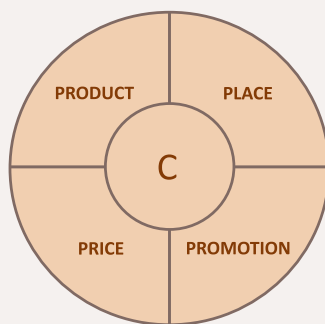
5. Osobný predaj;
6. Reklamu a imidž produktu a spoločnosti;
7. Propagáciu – spôsob predaja, prostriedky priamo naviazané na predaj;
8. Obal (spôsob balenia - *packaging*);
9. Spôsob predvedenia produktu (*display*);
10. Súvisiace služby (*servicing*);
11. Spôsob zaobchádzania s produktom (*physical handling* – spôsob prepravy, skladovania a inventarizácie);
12. Fakty ovplyvňujúce rozhodovanie a analýzu (*fact finding & analysis*; zaistenie, analýza a využitie dôležitých faktov potrebné pre marketingové činnosti). (Borden 1964, s. 9)

Manažment by sa mal podľa neho snažiť o vyváženosť, proporionalitu v zastúpení jednotlivých činností (ako pri tvorbe cesta na koláč, ktorý ak má zákazníkom chutiť, musí byť doň pridaná každá ingrediencia v správnom poradí, množstve a určitým spôsobom).

Na prácu N. Bordena z. r. 1950 nadviazal J. McCarthy (associate professor Marketing Managementu na University of Notre Dame), a v učebnici z r. 1960: *Basic Marketing: A Managerial Approach*, rozvinul koncept marketingového mixu. V práci sa sústredil na hľadanie riešenia, ktoré by marketingovým pracovníkom pomohlo systematizovať pomerne rozsiahly a neprehľadný súbor analýz jednotlivých komponentov tvoriacich marketingový mix. (McCarthy 1950, s. 45) Výsledkom hľadania a optimalizovania štruktúry analýz bol návrh **konceptie tzv. „štyroch P“**. Súbor Bordenom pomenovaných 12 nástrojov tak prehľadne rozdelil do 4 skupín nástrojov:

- **Product** - produktová stratégia,
- **Price** - cenová stratégia,
- **Place** - distribučná stratégia,
- **Promotion** - komunikačná stratégia.

V práci z r. 1960 predstavil 4P ako pomyselnú skladačku, ktorej fungovanie je založené na ich vzájomnom prepojení, pričom ich spoločným centrálnym bodom záujmu sú „C“ – „consumers“ (spotrebitelia). Neskôr v upravenom vydaní z r. 1964 rozšíril „C“ na „customers“ (zákazníci viď poznámka 10 a 11) a napokon v ďalších prepracovaných a rozšírených edíciách spomínanej učebnice z r. 1960 pozmenil význam „C“ na



Obrázok 9

**McCarthyho diagram znázorňujúci 4P marketingového mixu**

Zdroj: McCarthy (1950);  
Disch (2015, s. 2)

„specific customers – the target market“ čo by sme mohli preložiť ako „vybraná skupina zákazníkov – cieľový trh“ (obrázok 9). Vďaka svojej jednoduchosťi sa koncept stal veľmi populárny a veľmi často v praxi využívaný. (Disch 2015, s.2)

Najčastejšia kritika konceptu „4P“ je nasmerovaná na istú jednostrannosť pohľadu – len zo strany producenta. Z uvedeného dôvodu boli zostavené aj iné koncepty. Napríklad Lauterbornov model tzv. „4C“, ktorý ku každému „P“ núka perspektívu zo strany zákazníka na základe priradenia príslúchajúceho „C“ (tabuľka 4).

Tabuľka 4  
Lauterbornov model tzv. „4C“

|                                       |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Produkt</b><br><i>Produkt</i>      | → | <b>Riešenie potrieb zákazníka</b><br><i>Customer Solution</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dôraz sa presúva z produktu ako takého na hodnotu, ktorú pre zákazníka reprezentuje, resp. kt. mu prináša (t.j. na uspokojenie nejakej potreby)</li> </ul>                                                                        |
| <b>Cena</b><br><i>Price</i>           | → | <b>Celkové náklady zákazníka</b><br><i>Cost to the Customer</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Samotná predajná cena neodráža všetky náklady, ktoré zákazník v skutočnosti musí vynaložiť na jeho kúpu, resp. ktoré sú spojené s jeho využívaním a neraz aj s ukončením jeho používania (napr. recyklačný poplatok)</li> </ul> |
| <b>Miesto</b><br><i>Place</i>         | → | <b>Dostupnosť riešenia, pohodlie</b><br><i>Convenience</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zákazník neraz volí producenta podľa charakteru distribučnej cesty. Vyberá si také riešenie, ktoré je pre neho najpohodlnejšie (napr. on-line nákup vs. nákup v kamennom obchode)</li> </ul>                                         |
| <b>Propagácia</b><br><i>Promotion</i> | → | <b>Komunikácia</b><br><i>Communication</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Z perspektívy zákazníka je dnes už uprednostňovaná propagácia založená na obojsmernej komunikácii (napr. sociálne siete)</li> </ul>                                                                                                                  |

Zdroj: spracované na základe Kotler (2000, s. 114)

Jakubíková (2012, s. 187-188) popisuje aj ďalšie možné pohľady na koncepciu marketingového mixu:

**a) Mooteeho marketingový mix 4P** (Jakubíková 2012, s. 187):

- *Participation* – participácia,
- *Peer to peer communication* – zdieľaná komunikácia napr. na sociálnych sieťach,
- *Personalization* – personalizácia, zosobnenie,
- *Predictive modeling* – prediktívne modelovanie, modelovanie „predpovedajúce“ resp. simulujúce možné budúce scenáre problémových situácií (napr. za použitia neurónových sietí).

**b) Model marketingového mixu 4A** (Jakubíková 2012, s. 187):

- *Awareness* – formovanie povedomia o produkte,
- *Availability* – dostupnosť v geografickom zmysle,
- *Affordability* – cenová dostupnosť,
- *Acceptability* – prijateľnosť.

**c) Web Marketingový mix 4S** (podľa Constantinides 2002):

- *Scope* – dosah, pokrytie – komu je určená? Ako často má byť navštevovaná, frekvencia denná, mesačná, príležitostná? Akú pozíciu v rámci podnikateľských činností má e-commerce (e-podnikanie)?
- *Web Site* – webová stránka – akú bude mať formu, vyhľadateľnosť, rýchlosť zobrazovania, grafický dizajn a pod.,
- *Synergy* – synergiu medzi virtuálnou podobou spoločnosti (na internete) a skutočnou (reálne existujúcou, napr. kamennou predajňou), rovnako môže ísť aj o synergiu s ďalšími zainteresovanými subjektmi (tretia strana),
- *Systém* – technologické prostredie, spôsob administrovania stránky, hosting, bezpečnosť, funkcionality, systémová podpora a pod.

**d) Marketingový mix 3V** (Jakubíková 2012, s. 188):

- *Valued customer* – Komu je ponuka určená? Akému segmentu zákazníkov je určená? Rodinám s deťmi? Podnikateľom alebo študentom?
- *Value proposition* – Čo chceme ponúkať? V čom spočíva hodnota pre zákazníka? V nízkej cene alebo v kvalite?
- *Value network* – Akým spôsobom to chceme doručiť zákazníkovi? Využijeme sprostredkovateľov alebo budeme doručovať priamo?

**e) Marketingový mix SIVA** (Jakubíková 2012, s. 188):

- *Solution* – zákazníkovi ponúkame nie produkt ako taký, ale riešenie jeho problému,
- *Information* – okrem samotného produktu poskytujeme aj nevyhnuté informácie, napr. ako dosiahnuť jeho vhodným použitím vyššiu pridanú hodnotu,
- *Value* – pri tvorbe ponuky sa sústreďujeme na hodnotu pre zákazníka,
- *Acces* – uľahčovanie dostupnosti, minimalizovanie bariér prístupu k produktu.

Z časového hľadiska spadá plánovanie marketingového mixu na úroveň **taktického**, resp. **operatívneho manažmentu**, pretože ide o skôr krátkodobé ciele, ktoré si vyžadujú vysokú mieru flexibility, keďže by mali byť reflexiou potrieb zákazníkov (dopytu) a tie sa vyznačujú značnou premenlivosťou - na sezónnej báze. Prakticky každá nová turistická sezóna reaguje na zmeny v dopyte, ktoré môžu byť v niektorých prípadoch tak závažné, že sa premietnu až na strategickú úroveň.



*Tradičné argentínske tango v klube El Viejo Almacen, jednom z najstarších tradičných tango klubov v Buenos Aires (funguje od roku 1844).*

*Foto: K. Matlovičová*

### 3.4.2 Produkt turistickej destinácie

Všeobecne sa v marketingu pod pojmom produkt rozumejú „výrobky, služby, ale aj skúsenosti, osoby, miesta, organizácie, informácie a myšlienky, t. j. všetko to, čo sa môže stať predmetom výmeny, použitia či spotreby, teda to čo môže uspokojiť potreby a prania - udalosti, osoby, miesta, organizácie, myšlienky alebo rôzne kombinácie týchto prvkov“ (Kotler, Armstrong 2004, 382). Aplikácia konceptu produktu na územie turistickej destinácie naráža na zásadný problém ako k nemu pristupovať. V zásade sú možné dve perspektívy:

- **holistická** – produktom je turistická destinácia ako celok, alebo
- **komponentná** – turistická destinácia ako súbor parciálnych produktov.

Každý pokus o teoretické uchopenie problému vymedzenia produktu turistickej destinácie narazí na uvedený problém dualistickej povahy jeho významu. Napríklad turistická destinácia Vysoké Tatry. Ako ju možno vnímať? Ako celok (ktorý každý z nás vníma inak cez optiku vlastných skúseností či sprostredkovaných poznatkov) alebo ako súbor parciálnych produktov, ktoré ho tvoria? Ujasnenie si perspektívy s akou budeme k destinácii pristupovať bude mať zásadný vplyv na charakter aktivít v rámci nášho marketingového úsilia. (Matlovičová 2015)

Ak budeme k destinácii pristupovať z holistickej perspektívy, budeme ju chápať v zmysle Ashwortha, Voogda (1990) ako **celok**, ktorý predstavuje **jasne odlíšenú entitu** (väčšinou v zmysle administratívnych hraníc, ktoré determinujú kompetencie v procese jeho manažmentu), **komplex hmotných aj nehmotných atribútov** (fyzické štruktúry, funkcie, aktivity, atmosféra, symbolická hodnota a pod.), ktoré sú nejakým spôsobom zhutnené do jej názvu (resp. označenia územia).

Na strane druhej, spomínaní autori upozorňujú, že je možné aj jeho vnímanie cez **súbor atribútov** (oddelených alebo čiastočne prepojených). Napríklad špecifické služby, zariadenia alebo prvky vyskytujúce sa na danom území. Problém nastáva vtedy, ak sa obe perspektívy premiešajú do jedného v konečnom dôsledku mätúceho celku. Najviditeľnejšie sa to prejavuje pri koncipovaní stratégie marketingovej komunikácie turistickej destinácie. Napríklad - v prípade Vysokých Tatier budeme komunikovať destináciu ako celok alebo jej niektoré neraz aj protichodné atribúty. (Matlovičová 2015)

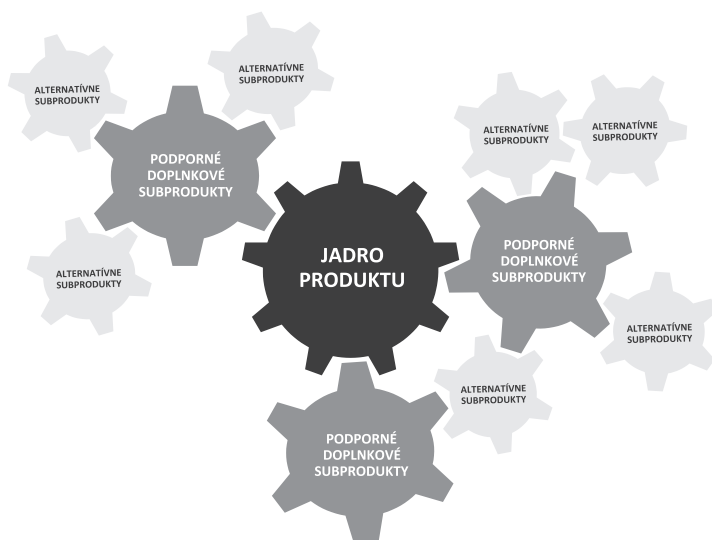
Ako riešenie uvedeného problému navrhuje Sliepen (1988, in Ashworth, Voogd 1990) rozlišovať tzv. **jadrový produkt** (*nuclear product*) ponúkajúci územie turistickej destinácie ako celok a tzv. **podporné prvky** (*contributory elements*), ktoré predstavujú špecifické služby, alebo istým spôsobom oddelené, špecifické charakteristiky daného územia destinácie. Oba naznačené významy však nemožno vnímať oddelene, pretože **existujú súčasne**. Ak je produkt destinácie ponúkaný na danom trhu ako *prvok*, tak to potom znamená, že sú ponúkané nejaké exkluzívne práva na jeho použitie. Ak je však destinácia predávaná ako *jadrový produkt*, tak potom s rovnakým súborom fyzických atribútov (vrátane polohy v rámci fyzického prostredia) sa zaoberá ako s oddelenými produktmi na oddelených trhoch. V podstate sú simultánne predávané dva odlišné destinačné produkty ako aj jeden produkt, ktorý pozostáva z dvoch komponentov. (Matlovičová 2015)

Konceptualizácia destinačného produktu založená na rozlišovaní úrovni produktu v zmysle jadro - doplnkové/alternatívne prvky (pozri Brassington, Pettitt 2006; Kotler, Shalowitz, Stevens 2008; Baines, Fill, Page 2010), respektíve rozlišujúca primárne a sekundárne prvky produktu, bola podrobnejšie rozpracovaná aj neskorších prácach - Janzen-Verbeke (1986) alebo Getz (1993).

Warnaby, Bennison a Medway (2010) rozlišujú **tri úrovne územného produktu** (obrázok 10), ktoré vysvetľujú na príklade jednej z najvýznamnejších rímskych pamiatok na území Veľkej Británie - Hadriánovho valu - takto:

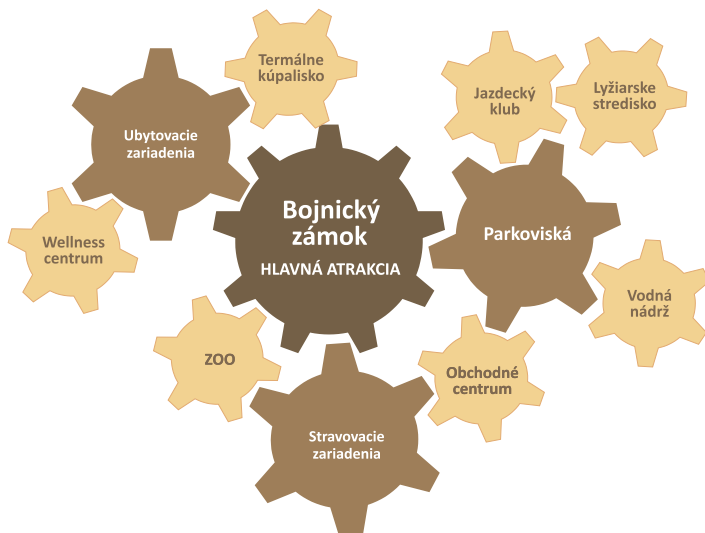
- (1) **„Core“ - jadro produktu:** všetky prvky turistického produktu, ktoré priamo súvisia s rímskou archeológiou, t. j. všetky konkrétne turistické atrakcie vrátane podpornej infraštruktúry;
- (2) **Suplementárne (podporné doplnkové) prvky produktu:** podporné doplnkové elementy, ktoré môžu byť, a zvyčajne aj sú na trhu ponúkané ako samostatné, oddelené atrakcie, ale tiež môžu byť kombinované do podoby viac menej holistického produktu, označovaného v tomto prípade ako „oblasť Hadriánovho valu“;
- (3) **Komplementárne (podporné doplnkové) prvky územného produktu:** zhŕňajú veľké množstvo pubov, hotelov, malobochodných predajní a voľnočasových atrakcií nesúvisiacich s rímskymi pamiatkami, ako aj prvky, ktoré obklopujú samotný Hadriánov val. Patria tu aj príznačné prvky fyzického prostredia, v rámci ktorých sa všetky vyššie uvedené prvky nachádzajú ako aj komplex s nimi spojených možných doplnkových aktivít (Warnaby, Bennison, Medway 2013). (Matlovičová 2015)

Schematicky a na príklade turistickej destinácie Bojnice uvedené úrovne znázorňuje obrázok 10 a 11.



Obrázok 10

*Hierarchia prvkov destinačného produktu vo vzťahu k jadrovej aktivite*



Obrázok 11

**Príklad hierarchie prvkov turistického produktu mesta Bojnice\***

\* V tomto prípade nebol cieľom úplný a presný výpočet existujúcich parciálnych produktov, ale len naznačenie možných alternatív konštrukcie produktu turistickej destinácie

Zdroj: Matlovičová (2015)

Na uvedený koncept úrovni prvkov produktu nadväzuje komponentný prístup, ktorý pristupuje k produktu územia ako k súboru parciálnych, často vzájomne nezávislých produktov, ponúkaných oddelene, pričom jednotlivé komponenty územia (v zmysle predošlých úvah v kapitole 1.1.2 RBV – zdroje) môžu byť súčasťou viacerých subproduktov, ponúkaných dokonca aj v rozličnom kontexte.

V tejto súvislosti van den Berg a Braun (1999) rozlišujú, na základe miery agregovania jednotlivých komponentov v ponúkanom územnom produkte, tri úrovne destinačného marketingu:

- **Úroveň 1 – Jednotlivé prvky** t. j. konkrétny majetok a služby, ktoré môžu byť ponúkané ako samostatné vybavenie (alebo špecifikum) alebo ako jeden zložený prvok, ktorý je kombináciou viacerých prvkov. Konkrétne môže ísť o atrakcie a zariadenia, predávané samostatne ako ich mix. Analogicky možno ako kombinovateľné prvky vnímať hmotný majetok územia, či nehmotné služby;
- **Úroveň 2 – Klastre súvisiacich služieb**, t.j. komplexná ponuka nadväzujúcich služieb, ktoré môžu byť ponúkané pre prilákanie konkrétnych segmentov užívateľov územia. Rovnako môžu byť spojené, aby dotvorili celkový obraz územia destinácie (celkový vnem). Tu na rozdiel od prvej úrovne je dôraz kladený na komplexnosť kombinácie tovarov a služieb spomenutých v úrovni 1, ktorá vytvára celkovú turistickú „ponuku“ územia;
- **Úroveň 3 – Turistická destinácia (aglomerácia) ako celok**. Táto úroveň súvisí predovšetkým s formovaním identity a imidžu územia turistickej destinácie ako holistickej entity. Keďže sú územia propagované na rozličných trhoch a ponúkané rozličným trhovým segmentom, výsledkom je celý rad interpretácií súvisiacich so snahou o ovplyvnenie imidžu želaným smerom. V tejto úrovni sa teda pracuje aj s inými tzv. imidžotvornými prvkami (kultúry, prírodnými špecifikami a pod.). (Van den Berg a Braun 1999)

#### **a) Konkurencieschopnosť produktu destinácie**

Všetky doposiaľ zmienené úvahy o podstate a charakte re produktu územia naznačujú mnohé problémy vyplývajúce z jeho komplexnosti. Vysoký stupeň heterogenity územia je z pohľadu marketéra kreujúceho produkt problémom. Preto sa obvykle pristupuje k jeho vytvoreniu metódou per partes.

Z dôvodu optimalizovania stratégie rozvoja destinácie vyvstáva otázka ako ohodnotiť existujúce potenciálne zdroje jej územia?

Vychádzať možno napríklad z **modelu VRIN** (*Valuable - Rare - Inimitable - Non-substitutable*) navrhnutého pre firemné prostredie (Barney 1991). Za strategické zdroje považuje Barney tie, ktoré majú schopnosť vytvárať hodnotu a sú pre destináciu jedinečné, nenapodobiteľné a nenahradiateľné. Aplikácia biznis praktík na územia turistických destinácií má mnohé špecifiká. Ako poznamenávajú Johnston, Scholes a Whittington (2005), pri hodnotení potenciálu pre udržanie konkurencieschopnosti územia je rovnako dôležitá aj skutočná podstata týchto zdrojov z pohľadu spôsobu ich rozmiestnenia v priestore (*deployed*). Rovnako upozorňujú na aspekt kompetencií (*steerability*), ktorými opisujú aktivity a procesy, využívané manažmentom územia na ovplyvňovanie ich efektívneho dislokovania a využívania. (Matlovičová 2015)

Pre potreby koncipovania atraktívneho produktu turistickej destinácie je nevyhnutná analýza **konkurencieschopnosti jej zdrojov**. Tu je možné uplatniť viaceré perspektívy (prepracované na základe Barney 1991; Johnston, Scholes a Whittington 2005):

1. **Valuable** – majú dané zdroje hodnotu pre destináciu? Len tie zdroje, ktoré majú schopnosť vytvárať hodnotu prostredníctvom využívania trhových príležitostí, resp. zmierňovať slabé stránky destinácie sú zdrojom konkurenčnej výhody;
2. **Rare** – sú hodnotené zdroje nejakým spôsobom raritné až jedinečné? Okrem danej destinácie by nimi nemal disponovať žiaden jej konkurent, tak v aktuálnom ako aj v potenciálnom konkurenčnom prostredí;
3. **Inimitable** – disponuje destinácia zdrojmi, ktoré sú ťažko napodobniteľné? Zdroje, ktoré konkurencia dokáže ľahko imitovať alebo kopírovať strácajú pre turistickú destináciu hodnotu;
4. **Non-substitutable** – disponuje destinácia zdrojmi, ktoré sú ťažko nahraditeľné prípadnými substitútmi? Zdroje, ku ktorým konkurencia dokáže ponúknuť alternatívu v podobe substitútu, respektíve nahraditeľné strategické ekvivalenty, strácajú pre destináciu hodnotu;
5. **Deployed** – sú zdroje efektívne dislokované v priestore tak, aby boli zdrojom konkurenčnej výhody? Rozmiestnenie zdrojov v priestore môže rozhodujúcim spôsobom determinovať ich hodnotu. Zdroje, ktoré sú nevhodne dislokované v rámci územia destinácie môžu znižovať efektivitu využívania nie iba ich samotných, ale aj iných zdrojov, ktoré sú na nich nejako závislé. Prekážkou tu môžu byť

napr. rôzne bariéry brániace zvýšiť efektivitu ich využitia alebo brániace využitiu vôbec;

6. **Steerability** – má manažment turistickej destinácie možnosť usmerňovať a ovplyvniť efektívne dislokovanie a využívanie zdrojov? Miera riaditeľnosti a kontroly nad zdrojmi je determinovaná v tomto prípade existenciou strategických partnerstiev v území. Tie územia, ktoré dokážu vytvoriť a riadiť efektívne fungujúce siete kľúčových stakeholderov majúcich pod kontrolou pre územie hodnotné zdroje a zjednotiť ich stratégie tak, aby viedli k naplneniu zadefinovanej vízie, získavajú konkurenčnú výhodu. Prekážkou, či faktorom znižujúcim celkovú konkurencieschopnosť zdrojov územia môže byť totiž rozpor v strategických zámeroch o spôsobe využívania zdrojov ich vlastníckmi, na ktorý manažment turistickej destinácie nemá dosah. Absencia kompetencií a možností zjednotiť strategické zábery môže viesť k zníženiu hodnoty zdrojov a tým aj k oslabeniu konkurencieschopnosti destinácie. Na rozdiel od firemnej perspektívy manažment turistickej destinácie disponuje menšou mierou kompetencií ovplyvniť mnohé zdroje (t. j. zdroje nad ktorými má obmedzenú alebo žiadnu kontrolu napr. zdroje v súkromnom vlastníctve, štruktúra rezidentov a pod.).



*Montevideo a pobrežie Río de la Plata, Uruguaj  
Foto: K. Matlovičová*

## **b) Aktéri zodpovední za tvorbu destinačného produktu**

Formovať produkt turistickej destinácie znamená koncipovať ponuku turistických služieb. To nás privádza k otázke zodpovednosti za jeho kreovanie. Kto by mal koncipovať jeho rámce? A je to vôbec možné?

Ashworth (1993) napríklad predpokladá, že sú v tomto smere možní traja „producenti“ produktu turistickej destinácie:

- (1) ***Tvorcovia alebo zostavovatelia rozličných prvkov v „balíku“ produktu turistickej destinácie.***

Napríklad poskytovatelia a prevádzkovatelia turistických služieb.

- (2) ***Verejná a štátna správa vrátane jej agentúr či iných súčastí do kompetencie, ktorých patrí turizmus.***

Tieto dve skupiny samostatne alebo skôr v kombinácii integrujú operand a operant zdroje (viac in Matlovičová 2015), ktoré majú k dispozícii. Vzájomne interagujú a vytvárajú siete založené na hodnotovom reťazci (*value networks*<sup>12</sup>). Takéto siete môžu byť vzájomne prepojené a môžu sa zhľukovať do väčších sietí s rozsiahlejším pokrytím. Táto predstava funkčného alebo priestorového „vrstvenia“<sup>13</sup> (v zmysle Boisen, Terlouw, van Gorp 2011) má paralely s úrovňami územného marketingu (van den Breg, Braun 1999) a palimpsestickými<sup>14</sup> kvalitami územia (Warnaby a kol. 2010; Matlovičová 2015).

---

<sup>12</sup> **Value networks** definujú Lusch, Vargo a Tanniru (2010, s. 20) ako: „spontánne vytvárané, na priestor reagujúce, dočasné štruktúry hodnotu ponúkajúcich, voľne spojených, sociálnych a ekonomických aktérov, ktoré sú interagované prostredníctvom inštitúcií a technológií z dôvodu (1) koprodukcie, resp. spolupráce pri vytváraní ponuky služieb, (2) spolupráce pri procese výmeny ponuky služieb a (3) spolupodielaní sa na vytváraní hodnoty.“ Koncept *Value networks* tiež možno vnímať ako ekosystém služieb, čo lepšie vystihuje adaptívny (schopnosť prispôbiť sa) a evolučný (schopnosť vyvíjať sa) charakter sieťovej spolupráce.

<sup>13</sup> Pôvodne išlo o teoretický rámec **vrstvenia identity** neštandardných regiónov, ktoré ju nemajú vytvorenú historicky (Terlouw 2009). Nové, umelo vytvorené územné celky si tvoria svoju priestorovú identitu najčastejšie na existujúcich starších územiach (napr. pri zmenách administratívneho členenia, nerešpektujúc zité, historické regióny, ktoré sú nositeľom identity). Historicky zité identity územia sa tak nezodhodujú s novým vymedzením územia a tak existujúce priestorové identity presahujú jeho hranice a na ich základe je budovaná identita nová (Boisen, Terlouw, van Gorp 2011; viac v Matlovičová 2015).

<sup>14</sup> **Palimpsest** – zo starogréckeho *palin*-opäť a *psaein*-vyškrabaný, v tom čase to znamenalo zbaviť pergamen pôvodného textu zoškrabaním a nanovo popísať (Šaling a kol. 2003, s. 918). V prenesenom slova zmysle znamená, že územie môže v priebehu času meniť charakteristické vlastnosti. Napr. prechádza zmenou identity – staré charakteristiky miznú a nahrádzajú ich nové.

### (3) *Samotní zákazníci.*

Podľa Ashwortha (1993), tretím „producentom“ destinácie ako produktu sú zákazníci samotní, ktorí tvoria svoj vlastný unikátny územný produkt zo služieb, zariadení a iných prvkov, pričom nad týmito procesmi majú oficiálne udávaní tvorcovia produktu územia len malú priamu kontrolu. A to je dôvod prečo Ashworth poukazuje na nadradené postavenie zákazníkov v celom procese tvorby turistickej destinácie. Doslova ich považuje za najdôležitejších spolutvorcov produktu destinácie (Warnaby, Medway 2014).

### c) *Determinanty produktu turistickej destinácie*

Ak pristupujeme k turistickej destinácii holisticky, tak potom príťažlivosť a celkový ponúkaný zážitok jej produktu bude determinovaný:

1. *Atrakciami* – ponúkaným súborom lákadiel na ktorých je postavená marketingová komunikácia (propagácia) – ide o také charakteristické súčasti turistickej destinácie, ktoré sú prvotným motivačným impulzom, teda spúšťačom potreby navštíviť turistickú destináciu. Podľa charakteru môže ísť o:

1. *prírodné atrakcie* – napr. pláže, pohoria, vodopády, parky, klimatické podmienky, krasové javy, skalné útvary, fauna, flóra a i.,
2. *antropogénne atrakcie*:
  - *hmotné* – neobvyklé stavby, historické monumenty a i.,
  - *nehmotné* – podujatia, kultúrne špecifiká a pod.

Môžu byť verejným vlastníctvom (napr. prírodné parky, kultúrne alebo historické miesta) alebo súkromným vlastníctvom.

Faktory určujúce mieru ich atraktivity sú najmä jedinečnosť respektíve unikátnosť a špecifický emocionálny náboj, ktorý je tvorený na základe historických alebo osobných skúseností - udalostí spojených s miestom a teda nesúcim osobitný význam z pohľadu návštevníkov;

### 2. *Turistickou infraštruktúrou (supraštruktúra a infraštruktúra)*

- úrovňou a kvalitou vybavenia, verejných alebo súkromných zariadení. Máme na mysli infraštruktúru primárne určenú turistom:

- *turistickú supraštruktúru* – zariadenia a služby nevyhnutné pre pobyt (ubytovanie, stravovanie),
- *turistickú infraštruktúru* – cestovné kancelárie, sprievodcovské služby, zmenárne, informačné služby a pod.

3. **Všeobecnou (podpornou) infraštruktúrou destinácie** – slúžiacou aj pre rezidentov - ako napr. dopravnú dostupnosť destinácie pozemnou dopravou, letecké spojenia, vodná doprava, parkoviská, prístavy, obmedzenia vstupu (víza), zdravotná starostlivosť, malo-obchodná sieť, miestna doprava, polícia a pod.;
4. **Ludskými zdrojmi** – pracovníci v oblasti turizmu sa spolu s miestnymi obyvateľmi, ktorí nie sú do turizmu zapojení, podieľajú zásadným spôsobom na vytváraní turistického zážitku. Príťažlivosť turistickej destinácie výrazným spôsobom ovplyvňuje ich prístup a postoj k turistom (rezidentí), v prípade zamestnancov je dôležitá ich profesionalita, erudícia, teda kvalifikačné predpoklady;
5. **Cenou** – ovplyvňovaním cenotvorby môže turistická destinácia posilniť svoju príťažlivosť resp. konkurencieschopnosť. Ide tu predovšetkým o ovplyvniteľné faktory vplývajúce na celkové vnímanie cenovej úrovne služieb v destinácii (napr. ceny verejnej dopravy, vstupného na atrakcie, poplatky za víza alebo rôzne miestne dane a poplatky premietajúce sa do cenotvorby ďalších služieb ponúkaných ostatnými subjektmi a pod.);
6. **Imidžom a jeho charakterom** – silou resp. mierou povedomia o destinácii (ako je známa), mierou vnímanej pozitivity (pozitívny resp. negatívny imidž), mierou diferenciácie (do akej miery je vnímaná destinácia ako unikátna).

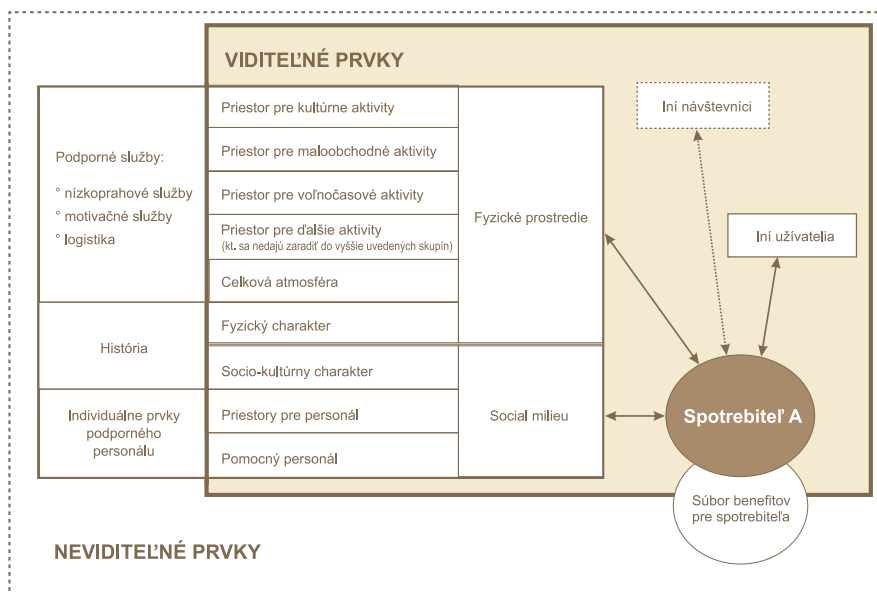
#### **d) Warnaby-Davies servuction model produktu turistickej destinácie**

Výrok Ph. Kotlera, že „dnes je už každé podnikanie podnikaním v službách<sup>15</sup>“ platí všeobecne. V turizme to však platí dvojnásobne. Podstatnú časť produktov v ňom už z podstaty tvoria **služby**.

Gary Warnaby a Barry J. Davies (2014) dokonca prirovnávajú územie turistickej destinácie k „**fabrike na služby**“. Na základe takejto predstavy vytvorili vlastný model fungovania územného produktu. **Warnaby-Davies servuction model** (1997, rámček 3) vychádza z predpokladu, že každé územie produkujúce služby je tvorené súborom pre klienta *viditeľných* a *neviditeľných* prvkov. Ich schematické zobrazenie ilustruje obrázok 12. Na konkrétnom príklade obchodno-obslužnej funkcie mesta ilustrujú, že aj komponentný produkt (napr. nákupná tu-

<sup>15</sup> Podrobnejšie sa problematike produktu územia z perspektívy **Service-Dominant Logic marketingu (SDL)** venujeme v inej práci (Matlovičová 2015, s. 47-55)

ristika) je potrebné vnímať z holistickej perspektívy územia jeho realizácie. Nie je možné abstrahovať od väzieb na ostatné komponenty prostredia. Zákazník si tvorí vlastný produkt tak, že okrem hlavného cieľa (v prípade shopping turizmu nákupné možnosti) sleduje aj iné možné prínosy. Turista si „vyskladá“ svoj produkt z ponuky existujúcich poskytovateľov služieb v turistickej destinácii podľa preferovaných benefitov. (Sherry 1998; Warnaby, Medway 2014 in Matlovičová 2015)



Obrázok 12

### Servuction model obchodno-obslužného produktu turistickej destinácie

Zdroj: Warnaby, Davies (1997)

Súbor „**neviditeľných**“ prvkov obchodno-obslužného produktu destinácie (obrázok 12), je považovaný za podporu v realizácii produktu, ktorú bežne zákazník nevníma. Tvorí ho: *podporné služby*, *história*, ktorá sa premieta vo fyzickom a socio-kultúrnom charaktere prostredia a *súbor individuálnych prvkov* podporného personálu prostredia. V rámci podporných služieb Warnaby a Davies (1997) rozlišujú:

- a) **Nízkoprahové služby** – ide o zabezpečovanie prevádzky podporných zariadení nevyhnutných pre fungovanie iných služieb - ako údržba verejnej zelene, verejné toalety, upratovanie verejných priestranstiev, prevádzka verejných parkovacích plôch a pod. Ide o činnosti, ktoré bežne zákazník v destinácii nevníma, ale sú nevyhnut-

né pre fungovanie ostatných služieb v destinácii. Neviditeľné teda nie je chápané doslovne (aj kuchár v niektorých prípadoch vyjde z kuchyne medzi zákazníkov, návštevník môže vidieť ako je upratované mesto a pod.), ale nie je to bežná súčasť poskytovania služieb;

**b) Motivačné služby** – predstavujú vyššiu formu organizácie služieb. Svojim charakterom a skladbou cielenou na rozličné segmenty (viac či menej diferencovanou) vytvárajú *motivačný prvok* a umožňujú územiu odlíšiť sa od iných, konkurenčných destinácií. Napríklad skladba a typ doplnkových atrakcií pre deti v nákupných strediskách ako detské kútiky, herne, jasle, fitness centrá, kiná, relaxačné centrá, cateringové zóny – od take away kaviarní, cez rôzne typy fast foodov až po full service reštaurácie atď. Ich skladbu možno považovať za faktor motivácie. Neviditeľné pre zákazníka sú v tomto prípade plánovacie a manažérske aktivity, ktoré ovplyvnili ich skladbu;

**c) Logistika** – tu ide o udržiavanie a prevádzku *dopravnej infraštruktúry* (verejná doprava, údržba komunikácií – cestné, pešie, cyklistické, koľajové a pod.), *záchytných dopravných plôch*, *zabezpečenie zásobovania pre maloobchod a podobne*. Ide o služby bežne zákazníkmi nevnímané, avšak nevyhnutné pre fungovanie ostatných turistických služieb;

**d) Celková atmosféra územia** – práve na príklade komponentného produktu, postaveného na širokej ponuke obchodno-obslužných možností je možné dokumentovať nebezpečenstvo pasce straty autenticity, do ktorej sa často dostávajú územia. Totiž práve nadmerné budovanie jednotvárných nákupných centier s nadväznou podporou infraštruktúrou na princípe *urbánneho klonovania* vedie často k vytváraniu, podobných alebo často ťažko odlíšiteľných území, z ktorých sa vytráca *genius loci*. Týka sa to najmä rozsiahlych a sterilných predmestí, či rozsiahlych nákupných centier (Warnaby, Davies 1997). Relph (1976) v tejto súvislosti predstavil koncept *placelessness* („miesto bez duše“) (Matlovič, Matlovičová 2015, s. 158).

V skupine tzv. „*viditeľných*“ prvkov zmieneného územného produktu rozlišujú Warnaby, Medway (2014) dve skupiny faktorov:

**(1) Fyzické prostredie** - miesto poskytovania služieb, kde sú služby (ako napr. kultúrne, voľnočasové a iné aktivity) realizované. Ak pristúpime k územiu turistickej destinácie z holistickej perspektívy a uvažujeme komplexný produkt územia, k fyzickým faktorom

jej prostredia môže zaradiť miesto poskytovania služieb zákazníkom, prostredie destinácie ako celok a jeho atmosféru a pod.

**(2) Spoločenské prostredie (social milieu)** - odkazuje predovšetkým na socio-kultúrne atribúty turistickej destinácie ako celku, reprezentované napríklad priateľskosťou obyvateľov, charakterom miestnej klientely a pod. v zmysle subjektívneho posúdenia jej atraktivity zúčastnenými stranami. Tento faktor poskytuje kontext pre ich správanie. Napríklad, rešpektovanie istých miestnych kultúrnych zvyklostí bude viesť k zmene správania. Spoločenské vzťahy v rámci daného územia sú jedným z aspektov, cez ktorý možno pristúpiť k definovaniu turistickej destinácie (Warnaby, Medway 2014).

Produkt turistickej destinácie vnímaný z holistickej perspektívy znamená, že interakcie turistického produktu s inými užívateľmi územia budú ovplyvňovať nielen percepciu turistických služieb, ale aj imidž územia destinácie ako takej. Pre zákazníka teda môže byť napríklad určitá „shopping“ destinácia atraktívnejšia z toho dôvodu, že ponúka aj ďalšie, pre neho zaujímavejšie doplnkové služby - ako napr. kultúrne, športové či iné aktivity a tie si podľa vlastnej vôle vyberie a skombinuje do jedinečného produktu. (Matlovičová 2015) Uvedený model je aplikovateľný predovšetkým na služby, ktoré charakterizuje vysoký počet vstupov, participujúcich zákazníkov (hromadne poskytované služby) alebo ďalších poskytovateľov služieb vstupujúcich do procesu ako tretia strana. Zákazníci si z dostupných prvkov prostredia (v rámci ponuky služieb) vytvárajú **jedinečný produkt** ako **na mieru ušitý balík úžitkov**, benefitov (Palmer 2004).

Jednotlivé prvky produktu územia reflektuje model cez dualistickú perspektívu ako hmotné verzus nehmotné, resp. viditeľné verzus neviditeľné. **Hmotné prvky** tvorí neživé prostredie, v rámci ktorého sa realizuje služba(y) a **nehmotné prvky** reprezentuje percepcia osobného kontaktu s prostredím, t.j. súbor pocitov ovplyvňujúci výsledný dojem zo služby (Warnaby, Davies 1997, Langeard a kol. 1981). Explicitne sa tu zdôrazňuje úloha ľudského činiteľa, ktorý je vnímaný ako dôležitý interagujúci prvok medzi organizáciou a zákazníkom počas poskytovania služby (Warnaby, Medway 2014).

**Servuction model** produktu turistickej destinácie vnímaného ako „fabrika na služby“ kladie **rovnaký dôraz na sociálne a fyzické prostredie** z pohľadu ich možného príspevku k celkovému zážitku či skúsenosti z miesta a odkazuje na potrebu holistických prístupov, zahŕňa-

júcu tak komplex mäkkých (*soft*) ako aj tvrdých (*hard*) predpokladov rozvoja územia. (Matlovičová 2015)

V rámci konceptu *servuction* bol súbor možných vplyvov prvkov fyzického prostredia na výsledný zážitok zo služieb precizovaný do podoby samostatného konceptu *servicescape*<sup>16</sup>. Koncept *servuction* nazerá na *serviscape* len ako na jednu skupinu komponentov prostredia, ktoré spoluvytvárajú celkový zážitok z využitej služby u zákazníka. (Matlovičová 2015)

**Model *servicescape***<sup>17</sup> - pristupuje k územiu turistickej destinácie ako k prostrediu, v ktorom je poskytovaná služba, resp. komplex služieb (Venkatraman, Nelson 2008). Kľúčová je však v ňom perspektíva priestoru z pohľadu prijímateľa služby, t. j. ***zákazníka, ktorý nehmotnú službu vníma prostredníctvom hmotných atribútov prostredia, v ktorom je poskytovaná.*** *Servicescape* je tu definovaná ako súbor fyzických, materiálnych atribútov prostredia, navrhnutý a vytvorený tak, aby reflektoval správanie zákazníkov s cieľom, ovplyvniť výslednú percepciu služieb, ktoré ponúka územie, želateľným smerom (Bitner 2000).

Inak povedané, ***serviscape je chápaný ako súbor hmotných atribútov územia, prostredníctvom ktorého dochádza k percepčnej projekcii vlastností hmotných atribútov prostredia na nehmotné služby, ktoré sa v ňom odohrávajú.*** Napríklad rovnaké jedlo a obsluhu na vysokej profesionálnej úrovni bude zákazník vnímať horšie v špinavom, nevkusne zariadenom interiéri reštaurácie ako v príjemnom, čistom a vkusne zariadenom prostredí inej reštaurácie. Teda celkové hodnotenie kvality služieb a výsledný dojem bude podľa konceptu *serviscape* dotvorený hmotnými prvkami prostredia, v ktorom je služba (alebo komplex služieb) poskytovaná(ý) (Warnaby, Medway 2014).

---

<sup>16</sup> Pôvodný model Langearda a Eigliera z r. 1987 ešte označenie nepoužíva aj keď implicitne odkazuje na jadro neskôr samostatne rozpracovaného konceptu. V novších učebniciach z marketingu služieb je preto zahrnutý ako súčasť modelu *servuction*.

<sup>17</sup> Označenie ***servicescape*** vytvorila Mary J. Bitner v roku 1992. Označila tak súbor fyzických atribútov prostredia, ktoré vplývajú počas realizácie služby na zákazníkov a zamestnancov. Podstatu konceptu však spolu s Bernardom H. Boomsom sformulovala už skôr (napr. Booms, Bitner 1981). Inšpiráciou im boli najmä práce z environmentálnej psychológie (Barker 1968), preto model *serviscape* môžeme označiť za istú formu adaptácie environmentálneho determinizmu do urbánneho prostredia, resp. do prostredia, v ktorom sa realizuje služba(y) (Rosenbaum, Massiah 2011). Zástancovia environmentálneho determinizmu sú presvedčení, že kultúra daného miesta je určovaná predovšetkým prvkami prírodného prostredia. Ignorujú alebo недоceňujú vplyv sociálnych faktorov (Matlovičová 2015).

*Text je uverejnený aj v Matlovičová (2015, s. 56-57)*

Aký je rozdiel medzi tovarom a službou?

Aká je medzi nimi hranica?

Vieme ju vôbec stanoviť?

Jeden z rozdielov by mohol byť ten, že *tovar* si môžeme vyskúšať, ale *službu* musíme zažiť (obvykle na vlastnej koži). Je iné kupovať nohavice ako sa dať ostrihať. Nohavice si môžem pred kúpou vyskúšať a až tak sa rozhodnúť či ich kúpim, ale to nie je možné v prípade holiča, či chirurga.

Kde je deliaca línia medzi nimi?

Ak si kupujeme pizzu, tak nám ponúknu možnosť donášky až do domu a môžeme si vybrať zloženie ingrediencií podľa chuti. Pri kúpe nohavíc máme dnes možnosť ich prispôsobenia takpovediac na mieru, pri kúpe auta máme možnosť zvoliť si jeho výbavu či ďalší doplnkový servis podľa vlastných preferencií, počítač nám vie dodávateľ vyskladať podľa individuálnych potrieb atď. Slovanmi Ph. Kotlera: „*Dnes je každé podnikanie podnikaním v službách...*“.

Neustále sa stupňujúci boj o zákazníka medzi producentmi substituovaných produktov a snaha odlišiť svoje produkty od tých konkurenčných, vedie k neustálemu rozširovaniu ponúkaných benefitov presahujúcim tak tovar ako aj služby. **Hranicu medzi službou a tovarom** preto dnes už nemožno stanoviť. Je vnímaná ako kontinuum, **plynulý prechod od tovaru k službe**. Je veľmi ťažké nájsť čistý tovar, alebo čistú službu.

Takého úvahy nás ale vracajú k myšlienke na služby orientovanej logike marketingu (SDL; pozri Matlovičová 2015, s. 47-55), ktorej jadrová téza znie: **každý proces tvorby hodnoty v marketingu je založený na kooperatívnom vzťahu zúčastnených**.

Myšlienka spoluvytvárania hodnoty a interaktivity tohto procesu má však hlbšie korene. Veľkému akademickému záujmu sa tešila už v 70-tych rokoch minulého storočia, kedy sa formovali základy moderného marketingu služieb. Z tohto obdobia pochádzajú mnohé koncepty, na ktoré nadviazali Pierre Eiglier a Eric Langeard v prácach z roku 1975 a 1976. Predstavili v nich hlavné myšlienky vlastného modelu interaktívneho spoluvytvárania služby. V roku 1987 tento model pomenovali ako **SERVUCTION** (novotvar, ktorý vytvorili spojením časti slov: **SERVICE**+**PRODUCTION**). (Langeard, Eiglier 1987; Eiglier, Langeard 1975; 1976; Grönroos 2012)

Základná premisa, na ktorej je model *servuction* postavený, chápe služby ako spoluvytvárané počas priamej interakcie medzi poskytovateľom a prijímateľom. Ide teda o proces, ktorý spoluprežíva i zákazník. Výsledný zážitok je spojený s uspokojením potreby, resp. súboru potrieb. Je

dôsledkom interakcie zúčastnených aktérov a zdrojov, ktoré sú nositeľom hodnoty.

Na základe čoho sa rozhodujeme pri výbere služby, resp. ktoré faktory ovplyvňujú výsledný zážitok zo služby? Pri hľadaní odpovede na tieto otázky Langeard a Eiglier (1987) prišli k záveru, že faktory, ovplyvňujúce výsledný zážitok z poskytnutej služby u zákazníka, sú podľa vzťahu k prijímateľovi služby dvojakej povahy. Prvú skupinu tvoria tie, ktoré sú pre zákazníka „**neviditeľné**“, t. j. zákazník ich nevníma (bežne s nimi neprichádza do styku) a druhú skupinu tvoria tie faktory, ktoré sú pre neho „**viditeľné**“, t. j. neživé prostredie v ktorom dochádza k realizovaniu služby, kontaktný personál a ostatní zákazníci.

Autori tak celkom vyčleňujú štyri kategórie prvkov vstupujúcich do procesu realizácie služby (obrázok 12):

1. **(viditeľné) prvky neživého prostredia**, v ktorom sú služby poskytované tzv. *servicescape*<sup>18</sup> (napríklad priestory informačného centra, interiér reštaurácie, priestor predajne a pod.)
2. **(viditeľné) kontaktný personál, resp. poskytovateľ** - pracovníci *front-office* t. j. tí, s ktorými zákazník prichádza do styku (napríklad čašníci, recepční, kaderník, predavačka, pultoví pracovníci cestovnej kancelárie a pod.)
3. **(viditeľné) ostatní zákazníci** – všetci tí zákazníci, ktorí sú v čase realizovania služby súčasťou *servicescape* a ovplyvňujú výsledný zážitok zo služby (napríklad v reštaurácii zákazníci pri vedľajšom stole ak sú hluční, môžu pokaziť celkový dojem z romantickej večere, podobne spolucestujúci na zázazde, zákazníci čakajúci v rade na pošte a pod.)  
.....
4. **(neviditeľné) podpora – back-office**, t. j. hmotné prvky prostredia, ktoré prispievajú k tvorbe služby, vrátane personálu, kt. zákazník bežne nevidí resp. nevníma (napríklad fakturačné oddelenie v cestovnej kancelárii, kuchyňa v reštaurácii, letiskový personál triediaci batožinu a pod.)

Viditeľná časť je teda podporovaná neviditeľnou a predstavuje predovšetkým infraštruktúrnú podporu, umožňujúcu fungovanie organizácie. Napokon je model doplnený o ďalších zákazníkov, s ktorými môže turista v rámci systému *servuction* vstupovať do vzájomnej interakcie. Inak povedané, **to či bude viditeľná časť úspešná závisí aj od vnútorného neviditeľného a vonkajšieho prostredia, ktoré zákazníci vnímajú ako celok.**

Dramatický posun vo vnímaní produktu v duchu GDL (tovarovo orientovanej logiky marketingu; pozri Matlovičová 2015, s. 47-55) k jeho vní-

---

<sup>18</sup> Termín *servicescape* bol zavedený až neskôr a veľmi podrobne rozpracovaný do samostatného konceptu. Warnaby a Medway (2014) ho preto v kontexte produktu územia popisujú ako samostatný koncept (viac viď text vyššie).

maniu ako služby, cez optiku SDL (na služby orientovanej logiky marketingu; pozri Matlovičová 2015, s. 47-55) má v duchu *servuction* modelu priame dôsledky na zaobchádzanie s ním. Spáčil (2003) ich zosumarioval do nasledujúcich bodov:

- služba sa nedá skladovať a preto ani produkt, ktorý je ňou doplnený,
- službu možno poskytnúť iba v čase, keď má o ňu zákazník záujem,
- služba môže byť poskytnutá len na mieste, kde to zákazník akceptuje,
- zmena poskytovania služby vyžaduje zmenu chovania zákazníka, aby ten akceptoval zmenené hodnoty,
- čokoľvek s čím príde zákazník pri poskytovaní služby do kontaktu je poskytovaním služby,
- ktokoľvek s kým príde zákazník pri poskytovaní služby do kontaktu je poskytovateľ služby.

*Spracované na základe:*

*Langeard, Bateso, Loveloc, Eiglier (1981); Hoffman, Bateson (2008);*

*Warnaby, Medway (2014); Spáčil (2003)*



*Trh v La Paz, Bolívia  
Foto: K. Matlovičová*

## e) *Identita, imidž a reputácia turistickej destinácie*

### *Identita turistickej destinácie*

V bežnom živote máme tendenciu chápať produkt ako niečo výsostne materiálne. Po hlbšej úvahe a najmä v kontexte turistického produktu si uvedomíme, že to čo vnímame má aj nehmotný charakter (napr. pocit, atmosféra, vôňa či chuť). To nás privádza k dôležitému atribútu konkurencieschopnosti produktu turistickej destinácie, ktorým je imidž produktu.

Koncept imidžu je často zamieňaný respektíve nedostatočne oddeľovaný a neraz aj stotožňovaný s konceptom identity produktu. Nevyjasnenie ich obsahu môže spôsobovať isté problémy pri koncipovaní politiky rozvoja turizmu v destináciách ako aj samotných parciálnych produktov.

Uvedenému problému sme sa veľmi podrobne venovali v inej práci (Matlovičová 2015). Pre potreby tejto učebnice uvedieme len kľúčové časti z pohľadu destinačného marketingu.

Pod ***identitou územia turistickej destinácie*** budeme rozumieť istý súbor elementov a atribútov, ktoré dané územie vrátane spoločenstva s ním spätého charakterizujú a zároveň odlišujú od iných území. Jej podstatu možno lepšie demonštrovať vo vzťahu k imidžu územia. ***Identita má skôr objektívny charakter***, je teda daná. Imidž je percepciou identity, teda jej odrazom vo vedomí jednotlivca zahŕňajúcim okrem kognitívnej aj evalvačnú dimenziu. ***Imidž je subjektívnou reflexiou objektívne vymedzenej identity***. Imidž teda implicitne predpokladá istú primárnu alebo sekundárnu skúsenosť s identitou. (Matlovičová 2015)

Identita však nie je statická, najmä ak ju interpretujeme zo sociálno-konstruktivistickej perspektívy. Turistické destinácie chápeme ako dynamické sociálne konštrukty, ktoré sú neustále produkované a reprodukované – nepretržite vznikajú a zanikajú. Možno ich tak chápať ako priestorové ohraničenia sociálnych vzťahov (Chromý, Semian, Kučera 2014). Ak uvažujeme o území ako o regióne, potom podľa Paa-siho (2002) je tento spoločenský proces formovania priestoru možné vnímať v troch vzájomne sa prelínajúcich rovinách: *územnej, symbolickej a inštitucionálnej*. Tieto roviny sa vzájomne dopĺňajú a spoločne vytvárajú jedinečný celok, ktorý je jasne rozpoznateľný a odlišiteľný (Chromý, Semian, Kučera 2014). ***Súbor dynamických elementov, na základe ktorých sú ľudia schopní odlíšiť danú turistickú destináciu od inej, vytvára jej identitu***. Nestálosť a premenlivosť elementov

identity v čase (napr. pod vplyvom environmentálnych, politických, ekonomických, kultúrnych a technologických zmien), zároveň implikuje, že v prípade, že ich ľudia prestanú vnímať, potom región zaniká (Chromý, Semian, Kučera 2014; Siwek 2011; Matlovičová 2015).

Identita turistickej destinácie **je viazaná na ľudí**, ktorí sú jej nositeľmi, preto nemôže byť vnímaná oddelene od sociálneho kontextu, v ktorom je produkovaná (Kerr, Oliver 2015). Naznačený model identifikácie sa s územím, na ktorý odkazuje Scott, Corman a Cheney (1998) vytvorený na základe teórie štrukturácie (Giddens 1984), podporuje dualitu identity a identifikácie t. j. silnej náklonnosti a súnáležitosti s určitým územím a vyhraňovanie sa v duchu „*my*“ a tí „*ostatní*“. Práve pocit identifikácie s územím, t. j. emocionálna potreba byť akceptovaný skupinou, je považovaný za jeden z elementov územnej identity. (Matlovičová 2015)

Proces sebaidentifikácie a súnáležitosti s územím nás privádza k topofílii a pojmom: pripútanosť k miestu (územia) a identita územia. Oba termíny sú podľa Aitkena a Campela (2011) v kontexte destinálneho marketingu vzájomne súvisiace, ale zároveň aj nezameniteľné fenomény. Zásadný rozdiel medzi nimi vidia v tom, že územná pripútanosť sa vzťahuje k jednotlivcovi, kým územná identita je **kolektívny fenomén**, súvisiaci so **zdieľanou identitou a kultúrou**. Identifikácia vo vzťahu k územia a hlavne naznačené vedomé vyhraňovanie sa a zdôrazňovanie inakosti na základe k nemu prislúchajúcim identitám, sú dôležité v procese tvorby a formovania značky turistickej destinácie. Jej medzigeneračná reprodukcia je živá potrebou členov skupiny (územných spoločenstiev) niekam patriť. Identitu územia možno tiež vnímať ako **sociálny konštrukt** existujúci v rámci socio-kultúrneho prostredia a proces uvedomovania si podobností a odlišností medzi územiami, ktoré sú komunikované prostredníctvom hmotných a nehmotných prvkov územia turistickej destinácie ako sú infraštruktúra a kultúra (Mueller, Schade, 2012; Relph, 1976). Z pohľadu marketingu a brandingu turistickej destinácie je praktickejšie vnímať ju zjednodušene ako **komplex prvkov a charakteristík územia, ktoré sú unikátne a môžu poskytovať územia isté výhody v porovnaní s inými konkurenčnými areálmi** (napr. Anholt 2007, Dinnie 2008). Nevyhnutné je však dodať, že tento komplex by nemal byť vnímaný ako fixný, ale ako fluidný a meniaci sa na základe skúsenosti. (Matlovičová 2015)

**Kľúčové charakteristiky, ktorými sa vyznačuje identita turistickej destinácie** by sme mohli zhrnúť do nasledujúcich bodov (in Matlovičová 2015):

1. **Identita turistickej destinácie je sociálne podmienená** - nositeľmi identity turistickej destinácie sú ľudia – tí majú predstavu o tom *kým* alebo *čím* ako reprezentanti územia sú, respektíve *koho* alebo *čo* stelesňujú. Koncept značky turistickej destinácie postavený na stratégii odtrhnutej alebo vzdiaľujúcej sa od identity územia, bude preto s veľkou pravdepodobnosťou odmietnutý miestnymi obyvateľmi ako nepravdivý a len s malou pravdepodobnosťou akceptovaný ako autentický aj u externých recipientov (Kerr, Oliver 2015). Hague (2005) popisuje poznávanie prostredia z územno-plánovacej perspektívy ako proces filtrácie pocitov, významov, skúseností, spomienok a aktivít prostredníctvom sociálnych štruktúr. Navyše na významovotvorný proces územia vplýva prostredie, jednotliviec ako aj špecifické sociálne svety každého jednotlivca (Wynveen, Kyle, Sutton 2012). Preto samotné jadro územnej identity možno chápať ako sociálne podmienené;
2. **Identita územia je pluralistická – mnohopočetná**. Pluralizmus identity ako takej je v literatúre popísaný jednak vo vzťahu k obchodným spoločnostiam, organizáciám (napríklad Balmer, Greyser 2003; de Cillia, Reisigl a Wodak 1999), vo vzťahu k jednotlivcom (napríklad Barker, Galasinski 2001; Kerr, Oliver 2015) a k územiám (napríklad Baxter, Kerr a Clarke 2013; Kerr, Oliver 2015). V kontexte národnej identity napríklad de Cillia, Reisigl a Wodak (1999) tvrdia, že „*neexistuje nič také ako jediná a výhradná národná identita*“. Mnohopočetné identity vznikajú ako dôsledok rozličných hodnotení územia, situovaných na pomyselnej škále od pochvalných až po nelichotivé (Kerr, Oliver 2015). Osobitosť územia je subjektívna. Pre každého, kto v ňom žije, či s ním inak interaguje a vzťahuje naň svoje skúsenosti, je územie jedinečné iným spôsobom (Hall 2003). V rámci plurality identít je z pohľadu možnej marketingovej či brandingovej stratégie potrebné zohľadniť aj vzájomné postavenie existujúcich identít. Tie sa môžu vzájomne dopĺňať alebo si odporovať a dokonca môžu byť v antagonistickom postavení, a to aj vo vzťahu k už osvojeným územným stratégiám (Baxter, Kerr a Clarke 2013, s. 1082);
3. **Identita turistickej destinácie je fluidná** – Altman a Low (1992) popisuje územia ako depozitáre kontextov, v rámci ktorých sa objavujú medziludské, komunitné a kultúrne vzťahy, ktoré už z ich podstaty nemožno vnímať ako statické, ale skôr ako dynamické. To následne vedie k vnímaniu identity ako spoločenského a relačného konštrukt, ktorý implikuje jeho dynamickú podstatu. Súbor atri-

bútoŧ vytŧváraŧúcich identitu sa neustále v ŧase mení. Fluidita územných identít implikuje, ŧe sú skôr nekonŧiacim procesom vývoja ako jeho konečným výsledkom. Mnohopočetné identity sú preto výsledkom nepretrŧitého procesu vytŧvárania významu medzi ľuďmi a miestom kde ŧijú. Z pohľadu územno-plánovacích aktivít je preto dôleŧité permanentné monitorovanie zdrojov, ktoré sú jej nositeľmi a to nielen v rámci územia turistickej destinácie, ale aj mimo neho;

4. ***Identita turistickej destinácie je spoluvytŧváraná*** – je podmienená interakciou ľudí. Následne, koprodukcia identity turistickej destinácie odkazuje na proces vytŧvárania významu na základe vzŧahu medzi obyvateľmi a územím, ŧo z marketingovej perspektívy znamená, ŧe rezidenti sú zároveň koproducentmi ako aj konzumentmi. Destinačné identity predstavujú teda spôsob akým ľudia interpretujú prvky ich území ako sú kultúra ŧi fyzické prostredie (prírodné, antropogénne; Kerr, Oliver 2015). Identity turistických destinácií sú formované prostredníctvom interaktívnych procesov medzi územím a ľuďmi ako aj medzi ľuďmi vzájomne (Kerr, Oliver 2015). Sú spoluvytŧvárané prostredníctvom skúsenosti, pozorovania (oči), premýšľania (mysel) a úmyslov (zámer) pozorovateľa do takej miery ako fyzický vzhl'ad mesta alebo krajiny (Relph 1976; Kerr, Oliver 2015);
5. ***Identita turistickej destinácie je vrstevnatá*** – tento atribút nadväzuje na vymedzovanie územia ako súŧasti skalárnej hierarchie. Priestorové identity ŧasto korešpondujú s administratívnou hierarchiou, ale neraz jej jednotlivé úrovne presahujú, sú s nimi v rozpore alebo jedna druhú doplňajú a to tak v kontexte priestoru, ktorý tieto „územia“ zaberajú, ako aj v kontexte, v ktorom sú publikom považované za dôleŧité. Jednotlivé úrovne teda na seba viažu identity, ktoré sú na rozličnej mierkovej úrovni selektívne vrstvené (Boisen, Terlouw, Van Gorp 2011). Zaujímavým problémom však je ako uchopiť identitu turistických destinácií, ktoré boli vytvorené nedávno a nemajú historicky vŧitú identitu (reprezentujú nové formy priestorovej identity a sú v menšej miere vymedzené administratívnou hierarchiou; Boisen, Terlouw, Van Gorp 2011). ŧasto sú vytŧvárané účelovo so špecifickým zámerom vytvorenia ďalšej vrstvy identity naprieč existujúcimi už vŧitými (Boisen, Terlouw, Van Gorp 2011). Prierezové skúmanie identít na neštandardných územiach priviedlo Terlouwa (2009) k možnému teoretickému uchopeniu vrstevnatosti identít v nových turistických destináciách. Podľa neho je možné posudzovať identity územia podľa ich robust-

nosti na škále od „robustnej“ (starej, vžitej a stabilnejšej), až po „tenkú“ (novú, menej stabilnú a málo vžitú) (tabuľka 5). Z brandin-govej perspektívy skúmanie vrstvenia identít územia je využívané pri „umelom“ vytváraní nových destinácií z dôvodu propagácie ich funkčných (častejšie však ekonomických) cieľov. V procese vrstve-nia nové entity často budujú svoju priestorovú identitu využitím už existujúcich, starších identít územia. Identitu môžu kopírovať od susedných miest, respektíve ju prenášať z vyššej na nižšiu úroveň alebo obrátene (jej zužovanie a rozširovanie; Terlouw 2009). Ak dochádza k prenosu identity medzi susednými územiami hovorí-me o *horizontálnom prenose* (Terlouw 2009). V prípade jej prenosu medzi jednotlivými úrovňami územných jednotiek o *vertikálnom prenose* identity (v tomto prípade ak sa prenos uskutočňuje smerom nadol, t. j. z vyššej hierarchickej úrovne na nižšiu, hovoríme o *zužovaní identity* a v opačnom prípade, pri prenose smerom nahor,

Tabuľka 5  
*Vrstevnatosť priestorových identít*

|                                                                                                                                  | OD ROBUSTNEJ<br>z hľadiska času<br>trvalejšej | K TENKEJ<br>dočasnej a v kratšom<br>čase premenlivej       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| PRIESTOROVÉ FORMY                                                                                                                | Uzavreté                                      | Otvorené                                                   |
|                                                                                                                                  | Teritoriálne                                  | Sieť                                                       |
| ORGANIZÁCIA                                                                                                                      | Inštitucionalizovaná                          | Projektová                                                 |
| ÚČASTNÍCI                                                                                                                        | Obyvatelia                                    | Administratívni<br>pracovníci a špecifickí<br>stakeholderi |
| ÚČEL (CIEĽ)                                                                                                                      | Širšie koncipovaný<br>a mnoho cieľov          | Jeden                                                      |
|                                                                                                                                  | Kultúra                                       | Ekonomika                                                  |
| ČAS                                                                                                                              | Defenzíva<br>(bránenie identity)              | Ofenzíva<br>(vytváranie identity)                          |
|                                                                                                                                  | Orientácia na históriu                        | Orientácia na budúcnosť                                    |
|                                                                                                                                  | Stabilita                                     | Zmena                                                      |
|                                                                                                                                  | Stará                                         | Nová                                                       |
| MIERKOVÁ ÚROVEŇ<br>Mierka územia, na ktorú<br>sa zameriava pozornosť,<br>resp. z pohľadu akej<br>mierky sa na miesto<br>pozeráme | Pohľad z lokálnej<br>a národnej úrovne        | Globálna úroveň                                            |

Zdroj: Terlouw (2009)

z nižšej úrovne na vyššiu o *rozširovaní identity*; Terlouw 2009). To opäť potvrdzuje, že identifikácia s miestami je vysoko kontextuálna – predovšetkým, keď uvažujeme o nových, menej tradičných resp. „slabých“ priestorových identitách (Terlouw, Van Gorp 2011). Práve vrstvenie územných identít umožňuje aby vznikali nové „miesta“. Bez neho by to boli stále tie isté územia, pretože ich vnímanie turistami by sa nemenilo. V momente prijatia nového významu územia, tak možno hovoriť o vzniku novej identity (Boisen, Terlouw, Van Gorp 2011). Práve nádej na schopnosť ovplyvňovať tento proces, vytvára priestor pre rozvoj destinačného brandingu.



*Špecialita Cuy – pečené morča.  
Ide o plemeno morčaća, ktoré sa chová na mäso v Peru, Bolívií a Ekvádore.  
Je 2-3 krát väčšie ako druh, ktorý poznáme u nás.  
Foto: R. Matlovič, K. Matlovičová*

## **Imidž vs. identita územia**

Pojmy *identita* a *imidž* obsahovo na seba nadväzujú a v niektorých polohách sa dokonca aj vzájomne prelínajú, čo je dôvodom častých problémov ich odlíšenia. Pokúsme sa teda zosumarizovať ich kľúčové charakteristiky (in Matlovičová 2015):

1. **Imidž turistickej destinácie má výrazne individuálny charakter**, líši sa od človeka k človeku. U každého človeka ide o jedinečný, unikátny súbor pocitov, poznatkov, predsudkov, emocionálnych prežitkov súvisiacich s miestom. Túto charakteristiku možno považovať za jeden z najvýraznejších atribútov imidžu, ktorým sa odlišuje od identity turistickej destinácie, ktorá z podstaty tenduje skôr ku kolektívne zjednotenej predstave o atribútoch územia (aj keď aj imidž môže byť skúmaný z hľadiska podobností, ktoré vykazuje na istom stupni generalizácie vo vzťahu k skupinám). Znamená to, že identický súbor informácií o identite územia je u každého prijímateľa spracovaný odlišne. Napriek tomu, že identita turistickej destinácie je pluralistická, je vnímaná skôr ako kolektívny konštrukt – to *kým sme*, to čím územie je. Imidž je skôr individuálny konštrukt – to ako destináciu vnímajú jednotlivci. Inak povedané nositeľom určitej identity, ako sociálne podmieneného konštruktú sú skupiny obyvateľov spojené konkrétnou destináciou, kým nositeľom určitého imidžu destinácie je jednotlivec;
2. **Imidž turistickej destinácie má percepčno-kognitívny alebo detekčný charakter** – prijímané informácie sú na základe poznacieho procesu vedomie alebo podvedomie spracovávané a transformované do výslednej jedinečnej podoby na individuálnej báze. Imidž je tvorený na základe prijímania a transformovania súboru vysielaných informácií, teda nejde o pasívne prijímanie informácií o destinácií, ale o kognitívny (poznávací) proces ich spracovávaní v podvedomí človeka. Identita na strane druhej je spoluvytváraná a vysielaná. Identitu možno teda vnímať skôr ako emanáciu kolektívne generovaných atribútov, kým imidž ako percepčnú a vysoko nestálu entitu. V tomto smere teda identitu vnímame skôr ako kvázi-objektívnu entitu, odkazujúcu na istý všeobecne prijímaný konsenzus v atribútoch reprezentujúcich územie turistickej destinácie (*kým sme* alebo čím územie je). Identita je chápaná ako emitovaný obraz o destinácii, kým imidž je chápaný z pohľadu prijímateľa ako „prijímaný“, respektíve detekovaný obraz územia destinácie;

3. ***(1-2) Imidž turistickej destinácie odráža očakávania recipienta*** – táto jeho vlastnosť nadväzuje na predošlé dve vlastnosti s tým, že tu je explicitne zdôraznený akcent na rozširovanie obrazu územia o tie atribúty, ktoré sú odrazom vlastných preferencií a filtrov vnímania, ktoré recipient má. Na druhej strane identita „očakáva“, že sa jednotlivec podriadi kolektívne akceptovaným atribútom. Pri imidži územia nastavuje filtre vnímania jednotlivec, ale pri identite sú nastavené filtre vnímania destinácie kolektívnou predstavou, t. j. v súlade s očakávaniami väčšiny;
4. ***Imidž turistickej destinácie má fluidný charakter*** – vytváraný obraz o destinácii je výrazne nestály a mení sa v čase. Vysoká miera nestálosti sa odvíja od nestálosti identity územia destinácie, ktorú reprezentuje. Nestálosť imidžu je navyše znásobená premenlivosťou osobných postojov, názorov, preferencií a pod., ktoré do procesu jeho vytvárania vstupujú. Každý nasledujúci kontakt s destináciou, resp. konfrontácia s informáciou(ami) o destinácii dotvára alebo pretvára pôvodný obraz. V tejto charakteristike sa síce tak identita ako imidž turistickej destinácie zhodujú (čo je dané ich prepojením), ale predsa len imidž vykazuje omnoho vyššiu mieru dynamiky a nestálosti. Zásadnú zmenu imidžu (napríklad zmenu z pozitívneho na negatívny) môže spôsobiť aj zdanlivo nepatrný impulz. Napríklad dlhodobo vytváraný imidž Paríža ako romantického mesta s príjemnými ľuďmi, môže u turistu zmeniť to, že sa stane svedkom nejakého náhodného násilného činu, či nepríjemného incidentu (okradnú ho a pod.). Táto z pohľadu identity raritná, nepodstatná udalosť, vytvorí u jednotlivca silne emočne podfarbenú mentálnu stopu, ktorá sa mu vynorí v pamäti v spojitosti s mestom, aj keď jej charakter sa môže postupne zmeniť zo špecifického (keď sa mu vybaví všetky detaily) na nešpecifický – transformovaný len do podvedomého nepríjemného pocitu. Identita naopak už z podstaty skôr smeruje ku generalizácii a vykazuje vyššiu rezistentnosť (odolnosť) voči takýmto efektom. K jej zmenám dochádza na základe istej pravidelnosti, opakovania a ustálenia – kolektívneho prijatia istého konkrétneho atribútu za jej súčasť;
5. ***Imidž turistickej destinácie je skôr perspektíva zvonku obohatená o pocity*** – ide o vnímanie územia turistickej destinácie zvonku bez ohľadu na to, či ho hodnotí vonkajšie prostredie alebo obyvatelia s ním úzko spätí (nositelia identity územia – iné filtre vnímania);

6. **Imidž turistickej destinácie nezanecháva priestorové (vizuálne) stopy** – na rozdiel od identity je imidž, prakticky nemožné zmapovať (aj keď existujú techniky akými ho je možné zisťovať). Identita naopak zanecháva aj zreteľný vizuálny odraz v území turistickej destinácie, ktorý je identifikovateľný prostredníctvom rôznych materiálnych a objektívnych znakov (tzv. *sémes* – patria tu aj niektoré nehmatateľné znaky územia ako napr. signifikantné znaky komunikácie), ktoré sú nositeľom významu a reprezentantom diferenciačných črt identity destinácie. Je možné ich skúmať (napríklad semiotickou analýzou; viac Matlovičová 2015). Obrazne by sme mohli povedať, že jedným z prejavov identity je tzv. „značkovanie si svojho územia“, kým imidž takúto vlastnosť nemá, je veľmi ťažké (ak vôbec) vystopovať ho v území;
7. **Imidž turistickej destinácie má výrazne eklektický charakter** – znamená to, že jeho jednotlivé atribúty sú zmesou náhodných, veľmi rôznorodých atribútov – vizuálnych vnemov – obrazov, výjavov, prežitkov, pocitov, zvukov, vôní a pod., ktoré vytvárajú predstavu v podobe asembláže najrozmanitejších prvkov a atribútov územia. Táto neusporiadanosť a dokonca snád' aj neusporiadateľnosť je imanentnou črtou imidžu (tvorí jej podstatu). Identitu na druhej strane možno považovať za vrstevnatú, t. j. je možné identifikovať jej vnútornú štruktúru a sledovať zmeny v čase. Kým u imidžu je to možné len veľmi ťažko (ak vôbec).

Vid' komparáciu in Matlovičová (2015, s. 145-146)

### **Imidž vs. reputácia turistickej destinácie**

Na podobný problém narážame vo vzťahu k označeniam: *imidž* verzus *reputácia*. Tieto sa používajú ako synonymá v ešte väčšej miere, hoci pri hlbšej analýze sa ukazuje istý sémantický rozdiel. Rozdiely by sme mohli identifikovať v niekoľkých rovinách (podľa Matlovičová 2015):

- **Reputácia, renomé je chápaná ako povest', dobré meno.** Ide teda o generalizovanú podobu parciálnych imidžov, vyjadrujúcu **mieru ich pozitivity**. Pri odpovedi na otázku: *Akú má niekto alebo niečo reputáciu*, očakávame skôr odpoveď či je „dobrá“ alebo „zlá“. V prípade imidžu ide skôr o zodpovedanie otázky: *Aký má niekto alebo niečo imidž?* V tomto prípade očakávame konkrétne hodnotenie, v zmysle súboru subjektívnych atribútov. Viac nás teda zaujíma to,

čím sa vyznačuje (súbor ťažko zovšeobecniteľných subjektívnych hodnotení, pocitov, očakávaní). Napríklad: Slovensko má u imigrantov, prichádzajúcich zo Sýrie a ďalších ázijských a afrických krajín, zlú reputáciu. Zároveň má imidž krajiny, ktorá nie je štedrá v sociálnej podpore, krajiny s prísnou azylovou procedúrou a odmietavým postojom väčšiny domácich obyvateľov k prisťahovalcom. (Matlovičová 2015);

- **Reputácia teda odkazuje skôr k zovšeobecňujúcemu hodnoteniu imidžu, najčastejšie v zmysle dichotómie: dobrá - zlá.** Problémom jej aplikácie na turistické destinácie je, že vyžaduje prílišnú generalizáciu. Reputácia je výsledkom kolektívnej zhody posúdenia miery pozitivity parciálnych atribútov imidžu územia na škále hodnotenia pozdĺž negatívno-pozitívneho kontinua. Výsledné hodnotenie je závislé od toho, na ktorú stranu sa prikloní napokon verejná mienka. Znamená to, že výsledné hodnotenie je do značnej miery zdieľané v súlade s predpokladaným väčšinovým názorom napriek tomu, že je v rozpore s vlastnou percepciou. Ide o situácie, keď napr. konkrétne mesto má stereotypne dobrú reputáciu, ale pocity z jeho návštevy môžu byť prevažne negatívne. Teda v individuálne vytvorenom obraze – *imidži*, môžu dominovať negatívne atribúty, no na výslednú individuálne prijatú reputáciu mesta to nebude mať vplyv. Napríklad: niekto môže zdieľať všeobecne akceptovanú dobrú reputáciu mesta Paríž, ale ním vytvorený primárny imidž mesta môže tvoriť z väčšej časti súbor negatívnych atribútov ako napr. mesto otlčených áut, s množstvom boulangerií, kde sa dá ťažko dohovoriť anglicky, s výbornou kuchyňou, špinavými ulicami a pod. (Matlovičová 2015);
- **Z časového hľadiska vykazuje reputácia väčšiu stabilitu, avšak menšiu špecifickosť ako imidž.** Znamená to, že ak dôjde k zmene niektorých komponentov používaných pri jej vytváraní, nemusí sa to ihneď prejsť v jej transformácii. Výsledkom môže byť len istý posun na škále. K zmene dochádza až po prekročení neutrálneho hodnotenia v jednom alebo druhom smere. Teda destinácia môže mať dobrú reputáciu, avšak imidž môže byť v istých hodnoteniach negatívny. Imidž územia vykazuje väčšiu mieru subjektivity, nestálosti a interpersonálnej diferenciácie ako reputácia. (Matlovičová 2015);
- **Z pohľadu marketing-manážmentu** je hlavným nástrojom formovania reputácie budovanie vzťahov s verejnosťou *public relations* (PR). Kľúčové je v tomto smere identifikovať skupinu mienkotvor-

ných reprezentantov (ľudí ako aj objektov), ktorí majú silu a schopnosť ovplyvniť verejnú mienku a vychýliť ju pozitívnym smerom. (Matlovičová 2015);

- **Reputácia je chápaná ako suma individuálnych imidžov.** Je akumulovaná, vyhodnocovaná počas nejakého obdobia na báze kolektívnej zhody a sociálne šírená ako kvázi objektívne meta-hodnotenie územia bez špecifikácie evalvátora. Základom konštituovania reputácie je teda úroveň individuálneho poznania, odkiaľ sa podľa Roebucka (2012) zovšeobecnením dostáva na úroveň sociálneho šírenia. Od imidžu sa **reputácia** odlišuje aj tým, že je **stabilnejšia a jednotnejšia, formovaná skôr na skupinovom ako individuálnom základe**. (Matlovičová 2015)

Cieľom budovania silného a pozitívneho imidžu územia turistickej destinácie by malo byť dosiahnutie dobrej reputácie. Cieľom budovania dobrej reputácie je dosiahnutie prestíže, t. j. celospoločensky uznávanej hodnoty a vážnosti. Ak sa územie snaží získať prestíž, chce dosiahnuť vyšší status, respektíve vyššiu mieru obdivu a akceptácie v očiach turistov v porovnaní s inými konkurenčnými destináciami. Vid' komparáciu in Matlovičová (2015, s. 148-149)



*Cesty na peruánskom vidieku využíva aj dobytok*  
*Foto: K. Matlovičová*

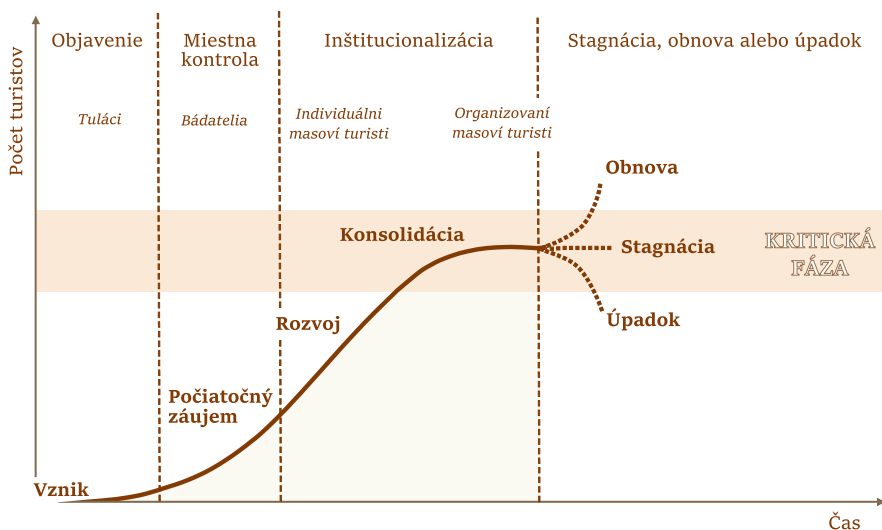
### **f) Butlerova koncepcia evolučného cyklu produktu turistickej destinácie**

Richard W. Butler kanadský geograf pôvodom z Birminghamu, popísal model evolučného cyklu turistického územia v práci pod názvom: *The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources*, publikovanej v *Canadian Geographer* v roku 1980. Ako sám v článku uvádza, inšpiroval sa *Teóriou životného cyklu produktov* tzv. PLC - *Product Life Cycle* (Butler 1980, s. 6), ktorá sa od 60. rokov minulého storočia úspešne aplikovala v oblasti maloobchodných produktov a systémov služieb (Filimonau 2016, s. 9). Impulzom pre neho boli aj početné americké práce popisujúce aplikovanie modelu hodnotenia životného cyklu (LCA t.j. *Life Cycle Assessment*) na základe REPA - *Resource and Environmental Profile Analysis*, publikované v 70. rokoch minulého storočia (Filimonau 2016, s. 9). Butlerova koncepcia nadväzuje na skoršie práce Christallera, Cohena, Ploga a ďalších (Butler 1980, s. 5-8). Popularita modelu je daná jednoduchým grafickým vyjadrením demonštrujúcim dynamiku (vlnenie) popularity turistických destinácií, ktorá má predvídateľný priebeh, čo vytvára priestor pre predikciu možných vývojových trendov v oblasti plánovania jej rozvoja.

Jednoducho povedané, Butlerova koncepcia evolučného cyklu pristupuje k produktu turistickej destinácie ako k živému organizmu, ktorý sa mení v čase. Podobne ako každý živý organizmus aj destinácia sa v istom momente „zrodí“, následne sa vyvíja až dospeje do bodu kedy sa rozhoduje o jej osude – či dôjde k jej obnove a následnému rozvoju alebo zanikne. Pravdaže existuje aj možnosť, že bude isté obdobie stagnovať, ale skôr či neskôr sa stav jej hibernácie preruší a trajektória jej životného cyklu sa vychýli buď smerom k oživeniu alebo regresu.

Atribút premeny v čase súvisí s celavedomým prispôsobovaním aktuálnemu stavu zdrojov, zmenám v dopyte s cieľom maximalizovať benefity z turizmu. Životný cyklus turistickej destinácie popisuje ako **štvorstupňový proces**. Vývojové fázy, ktorými prechádzajú všetky turistické destinácie, označuje ako **štádia životného cyklu**.

Turistická destinácia vnímaná ako produkt tak podľa neho postupne prechádza jednotlivými štádiami od: **vzniku**, cez **počiatočný záujem**, **rozvoj**, **konsolidáciu** až ku kritickej etape, v ktorej sa trajektória jej možného vývoja alternatívne vetví na: **obnovu**, **stagnáciu** alebo **úpadok** (obrázok 13).



Obrázok 13

**Butlerov model evolúcie turistickej destinácie**

Zdroj: Butler (1980, s. 7); Kurek a kol. (2007)

Jednotlivé fázy životného cyklu, sa vyznačujú istými spoločnými znakmi, ktoré je možné pozorovať prakticky u každej turistickej destinácie v závislosti od toho v akom štádiu vývoja sa práve nachádza. Butler (1980, s. 6-10; Matlovičová, Klamár, Mika 2015) ich popísal nasledovne:

1. **štádium: Vznik** – predstavuje objavenie „nového“ územia, v ktorom sa sporadicky objavia malé skupinky turistov, hľadajúcich dobrodružstvo. Typologicky ide o tzv. *alocentrickych turistov* (*allocentrics*) podľa Plogovej typológie (2004; vid' kapitola 3.2) alebo *tulákov* (*explorers*) v zmysle Cohenovej typológie (in Matlovičová, Klamár, Mika 2015, s. 34). Hlavnými atrakciami sú v tomto prípade nedotknutá príroda alebo kultúrne špecifiká. V objavenom území neexistuje prakticky žiadna turistická infraštruktúra. Ako príklad tu možno uviesť niektoré odľahlé a málo prebádané arktické oblasti Kanady, Ruska či turizmom nepoznačené časti Mongolska, Indonézie a pod.);
2. **štádium: Záujem** – ak sa v novoobjavenom území začnú turisti objavovať pravidelne, stimulujú miestnych obyvateľov k poskytovaní prvých služieb, predovšetkým ubytovania a stravovania. Nasledujú prvé propagačné aktivity, ktoré prilákajú väčší počet návštevníkov a zaangažovanie verejného sektora. Postupne sa začne roz-

lišovať „turistická sezóna“. Podľa Cohenovej klasifikácie (vid' napr. Matlovičová, Klamár, Mika 2015) turistické destinácie v druhom štádiu vývoja opúšťajú *tuláci* a nahradia ich *bádatelia*, ktorí preferujú neinštitucionalizované formy turizmu, masovým turizmom nepoznačené miesta, intenzívny kontakt s miestnymi obyvateľmi a ich kultúrou a vyžadujú len nevyhnutnú infraštruktúru (jednoduché ubytovanie a stravovanie);

3. **štádium: Rozvoj** – nachádzajú sa v ňom populárne turistické destinácie, do ktorých pravidelne prichádza veľké množstvo turistov. Vplyv miestnych obyvateľov na rozvoj klesá. Na ich úkor sa presadzujú externí investori - národné alebo medzinárodné spoločnosti. Destinácia začína meniť svoj vzhľad. Môžu sa začať objavovať aj príznaky sprofanovanosti (zmena pôvodného charakteru), opotrebovanosti a devalvácie (nadmerným používaním). Podľa Cohenovej klasifikácie *bádatelia* strácajú záujem o tento typ destinácie a nahrádzajú ich oveľa početnejšie skupiny individuálnych masových turistov, ktorí majú vyššie nároky na kvalitu infraštruktúry a šírku ponúkaných služieb. Pre štádium rozvoja sú príznačné inštitucionalizované formy turizmu. Príkladom môže byť malá rybárska dedinka Jericoacoara, približne 300 km západne od mesta Fortaleza v Brazílii (snímka in Matlovičová, Klamár, Mika 2015, s. 231, 118), kde ešte pred desiatimi rokmi nevedla ani spevnená cesta. Dnes v nej nájdete kompletne vybudovanú turistickú infraštruktúru a hotely ponúkajúce komfort západnej kultúry dostupné cez rezervačné portály online;
4. **štádium: Konsolidácia** – destinácia dosiahne obdobie plnej zrelosti v rámci turistického priemyslu. Počet turistov už prevyšuje počet miestnych obyvateľov a stále rastie, ale len pomaly. V rámci priestorového usporiadania je zreteľná *centrálna turistická zóna*. Dôsledkom nadmerného rozvoja môžu byť prejavy napätia medzi miestnymi obyvateľmi, ktorí do turizmu nie sú zapojení a turistami, obmedzujúci ich každodenný život. *Individuálni masoví turisti* sú postupne nahradení početnými skupinami *organizovaných masových turistov* (Cohen in Matlovičová, Klamár, Mika 2015), respektíve podľa Plogovej koncepcie (2004) *alocentrickí turisti* strácajú záujem a početnosťou ich prevýšia *psychocentrickí*. Príkladom takejto destinácie môže byť Dubrovnik v Chorvátsku či Benátky v Taliansku, kde boli zaznamenané protesty proti ďalšiemu rozvoju turizmu, respektíve snahy o jeho reguláciu. Do istej miery súviseli tieto protesty s rozvojom zdieľanej ekonomiky v ostatných

rokoch. Príkladom je *webová služba Airbnb* zameraná na spostredkovanie ubytovania v súkromných bytoch. Týmto sa turizmus dostal z relatívne samostatných turistických zón do obytných častí miest, čo narazilo na odpor ich obyvateľov, ktorých pokojné bývanie rušia hlučné skupiny turistov.

Štádium konsolidácie predstavuje kritickú fázu z pohľadu rozvoja turistickej destinácie. Následný vývoj môže priniesť *stagnáciu, oživenie alebo úpadok*;

- 5. a) štádium: **Stagnácia** – vrchol počtu turistov už bol dosiahnutý a destinácia sa stáva nemoderná, s početnými environmentálnymi, sociálnymi a ekonomickými problémami. Poskytovatelia služieb sa spoliehajú na pravidelne sa vracajúcich stálych návštevníkov. Hlavné úsilie propagácie, je zamerané na udržanie dostatočného počtu turistov pre zaplnenie kapacity prevyšujúcej dopyt;
- 5. b) štádium: **Pokles (úpadok)** - s postupným úpadkom destinácie, turisti začínajú preferovať novšie periférne rezorty alebo sa presúvajú inam. Destinácia prestáva byť konkurencieschopná. Jednou z možností ako udržať aspoň časť turistov je znižovanie cien. Dĺžka pobytov sa skracuje. Život turistickej destinácie je závislý na malých geografických spádových oblastiach a na opakujúcich sa návštevách stálych respektíve nenáročných hostí;
- 5. c) štádium: **Oživenie** – tu ide o pokus autorít o „znovuvedenie“ destinácie na trh. Prilákanie nových turistov sa dosahuje prostredníctvom reinvestícií do turistickej infraštruktúry a novej turistickej ponuky. Príkladom môže byť *Rio de Janeiro*, ktoré sa brazílska vláda pokúša znovu oživiť. Impulzom mala byť okrem iných aj organizácia *Letných olympijských hier* v roku 2016, pri príležitosti ktorých realizovala sériu investícií do obnovy zastaranej turistickej infraštruktúry.

Existuje viacero prác (napr. Filimonau 2016), ktoré aplikabilitu konceptu PLC na produkt turistickej destinácie vnímajú skepticky. *Butlerova koncepcia evolučného cyklu turistickej destinácie* je kritizovaná práve pre zložitosť procesu jej operacionalizácie v prostredí turistických území. Na druhej strane za pozitívum je označovaný spôsob nazerania na územie turistickej destinácie z perspektívy produktu reagujúceho na dopyt a meniace sa trhové podmienky. Opodstatnenosť konceptu v procese strategického marketingového plánovania je evidentná. Štádium životného cyklu, v ktorom sa destinácia nachádza

bude totiž priamo determinovať dopyt zo strany cieľových skupín. Typ turistov, ktorí si vyberú destináciu vo fáze jej vzniku, sa pravdepodobne bude líšiť od tých, ktorí si ju zvolia vo fáze konsolidácie, resp. úpadku (poklesu).



*Ručne vyšívane suveníry žien Uros a život na jazere Titicaca, Peru  
Foto: K. Matlovičová*

### 3.4.3 Cenová stratégia turistickej destinácie

#### a) Spotrebiteľská pridaná hodnota

V prostredí konkurenčného zápasu si zvyčajne zákazník vyberá medzi rôznymi ponukami na základe toho, čo mu podľa jeho percepcie prinesie najväčšiu hodnotu. Úspešné teda môžu byť tie produkty ktoré prinesú spotrebiteľovi očakávanú hodnotu. (Kotler 2007, s. 63).

Termín **hodnota** v marketingu vyjadruje vnímané hmatateľné a nehmatateľné výhody ako aj „výdaje“ pre zákazníka. Primárne ju vnímame ako **kombináciu kvality, služieb a ceny** (Quality, Service, Price – QSP). QSP označuje trojitú hodnotu pre zákazníka. **Celková spotrebiteľská hodnota (CSH)** je Kotlerom (2001, s. 50-51) označovaná ako súbor úžitkov, ktoré zákazník od daného produktu očakáva. Premieta sa do nej súbor sprievodných atribútov ako hodnota imidžu, hodnota personálu, hodnota služieb, hodnota produktu. So zvyšujúcou sa kvalitou tovarov a služieb rastie aj hodnota pre zákazníka. To čo ju môže znižovať je výška ceny. Do akej miery bude cena vstupovať do výsledného nákupného rozhodnutia bude ovplyvnené celým radom ďalších faktorov. (Kotler 2001, s. 50-51).

V *užšom slova zmysle* predstavuje **cena** množstvo peňazí vynaložených na zakúpenie produktu – monetárne vyjadrenie. V *širšom slova zmysle* je vyjadrením všetkých hodnôt pre spotrebiteľa, teda aj nefinančných benefitov – nemonetárne vyjadrenie. (Kotler, Armstrong 2004, s. 483) **Celková spotrebiteľská cena (CSC)** bude predstavovať súbor „cien“, ktoré musí zákazník vynaložiť v súvislosti s hodnotením, získavaním a užívaním produktu. Napríklad cena energie nevyhnutnej na zadováženie produktu, cena času, dodatočné finančné náklady, psychická záťaž, respektíve stres spojený so získaním produktu a pod.) (Kotler 2001, s. 50-51).

Z pohľadu zákazníka je preto v konečnom dôsledku rozhodujúca **spotrebiteľská pridaná hodnota (SPH)**. Zvyčajne sa ňou rozumie rozdiel CSH – CSC respektíve používa sa aj ich pomer:  $CSH / CSC = SPH$  (Kotler 2001, 50-51).

Napriek tomu, že nakupovanie môže byť ovplyvnené aj inými faktormi (napr. predajca je náš kamarát, ktorému sme nejako zaviazaný a pod.), môžeme povedať, že maximalizácia spotrebiteľskej pridanej hodnoty je užitočným nástrojom. Predajca by mal najprv stanoviť celkovú spotrebiteľskú hodnotu svojich produktov a identifikovať ich postavenie vzhľadom ku konkurenčnej ponuke na trhu. Ak zistí výraz-

ný rozdiel v neprospech ním ponúkaného produktu, má podľa Kotlera (2001, s. 50-51) dve možnosti:

- (1) zvýšiť kvalitu produktu, sprievodných služieb, personálu resp. imidž alebo,
- (2) znížiť peňažnú cenu produktu, resp. zjednodušiť proces jeho objednávania, dodania, odstrániť riziko straty hodnoty v priebehu užívania produktu prostredníctvom predĺženia záručnej doby a pod.

Výsledná spokojnosť zákazníka bude záležať od jeho pocitov – potešení alebo sklamaní, ktoré vyplývajú z porovnania spotrebiteľského úžitku s očakávanou výkonnosťou (Kotler 2001, 50-51).

### **b) Cena v turizme**

**Cena v turizme** môže mať rozmanité podoby. **Z perspektívy dopytu (zákazníka)** to môže byť napríklad cena ubytovania, jedla, parkovného, vstupných poplatkov, cena dopravy, mýtny poplatok, cena sprievodcovských služieb, cena cestovného poistenia a pod. **Zo strany ponuky (poskytovateľov služieb)**, ktorí vyššie zmienené ceny tvoria, môže mať cena aj iné podoby, ktoré turista nevníma priamo – napríklad mzdy zamestnancov, poistné, dane, licenčné poplatky, prevádzkové náklady a pod.

Všetky ceny ktoré turista pri pobyte v destinácii vníma, t.j. tie, ktoré priamo alebo potenciálne vstupujú do procesu koncipovania jeho vlastného produktu, ovplyvňujú výsledný imidž cenovej úrovne destinácie. V tomto prípade ide o subjektívnu percepciu, ovplyvnenú komplexom osobných atribútov (osobná finančná situácia, systém hodnôt a preferencií, kultúrne atribúty a pod.) resp. špecifikami skupiny. Cenová úroveň konkrétnej destinácie môže byť jednotlivými segmentami vnímaná celkom odlišne. Napríklad turisti z Nórska môžu vnímať Grécko ako „lacnú“ turistickú destináciu, kým pre turistov z Bulharska to tak byť nemusí.

Na základe uvedeného príkladu by sa mohlo zdať, že cena je rozhodujúcim faktorom výberu turistickej destinácie. Neplatí to však jednoznačne. V menej rozvinutých krajinách má cena často kľúčový vplyv na výsledok v rozhodovacích procesoch (Kotler 2001, s. 447). Naopak zákazníci z vyspelých štátov zohľadňujú vo väčšej miere aj necenové atribúty pri výbere turistickej destinácie.

Ceny produktov, ktoré sú predmetom turistickej ponuky sú výsledkom premysleného procesu. Jeho cieľom je stanoviť ju tak, aby bola výhodná pre obidve strany: kupujúceho aj predávajúceho. Veľmi zjednodušene povedané, ak bude cena príliš vysoká, zákazník produkt nekúpi a naopak ak bude príliš nízka, predávajúci nezarobí, respektíve stratí.

Podľa Kotlera (2001, s. 447) je cena „*jediným prvkom marketingového mixu, ktorý je zdrojom príjmu. Ostatné prvky produkujú len náklady. Cena je tiež jedným z najpružnejších prvkov marketingového mixu. Možno ju rýchlo meniť na rozdiel od vlastností produktu, či záväzkov voči distribútorom.*“

Cenová politika turistických destinácií resp. tvorba cien (*pricing*) môže byť ovplyvnená napríklad PLC modelom (modelom životného cyklu produktu), analýzou konkurencie, vonkajšími faktormi. Môže byť súčasťou marketingového mixu, čo následne vedie k zvýhodneniu buď predávajúcich alebo kupujúcich na trhu (Robinson, Lück, Smith 2013, s. 373).

Pomer ponuky a dopytu v turistickej destinácii bude podľa Robinsona, Lücku a Smitha (2013, s. 373) determinovať dve možné situácie na trhu:

- a) **trh kupujúcich** (*buyer's market*) – je to situácia, pri ktorej je prebytok ponuky (ponuka prevyšuje dopyt), trh je presýtený, kupujúci má silnú pozíciu pre vyjednávanie, predávajúci zvädzajú intenzívny boj o zákazníka (silná konkurencia) čo vytvára priestor pre znižovanie cien;
- b) **trh predávajúcich** (*seller's market*) – je to situácia, pri ktorej je prebytok dopytu (dopyt prevyšuje ponuku), v dôsledku nedostatku konkurencie sa vytvára priestor k zvyšovaniu cien.

V odbornej literatúre nájdeme mnohé výpočty faktorov ovplyvňujúcich **pricing** resp. **tvorbu cenovej stratégie**. Vo vzťahu k turizmu, ktorého produkty majú v prevažnej miere charakter služieb, je cena pre zákazníka súborom cien, ktoré odrážajú aj dodatočné náklady nevyhnutne spojené s procesom ich využívania. Napríklad podľa Vašítkovej (2014, s. 96-97) to sú náklady spojené s:

- **časom** potrebným preto, aby mohol služby využiť a ktorý by inak mohol tráviť spôsobom prinášajúcim mu benefity (napr. niekoľko hodín strávených v autobuse pri transfere do miesta realizácie služby ako kryté kúpalisko v susednom meste),

- **fyzickým úsilím** nevyhnutne spojeným s možnosťou využívať služby (napríklad niektoré typy samoobslužných služieb),
- **psychickým úsilím** nevyhnutne spojeným s možnosťou využívať služby (napríklad využívanie niektorých finančných či zdravotníckych služieb je spojené s psychickým vypätím).

### c) *Cenové stratégie*

Vytvorenie cenovej stratégie patrí medzi najťažšie úlohy v rámci marketingového mixu. Nastavenie ceny produktov je kľúčovým atribútom ziskovosti podnikania. Pri ich zostavení sa musí zohľadniť celý komplex faktorov – napr. sezónnosť dopytu a inherentná (neoddeliteľná súčasť) slabá trvanlivosť. Citlivosť na cenu sa pritom v prípade jednotlivých foriem turizmu líši. (Fletcher, Fyall, Gilbert, Wanhill 2013, s. 557)

Napriek tomu, že cena je do istej miery odrazom kvality, predsa len existuje aj možnosť vyberať na základe iných, doplnkových atribútov produktov. Veľmi často sa využívajú referencie, ktoré sú pohodlne dostupné na internetových rankingových platformách. Vďaka moderným technológiám si môžu klienti rýchlo a pohodlne porovnať konkurenčné alternatívy a vybrať z nich najlacnejšiu alebo najvýhodnejšiu. Pri vysokom cenovom nastavení si zákazníci môžu zvoliť substitút, prípadne resignovať z nákupu, najmä ak je pomer cena/hodnota pre nich neprijateľný. (Fletcher, Fyall, Gilbert, Wanhill 2013, s. 557)

Pre poskytovateľov turistických služieb je preto nastavenie vhodnej cenovej stratégie výzvou. Ďaďo, Pertovičová a Kostková (2006, s. 184-185) medzi základné stratégie tvorby cien radia:

- **Stratégiu kompenzačnej ceny** – podstata spočíva vo vytvorení mixu cien parciálnych častí produktu tak, že niektoré ceny nepokrývajú náklady producenta služieb. Napríklad cestovné kancelárie ju často uplatňujú pri šnúrach pobytových zájazdov. Mimosezónne termíny pobytov sú často kalkulované ako stratové (inak by boli nepredajné, ale nakontrahovať ich je pre cestovnú kanceláriu výhodné z pohľadu celkového zníženia nákupnej ceny u dodávateľov napr. dopravy, ubytovania). Uvedené straty si CK kompenzuje na pobytoch v najvyššej sezóne, ktoré dokáže predať aj za oveľa vyššiu cenu;
- **Stratégiu cenovej diskriminácie** – jej cieľom v rámci turizmu je zvyčajne formovanie intenzity dopytu. V prípade, že je cieľom zvýšiť dopyt, hovoríme o tzv. **pozitívnej diskriminácii**. V opačnom

prípade, ak sa cenovou reguláciou pokúšame dopyt potlačiť, hovoríme o tzv. **negatívnej diskriminácii**. Nástrojom pozitívnej diskriminácie v cestovných kanceláriách je napríklad zľava na skorý nákup (tzv. „*first moment*“). Cestovné kancelárie sa tým pokúšajú zvýšiť dopyt po svojich zájazdoch vo výraznom predstihu pred ich realizáciou. Sledujú tým jednak zníženie rizika zrušenia zájazdov z dôvodu ich nenaplnenia a tiež zvýšenie likvidity pre finančné pokrytie nevyhnutných preddavkov u dodávateľov služieb na naplánované termíny. Podobný prípad je zníženie ceny zájazdu na poslednú chvíľu (tzv. „*last minute*“). V tomto prípade je hlavným motívom zníženie straty cestovnej kancelárie pri nepredaní už nakontrahovaných kapacít. Negatívna diskriminácia môže mať za cieľ potlačenie niektorých foriem poskytovania služieb. Napríklad cena masáže priamo na hotelovej izbe za príplatok vo vzťahu k rovnakej masáži vo vzdialenom wellness centre;

- **Stratégiu stavebnicovej ceny** – jej podstata spočíva v rozložení ceny produktu na jednotlivé jeho zložky, z ktorých si zákazník vyberá tie, ktoré mu vyhovujú najviac. Príkladom z prostredia cestovných kancelárií môžu byť „zájazdy šité na mieru“, kde si zákazník sám zvolí rozsah a typ služieb, ktoré mu cestovná kancelária zabezpečí (vyberie si cieľovú destináciu, typ dopravy, typ ubytovania rozsah stravovania čo fakultatívnych výletov v cieľovej destinácii);
- **Stratégiu penetračnej ceny** – v tomto prípade sa využíva nízka uvádzacia cena ako forma motivácie k nákupu nového ešte neovereného produktu. Napríklad, ak sa cestovná kancelária snaží preraziť na trhu s novou ponukou pobytových zájazdov alebo s novou destináciou. Pobyt ponúka za zvýhodnené ceny v porovnaní s konkurenčnými substitútmi (napr. zvýhodní ceny v severnej (tureckej) časti Cypru v porovnaní so zavedenou ponukou južnej časti ostrova);
- **Stratégiu vysokých cien** – v niektorých prípadoch je možné pri uvádzaní nového produktu na trh využiť opačný prístup ako vyššie zmienený a naopak ceny produktov zvýšiť. Je to v situácii ak je produkt považovaný za dostatočne atraktívny na trhu predávajúcich (*seller's market*), prípadne sa očakáva rýchly nástup konkurencie (v nasledujúcej sezóne). Tiež sa často využíva v prípade luxusných produktov (dovolenkové pobyty so špeciálnymi službami v luxusných rezortoch, súkromnými lietadlami a pod.).

(Ďaďo, Pertovičová a Kostková 2006, s. 184-185)

Pri stratégiách je potrebné spomenúť aj **psychologické aspekty** uplatňované pri tvorbe cien. Napríklad sugestívne pôsobiace ceny končiace na deviatku resp. na vysoké číslce u nás známe tiež ako tzv. „*Baťove ceny*“<sup>19</sup>. Psychologicky sa javí cena 499€ oveľa nižšia ako 500€. Je to spôsobené tým, že máme tendenciu vnímať ako referenčné počiatočné číslce a tak sa nám cena 499€ javí ako cena, ktorá má bližšie k 400€ ako k 500€. Pravdou ale je, že efekt postupom času stratil na sile, keďže zákazníci ho prekukli. Napriek tomu že tento „trik“ neplatí všeobecne, hlavne pri vyšších čiastkach, ktoré sú predmetom hlbšieho zvažovania je menej účinné. Je však stále s obľubou používané. Niekedy zaváži aj na strane spotrebiteľa ako ospravedlnenie pred svojim svedomím (kognitívna disonancia<sup>20</sup>).

Výber vhodnej cenovej stratégie predstavuje veľkú výzvu pre manažerov na zodpovedajúcich stupňoch riadenia turistickej destinácie. Rozhodovací proces je ovplyvnený celým radom faktorov. Pri analýze citlivosti trhu na cenu je podľa Fletchera, Fyalla, Gilberta a Wanhilla (2013, s. 558-559) potrebné zohľadniť:

- **Možný substitučný efekt** – spotrebitelia citlivo vnímajú zvyšovanie cien produktov, ku ktorým existuje dostupný substitút. Napríklad lacnejšia alternatíva lyžiarskeho strediska veľmi pravdepodobne získa konkurenčnú výhodu a odláka podstatnú časť turistov. (Fletcher, Fyall, Gilbert, Wanhill 2013, s. 558-559);
- **Efekt unikátnosti ponúkanej hodnoty** – ak turistická destinácia resp. poskytovateľ služieb disponuje atribútmi unikátnosti v akomkoľvek ohľade, dopyt bude menej citlivo reagovať na prípadne zvyšovanie cien. Napríklad Machu Picchu je jedinečné natoľ-

---

<sup>19</sup> Tomáš Baťa prišiel s nápadom ako zvýšiť predaj svojich topánok v čase krízy a deflačnej politiky po roku 1918. Bolo to v období, keď vyriekol známe: „*Nebojme sa budúcnosti. Polovica ľudí chodí po svete bosá a sotva päť percent obyvateľstva sveta je dobre obutých.*“ Originalita nápadu spočívala v tom, že okrem reálneho zníženia cien, predajné ceny znížil o jednu korunu oproti nominálnym hodnotám vtedy používaných bankoviek tak, že končili deviatkou (9, 19, 29 Kč a pod.). Tento cenový trik pôsobil veľmi pozitívne na predajnosť. Dokonca aj dnes, keď už zákazníci túto taktiku dobre poznajú, stále funguje. Rovnaký efekt majú aj jej obmeny – sumy končiace na 8, alebo 88, 98, 97 a iné vysoké číslce uspokojivo plnia zámer predávajúcich. Podľa niektorých prieskumov sa odhaduje, že tento postup dokáže zvýšiť predaj aj o 10 %. (Čintámani 2014)

<sup>20</sup> *Kognitívna disonancia* je v sociálnej psychológii označenie pre stav napätia, nepohodlia, v ktorom sa ocitá človek, keď je konfrontovaný s novými informáciami alebo skúsenosťami, ktoré sú v rozpore s jeho predchádzajúcimi znalosťami a predstavami. Tento nesúlad vyvoláva vnútorné napätie, ktoré sa osoba snaží odstrániť tým, že bude hľadať rôzne ospravedlňujúce argumenty. (Kubík 2012 in Matlovičová 2015)

ko, že peruánska vláda môže regulovať počet turistov neúmerným zvyšovaním cien. Iným príkladom môže byť lojalita niektorých turistov k národným leteckým prepravcom bez ohľadu na zvyšovanie cien (dôvera v kvalitu poskytovaných služieb a bezpečnosť napríklad Thai alebo Singapore airlines in Fletcher a kol., s. 558);

- **Efekt silného nákupného motívu** - ak motivácia k nákupu daného produktu je silnejšia ako jeho cena. Napríklad pri svadobnej ceste nebude cena za zájazd najdôležitejším aspektom v rozhodovacom procese. (Fletcher, Fyall, Gilbert, Wanhill 2013, s. 558-559);
- **Efekt zložitosti porovnávania** - vplyv ceny na výsledné rozhodnutie ustupuje iným atribútom v prípade, ak je pre zákazníkov zložitá cenu porovnať s cenami substitútov. Ak ide o zložité produkty komplexných služieb, kde si porovnávanie vyžaduje viac času a isté znalosti cenotvorby, cena nemusí byť pri výbere rozhodujúca. V takom prípade je dôležitejšia sila či lojalita k značke, veľkosť turistickej destinácie alebo úroveň vnímaného rizika. (Fletcher, Fyall, Gilbert, Wanhill 2013, s. 558-559);
- **Efekt: cena ako odraz kvality** - v niektorých prípadoch funguje vysoká cena ako signál vyššej kvality služieb. Tento efekt nefunguje všeobecne. Nemáme tým na mysli len prípady, keď uvedená stratégia bola zneužitá (existujú možnosti overenia cez referencie v elektronických platformách hodnotenia kvality aj keď len subjektívnych), ale aj prípady produktových radov služieb, v ktorých sa tento efekt neprejavuje. Napríklad je málo pravdepodobné, že efekt „cena – odraz kvality“ bude fungovať v prípade jedál ponúkaných v rámci prevádzok rýchleho občerstvenia (tzv. „fast food“). (Fletcher, Fyall, Gilbert, Wanhill 2013, s. 558-559);
- **Efekt celkovej výšky výdavkov** - všeobecne citlivosť na cenu klesá v prípadoch, kde rastie celkový objem výdavkov v absolútnom vyjadrení. Zjednodušene povedané, čím drahší zájazd klient kupuje, tým menej bude citlivý na prípadné ďalšie príplatky. A naopak, v prípade lacných pobytov budú zákazníci veľmi citlivo reagovať na akékoľvek zvýšenie cien. To má pochopiteľne priamu súvislosť s výškou voľne disponibilných príjmov cieľového trhu. Uvedený efekt sa prejavuje aj vo vzťahu k celkovej ekonomickej situácii. Citlivosť na cenu sa bude v období konjunktúry znižovať a naopak v čase recesie bude narastať. (Fletcher, Fyall, Gilbert, Wanhill 2013, s. 558-559);
- **Efekt férovosti** - ak zákazník posúdi zmenu ceny značky, ktorej dôveruje, za prehnanú a nezodpovedajúcu okolnostiam, reaguje

je oveľa citlivejšie na cenu ako obvykle. V tých prípadoch, kde je možná komparácia a ľahká dostupnosť alternatívnych možností, dochádza k zmene výberu v prospech lacnejších a kvalitou porovnateľných substitútov. Napríklad - ak pouliční predavači rýchleho občerstvenia priamo na pláži v čase najväčších horúčav neúmerne zdvihnú ceny zmrzliny - hrozí, že turisti zvolia lacnejšiu i keď menej pohodlnú možnosť a nakúpia mrazené pochúťky lacnejšie vo vzdialenejšej cukrárni. (Fletcher, Fyall, Gilbert, Wanhill 2013, s. 558-559)



*Pohľad na mesto Cusco, Peru  
Foto: K. Matlovičová*

### 3.4.4 Marketingová komunikácia destinácie

#### a) Komunikácia a jej vymedzenie

Všeobecne chápeme **komunikáciu** ako proces výmeny informácií. Pôvod slova bol odvodený z latinského *communicare* – dorozumievať sa, zdieľať. Medzi základné prvky procesu komunikácie radíme (Mikuláščík 2003, s. 24-28; Vymětal 2008; obrázok 14):

- **Komunikátor** – vysielateľ informácie. Komunikátorom môže byť človek, iný živý organizmus alebo akékoľvek neživé médium vysielajúce správu;
- **Komunikant** - príjemca informácie. Ak ho vyslaná informácia zasiahne, tak ju spracováva. Každý komunikant spracováva informácie individuálne (napr. tú istú informáciu môžu dvaja komunikanti spracovať rozdielnym spôsobom);
- **Komuniké** - vyslaná informácia (správa). Okrem individuálnych špecifik komunikantov, vplýva na spôsob dešifrovania obsahu informačného posolstva aj celý rad vonkajších vplyvov (komunikačný šum), ktoré môžu zásadným spôsobom modifikovať jeho význam u jednotlivých prijímateľov;
- **Komunikačný jazyk** – je systém kódovania informácie, ktorý prijímateľ (komunikant) následne dekóduje (napr. pre informáciu „mám ťa rád“ môžem zvoliť slovenský jazyk, anglický jazyk, posunkovú reč, Morseovu abecedu, symbol červeného srdiečka, reč tela a pod.);
- **Komunikačný kanál** – zvolená cesta, resp. prostriedok, pomocou ktorého je informácia doručená prijímateľovi (napr. pre vyššie zmienené informačné posolstvo „mám ťa rád“ v zvolenom slovenskom jazyku môžem využiť viaceré komunikačné kanály: face to face, telefonicky, elektronicky, prostredníctvom billboardu a i.);
- **Reakcia** – spätná väzba (*feedback*), odozva na prijatú (spracovanú) informáciu (napr. na vyššie zmienené komuniké môže komunikátor zaznamenať rôzne reakcie: úsmev, zdvihnuté obočie ako prejav prekvapenia, ponuka na sobáš a i.);
- **Komunikačné prostredie** - priestor, v ktorom ku komunikácii dochádza (napr. „mám ťa rád“ môže komunikátor oznámiť na verejnosti alebo v súkromí bez svedkov). Súbor externých faktorov, ktoré komunikačné prostredie tvoria, môže v rôznej miere a rôznym spôsobom ovplyvňovať proces dekódovania informácie (pozi-

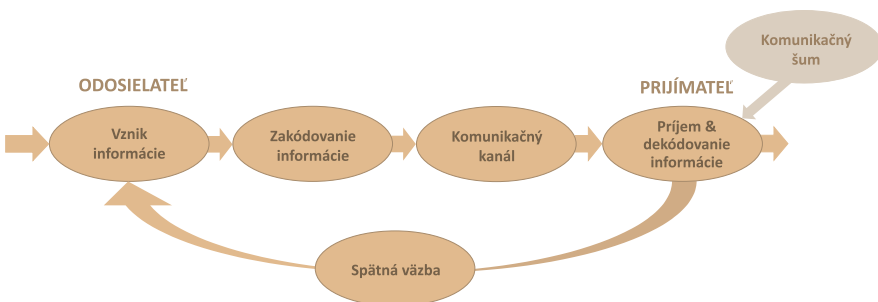
tívne, negatívne alebo neutrálne). Niekedy sa pre uvedené prvky deformujúce vysielanú informáciu používa aj termín *komunikačný šum*;

- **Kontext** - na rozdiel od komunikačného prostredia ide o súbor modifikačných faktorov vstupujúcich do procesu dekódovania informácie, vyznačujúcich sa vyššou mierou premenlivosti. Poznanie kontextu je dôležité pre správne pochopenie skutočne zamýšľaného obsahu informácie. Napr. „*mám ťa rád*“ môže v rôznych kontextoch vyznieť odlišne – v kontexte hodnotenia pracovného výkonu môže znamenať ochotu spolupracovať, avšak v intímnej situácii môže znamenať aj ponuku na zblíženie.

Nech už to znie akokoľvek paradoxne, faktom je, že komunikujeme stále, dokonca aj vtedy keď si myslíme že nekomunikujeme. Okrem **verbálnej** komunikácie využívame pre transfer informačného posolstva i **neverbálne** prostriedky (napr. mlčanie, výraz tváre, spôsob oblečenia resp. gestá, písmo, ilustrácie a pod.). Stručne to vystihol Watzlawick (in Mikulášтик 2003) „*nemožno nekomunikovať*“.

Ľudia komunikujú vzájomne medzi sebou alebo s inými živými organizmami (napr. zvieratá reagujú na naše správanie, povel, prípadne rastliny na našu aktivitu – zvädnú ak ich nepolejeme, rozkvitnú ak ich primerane prihnojíme). Komunikácia však môže prebiehať aj na úrovni človek (resp. živý organizmus) a neživý „organizmus“ (resp. predmet). Napríklad komunikácia človek – počítač.

Všeobecne môžeme proces komunikácie popísať ako transfer informačného posolstva zakódovaného zvoleným jazykom a vyslaného komunikátorom cez príslušný komunikačný kanál smerom ku prijímateľovi (obrázok 14).



Obrázok 14

**Zjednodušený model komunikačného procesu**

Zdroj: Vymětal (2008, s. 30)

V odbornej literatúre nájdeme mnohé klasifikácie, pokúšajúce sa systematizovať nepreberné množstvo možných foriem komunikácie.

Podľa charakteru a početnosti cieľového publika môže byť komunikácia:

- **Intropersonálna** – vnútorný monológ, dialóg (napr. forma vnútornej neartikulovanej reči alebo nahlas artikulovaného prejavu, keď pri vnútornom rozpore človek nahlas rieši dilemu a pod.; Mikulášтик 2003, s. 34);
- **Interpersonálna** – osobná komunikácia prebiehajúca medzi dvomi ľuďmi (*face to face*);
- **Skupinová** – osobná komunikácia prebiehajúca medzi väčším počtom ľudí (každý hovorí s každým a prejavujú sa role jednotlivých členov; Janíková 2012, s. 9);
- **Masová** – zvyčajne neosobná komunikácia prostredníctvom hromadných informačných prostriedkov, bez možnosti bezprostrednej spätnej väzby, ktorá je určená veľkým heterogénnym skupinám komunikantov (napr. prostredníctvom televízie, internetu, printových médií a pod.).

Podľa formy použitých komunikačných prostriedkov:

- **Verbálna** – ústna forma komunikácie (slovom)
- **Neverbálna** – mimoslovná - všetky ostatné formy komunikácie
  - písomná, znaková, symbolická,
  - paralingvistická – doprevádza lingvistickú (hlasitosť, výška tónu farba hlasu, intonácia emočné podfarbenie, pomlčky, rýchlosť, plynulosť prejavu, slovná vata a pod.),
  - ďalšie formy *neverbálneho prejavu* ako reč tela (kinezika), gestikulácia, mimika, pohyby očí a obočia (vizika), význam dotykov (haptika), tón hlasu, emočné podfarbenie, postoje a pozícia celého tela (posturológia), vzdialenosť (proxemika) a pod. (Janíková 2012, s. 10-15),
  - *komunikácia skutkom* (napr. vyjadrenie postoja k zamestnávateľovi precíznosťou odvedenia práce a pod.).

Podľa charakteru úmyslu respektíve naplnenia zámerov komunikácie rozlišuje Mikulášтик (2003, s. 32-33):

- **zámernú** (vedomú) komunikáciu – keď spôsob prezentácie zodpovedá zámeru a kontrole komunikátora,

- **nezámernú** (nevedomú) komunikáciu – keď komunikátor prezentuje svoj prejav iným spôsobom ako zamýšľal – výsledok nezodpovedá cieľu – nemá nad ním plnú kontrolu.

Ďalšie uvádzané formy komunikácie (Mikulášтик 2003, s. 32-33):

- **kognitívna** komunikácia - logická, racionálna, zmysluplná,
- **afektívna** komunikácia – obohatená o emočné prejavy („útočí na city“),
- **pozitívna** komunikácia – signalizuje súhlas,
- **negatívna** komunikácia – vyjadruje odmietnutie,
- **zhodná** komunikácia – v zhode s názormi komunikantov,
- **nezhodná** komunikácia – v rozpore s názormi komunikantov,
- **agresívna** – útočná, bezohľadná,
- **asertívna** komunikácia – sebaapresadzujúca, ale s rešpektom rovnakého práva aj u iných,
- **manipulatívna** komunikácia – nečestná, vnucujúca názor proti vôli komunikanta,
- **pasívna** komunikácia– úniková, uhýbajúca
- **metakomunikácia** – popisujúca respektíve interpretujúca inú komunikáciu a iné.

Do procesu komunikácie vstupuje celý rad rušivých vplyvov (**komunikačný šum**), ktoré ovplyvňujú proces dekódovania vysielanej informácie. Môže ísť jednak o (podľa Vymětal 2008, s. 34):

- **fyzické** rušivé vplyvy, ktoré vstupujú do prenosu signálu – hluk z ulice v miestnosti, nevhodné osvetlenie, vypadávajúci televízny signál a pod.
- **fyziológické** rušivé vplyvy, ktoré ovplyvňujú proces prijímania (u komunikanta) alebo vysielanie informácie (u komunikátora) – napríklad má prijímateľ informácie problémy so sluchom, prípadne ak má komunikátor rečovú vadu a pod.
- rušivé vplyvy **psychologického** charakteru – poznávacie resp. mentálne interferencie ako predsudky, hnev, nekritický obdiv, nenávisť a pod.
- rušivé vplyvy **sémantického** charakteru, ku ktorým dochádza v prípade, že obe strany rozdielne chápu význam termínov, symbolov či gest (napr. gesto pre „áno“ v Bulharsku, či niektoré termíny v poľštine ako pólnoc môže Slováč nesprávne pochopiť ako polnoc, no v skutočnosti ide o sever).



*Moderná štvrť Puerto Madero v Buenos Aires, Argentína  
Foto: K. Matlovičová*

### **b) Marketingová komunikácia a jej prvky**

Komunikácia, ktorá je súčasťou marketingového mixu je označovaná prívlastkom marketingová. Primárne sleduje marketingové ciele. Využívajú ju nielen obchodné spoločnosti, ktorým pomáha dosahovať zisk, ale aj jednotlivci či početné formy nekomerčných subjektov. V druhom prípade je hlavným zámerom uplatňovania marketingovej komunikácie dosahovanie nefinančných benefitov (aj keď v mnohých prípadoch môžu tieto sekundárne prinášať organizáciám aj finančné prínosy).

Ph. Kotler a K.L. Keller (2007, s. 574) definujú **marketingovú komunikáciu** ako súbor prostriedkov, „ktorými sa firmy pokúšajú informovať a presvedčať spotrebiteľov a pripomínať im – priamo i nepriamo – výrobky a značky, ktoré predávajú. Marketingová komunikácia predstavuje v istom zmysle hlas značky a je prostriedkom, ktorým možno podnietiť dialóg a vytvárať vzťahy so spotrebiteľmi.“

Obsah marketingovej komunikácie nemožno zúžiť len na reklamu, ktorá je nepochybne jej veľmi dôležitou súčasťou. Zvyčajne ide o súbor prostriedkov, ktoré sú charakterom a mierou ich využitia prispôbené povahe stanovených cieľov. Odborníci ich označujú ako **nástroje komunikačného mixu**. Tradične ho tvorí päť skupín nástrojov (napr.

Vašítková 2014, s. 126; Jakubíková 2012, s. 249, Vysekalová, Komárková 2002, s. 16):

- reklama (*Advertising*),
- podpora predaja (*Sales Promotion*),
- osobný predaj (*Personal Selling*),
- vzťahy s verejnosťou (*Public Relations, PR*),
- priamy marketing (*Direct Marketing*).

Zmeny v spotrebiteľskom správaní, prienik informačno-komunikačných technológií do stále rozsiahlejšieho spektra každodenných aktivít, postupujúca fragmentácia trhov neraz až na úroveň jednotlivcov, spolu s celým radom ďalších rýchlo sa meniacich externých vplyvov prispievajú k rozširovaniu klasickej štruktúry nástrojov komunikačného mixu. Dnes sa v ňom už bežne objavujú (Karlíček, Král 2011, s. 17; Vašítková 2014 s. 126-127):

- on-line komunikácia,
- event marketing a sponzoring,
- guerilla marketing,
- virálny marketing,
- komunikácia na sociálnych sieťach,
- product placement a iné.

Podľa charakteru komunikácie možno súbor marketingových aktivít zadefinovaných v rámci marketingového mixu rozdeliť do dvoch skupín:

- a) **Nadlinková komunikácia (*Above The Line - ATL*)**, kde ide o tzv. tematickú komunikáciu. Túto skupinu tvorí klasická reklama v televízii, rozhlase, printových médiách či outdoorová reklama,
- b) **Podlinková komunikácia (*Below The Line - BTL*)**, t.j. komunikácia zameraná na aktivity. Radíme tu PR (*public relations*), sponzoring, direct marketing, sales promotion, osobný predaj a i. (Jakubíková 2012, s. 249; Horňák 2011, s. 29)

### **Reklama (*Advertising*)**

Reklama patrí medzi základné prvky komunikačného mixu. Často je považovaná za jeho „vlajkovú loď“, hoci v ostatnom období sa jej význam vo vzťahu k jeho ďalším prvkom znižuje (Karlíček, Král 2011, s. 49). V súvislosti s jeho anglickou podobou - *Promotion mix*, vznikajú časté pochybnosti ako správne v slovenskom jazyku používať existujúce termíny: *reklama* a *propagácia*. Uvedenému dilemu riešime v rámci 4.

### Reklama, propagácia a marketingová komunikácia – odlišné alebo rovnaké koncepty?

V súvislosti s úvodnými terminologickými poznámkami je nutné ozrejmiť správne používanie označení: *reklama* a *propagácia*. Laická verejnosť nevníma sémantické nuansy a považuje ich za synonymá. Odborná verejnosť však tieto odchýlky registruje a preto je z hľadiska zachovania odbornej korektnosti potrebné bližšie uvedené termíny konceptualizovať.

Koncept **reklamy** je významovo užší ako koncept propagácie. V angličtine je mu najbližšie označenie *advertising*. Vzťahuje sa predovšetkým ku komerčným aktivitám ako je platená reklama v rôznych médiách (televízia, printové, elektronické a pod.; Horňák 2011, s. 23).

Mohli by sme povedať, že reklama = obchodná propagácia.

Podľa Horňáka (2011, s. 21) reklamu by sme mali chápať ako tvorbu a šírenie špecifických informácií, či prostriedkov rôznymi médiami, s cieľom vyvolať záujem o kúpu, resp. predaj produktu. Autor explicitne zdôrazňuje jej štyri základné atribúty (Horňák 2011, s. 21):

- 1) *proces tvorby komerčných informácií,*
- 2) *proces komunikácie,*
- 3) *charakter prostriedkov,*
- 4) *cieľ aktivity.*

Iným slovami a veľmi zjednodušene by sme mohli za reklamu považovať šírenie obchodných informácií s cieľom vychváliť a následne aj predáť produkt (Horňák 2011, s. 22-23). Akcent je kladený na bezprostrednú kúpu a predaj. V praxi sa označenie používa nie iba v súvislosti s pomenovaním samotného procesu šírenia komerčných informácií, ale aj vo vzťahu k profesii či profesným organizáciám, ktoré sa jej venujú (pracujem v reklame či reklamnej agentúre; Horňák 2011, s. 21)

Naproti tomu **propagáciu** je potrebné chápať významovo širšie ako komunikáciu, ktorá napomáha utváraniu a uspokojovaniu ekonomických a mimo-ekonomických záujmov a potrieb komunikátora i komunikanta (Horňák 2011, s. 20). V prípade propagácie Horňák (2011, s. 20) explicitne zdôrazňuje nasledujúce tri špecifické atribúty:

- 1) *aspekt komunikácie – šírenia informácie,*
- 2) *ekonomické a mimo-ekonomické záujmy a potreby,*
- 3) *zadávateľa a recipienta (mimo-ekonomických informácií) komunikačného procesu.*

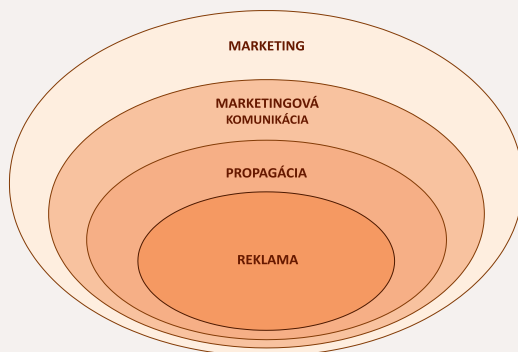
Zjednodušene by sme mohli obsah pojmu propagácia popísať ako šírenie informácií s cieľom ovplyvniť adresáta, pričom na rozdiel od reklamy akcentujeme aspekty činnosti ako také. Širšie chápaný význam

propagácie znamená, že sú v ňom obsiahnuté činnosti späté so šírením a doslova „rozmnžovaním“ (ak uvažujeme o pôvode termínu) komerčných i nekomerčných informácií (Horňák 2011, s. 22). Príkladom nekomerčných aktivít sú ciele rôznych environmentálnych združení a spolkov, organizácií sociálnej pomoci, osvetových, dobrovoľníckych združení, štátna osвета (napr. v oblasti prevencie zdravia) a celého radu iných neziskových organizácií.

Inými slovami propagácia = obchodná (ekonomická) propagácia + mimoeconomická propagácia.

Termínom *marketingová komunikácia* budeme označovať celý súbor komunikačných nástrojov, t.j. ako synonymum pre komunikačný mix (respektíve ekvivalent anglického - *promotion mix*).

Vzájomnú pozíciu všetkých uvedených termínov názorne zobrazuje obr. 15.



Obrázok 15

***Pozícia reklamy vo vzťahu k ostatným marketingovým aktivitám***

*Zdroj: Horňák (2011, s. 26)*

Pre pochopenie obsahu pojmu **reklama** je užitočné skúmať jeho etymológiu. Samotný výraz bol odvodený od latinského *reklamare*, ktorý označuje opätovne kričať, vykrikovať, respektíve hlasno volať. V dobovom kontexte vyvolávanie a vychvaľovanie produktov predavcami presne popisovalo zaužívaný spôsob „obchodnej komunikácie“ vykrikovaním (Vysekalová, Komárková 2002, s. 16). V súčasnosti je už šírka nástrojov používaných v rámci reklamy podstatne širšia.

Medzi najcitovanejšie definície patrí formulácia od Americkej marketingovej asociácie (in Vysekalová, Komárková 2002, s. 16), ktorá za reklamu považuje „každú platenú formu neosobnej prezentácie a ponuky ideí, tovarov alebo služieb prostredníctvom identifikovateľného sponzora“. Ako sme naznačili v rámcu 4, kľúčovým atribútom tejto

formy komunikácie sú komerčné (obchodné) ciele. Na reklamu však možno nazerať aj ako na „komunikačnú disciplínu, prostredníctvom ktorej je možné efektívne predávať marketingové oznamy masovým cieľovým segmentom“. (Karlíček, Král 2011, s. 49). Podľa Horňáka (2011, s. 55) **má reklama schopnosť vyvolať dopyt skôr ako by sa u cieľových skupín spontánne vytvoril**. Jej efektivita sa dosahuje využívaním početných spôsobov vplývajúcich na zmysly človeka. Mnohé jej formy dokážu osloviť široké publikum potenciálnych zákazníkov (Vysekalová, Komárková 2002, s. 17).

Medzi najbežnejšie využívané komunikačné platformy v oblasti reklamy patria: printová, televízna a rozhlasová reklama, obal (vonkajšie balenie), vkladaná reklama, filmy, brožúry a propagačné tlačoviny, plagáty a letáky, 3D reklama (reklamné predmety ako adresáre, katalógy, perá, hračky a i. ), reprinty reklám, outdoorová reklama (billboardy, pútače a i.), POS displeje<sup>21</sup>, audiovizuálny materiál (reklamné CD a DVD nosiče) symboly a logá, a pod. (Jakubíková 2012, 249; Kotler, Keller 2007, s. 575)

Reklama plní niekoľko funkcií (Horňák 2011, s. 56; Kotler, Keller 2007, s. 607):

- a) **Informatívnu** - ide o kľúčovú funkciu reklamy. Informuje o základných vlastnostiach produktu, spôsobe jeho použitia, skladovania, ale pozostáva aj z rôznych doplnkových oblastí, ktoré sú vyberané a koncipované podľa charakteru cieľovej skupiny (napr. inak bude formulovaná informácia pre odborníkov a inak pre laikov), tak aby zapadlo do motivačnej štruktúry záujmov, potrieb a postojov cieľovej skupiny a pod. Reklama ktorá sleduje primárne túto funkciu je označovaná ako **informatívna reklama**. Vyslané informácie každý recipient spracuje inak, v závislosti od vnútorných (osobných) alebo vonkajších (aktuálne pôsobiach) vplyvov (komunikačný šum<sup>22</sup>);
- b) **Formatívnu (presvedčiacu)** – reklama formuje názor prijímateľa. Informáciami v reklame ho presvedča o vlastnostiach produktu a jedinečnosti značky, či sa snaží ovplyvniť jeho postoje, prefe-

---

<sup>21</sup> **Point-of-sale display (POS display)** – ide o reklamu v mieste predaja. Napríklad priamo v cestovnej kancelárii nájde zákazník reklamné produkty. Táto forma reklamy je považovaná za súčasť podpory predaja (*Sales Promotion*). Môže ísť napríklad o podlahové prostriedky (stojany, totemy, podlahová grafika a i.), regálové prostriedky (cenovky, podávače, wobblery, stopery a i.), nástenné prostriedky a celý rad iných.

<sup>22</sup> **Komunikačný šum (Communication Noise)** - myslíme ním všetky prípadné vplyvy, ktoré narúšajú alebo skresľujú prenos informácie medzi komunikátorom a komunikantom.

rencie a tým dosiahnuť obľúbenosť (zapáčiť sa; Kotler, Keller 2007, s. 607) Po spracovaní informácie z reklamy sa prejavia zmeny v postojoch a správaní recipienta vo vzťahu k produktu (odmietnutie, túžba, zvedavosť a i.). Reklama ktorá sleduje primárne túto funkciu je označovaná ako *presvedčacia reklama*. K formovaniu môže dochádzať vo viacerých rovinách, ktoré determinujú parciálne funkcie reklamy. Sú nimi:

- *Vzdelávacia funkcia reklamy* – vychádzajúca z podstaty komunikácie prostredníctvom reklamy – informovať a nepriamo aj vzdelávať v príslušnej oblasti, ktorej sa posolstvo týka;
  - *Výchovná funkcia reklamy* – v prípade reklamy je len sekundárnou funkciou. Primárnou funkciou sa stáva v oblasti mimoeconomickej propagácie (v tomto prípade abstrahujeme od celého radu atribútov výchovno-vzdelávacieho procesu, s ktorým reklamu nemožno porovnávať; Horňák 2011, s. 57);
  - *Estetická funkcia reklamy* – mnohé reklamy sa svojim charakterom umeniu približujú a niektoré dokonca ním aj sú. Horňák (2011, s. 57) k estetickému účelu reklamy radí aj jej *rekreatívnu funkciu* a zároveň dodáva, že v tomto smere má reklama u nás značné rezervy;
  - *Etická funkcia reklamy* – pramení z dodržiavania základných etických princípov v spoločnosti ako sú pravdivosť, užitočnosť, slušnosť, poctivosť a i. (Horňák 2011, s. 57-8).
- c) **Aktivizačná** – schopnosť vyvolať u recipienta konkrétnu činnosť, respektíve stimulovať ho k reaktivizácii (Horňák 2011, s. 58). Napríklad je impulzom ku kúpe zájazdu alebo nejakej služby – masáž, kultúrne predstavenie, alebo ho môže viesť k tomu, že si osvojí zdraviu prospešný návyk (prestane fajčiť, začne športovať a pod.). Pre podnecovanie opätovnej aktivity sa využíva *pripomínacia reklama*;
- d) **Zábavná** – túto funkciu Horňák (2011, s. 59) považuje za hraničnú, pozíciou niekde na rozhraní medzi formatívnou a aktivizačnou. Významom ju však radí medzi najdôležitejšie. Horňák (2011, s. 59) doslova uvádza „Podobne ako princíp originality – ak reklamu neodlíšime od stoviek ďalších, sú peniaze vynaložené na ňu vyhodnené do vzduchu. No ak reklama človeka zabaví, tak je výrazne väčšia šanca, že si ju zapamätá, že si k značke vybuduje kladný vzťah, že si výrobok kúpi alebo sa aspoň zastaví.“ Zábavná funkcia pozitívnym nábojom, ktorý je v nej obsiahnutý, výrazne prispieva k posilňovaniu imidžu značky produktu. Zábavná kampaň je teda označovaná aj ako *posilňovacia reklama*.

Medzi hlavné reklamné médiá u nás stále patrí **TELEVÍZIA**. Spolu s internetom patria medzi najmocnejšie reklamné médiá, ktoré sleduje väčšina populácie denne (u nás vyše 80%, dokonca podľa prieskumu<sup>23</sup> v roku 2016 sa až 84% Slovákov usadilo k televíznym prijímačom takmer každý večer). Najvyššia sledovanosť a zároveň najdrahší reklamný čas je medzi 19:00-23:00 h. a je označovaný ako **prime time** (Karlíček, Král 2011, s. 52).

Medzi hlavné **výhody televíznej reklamy** patria:

- **Vizualizácia respektíve názornosť** predvedenia produktu. Televízia dokáže pôsobiť na viacero zmyslov, čo dosahuje dramatizáciou prezentácie za pomoci vizualizácie (obraz, pohyb, farby a i.), zvuku (hovorené slovo, hudba a i.). Má takmer nevyčerpatelné možnosti kreativity stvárnenia myšlienok (Vysekalová, Mikeš 2010, s. 40). To zvyšuje pôsobivosť a silu emočného náboja. (Karlíček, Král 2011, s. 52)
- Patrí medzi veľmi efektívne nástroje masovej komunikácie, čo jej na jednej strane **umožňuje osloviť takmer celý trh** (hlavne v čase najvyššej sledovanosti; Karlíček, Král 2011, s. 52). Má masový dosah s istou možnosťou selekcie vybraných segmentov (Vysekalová, Mikeš 2010, s. 41). Napríklad podľa charakteru programu môžeme osloviť špecifické cieľové skupiny tým, že umiestnime reklamu k vybraným typom programov, podľa ich charakteru, čím sa zvýši pravdepodobnosť zásahu zvoleného segmentu. Napríklad reklama na pobyty v detských táboroch môže byť umiestnená počas programu pre rodiny s deťmi, mamičky alebo pred program pre deti.
- Pôsobí v rovine **one-to-one** komunikácie, čo znamená, že diváci prijímajú prenášané informácie **osobnejšie** (Vysekalová, Mikeš 2010, s. 41).
- Primeraná **flexibilita timingu** zaradenia reklamy podľa cieľovými segmentmi najviac preferovaných sledovacích časov (Vysekalová, Mikeš 2010, s. 41).

---

<sup>23</sup> Išlo o Národný prieskum MML-TGI, zameraný na spotrebné správanie, médiá a životný štýl, ktorý v roku 2016 realizovala spoločnosť Median SK na vzorke 8567 respondentov zo Slovenska vo veku od 14 do 79 rokov (Teraz.sk 2016)

Medzi **obmedzenia televíznej reklamy** patria:

- **Preplnenosť televízneho reklamného priestoru.** Jednotlivé reklamné bloky obsahujú veľké množstvá reklám, v ktorých sa percento úspechu, že reklama bude zaregistrovaná veľmi znižuje (napríklad divák odchádza od prijímača na začiatku bloku alebo prepne na iný kanál). Reálna sledovanosť reklamy podľa Karlíčka a Krála (2011, s. 54) tak nemusí korešpondovať s percentom sledovanosti programu, ktorý sprevádza. (Karlíček, Král 2011, s. 52)
- **Znížená schopnosť zacielenia – znížená selektivita.** Niektoré segmenty je veľmi ťažké zasiahnuť (Vysekalová, Mikeš 2010, s. 41). Napriek tomu, že isté možnosti targetingu pri využití televíznej reklamy existujú (spomenuli sme ich pri výhodách vyššie), sú možnosti televízie v tomto smere redukované v dôsledku konkurencie rozličných typov programov v rovnakom čase a spoločného využívania prijímača signálu viacerými osobami (rozličných segmentov).
- **Setting alebo zapping** – bezmyšlienkovité prepínanie kanálov alebo prepnutie na iný kanál pri začiatku reklamy (Vysekalová, Mikeš 2010, s. 41).
- **Limity reklamného času** respektíve jeho obmedzenie len na určité trvanie, ktoré nemôže presiahnuť istú hraničnú mieru, vedú zadávateľov k nevyhnutnosti zjednodušovania obsahu reklamy. V reklamnej prestávke nie je možné pridať „stranu navyše“ ako pri printových médiách (Vysekalová, Mikeš 2010, s. 41). Pre zabezpečenie účinnosti sa využívajú krátke spoty - nie dlhšie ako 30 sekúnd (najčastejšia dĺžka reklamných spotov). (Karlíček, Král 2011, s. 52)
- **Nízka miera flexibility** – po nakrútení spotu sú jeho následné úpravy pomerne komplikované (Karlíček, Král 2011, s. 52).
- V neposlednom rade aj **vysoké absolútne náklady** – samotné nakrútenie spotu môže znamenať aj vyše 10 tis. EUR (to pravdaže záleží od jeho náročnosti). Drahé je aj mediálne nasadenie. Cena za mediálny priestor sa odvíja od počtov divákov, na ktorý môže mať v danom čase dosah. Náklady na týždennú kampaň v televíznom vysielaní s celoslovenským pokrytím a v *prime time* sa môžu pohybovať rádovo v niekoľkých desiatkach až stoviek tisíc EUR. V prípade regionálnych, či z pohľadu obsahu programov užšie zameraných televízií, sú ceny reklamy rádovo nižšie. Na druhej strane *reach*<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> **Reach** (Rch) – percento cieľovej skupiny, ktoré bolo danou reklamnou kampaňou aspoň raz oslovené (Karlíček, Král 2011, s. 69).

a *frekvencia*<sup>25</sup> je oveľa nižšia. U niektorých produktov lokálneho respektíve veľmi špecifického charakteru však môže postačovať. (Karlíček, Král 2011, s. 52)

Okrem klasických reklamných spotov ponúkajú televízie aj iné možnosti reklamy. Napríklad sponzoring, split screens<sup>26</sup>, projekty na mieru klienta, product placement<sup>27</sup>, spolupráca pri licencovaní vlastníctva podujatia (napr. majstrovstvá sveta v športovom podujatí), injektáž<sup>28</sup>, teleshopping a iné formy televíznej reklamy.

Lacnejšou a z pohľadu výroby reklamy aj oveľa menej náročnejšou je **ROZHLASOVÁ REKLAMA** – reklama šírená prostredníctvom rozhlasových staníc. Najvyššia miera počúvanosti je na rozdiel od televízie počas dopoludnia v čase medzi 9:00 – 13:00 hod. (Karlíček, Král 2011, s. 55). V prípade rozhlasového vysielania nemožno jednoznačne určiť *prime time*. Maximá počúvanosti však výraznejšie kolíšu, podľa typu stanice a charakteru cieľových skupín. Napríklad odlišné preferencie času, typu vysielania ako aj dĺžky počúvania budú mať študenti, dôchodcovia, mamičky na materskej dovolenke a iné vodiči kamiónov.

#### **Výhody rozhlasovej reklamy:**

- Pracuje s *predstavivosťou* a dokáže vytvárať silné *emócie* a posilňovať imidž značiek. (Karlíček, Král 2011, s. 55)
- *Vysoká flexibilita* a rýchlosť realizácie zadania – vytvorenie a odvysielanie rozhlasového spotu je možné zrealizovať vo veľmi krátkom čase (Vysekalová, Mikeš 2010, s. 41). Zmeny v reklamnom spote sa dajú vykonať ľahko a rýchlo, pričom nie sú finančne nákladné (Karlíček, Král 2011, s. 55).
- *Vysoká selektivita všetkých segmentov* – možnosť zasiahnutia konkrétnych cieľových skupín umožňuje širokú škálu výberu rozhlaso-

---

<sup>25</sup> **Frekvencia** (OTS – Opportunity To See alebo OTH – Opportunity To Hear) vyjadruje početnosť zásahu reklamou, t.j. koľkokrát jednotlivcov daná reklama zasiahla (Karlíček, Král 2011, s. 69).

<sup>26</sup> **Split-screen** – je spôsob, akým sa televízia snaží odradiť divákov od prepnutia počas dlhohotvajúcich záverečných tituliek filmov tým, že zredukuje časť obrazovky s filmovými titulkami na polovicu, alebo ešte menšiu časť a v ostatnej časti obrazovky vysiela promospoty. (Augustin 2006)

<sup>27</sup> **Product placement** – umiestnenie produktu či služby do deja filmu aktívnym spôsobom (viď text nižšie).

<sup>28</sup> **Injektáž** je forma sponzoringu v dĺžke 5 sekúnd. Môže byť vo forme statického alebo animovaného loga respektíve ochrannej známky sponzora vysielaná priamo počas vysielania programu (TV Markíza 2015)

vých staníc (dnes aj veľkého počtu internetových rádii; Vysekalová, Mikeš 2010, s. 41)

- *Finančná dostupnosť* – nižšie náklady ako v prípade iných médií (Vysekalová, Mikeš 2010, s. 41; Karlíček, Král 2011, s. 55)
- Môže *podporovať televíznu reklamu* a zosilniť tak celkový účinok, čo v konečnom dôsledku môže viesť k finančnej úspore pre zadávateľa (postačí menšia frekvencia drahšieho televízneho pendanta). Napríklad využije sa identická zvuková stopa z televíznej reklamy, ktorá v pamäti poslucháča vyvolá uložený obraz. (Karlíček, Král 2011, s. 55)

#### *Nevýhody rozhlasovej reklamy:*

- Výrazne *obmedzenie názornosti* – redukcia len na zvukovú dimenziu, čo vytvára tlak na kreativitu. (Karlíček, Král 2011, s. 55)
- Časté využívanie ako „*médium v pozadí*“ pri iných činnostiach. Vysielaným informáciám preto nie je venovaná plná pozornosť. (Vysekalová, Mikeš 2010)
- Obmedzenie *dĺžky trvania* v priemere na 10-30 sekúnd. (Karlíček, Král 2011, s. 55)
- Uvedené špecifiká vytvárajú *obmedzenia aj v oblasti produktov*, ktoré sú pre uvedený typ reklamy vhodné (najčastejšie pre podporu rôznych podujatí a akcií, propagácie zliav či marketingových súťaží. (Karlíček, Král 2011, s. 55)



*V El Alto môžete sledovať futbalový zápas aj z lanovky, ktorá prechádza priamo ponad futbalový štadión. El Alto, Bolívia  
Foto: K. Matlovičová*

Doposiaľ stále veľmi hojne využívanou formou reklamy je v našich podmienkach **PRINTOVÁ REKLAMA** v novinách a časopisoch.

Hlavné **výhody printovej reklamy** zhrnuli Karlíček, Král (2011, s. 58); Vysekalová a Mikeš (2010, s. 41) nasledovne:

- Možnosť uverejnenia aj **zložitejších informácií**, na ktoré môže čitateľ využiť toľko času koľko potrebuje;
- **Dôveryhodnosť** vedome zvoleného média;
- Možnosť **opätovného návratu** k informácii podľa potreby aj viackrát a v relevantnom čase;
- Dosahuje **lepšie parametre v pochopení a zapamätaní**;
- Niektoré produkty môžu byť propagované aj prostredníctvom priloženej **testovacej vzorky**, či kupónu na služby;
- Možnosť zvýšenia cielenia prostredníctvom umiestňovania k **súvisiacemu obsahu** (napr. reklama na wellness hotel so zľavovým kupónom na pobyt ako doplnok článku o liečebných minerálnych prameňoch na Slovensku);
- Možnosť využitia **advertoriálu**<sup>29</sup> – platené reklamné texty;
- U **časopisov** je vyššia **kvalita reprodukcie a dlhšia životnosť** ako u novín. Sú vhodnejším prostriedkom posilňovania imidžu značky.

Medzi hlavné **nevýhody printovej reklamy** patria (spracované podľa Karlíček, Král 2011, s. 58; Vysekalová, Mikeš 2010, s. 41):

- Obmedzenie len na vizuálnu dimenziu – **statická reklama**;
- Rýchle **starnutie novín** - po prečítaní sa k nim väčšina čitateľov už nevracia;
- **Je menej flexibilná**, prispôsobivá a z pohľadu informácií podliehajúcej častým zmenám menej účinná (hlavne u časopisov s nižšou periodicitou);
- V niektorých prípadoch aj **preplnenosť priestoru** reklamami. Vyššia pravdepodobnosť prehliadnutia (zámerného alebo neúmyselného) reklamy;
- Je pomerne **nákladná na umiestnenie** – samotná výroba grafického vizuálu nie je drahá, ale reklamný priestor v novinách a časopisoch s celoštátnym dosahom je pomerne drahý. Hlavne pri nepravidelných inzerátoch, ktoré sú znevýhodnené;
- Pri **časopisoch** je **nižšia miera flexibility** z pohľadu obmedzenej periodicity (ak vychádzajú len štvrťročne alebo mesačne).

---

<sup>29</sup> **Advertoriál** – platené reklamné texty, ktoré pôsobia ako redakčný text (Karlíček, Král 2011, s. 58)

**OUTDOOROVÁ REKLAMA** (vonkajšia, externá respektíve aj *Out of Home*) predstavuje početné formy reklamy umiestnenej v exteriéroch. Ide o jednu z najstarších foriem obchodnej prezentácie, ktorú používali obchodníci už v staroveku. Je reprezentovaná najmä reklamnými tabuľami, billboardami, bigboardami, megaboardami<sup>30</sup>, plachtami, podsvietenými reklamnými vitrínami tzv. CityLightmi (*CityLight Vitrine* - CLV), resp. backlightmi (podsvietené billboardy), plagátovými plochami, nafukovadlami, balónovou reklamou, vlajkami, polepmi na automobily a mnohými ďalšími.

#### **Výhody outdoorovej reklamy:**

- Za optimálnych podmienok je schopná vytvoriť *rýchlu asociáciu* s produktom;
- *Pôsobí na okoloidúcich 24 hodín denne*, počas celej doby inštalácie (Karlíček, Král 2011, s. 59-63);
- Okoloidúcich môže zasiahnuť aj *opakovane* (Karlíček, Král 2011, s. 59-63) . Napríklad CLV pred školou oslovuje študentov opakovane, zakaždým keď vchádzajú do školy, čím sa zvyšuje šanca na jej zapamätanie;
- *Geografická flexibilita* – veľký počet miest, kde môže byť umiestnená (Vysekalová, Mikeš 2010, s. 42);
- Vyššia miera *presnosti cielenia* podľa regionálnej resp. lokálnej *príslušnosti* obyvateľov v mieste inštalácie outdoorového média ako aj podľa ich *záujmov* – produkty orientované na šport, je možné propagovať napr. na CLV inštalovanom vo fitnesscentre. (Karlíček, Král 2011, s. 59-63);
- *Relatívne nízka cena*. Napríklad v Prešove je to pri billboardoch približne 100 € na mesiac a v prípade bigboardu približne 1000€ za mesiac;
- Veľký priestor pre kreativitu a pestrosť jej foriem – znásobený novými technologickými možnosťami *elektronickými outdoor médiami využívajúcimi technológie LCD, OLD* (Open Frame Displays, Window Facing a pod.) umožňujúce prehrávať v slučke vopred zadanú sériu *TV spotov* vrátane zvuku a mnohé umožňujú aj *interakciu* s okoloidúcimi (dotykové displeje a pod.).

---

<sup>30</sup> V priemere majú jednotlivé formáty nasledujúce rozmery (môžu sa mierne líšiť u rôznych majiteľov): **billboardy** – 6 x 3 m, **bigboardy** – 9,6 x 3,6 m, **double big-board** – 2 x (9,6x8,2 m), ide o spojenie dvoch klasických Bigboard plôch za sebou alebo spojením vedľa či nad seba, čím sa rozšíri zobrazovaná plocha, **megaboardy** – 16 x 9 m. Existujú však aj väčšie megaboardy (napr. 20 x 10 m).

### *Nevýhody outdoorovej reklamy:*

- Veľké množstvo nekontrolovateľných faktorov znižujúcich frekvenciu, početnosť zásahov tzv. OTS (*Opportunity To See*) ako sú rôzne *prekážky*, znížená viditeľnosť za nepriaznivého počasia a pod;
- *Statickosť* – klasické formáty môžu zobrazovať len veľmi jednoduché oznamy, zaregistrovateľné do 2-3 sekúnd, čo je čas, ktorý im venuje okoloidúci<sup>31</sup>. Táto nevýhoda je do istej miery prekonávaná elektronickými outdoor médiami využívajúcimi technológie LCD, OLD. Ich nevýhodou je však *vyššia cena* za mediálny priestor a súvisiace náklady na výrobu reklamy. (Karlíček, Král 2011, s. 59-63);
- *Dlhá doba realizácie* – technické lehoty, plánovanie, nákup plôch (Vysekalová, Mikeš 2010, s. 42);
- *Presýtenosť* – často je miera OTS respektíve Rch znížená v dôsledku vizuálneho smogu (Karlíček, Král 2011, s. 59-63);
- Nízka miera možnosti obmedziť obsah susedných outdoorových reklám, ktoré v dôsledku *protichodného obsahu* môžu znižovať ich účinnosť;
- Nie je vhodná pre všetky typy produktov;
- Obmedzené možnosti získať miesta s vysokým OTS.

Podobné média sa môžu vyskytovať aj vo vnútri budov - ako sú stanice, športové či multifunkčné haly, nákupné centrá, nemocnice, reštaurácie, školy a pod. V takom prípade ide o *indoorové médiá*.

Vhodne zvolená poloha outdoor alebo indoor média však dokáže mnohé spomínané nevýhody eliminovať. Napríklad v čakárni u lekára, na autobusovej zastávke, v dopravných prostriedkoch, na križovatke či v zápche na ulici sa ľudia nudia a tak skúmanie obsahu reklamných médií, ktoré majú na dosah, využívajú pre krátenie si času čakania.

V tomto smere je zaujímavá aj *kinoreklama*. Jej výhodou je, že špecifické prostredie (veľkosť obrazovky, minimalizácia externých rušivých vplyvov, kvalitnejší obraz i zvuk), pozitívne naladenie plynúce z očakávania zábavy zosilňujú emocionálny zážitok z reklamy. Navyše recipient nemôže prepnúť program a možnosť odísť na čas reklamy je

---

<sup>31</sup> Karlíček, Král (2011, s. 60) uvádzajú aj pomôcku ako zistiť či rozsah informácií na billboard je primeraný možnostiam zaregistrovať ich. Ak všetok text a grafiku zmenšíte na plochu odpovedajúcu veľkosťou zápalkovej krabičky a oznam budete stále schopný prečítať (identifikovať), potom je rozsah informácií na tabuli primeraný.

tiež obmedzená. Nevýhodou je malá, profilom špecifiká skupina ľudí, ktorú je možné zasiahnuť, zvyčajne bez možnosti jeho opakovania, keďže návšteva kina je menej frekventovaná ako sledovanie televízie. Kiná navštevujú predovšetkým mladšie skupiny obyvateľov, čo sa dá na druhej strane využiť v celení reklamy práve na tieto segmenty. Nevýhodou kinoreklamy je jej vysoká cena (Karlíček, Král 2011, s. 59-63).

**PRODUCT PLACEMENT** je spôsob reklamy, kde je produkt resp. jeho značka zámerne umiestnený v audiovizuálnom diele. Najčastejšie je súčasťou deja filmu. Príkladom úspešného *product placementu* je značka *Coca Cola*, ktorá sa stala súčasťou príbehu v snímke „*Bohovia sa museli zbláznit' ...*“ z roku 1980, ktorý režíroval Jamie Uys<sup>32</sup>. Spôsob akým bola prázdna fľaša od *Coca Coly* zakomponovaná do deja, divákov pobavil a vytvoril pozitívne asociácie so značkou. Šikovne umiestnený produkt v snímke má potenciál zvyšovať povedomie o značke. Jeho umiestnenie by však nemalo byť neprirodzené a násilné pretože v takom prípade má opačný efekt a u diváka vyvoláva negatívne pocity.

Z pohľadu destinačného marketingu je veľmi účinným prostriedkom propagácie aj prostredie, v ktorom sa dej filmu odohráva. Turistickým destináciám to dáva možnosť pritiahnuť pozornosť a zvýšiť záujem o ne. Príkladom filmového turizmu na Slovensku bol úspešný historický seriál s kriminálnou zápletkou „1890“. Jeho dej sa odohráva v kaštieli Betliar a jeho blízkom okolí. Na pozadí dramatického príbehu sa podarilo tvorcom prezentovať nielen zaujímavé prostredie kaštieľa, ale aj krásu okolitej prírody Gemera. Bezprostredne potom, ako sa v marci 2017 začal vysielat', sa návštevnosť Betliara zdvojnásobila.

S neuveriteľnou akceleráciou rozvoja informačných technológií súvisí aj neustále rozširovanie možností **ONLINE REKLAMY**. Môže mať podobu webových stránok, bannerov<sup>33</sup> (reklama zobrazovaná na inej

---

<sup>32</sup> Jedna z hlavných postáv príbehu je domorodý Afričan, ktorý pri prechádzke africkou savanou zahliadne ako z neba dopadne ligotavý predmet. Išlo o prázdnu fľašu od *Coca Coly*, ktorú niekto vyhodil z prelietavajúceho lietadla. Slnečné lúče odrážajúce sa od fľaše prilákajú pozornosť Afričana, ktorý nikdy predtým nič také nevidel. Neobvyklý predmet považuje za dar z nebies a prinesie ho do rodnej osady. Príslušníci kmeňa so spočiatku považujú za dôkaz, že bohovia sa asi zbláznili, keď také čudné veci vyhadzujú na zem. No časom kmeň zistí načo všetko je možné fľašu použiť, čo spôsobí že o ňu jednotliví členovia kmeňa začnú vzájomne súperiť ... [Video ukážka z filmu je dostupná na: <https://www.youtube.com/watch?v=17HGR7FBwuo>]

<sup>33</sup> Podľa formátu rozlišujeme: *Fullbaner* - 468x60 pix., *Half Page* - 300x600 pix., *Half-banner* - 234x60 pix., *Micro bar* - 88x31 pix., *Rectangle* - 400x260, 180x150 pix., *Skyscraper* - 120x600 pix., *Button* - 120x90, 120x60 pix., *Head banner* - 745x100 pix. a celý rad ďalších.

stránke), zasielaných e-mailov (*Direct Mail*), odkazov vo vyhľadávačoch, *skyscraperov* (vertikálnych reklamných prúžkov na stránkach), vyskakovacích okien (*pop-up*) a i. (Jakubíková 2012, s. 253)

### **Výhody online reklamy:**

- **Vysoká presnosť cielenia**, keďže reklamu možno umiestniť na stránky korešpondujúce svojim obsahom jej zameraniu. Rovnako je možné nastavenie zobrazovania reklamy podľa vopred daných charakteristík cieľového užívateľa, napríklad užívateľom podľa zadávateľom zadefinovaného preferovaného veku, pohlavia, záľub a pod. Vysoká fragmentovanosť cieľových trhov je podporená možným nastavením zobrazovania reklamného obsahu podľa osobných preferencií užívateľa, resp. podľa obsahu vyhľadávania v internetových prehliadačoch. Napokon, ak princíp vyhľadávačov funguje na báze preferovaného zobrazovania podľa charakteru stránok, ktoré sú užívateľom najviac zobrazované. Zobrazovanie stránky je možné nastaviť podľa potreby aj pre väčšie segmenty. (Karlíček, Král 2011, s. 66-68);
- Možnosť zobrazovania **multimediálneho obsahu** je výhodou z pohľadu takmer neobmedzenej šírky propagovaných produktov, pre ktorý je online reklama vhodná;
- Výhodou online reklamy je tiež **interaktivita obsahu**, ktorá umožňuje nielen získavanie informácií o produkte, ale tiež jeho zakúpenie prostredníctvom e-shopov (tým sa stáva online reklama aj nástrojom *direct marketingu*). (Karlíček, Král 2011, s. 66-68);
- Kapacita siete je prakticky **neobmedzená**. Umožňuje zverejňovať ľubovoľný rozsah elektronického obsahu (Vysekalová, Mikeš 2010, s. 43);
- **Je dobre merateľná** – vieme zistiť návštevnosť stránok, počet klikov na reklamný odkaz, koľkokrát sa banner návštevníkom zobrazil (*impresia banneru*), aký je pomer užívateľov, ktorí na banner klikli oproti tým ktorým bol zobrazovaný (*click-through-rate* – CTR), koľkí z nich zakúpili daný produkt a pod. (Karlíček, Král 2011, s. 66);
- Pohodlná a pomerne lacná **testovateľnosť** reklamy priamo v prostredí internetu a následná selekcia najúčinnnejšej formy. (Karlíček, Král 2011, s. 66-68);
- Vysoká **flexibilita** obsahu a grafického vizuálu, ktorý je možné podľa potreby rýchlo a lacno meniť;
- Je cenovo dostupná.

Medzi hlavné **nevýhody online reklamy** patria:

- Dokáže zasiahnuť iba **internetovú populáciu**. Populácia, ktorá nemá prístup k internetu alebo ho nepoužíva nie je touto formou osloviiteľná. (Karlíček, Král 2011, s. 66-68);
- **Presýtenosť** internetového prostredia reklamami. Jedným z jej dôsledkov môže byť aj tzv. bannerová slepota (*banner blindness*) – podvedomá tendencia prehliadať plochy s reklamou na internetových stránkach (Karlíček, Král 2011, s. 67). Do istej miery sa jej dá predísť umiestňovaním reklamy na miesta, ktoré sú najsledovanejšie a spôsobom, ktorý je nápadný a púta pozornosť (napríklad *pop-up* okná). Odhalenie najsledovanejších častí stránok je možné za pomoci technológie očných kamier (*eye-tracking technológia*);
- **Technické obmedzenia** – nie vždy je možné univerzálne nastavenie parametrov online reklamy tak, aby sa zobrazovala všetkým užívateľom optimálne (špecifiká mobilných zariadení či iných operačných systémov);
- Možnosť **blokovania reklamy** špeciálnymi softwarmi, respektíve jej obmedzovania (napr. na sociálnych sieťach).



Čílska jazdná polícia rada pózuje turistom  
Santiago de Chile, Čile  
Foto: K. Matlovičová

## **Podpora predaja (Sales Promotion)**

Všeobecne ide o motivačné nástroje, ktoré sa používajú s cieľom zvýšiť predaj produktov. Podľa Foreta (2006, s. 261) ide o nástroje „podnecujúce, uľahčujúce, povzbudzujúce či dokonca až nadbiehajúce a zaväzujúce si zákazníka, vedúceho obchodu i personálu. Vychádza sa tu z jednoduchého ale stále všeobecne platného poznatku, že každý človek je rád keď dostane nejakú pozornosť zdarma“.

Sale Promotion môže prebiehať na viacerých úrovniach:

- a) **Spotrebná podpora predaja** – radíme tu všetky nástroje používané vo vzťahu k zákazníkom. Najčastejšie sú to rôzne zľavy (zľavové kupóny), zvýhodnené balenia, súťaže, vernostné programy, testovacie vzorky, ochutnávky, bezplatné vyskúšanie (napr. služieb), veľtrhy, prezentácie, výstavy, rabaty<sup>34</sup>, výherné lotérie, prémie a podobne. (Jakubíková 2012, s. 254; Foret 2006, s. 258) Tieto techniky majú zvyčajne krátkodobý efekt na nárast predaja. Podľa Foreta (2006, s. 256) cieľom môže byť povzbudiť zákazníka, aby vyskúšal nový produkt, prípadne ho odlákať od konkurencie, odmeniť za vernosť atď. Autor ďalej rozlišuje:
- **Priame formy podpory predaja** – zákazník ihneď po splnení stanovených požiadaviek získava výhodu (Foret, 2006, s. 256). Napríklad pri kúpe zájazdu pre skupinou 10 osôb získa 11 osoba pobyt zdarma;
  - **Nepriame formy podpory predaja** – odmena pre zákazníka prihádza až potom, čo preukáže nazbieranie potrebného počtu pečiatok za každý 10€ nákup a pod. (Foret 2006, s. 256)
- b) **Obchodná podpora predaja** – zaradíme tu všetky nástroje používané vo vzťahu k distribučným medzičlánkom. Napríklad finančná podpora (príspevok na reklamu a i.), informačné cesty pre provízných predajcov, predvádzanie nových produktov, darčkové predmety, súťaže, vzorky zdarma, zvýhodnené ceny pre provízných predajcov, obratová zľava, zľava u opakovaných odberov, merchandising<sup>35</sup> a pod. (Jakubíková 2012, s. 254-255) Cieľom ob-

<sup>34</sup> **Rabat** – „zľava z predajnej ceny, kedy zákazník platí za zakúpený tovar hneď pri nákupe nižšiu cenu alebo získa zľavu v hotovosti dodatočne, po predložení dokladu o nákupe“. (Foret 2006, s. 258)

<sup>35</sup> **Merchandising** – odmena za mimoriadnu prezentáciu produktu a predajnú starostlivosť, ako je umiestnenie produktu na takom mieste a takým spôsobom, ktoré zvýšia vizuálny vplyv na zákazníka a vytvoria dostatočne silný impulz sa pre jeho spontánny nákup (Foret 2006, s. 259, Žiačiková 1998)

chodnej podpory predaja je získať si obchodníkov pre predaj našich produktov, prípadne aby náš tovar umiestňovali vo svojich predajniach na výhodnejších miestach (Foret 2006, s. 256).

- c) **Aktivizačná podpora personálu** – radíme tu všetky nástroje využívané pre stimulovanie obchodného personálu. Napríklad odmeny za predaj, darčeky, súťaže, zľavy, (Jakubíková 2012, s. 255) incentívna turistika (motivačná turistika ako forma odmeny) a pod. dokážu niekedy motivovať zamestnanca viac ako mzda (Foret 2006, s. 260).

Jedným z kľúčových nástrojov podpory predaja sú **VELTRHY A VÝSTAVY**. Aj keď v tomto prípade ide súčasne aj o nástroj formovania vzťahov s verejnosťou (*Public Relation*, PR).

Veľké medzinárodné výstavy a veľtrhy sa konajú v špeciálnych objektoch a areáloch (výstaviskách) (Matlovičová, Klamár, Mika 2015). Výstavnú plochu v nich spravidla za finančnú úhradu prenajíma majiteľ výstaviska, pričom cena závisí od atraktívnosti polohy, od veľkosti plochy, možnosti prístupu a pod. Viaceré subjekty zabezpečujú svojim obchodným partnerom aj prípravu stánkov, resp. „full service“ týkajúci sa celého výstavného podujatia (Horňák 1999; Matlovičová, Klamár, Mika 2015). Výstavný areál tvoria spravidla výstavné haly alebo komplex stavaných budov (Horňák 1999).

Podľa dosahu, respektíve veľkosti spádovej oblasti môžeme rozlišovať (Mydlová, Tolmáči 2013):

- **Regionálne veľtrhy a výstavy** – spádová oblasť návštevníkov je vymedzená územím regiónu, v ktorom sa veľtrh alebo výstava koná;
- **Nadregionálne veľtrhy a výstavy** – spádová oblasť návštevníkov výrazne presahuje územie regiónu, v ktorom sa veľtrh alebo výstava koná;
- **Medzinárodné výstavy a veľtrhy** – podiel zahraničných vystavovateľov je v tomto prípade minimálne 10%, prípadne podiel zahraničných návštevníkov dosahuje minimálne 4%. Zvyčajne ide o výstavy, na ktorých je prezentovaných viacero hospodárskych odvetví.

Z pohľadu zamerania môžeme rozdeliť výstavy do skupín (podľa Jakubíkovej 2012, s. 255):

- a) **Verejné výstavy** – otvorené širokej verejnosti. Podľa obsahu zamerania môžu byť:
- *všeobecne* zamerané,
  - *špeciálne* zamerané;

- b) **Obchodné výstavy** – slúžia primárne odbornej verejnosti. Podľa obsahu zamerania môžu byť:
- *horizontálne* – jedno odvetvie prezentuje svoje produkty odborníkom z iných odvetví,
  - *vertikálne* – rôzne odvetvia prezentujú svoje produkty cieľovým skupinám z rovnakého odvetvia;
- c) **Kombinované výstavy** – prezentačná funkcia je tu kombinovaná aj s inou. V tomto prípade môže ísť o:
- *obchodné trhy* – kombinuje sa tu výstava s predajom,
  - *konferenčné výstavy* – kombinuje sa tu výstava s konferenciou a pod.

**Výhody veľtrhov a výstav** ako marketingového nástroja:

- Minimalizácia komunikačného šumu v komunikácii prostredníctvom osobných kontaktov s veľkým množstvom potenciálnych zákazníkov;
- Možnosť priamej prezentácie (predvedenia) produktov (v prípade cestovných kancelárií ide o bezprostredný kontakt zástupcov cestovnej kancelárie (miestnych obyvateľov či reprezentantov územia) s potenciálnymi klientami (možnosť demonštrácie tradícií, ochutnávky tradičných jedál a i.). Počas výstav a veľtrhov je možné uplatniť celú škálu komunikačných nástrojov tak nadlinkových ako aj podlinkových. (Foret 2006, s. 263);
- Pohodlný a rýchly prehľad o činnosti konkurencie, zmapovanie aktuálnych trendov, nadviazanie spolupráce s potenciálne novými partnermi. (Foret 2006, s. 263)

Pre hodnotenie efektívnosti výstav a veľtrhov z pohľadu miery naplnenia stanovených cieľov je možné použiť viaceré ukazovatele. Najčastejšie sledovaným indikátorom je **návštevnosť**. Snahou každého organizátora výstav a veľtrhov je prilákať čo možno najviac návštevníkov. Ich početnosť je určovaná kvalitou vystavovateľov. V tomto smere je teda kľúčové nájsť spôsob ako prilákať silných hráčov na danom trhu (Foret 2006, s. 262). Organizátori často využívajú tzv. *band-wagon effect* (rámček 5). Ak sa im podarí získať aspoň jedného z lídrov na trhu, zvýšia tým prestíž podujatia natoľko, že ostatní zaujímaví vystavovatelia takpovediac prídu sami. Následne potiahnu dopyt zo strany zákazníkov. Okrem návštevnosti výstavy ako takej, vystavovatelia hodnotia množstvo rozdaneho informačného materiálu, množstvo získaných kontaktov na prípadných partnerov alebo nových zákazníkov (v prípade obchodno-kon-

traktačných výstav a veľtrhov), množstvo vyžiadaných doplnkových informácií či predaných produktov. Po obsahovej stránke sa vyhodnocujú oblasti preferencie (o ktoré produkty bol najväčší záujem), charakter dopytu (napr. aký typ služieb zaznamenal najväčší dopyt) a pod.

Nie všetkých návštevníkov výstav a veľtrhov možno považovať za perspektívnych budúcich klientov vystavovateľov. Z pohľadu cieľov, ktoré sledujú účasťou na podujatí ich De Vries (upravené podľa Jakubíkovej 2012, s. 257) klasifikuje nasledovne:

- **Zberači brožúrok** – na výstavách cestovného ruchu ich poznáte veľmi jednoducho, presúvajú sa od stánku k stánku s kufrom na kolieskach plným katalógov;
- **Prieskumníci a lovci informácií** – ich hlavným cieľom je získať čo možno najviac informácií o novinkách a trendoch. Poznáte ich podľa toho, že majú veľa otázok často nesúvisiacich s prezentovaným produktom. Nemajú reálny záujem stať sa zákazníkom, len získavajú informácie o produkte;
- **Okukovači** – zvyčajne nemajú veľký záujem o výstavu;
- **Konkurencia** – zvyčajne len predstierajú, že sú zákazníci. Ich cieľom je zmapovať silné a slabé stránky konkurenčného produktového portfólia a následne to využiť vo svoj prospech;
- **Perspektívny klient** – ideálny návštevník, prejavuje reálny záujem o produkt. Má vecné otázky. Môže žiadať výstavnú zľavu.

#### Rámček 5

##### Čo je to Band-Wagon Effect?

Označenie *band-wagon*, resp. *bandwagon* v angličtine znamená doslova vozidlo s kapelou, ktoré bolo súčasťou rozličných sprievodov a parád. Niekedy v polovici 19. storočia jeden z populárnych amerických klaunov vyskočil na takéto auto s kapelou v snahe upútať pozornosť divákov na svoje politické ambície a získať si ich priazeň vo voľbách. Ako jeho popularita postupne rástla stalo sa „*vyskočenie na voz s kapelou*“ bežnou praktikou predvolebných kortešačiek v USA.

Neskôr sa termín udomácnil aj sociológii, kde sa v prenesenom zmysle slova vzťahuje na označenie zmeny voličských preferencií tesne pred voľbami. *Band-wagon* popisuje teda situáciu, keď voliči pôvodne deklarujúci sympatie k jednej politickej strane zmenia svoje rozhodnutie a priklonia sa k inej strane, ktorú favorizovali predvolebné prieskumy. Zmena preferencií je teda determinovaná snahou byť na strane víťazov, resp. doslova „*rýchlo naskočiť do víťazného vlaku*“ („*vozu s kapelou*“).

*Band-wagon efekt* teda označuje tendenciu voličov napokon voliť na-  
vzdory pôvodnému presvedčeniu tú stranu, u ktorej predpokladajú, že  
napokon určite vyhrá voľby. Niektorí sociológovia však uvádzajú, že táto  
snaha nie je primárne motivovaná túžbou byť víťazom, ale skôr vyhnúť sa  
názorovej izolácii. Je totiž pohodlnejšie byť súčasťou názorovej väčšiny.

Všeobecne je **band-wagon efekt** popisovaný ako **prispôsobovanie  
názorov a postojov väčšinovému pohľadu**. V kontexte spotrebiteľského  
správania označuje situáciu, keď sa zákazník pri výbere produktu riadi  
väčšinovými preferenciami iných spotrebiteľov. Napríklad, ak si napriek  
tomu, že preferuje odpočinok na záhradke kúpi pobyt pri mori, lebo to  
robí väčšina jeho známych.

*Zdroj: Šebeš M. (2002)*



*Ranč - Estancia Santa Susana  
Los Cardales, severozápadne od Buenos Aires, Argentína  
Foto: K. Matlovičová*

## Osobný predaj (Personal Selling)

Pod osobným predajom rozumieme bezprostrednú interakciu medzi predajcom (zastupujúcim firmu) a zákazníkom (kupujúcim). Je považovaný za umenie, ktoré je možné tréningom a praxou zlepšovať. Tí najlepší obchodníci sú popri získaných skúsenostiach obdarení istými vrodenými predispozíciami ako je napr. skvelý inštinkt, dar reči, či prirodzený herecký talent. V každom prípade je možné aktívnym prístupom k zamestnancom *front office* dosiahnuť (napr. pravidelnými školeniami) transformáciu z pasívneho zberača objednávok (*order taker*) na aktívneho obchodníka (*order getter*) zapáleného pre svoju prácu, pripraveného načúvať zákazníkom a šikovne ponúkať pomoc pri riešení ich problémov prostredníctvom produktov spoločnosti (Kotler, Keller 2007, s. 664). Okrem zabezpečenia predaja tak pultoví pracovníci poskytujú spoločnosti veľmi cenné informácie o zákazníkoch (Jakubíková 2012, s. 265), s ktorými prichádzajú do osobného kontaktu. Tí menej zdatní sa v praxi uchylujú k tzv. „tvrdému“ spôsobu predaja, ktorý sa vyznačuje tlakom až nátlakom na zákazníka. (Jakubíková 2012, s. 265). To však môže byť kontraproduktívne, pretože to môže vyvolať u zákazníka nepríjemné pocity vedúce až k odmietnutiu transakcie. Šikovnejším spôsobom je preto tzv. „mäkký“ spôsob predaja, v rámci ktorého je zákazníkovi citlivo predstretý celý rad benefitov, ktoré by mohol využiť vo svoj prospech (Jakubíková 2012, s. 265)

Podľa Koltera a Kellera (2007, s. 664-666) je možné zvýšiť šancu na efektívny predaj rešpektovaním princípov zákaznicky orientovaného predaja, pričom celý proces by mal prebiehať ako postupnosť po sebe nasledujúcich šiestich krokov:

- (1) **Vyhľadávanie potenciálnych zákazníkov a ich klasifikácia** – predstavuje rozsiahlu oblasť aktivít, ktorá býva nezriedka predmetom outsourcovania. Oslovenie zákazníkov telefonicky alebo e-mailom slúži na ich rozdelenie do dvoch skupín. Kotler s Kellerom (2007, s. 664) označujú ako „horúci zákazníci“, ktorých sa ihneď chopia obchodníci a „menej horúci“, ktorých je vhodné posunúť pracovníkom marketingu. Autori ďalej uvádzajú, že pre uzavretie obchodu u prvej skupiny sú nutné približne štyri návštevy potenciálneho zákazníka;
- (2) **Naplánovanie predajnej stratégie** – obchodník musí disponovať podrobnými informáciami o firme (o jej potrebách, preferenciách a o mechanizme akým prebieha v danej firme predaj, kto doňho zasahuje respektíve kto ho ovplyvňuje), o nakupujúcich (aký typ

zákazníkov prevláda – ich špecifické atribúty, aký spôsob nákupu preferujú a pod). Na základe starostlivej analýzy skoncipuje optimálnu predajnú stratégiu. Jej súčasťou môže byť testovanie pri predbežnom oslovení vybraných zákazníkov (osobná návšteva, telefonát, správa);

- (3) **Prezentácia a demonštrácia** – v tejto fáze podľa Kotlera a Keller (2007) predajca uplatní model AIDA (podrobne ho popisujeme v rámciku 6) a používa postup FABV, t.j. využíva pri tom špecifické vlastnosti produktu (*Features*), zdôrazňuje jeho výhody (*Advantages*), ekonomické, technické, servisné, sociálne či iné prínosy (*Benefits*) a napokon poukáže na potenciálnu hodnotu (*Values*), ktorú mu kúpa môže priniesť – zvyčajne je vyjadrovaná finančne;

- (4) **Prekonanie námietok**. Neoddeliteľnou súčasťou procesu osobného predaja sú výhrady a pochybnosti zákazníka. Ich rozptýlenie je neraz najväčším problémom predajcu. Kotler s Kellerom (2007) tu uvádzajú dva možné typy rezistencie zákazníka:

- a) **Psychologická rezistencia** – zahŕňa celý rad psychologických bariér ako sú antipatia k predajcovi, apatia, neochota niečoho sa vzdať, lojalita k inému produktu či dodávateľovi, citlivosť na peniaze a pod.;
- b) **Logická rezistencia** – ak je odpor založený na logických argumentoch ako sú cena, podmienky, vlastnosti produktu a pod.

Prekonanie námietok si vyžaduje trpezlivosť a šikovnosť. Najprv je potrebné zistiť podstatu rezistencie, prejaviť záujem o zákazníka a demonštrovať ochotu vyriešiť problém. Predpokladom úspešného zvládnutia procesu vyjednávania je starostlivá analýza zákazníka (fáza 2) a príprava argumentov zdôrazňujúcich hodnotu pre spotrebiteľa.

- (5) **Uzavretie obchodu**. Ide o fyzické završenie predaja – objednávkou, fyzickým predajom produktu alebo poskytnutím služby. Niekedy môže byť doplnené o motivačné atribúty smerujúce k udržaniu zákazníka (darček, zľavy, výhody a pod.)
- (6) **Následné kroky a udržiavanie**. Ak nejde o jednorazový obchod (k čomu dochádza zriedka) potom je potrebné podniknúť aj kroky k udržaniu si zákazníka. Obchodný zástupca zvyčajne zisťuje, či je zákazník s produktom spokojný, či prináša očakávanú hodnotu, resp. či sa snaží o spätnú väzbu aj bezprostredne po poskytnutí služby. Odporúča sa aj evidencia zistení a objednávok. Súčasťou poslednej fázy je plán udržiavania vzťahov so zákazníkom ako aj plán ďalšieho rastu. (Kotler, Keller, 2007, s. 664-666)

## AIDA nie je len opera ... o hierarchických modeloch rozhodovania

Ak sa obchodník v debatae zmieni, že prihlíadal na model AIDA, je veľmi pravdepodobné, že tým nemyslel známu operu Giuseppe Verdiho z roku 1871, hoci dramatický dej libreta je založený na tom, čo je jeho podstatou – priebeh procesu rozhodovania. Jeho hlavné fázy a dilemma, ktorá ich sprevádza sú základom pútavého príbehu trojuholníka lásky etiópskej princeznej Aidy, gréckeho bojovníka Radamesa a egyptskej princeznej Amneris. Musíme však zdôrazniť, že marketéri analyzujúci správanie zákazníka dúfajú v šťastnejší koniec príbehu svojich zákazníkov ako predurčil hlavným hrdinom autor libreta Antonio Ghislanzoni, opierajúci sa o podklad egyptológa Augusta Ferdinanda François Marietteiho.

Otázka ako budú ľudia reagovať na produkt, resp. informácie o ňom a či sa prostriedky investované do propagácie neminú účinku, trápi marketérov už od čias, kedy sa objavila prvá reklama. Nákupné správanie je predmetom skúmania odborníkov snažiacich sa odhadnúť ako zákazníci prijímajú a spracúvajú informácie z reklamného odkazu. Vytvorených a popísaných bolo niekoľko možných modelov popisujúcich najpravdepodobnejšie varianty reklamnej odozvy.

Prvé teoretické koncepty popisujúce psychologické účinky reklamy na zákazníkov sa objavili v USA už začiatkom 19. storočia. Neskôr vznikali práce, ktoré by sme charakterom mohli zaradiť do oblasti behaviorálnej a kognitívnej psychológie. Išlo tiež o štúdie skúmajúce účinky reklamy z perspektívy sociálnej či analytickej psychológie, respektíve z kultúrno-antropologického pohľadu (Stuchlík, Čichovský 2010).

Jeden z prvých modelov hierarchie účinkov propagácie bol publikovaný už v r. 1898 (De Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh 2003). Všeobecné hierarchické modely účinkov marketingovej komunikácie vychádzajú z predpokladu **postupnosti a vzájomnej nadväznosti vznikajúcich efektov**, t. j. jeden efekt vyvoláva predpoklady pre nasledujúci, čím dochádza k ich reťazeniu do hierarchickej postupnosti. Predpokladá sa, že zákazník prechádza tromi odlišnými fázami reakcie na reklamu (De Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh 2003):

1. **kognitívnu fázou** (poznávacou) – zoznamovanie sa s informáciami o značke a formovanie povedomia,
2. **emocionálnu fázou** (pocitovou) – formujú sa pocity a emocionálne odozva na značku,
3. **konatívnu fázou** (fázou aktivity) – nastáva v momente rozhodnutia konať (kúpiť alebo nekúpiť).

**Kritika** modelu spočíva predovšetkým v tom, že niektoré uvádzané procesné fázy nemusia nastať a to, že naznačená hierarchia nie je vždy rovnaká, t.j. popísané fázy nie vždy prebiehajú v rovnakej sekvencii. Nap-

ríkajú zákazníci si môže najprv vytvoriť k produktu určitej značky silný emocionálny vzťah (niekedy aj iracionálny), ktorý vzniká neraz ako dôsledok silného tlaku marketingovej komunikácie. Túžba vlastniť produkt ho prinúti konať a produkt napokon kúpiť. Fáza poznávania produktu tak nastane ako posledná. V tomto prípade bude hierarchia nasledovná: *pocity – konanie – vnímanie* (tzv. *teória nízkej zainteresovanosti a malého záujmu*; De Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh 2003; Barry, Howard 1990). Barry, Howard (1990) v tejto súvislosti zosumarizovali existujúce hierarchické modely a hovoria o šiestich možných odlišných verziách ich hierarchie:

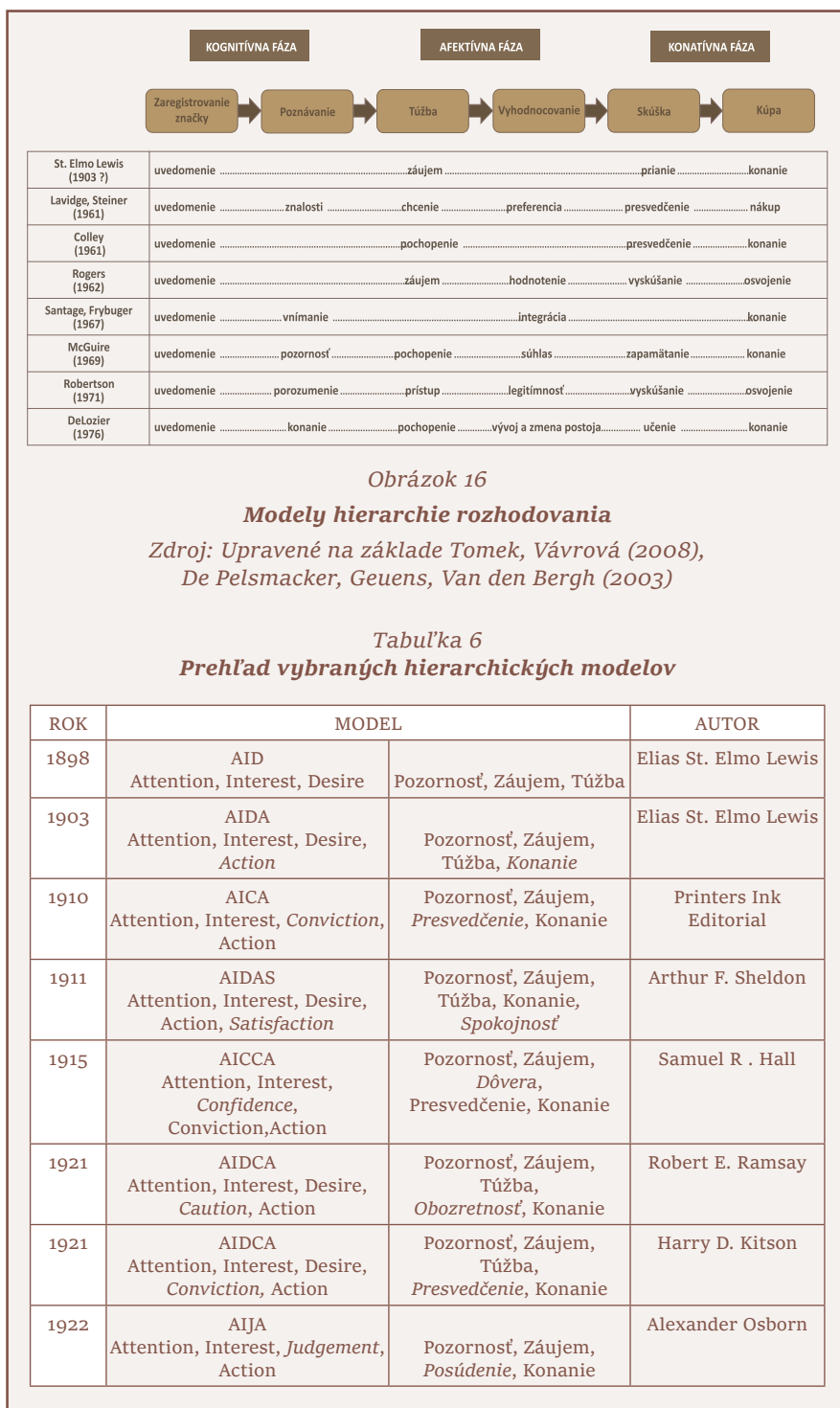
1. poznávanie – pocity – konanie (*cognition – affect – conation*),
2. poznávanie – konanie – pocity (*cognition – conation – affect*),
3. pocity – konanie – poznávanie (*affect – conation – cognition*),
4. konanie – pocity – poznávanie (*conation – affect – cognition*),
5. konanie – poznávanie – pocity (*conation – cognition – affect*),
6. pocity – poznávanie – konanie (*affect – cognition – conation*).

Ďalšou výčitkou na adresu hierarchického modelu je nejednoznačnosť v spôsobe ako odlišuje *kogníciu* od *afektu*, ako aj absencia prijateľných nástrojov, ktoré by plne pokrývali všetky možné vytvárané dimenzie. To môže viesť k záveru, že vzťah medzi nimi je dočasný alebo príčinný. Problém nejednoznačnosti vymedzenia je evidentný najmä u kognitívnych aspektov. Tie sú totiž obvykle chápané ako „*mentálna činnosť*“, ktorej odrazom sú vedomosti či názory na okolitý svet. Signifikantným znakom, odlišujúcim ich od afektívnych komponentov je neschopnosť vytvárať väzby. To je však v rozpore s hierarchickou podstatou prezentovaného modelu. V prípade pocitov a emócií dochádza často k ich premiešavaniu s *konceptom formovania postoja*, ktorý môže byť odrazom nielen pocitov, ale aj vedomostí. Napokon, výčitka na adresu vymedzenia konatívnych atribútov sa týka neujasnenosti a nejednotného prístupu autorov k nim, pretože niektorí k nim zaraďujú len činnosť ako takú, iní za konatívne atribúty považujú aj úmysel, vôľu či rozhodnutie činnosť vykonať. (Barry, Howard 1990)

Uvedené výhrady viedli mnohých autorov k snahe o jeho spresnenie či doplnenie. Počas uplynulého storočia boli vytvorené viaceré jeho alternatívy, ktoré sú zosumarizované v nasledujúcich prehľadoch: obrázok 16 a tabuľka 6.

Medzi najstaršie hierarchické modely popisujúce štádiá, ktorými prechádza jednotlivец predtým ako urobí nákupné rozhodnutie, patrí *model AIDA*. Autorstvo sa najčastejšie pripisuje Eliasovi St. Elmo Lewisovi, ktorý v roku 1898 prezentoval jeho prvú verziu AID t. j.

- (A) *Attention* - zaujať,
- (I) *Interest* - udržať pozornosť,
- (D) *Desire* - prebudiť túžbu.



|                                                                                               |                                                                                                                                              |                                                                                                                    |                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 1940                                                                                          | AIDCA<br>Attention, Interest, Desire,<br>Conviction, Action                                                                                  | Pozornosť, Záujem,<br>Túžba,<br>Presvedčenie, Konanie                                                              | Clyde Bedell                                                            |
| 1956                                                                                          | AIDMA<br>Attention, Interest, Desire,<br>Memory, Action                                                                                      | Pozornosť, Záujem,<br>Túžba,<br>Zapamätanie, Konanie                                                               | Merrill Devoe                                                           |
| 1961                                                                                          | ACCA<br>(DAGMAR)<br>Awareness, Comprehension,<br>Conviction, Action<br>(Defining Advertisement Goals<br>for Measured Advertising<br>Results) | Povedomie, Uvedomenie,<br>Presvedčenie, Konanie<br><br>(Stanovenie cieľov<br>reklamy pre meranie jej<br>výsledkov) | Russell H. Colley                                                       |
| 1961                                                                                          | Tradičný model usporiadania<br>Lavidge – Steiner<br>Awareness, Knowledge,<br>Linking, Preference,<br>Conviction,<br>Purchase                 | Povedomie, Znalosti,<br>naviazanie(sympatie),<br>preferovanie,<br>presvedčenie, kúpa                               | J. Lavidge, Gary<br>A. Steiner                                          |
| 1961                                                                                          | EPCCA<br>Exposure, Perception,<br>Communication<br>(Knowledge),<br>Communication (Attitude),<br>Action                                       | Predvedenie, Vnímanie,<br>Komunikácia<br>(poznatkov),<br><br>Komunikácia (postoja),<br>Konanie                     | Advertising<br>Research Foundation<br>(asociácia funguje<br>od r. 1936) |
| 1962                                                                                          | AAPIS<br>Awareness, Acceptance,<br>Preference, Intention,<br>Sale, Provocation                                                               | Povedomie,<br>Akceptovanie,<br>Preferencia, Zámer,<br>Predaj, Podnet                                               | Harry D. Wolfe,<br>James K. Brown,<br>C. Clark Thompson                 |
| 1962                                                                                          | AIETA<br>Awareness, Interest,<br>Evaluation,<br>Trial, Adoption                                                                              | Povedomie, Záujem,<br>Ohodnotenie, Vyskúšanie,<br>Priятие                                                          | Everett M. Rogers                                                       |
| 1969                                                                                          | PACYRB<br>Presentation, Attention,<br>Comprehension, Yielding,<br>Retention, Behaviour                                                       | Predstavenie,<br>Pozornosť, Uvedomenie,<br>Podvolenie sa,<br>Zapamätanie, Reakcia                                  | William J. McGuire                                                      |
| 1971                                                                                          | ACALTA<br>Awareness, Comprehension,<br>Attitude, Legitimation, Trial,<br>Adoption                                                            | Povedomie, Záujem,<br>Postoj, Uzmanie,<br>Vyskúšanie, Priятие                                                      | Thomas<br>S. Robertson                                                  |
| 1974                                                                                          | ATR<br>Awareness, Trial,<br>Reinforcement                                                                                                    | Povedomie, Vyskúšanie,<br>Upevnenie                                                                                | Andrew S. C.<br>Ehrenberg                                               |
| 1975                                                                                          | APMAI<br>Attention, Perception,<br>Memory, Attitude, Intention                                                                               | Pozornosť, Vnímanie,<br>Zapamätanie, Postoj,<br>Úmysel                                                             | Morris B. Holbrook                                                      |
| Neskôr boli publikované aj ďalšie veľmi komplexné modely<br>rešpektujúce naznačenú hierarchiu |                                                                                                                                              |                                                                                                                    |                                                                         |
| Poznámka: kurzíva označuje zmeny štádia alebo označenia oproti predošlému modelu              |                                                                                                                                              |                                                                                                                    |                                                                         |
| Zdroj: Barry, Howard (1990), Barry (1987)                                                     |                                                                                                                                              |                                                                                                                    |                                                                         |

Tento model slúžil pre predajcov ako pomôcka v snahe o zvýšenie predaja (Barry, Howard 1990). Neskôr v štúdií *Catch-Line and Argument* uverejnenej v časopise *The Book-Keeper* v roku 1903 svoj model doplnil o ďalšiu úroveň:

(A) – *Action*, aktivita zákazníka vedúca ku kúpe ako nevyhnutný krok k dosiahnutiu hlavného cieľa celého procesu: predaja produktu a dosiahnutiu uspokojenia potrieb na oboch stranách - tak na strane kupujúceho ako aj na strane predávajúceho (Grzybek 2012).

Akronym AIDA z anglického označenia jeho jednotlivých hierarchických úrovní sa však pripisuje C. P. Russellovi (1921 in Grzybek 2012).

Model AIDA je postavený na predpoklade, že väčšinu zákazníkov môže podnikateľ motivovať k nákupnému rozhodnutiu tak, že:

- najprv upúta jeho pozornosť (*A - pozornosť*),
- následne sa bude snažiť udržať jeho záujem, tým že mu poskytne presnejšie informácie o produkte (*I - záujem*),
- ktoré po ich zhodnotení vytvoria u neho túžbu produkt vlastniť (*D - túžba*).
- Ak budú splnené všetky nevyhnutné podmienky (dostupnosť produktu, pre zákazníka primeraná cena a pod.) privedie to zákazníka k činnosti (*A – aktivita*), t. j. k realizácii úkonov spojených s kúpou produktu.

Tento model však nemusí byť ešte úplný, pretože zákazník po kúpe produktu začína ďalšiu fázu jeho skúmania a hodnotenia, ktoré môže viesť v tom horšom prípade k prehodnoteniu kúpy (produkt reklamuje alebo vráti ak je to možné). Arthur Fredrick Sheldon preto v roku 1911 model doplnil o piatu fázu: *S – spokojnosť (satisfaction)* a upravil tak model na AIDAS (Barry, Howard 1990).

*Zdroj: Matlovičová (2015, s. 181-184)*

Osobný predaj je neoddeliteľnou súčasťou turistických služieb. Väčšina ich poskytovateľov si dlhodobo vytvára, pestuje väzby aj osobné vzťahy so svojimi zákazníkmi, čím sa osobný predaj stáva jedným z najdôležitejších prvkov komunikačného mixu (Vašítková 2014, s.135). Pre zabezpečenie úspechu osobného predaja v oblasti turizmu odporúča Vašítková (2014, s. 135-136) dbať na:

- **Zavedenie štandardov hodnotenia kvality** pre minimalizáciu nedorozumení v komunikácii úrovne ponúkaných služieb. Napríklad v ponuke cestovných kancelárií býva uvedená okrem miestnej kategorizácie ubytovacích zariadení aj prispôbená klasifikácia, od-

povedajúca domácim štandardom tak, ako ich klienti očakávajú. Konkrétne môže byť uvedené, že 5(\*) hotelu v Bolívii zodpovedá podľa cestovnej kancelárie 4(\*) hotel na Slovensku;

- V prípade výraznejších rozdielov v kvalite ponúkaných služieb, je vhodné v popise dať službu **do kontextu s alternatívnymi** službami. V porovnaní prehľadne uviesť výhody, prípadne špecifiká ponuky oproti iným ponúkaným možnostiam a tým zabezpečiť, aby si zákazník vybral optimálne riešenie. Napríklad pri výbere turistickej destinácie zvoliť súbor najčastejšie využívaných kritérií výberu a tie zreteľne, heslovite alebo prostredníctvom piktogramov uvádzať v úvode každého opisu, čo uľahčí klientom vzájomné porovnávanie. Konkrétne to môžu byť atribúty ako je hlučnosť strediska, nákupné možnosti, večerný život, vhodnosť pre deti, bezbariérový prístup, možnosti prístupu osobným autom a pod.;
- Umožniť zákazníkovi prístup k **referenciám** z externých zdrojov. Napríklad možnosť prečítať si hodnotenia iných turistov na internetových diskusných portáloch a pod.;
- Zreteľne **komunikovať zameranie** spoločnosti, z ktorého bude jasné aký typ služieb môže očakávať. Napríklad, ak je hotel orientovaný na poľovníkov a zreteľne to dáva najavo už názvom „poľovnícky hotel“, tak sa asi neocitne na zozname potenciálnych možností pre vegánov;
- **Minimalizovať počet kontaktných pracovníkov** vo vzťahu k jednému klientovi. Napríklad pri predaji zájazdu je vhodné, aby klienta obsluhoval a vybavoval jeden pultový pracovník. Ten by mal zabezpečiť celú komunikáciu. Zákazníka totiž môže odradiť, ak sa od neho vyžaduje opakovaná formulácia požiadaviek;
- **Flexibilita** pri koncipovaní produktu (poskytnutie platformy – základná ponuka) tak, aby mal zákazník priestor pre vlastné dotvorenie ponuky služieb podľa svojich preferencií;
- **Proaktívny prístup** ku kreovaniu ponuky na základe identifikácie potrieb a očakávaní potenciálnych zákazníkov.



*Jaen Street (Calle Jaén), La Paz, Bolívia*  
*Foto: K. Matlovičová*

## **Public Relations (PR)**

Každá organizácia funguje v určitom marketingovom prostredí, ktoré bezprostredne alebo nepriamo vplýva na jej fungovanie. Okrem interných prvkov prostredia musí náležitú pozornosť venovať aj súboru externých, neraz veľmi ťažko ovplyvniteľných faktorov. Do tejto skupiny patria zákazníci, dodávatelia, obchodní partneri a ostatné skupiny ľudí, ktoré môžu činnosť organizácie ovplyvňovať. Označujeme ju ako **verejnosť**. Každý jednotlivec, ktorý je súčasťou verejnosti, je potenciálnym nositeľom informácií o spoločnosti, ktoré môže šíriť do svojho okolia. Ovplyvňuje tým imidž spoločnosti a jej produktov. Rozumná spoločnosť preto venuje náležitú pozornosť formovaniu želateľných (pozitívnych) vzťahov s verejnosťou. Súbor všetkých aktivít, prostredníctvom ktorých spoločnosť aktívne podporuje alebo ochraňuje svoj imidž označujeme ako **Public Relations (PR) – vzťahy s verejnosťou** (Kotler, Keller 2007, s. 632). Inými slovami Public Relations (PR) predstavuje zámerné a systematické úsilie o vytváranie priaznivého povedomia o spoločnosti u širokej verejnosti.

Cieľom PR oddelení je sledovať, kreovať a prípadne aj korigovať internú a externú komunikáciu spoločnosti, ktorá zásadným spôsobom vplýva na verejnú mienku. Základné poslanie PR manažérov je (napr. Kotler, Keller 2007, s. 632; Vašítková 2014, s. 138, Foret 2006, s.281):

- **Manažovať vzťahy s médiami** – poskytovať novinky a všetky informácie z prostredia firmy, ktoré prezentujú spoločnosť v tom najlepšom svetle. Pre zvýšenie šance na dosiahnutie stanovených cieľov PR by mala každá správa pripravená pre médiá spĺňať isté **pravidlá**, ktoré PR manažéri poznajú ako tzv. **5W** (podľa Foret 2006, s.281):
  - **Who (Kto?)** – má by byť jednoznačne identifikovateľný subjekt, ktorý správu zverejňuje;
  - **What (Čo?)** – čo je predmetom správy, čo jej podstatou, o čom chce informovať;
  - **Where (Kde?)** – identifikovanie presného miesta konania udalosti (pripravovanej alebo uskutočnenej), kde bude produkt prezentovaný a pod.;
  - **When (Kedy?)** – čas kedy sa podujatie konalo, respektíve bude konať, kedy bol/bude produkt uvedený na trh a pod.;
  - **Why (Prečo?)** – čo je dôvodom konania podujatia, aké sú okolnosti uvedenia nového produktu, resp. všetky relevantné súvislosti, ktoré s predmetom informácie súvisia.

- **Starajú sa o publicitu produktov** – snažia sa o pozitívny imidž u zákazníkov, resp. snažia sa ich priviesť k tomu, aby si ich obľúbili a šírili o nich pozitívne referencie;
- Majú na starosti **Corporate Communications** (firemnú komunikáciu) zahŕňajúcu priamu komunikáciu (vyššie spomenutú mediálnu) a nepriamu komunikáciu, prostredníctvom jednotného vizuálneho štýlu a dizajnu; formovanie firemnej kultúry a všetkých prvkov firemnej identity, ktorá sa využíva pri pestovaní vzťahov s verejnosťou;
- Okrem toho tu môžeme zaradiť aj **sponzoring** – cieľenú podporu vybraných podujatí (športových, kultúrnych, vzdelávacích a pod.) s cieľom zviditeľniť spoločnosť a v spojitosti s charakterom daného podujatia komunikovať hodnoty, ktoré spoločnosť podporuje (napr. zdravý životný štýl, sociálne cítenie, ekologické cítenie, charitatívne podujatia a pod.). Špecifickým typom sponzoringu je tzv. **ambush marketing** – sponzoring zo zálohy, resp. príživnícky marketing (Jakubíková 2012. s. 264). Označuje vedomé hľadanie spojenia firmy s určitou udalosťou bez toho aby na ňu priamo sponzorsky prispela (Jakubíková 2012. s. 264). Ide o praktiku, keď sa firma bez toho aby prispela sponzorsky na nejaké podujatie s ním identifikuje (propagáciou a pod.), čím vytvára ilúziu, že je jeho sponzorom. Ako príklad možno uviesť predaj špeciálne upravených športových potrieb s odkazom na významné športové podujatie, na organizáciu ktorého predajca neprispel;
- Súčasťou portfólia PR aktivít môže byť aj organizácia **účelových kampaní a podujatí** s cieľom vylepšiť pošramotený imidž, či opäťovne získať stratenú, resp. oslabenú dôveru verejnosti. Ide o formu tzv. **krízovej komunikácie**. Nemusí však ísť len o korekciu percepcie. Mnohé podujatia sa usilujú udržať alebo vylepšiť existujúci imidž (napr. dni otvorených dverí, rôzne firemné show a pod.)

Niekedy sa v súvislosti s ovplyvňovaním verejnej mienky používa označenie verejné záležitosti tzv. **Public Affairs (PA)**. Obvykle je PA definované ako širší pojem vo vzťahu k PR. Zahŕňa napr. **lobbying**, čiže rokovania so zástupcami najrozmanitejších vplyvných skupín (politici, úradníci, zástupcovia vplyvných inštitúcií a pod.) s cieľom zabezpečenia podpory pre firemné záujmy (napr. presadzovanie vlastných záujmov v oblasti legislatívy). Mnohí autori však obsah pojmu PR používajú ako synonymum PA, čo znamená, že lobbying začleňujú pod *Public Relations*.

## **Priamy marketing (Direct Marketing)**

*Direct marketing* zahŕňa všetky formy **adresnej, personalizovanej alebo priamej komunikácie so zákazníkom** prostredníctvom telefónu, elektronickej alebo klasickej pošty, televízneho alebo rozhlasového vysielania, časopisov, kde existuje priama väzba medzi predávajúcim a kupujúcim (Vašítková 2014, s. 138). V ostatných rokoch sa vďaka masívnemu rozširovaniu internetu jeho popularita a aplikácia v obchodných činnostiach zvyšuje. Okrem toho rastie dopyt po komfortnom „papučovom“ nakupovaní z pohodlia domova, pričom doručovanie zásielok je možné pomerne rýchlo a to aj z veľmi vzdialených miest na svete. To sú predpoklady, ktoré povzbudzujú rozvoj priameho marketingu. Marketéri dnes dokážu nakúpiť databázy prakticky akejkolvek cieľovej skupiny, napríklad ľudí trpiacich nadváhou, ľavákov, miliónárov a pod. (Kotler, Keller 2007, s.644). Priamy marketing tak umožňuje podľa Kotlera a Kellera (2007, s. 644) zasiahnuť správneho spotrebiteľa v správnom čase (keď produkt práve potrebuje). Jeho výhodou podľa uvedených autorov je tiež to, že môže bezprostredne testovať reakciu zákazníka, pričom je pre konkurentov menej viditeľný.

**Direct marketing** využíva celé spektrum nástrojov. Európska federácia priameho a interaktívneho marketingu (FEDMA) ich rozdeľuje do štyroch skupín (in Jakubíková 2012, s. 266):

- 1) Adresný (personalizovaná ponuka) a neadresný (nevyžiadaná pošta) **direct mail**,
- 2) Aktívny (interaktívny) a pasívny **telemarketing**,
- 3) **Reklama** s priamou odozvou,
- 4) **Online marketing**.

Kotler a Keller (2007, s. 644-645) ponúkajú iný prehľad možných prístupov k priamemu marketingu a popisujú nasledujúce praktiky:

- a) **Kobercové nálety** – hromadné a nediferencované rozposielanie ponúk všetkým kontaktom z dostupných databáz;
- b) **Databázový marketing** – diferencované rozposielanie ponúk na základe vyhodnotenia kontaktov v databázach klientom, ktorí by mohli mať záujem o produkt;
- c) **Interaktívny marketing** – marketéri poskytujú kontakt a možnosť vytlačiť si kupón priamo z internetu a následne dobrovoľne osloviť firmu. Firmami je využívaná táto možnosť ako príležitosť

k *up-sellingu*<sup>36</sup> alebo *cross-sellingu*<sup>37</sup>, resp. k prehĺbeniu vzťahov so zákazníkom;

- d) **Načasovaný personalizovaný marketing** – samotní predajcovia poznajú svojich klientov osobne a preto dokážu pripraviť pre každého takéhoto zákazníka ponuku takpovediac na mieru. Ak predajca záznamov pozná zákazníka, vie im predostrieť vhodnú ponuku podľa ich osobných požiadaviek;
- e) **Marketing celoživotnej hodnoty** – priami marketéri vychádzajú zo znalosti osobných udalostí a zásadných zmien daného zákazníka, čo Kotler s Kellerom (2007, s. 645) označujú ako kreovanie plánu celoživotnej hodnoty každého zákazníka.

Medzi **nástroje priameho marketingu** patria (Foret 2006, 313-316; Jakubíková 2012, s.266; Vašítková, s. 139):

- On-line komunikácia hlavne v podobe elektronickej pošty tzv. *kobercové nálety* – priame oslovenie zákazníkov elektronicke cez hromadne rozposielané maily (majú len malú mieru odozvy, prípadne skôr opačný efekt – spam alebo nevyžiadaná pošta býva považovaná za obťažovanie), alebo za pomoci rôznych elektronických platforiem ako sú chaty, sociálne siete;
- Neadresovaná reklama „od dverí k dverám“ resp. stánkový marketing (pojazdné vozíky, autá a pod.);
- Databázový marketing - využívanie databáz, potenciálnych zákazníkov, ktorí by mohli mať o produkty záujem;
- Direct mail – zásielky, katalógy, ktoré sú rozposielané priamo zákazníkom;
- Telemarketing – využívanie telefónnych rozhovorov, SMS, MMS, mobilných aplikácií;
- Televízny, rozhlasový, prípadne printový marketing s priamou odozvou – teleshopping, predajné televízne stanice, teletext, interaktívna televízia;
- A možné sú aj ďalšie formy adresnej, respektíve priamej komunikácie so zákazníkom.

---

<sup>36</sup> **Up-selling** – snahou obchodníkov je predáť drahšiu verziu produktu napríklad vyššiu kategóriu hotela, či pokročilejšiu verziu doplnkového zariadenia (napríklad aplikácie GPS, drahšieho fotoaparátu vyššej rady a pod.).

<sup>37</sup> **Cross-selling** – na rozdiel od *up-sellingu*, je cieľom rozšíriť predaj avšak iným spôsobom – doplnením alebo rozšírením predaja o ďalšie sprievodné alebo doplnkové produkty (vrátane služieb). Napríklad pri kúpe záznamu môže cestovná kancelária ponúknuť zákazníkovi aj cestovnú tašku, plážové pomôcky, fotoaparát, mapy, knižných sprievodcov a pod.

Foret (2006, s. 314) zhrnul **výhody priameho marketingu** nasledovne:

- (1) Direct marketingové aktivity umožňujú **zacielenie** na konkrétne zvolený segment;
- (2) Interaktivita a personalizácia komunikácie so zákazníkom, umožňuje dosiahnuť jej vyššiu **efektivitu**;
- (3) Priamy marketing umožňuje sledovať a následne vyhodnocovať bezprostrednú **reakciu** na ponuku;
- (4) Direct marketing poskytuje vyššiu mieru **flexibility** komunikácie – bezprostrednú reakciu na prípadne neplánovanú odozvu, podnety či otázky zo strany zákazníka alebo rýchle prispôsobenie sa náhlejšiemu zmene podmienok a okolností;
- (5) Priamy marketing umožňuje predajcovi použiť **demonštráciu**, resp. predvedenie produktu. V prípade služieb je možné využiť pomocné prostriedky demonštrácie (videonahrávky, živé prenosy – tzv. *on-line kamery* v turistických destináciách a pod.);
- (6) **Dlhodobosť** využívania direct marketingu prináša rôzne výhody na strane predajcu, obohacuje spektrum možných využiteľných techník, ktoré spoľahlivo fungujú na strane zákazníka a môžu znamenať zvýšenie miery dôvery, či zvýšenie pohodlnosti získavania informácií.



Argentínsky gaučo (špan. Gaucho) – juhoamerické označenie pre kovboja, venujúceho sa chovu dobytku a koní, na ranči – Estancia Santa Susana Los Cardales, severozápadne od Buenos Aires, Argentína  
Foto: K. Matlovičová

## *Ďalšie možné nástroje marketingovej komunikácie*

Vývoj v oblasti nástrojov marketingu neustal. Inovačný proces neobišiel ani oblasť marketingovej komunikácie. Konkurenčný tlak núti marketérov k hľadaniu nových a neobvyklých spôsobov oslošovania zákazníkov.

Čichovský (2017) a Jakubíkova (2012, s. 269) napríklad v tomto smere uvádzajú, že vývoj v oblasti marketingovej komunikácie charakterizuje päť tendencií (nejde o výpočet všetkých existujúcich trendov, ale len o ich naznačenie):

- 1) **Maximalizovať kreativitu komunikácie** – cieľom je prostredníctvom neštandardných prístupov vytvoriť základ nekonvenčnej komunikačnej stratégie tzv. *Unique Communication Proposition* (ECP; Jakubíková 2012, s. 269). Oblúbené sú nekonvenčné komunikačné kampane s nízkym rozpočtom. Napríklad **guerillový marketing** (*guerilla marketing*). Jeho podstata spočíva v kreativite a autenticite nápadu, ktorý je neraz na hrane zákona či vkusu. Najdôležitejší je moment prekvapenia, či vtipná pointa „partizánskeho útoku“ na recipientov. Do tejto kategórie by sme mohli tiež zaradiť aj tzv. **buzzmarketing**, založený na umelo vyvolenom rozruchu, ktorý prirodzene pritiahne pozornosť a umožní tak zviditeľniť produkt v informačne presýtenom marketingovom prostredí. Jeho súčasťou je **Word-of-Mouth Marketing** (*WOM marketing*), ktorého cieľom je dosiahnutie efektu ústneho šírenia reklamy medzi samotnými zákazníkmi na princípe „keď nás niečo zaujme, hovoríme o tom“ a tým informáciu rozširujem bez pričinenia tvorcu (zadávateľa). Týmto postupom dochádza k šetreniu finančných prostriedkov;
- 2) **Marketingový minimalizmus - low cost marketing**, nízkonákladový marketing, nízkonákladová viacvrstevnatá marketingová komunikácia a marketingový minimalizmus, v podstate upúšťa od všetkého zbytočného, investuje sa len do podnikateľsky prínosných aktivít. Ide o posilňovanie značky, zvyšovanie produktovej lojality či vernosti producentovi v rámci IT riešení v CRM (Systém riadenia vzťahov so zákazníkmi; Čichovský 2017). V tomto smere sa preferuje **kreatívna publicita** – čiže neštandardným spôsobom komunikovať tak, aby boli výdavky na reklamu minimálne (Jakubíková 2012, s. 269);
- 3) **Biochemický marketing** – Čichovský (2017) ho charakterizuje ako oblasť aktivít, zameraných na „vysvetľovanie príčin reakcií a dôsledkov reakcií človeka na marketingové podnety s využitím bio-

chemických metód ako napríklad identifikovanie úlohy serotonínu<sup>38</sup>, dopamínu<sup>39</sup> ale aj hormónov, neuromarketingu a persuázie<sup>40</sup> podvedomia aj k tomu, aby marketér vo firme štruktúroval marketingové metódy nie podľa empirie, ani podľa zažitých schém a mixu metód, ale podľa toho ako metódy pôsobia na človeka a ako ich skutočne efektívne motivujú k záujmu o informáciu, vyskúšaní produktu, jeho kúpe, následnému zdieľaniu poznatkov o produkte a jeho prínosoch či hodnotách na sociálnych sieťach, k zapojeniu do inovácie ďalšej generácie produktov, kooperácií ako influencera (ovplyvňovateľa) produktu a iných“ (Čichovský 2017);

- 4) **Intuitívny marketing** – ide o vzťahový marketing, zameraný na budovanie dlhodobých vzťahov so zákazníkmi. Nie je to nový smer. Je považovaný skôr za tradičný spôsob, ktorého význam sa posilňuje. Vzťahy sú tu dôležitejšie ako samotný produkt. Komunikácia, najmä osobná, je kľúčovým nástrojom v intuitívnom marketingu. Reklama má preto menší význam ako pri jeho štandardných formách. Osobný kontakt so zákazníkom je flexibilnejší a umožňuje individuálne prispôbenie ponuky potrebám zákazníka. (Kotler 2003; Toman 2006);
- 5) **Podprahový marketing** – využíva podprahové stimuly na ovplyvňovanie nášho podvedomia. Podprahová reklama je založená na metódach nepriznaného (latentného) pôsobenia na mozog v režimoch stimulujúcich neuvedomelé, automatické reakcie. V rámci marketingovej komunikácie sa využíva sa *priming*<sup>41</sup>, persuázia

---

<sup>38</sup> **Serotonín** je neurotransmitter, ktorý sa môže podieľať na procesoch ovplyvňujúcich náladu človeka.

<sup>39</sup> **Dopamín** - je neurotransmitter, látka ktorá zohráva dôležitú úlohu v nervovom systéme. Je spájaný s procesmi stimulujúcimi motiváciou k rôznym aktivitám.

<sup>40</sup> **Persuázia** – presvedčanie (z latinského *Persuasio* = presvedčiť), niekoho o niečom, ovplyvňovať ho v jeho názoroch, postojoch, hodnotách, meniť jeho správanie, účelovo formovať to ako niečo prežíva, pričom vyvolané zmeny človek akceptuje dobrovoľne. V marketingu ide o metódu ovplyvňovania nákupného správania a spotrebiteľských návykov. Protipólom persuázie je otvorený psychologický nátlak (Čichovský 2013). Snahou psychológov špecializujúcich sa na marketingovú komunikáciu je nájsť takú formu propagácie, ktorá vo forme persuázie, t.j. nenásilným a pre adresáta latentným spôsobom (netuší že je predmetom jej pôsobenia), presvedčí recipienta k túžbe po produkte a následne i k jeho kúpe.

<sup>41</sup> **Priming** je druh kognitívneho procesu, pamäti na podprahovej úrovni (nevedomia), ktorá ovplyvňuje jedinca neskôr. Ide o automatickú reakciu na podnet, ktorá môže významne ovplyvňovať rozhodovací proces. Využíva ho tzv. podprahová reklama. Napríklad: „Ludia pod vplyvom priming efektu začnú hovoriť tichšie, ak predtým videli obrázok knižnice; kráčajú rýchlejšie, ak ich mŕňa skupina bežcov a vnímanie slov „ja“ a „mňa“ zvyšuje ich súťaživosť. Veda už dlho vie, že sme nevedome ovplyvňovaní

a *captologia* (rámček 7) a i. Keďže podprahové signály sú ťažko na prvý pohľad odhaliteľné, nie je možná ich účinná kontrola. Z dôvodu možného zneužitia nášho podvedomia na spoločensky neželateľné ciele je vo väčšine krajín zakázaná. Napriek tomu sa však s prípadmi jej využívania stretávame. Jedným z trendov (musíme dodať že staronových) je **aroma marketing** (*Scent marketing*). Na ovplyvňovanie zákazníkov využíva čuch. Podľa Veseckého (2015) si vôňu človek vie zapamätať najlepšie a najdlhšie zo všetkých zmyslových vnemov. Firmy preto stále častejšie zapájajú do komunikácie aj čuchové receptory (voňavé propagačné materiály, vôňa pri vstupe do hotelu, vôňa posteľného prádla v penzióne, vôňa predajne či jej personálu, cielene vypúšťanie kávovej arómy na ulicu pred kaviareň a pod.) *Scent marketing* sa tak stáva opäť dôležitým doplnkom marketingovej komunikácie<sup>42</sup>;

#### Rámček 7

#### CAPTOLÓGIA nová forma PERSUÁZIE

**Captológia** respektíve **Computers as Persuasive Technologies** je nová oblasť štúdia informačných technológií ako prostriedkov **persuázie** (viď poznámka č. 40). Predmetom jej záujmu je prieniková oblasť na rozhraní medzi persuáziou a interaktívnymi technologickými produktmi ako sú počítače, mobilné telefóny, webové stránky, bezdrôtové technologické zariadenia, mobilné aplikácie, video hry a pod. (Stanford 2017). Captológia analyzuje ako zmienené informačno-komunikačné prostriedky menia názory, postoje a správanie sa ľudí. Predmetom skúmania vplyvu na užívateľov nie sú len otázky inovácií v koncepcii technológií, ale aj otázky etiky a ich možností v oblasti výskumu (Stanford 2017).

vonkajšími podnetmi. Psychológovia preukázali, že priming efekt pôsobí silnejšie vtedy, keď niekto zameria na niečo viac pozornosti.“ (Kazička 2015)

<sup>42</sup> „Ludia sú schopní rozoznať 10 000 pachov, ktoré spúšťajú spomienky, obrazy, emócie, asociácie a môžu teda pozitívne ovplyvniť nákupné rozhodovanie. Naša čuchová pamäť je oveľa silnejšia ako zrakový vnem. Zatiaľ čo 95% informácií získaných zrakom do roka zabudneme, z čuchovej pamäti sa nám vytratí len 20%. ... Zákazník si prostredníctvom vône zapamätá aj celkom novú a neznámu značku omnoho ľahšie a len tak na ňu nezabudne. ... Vplyv vóni sa skúmal už v roku 1932. Do predaja bola uvedená bielizeň rovnakého druhu a kvality, ale niektorá mala neutrálnu vôňu a iná voňala ako narcisy. Kupujúci celkom jednoznačne dávali prednosť voňavej bielizni. ...“ (Vesecký 2015)

Autorom názvu je B. J. Fogg, ktorý ho vytvoril v r. 1966 ako akronym z označenia *Computers As Persuasive Technologies* t.j. **CAPT** (Stanford 2017).

V oblasti marketingu sa skúmajú možnosti ovplyvňovania užívateľov interaktívnych informačných technológií. Lákavá je predovšetkým finančná úspora, keďže ide predovšetkým o nízkonákladové formy marketingovej komunikácie. Podľa Čichovského (2013) captológia umožňuje motivovať užívateľov IKT k tomu, aby ich využívali pri svojej práci, či iných aktivitách pre nich prijateľným spôsobom, čo súčasne vytvorí priestor pre ich jednoduchšie, rýchlejšie niekedy dokonca aj bezodkladné ovplyvňovanie vo forme persúázie, a to všetko v nízkonákladovom režime.

Napríklad povzbudenie turistov k využívaniu mobilných aplikácií celkom mení spôsob akým dnes ich naružívi užívatelia cestujú. Trh tradičných sprostredkovateľov cestovných služieb klesá a nahrádzajú ich voľne dostupné online rezervačné systémy. Trasu prakticky nie je nutné plánovať vopred. Turista si dokáže kdekoľvek (kde je prístup na internet) počas cesty zarezervovať dopravu, ubytovanie, či iné služby.

Zároveň sa vytvára nový, lacný spôsob pre ovplyvňovanie užívateľov IKT. Ak do mobilnej aplikácie pre vyhľadávanie reštaurácií vyberieme len tie ktoré nám za to zaplatia, tak ich návštevnosť stúpne na úkor ostatných. Alebo do zoznamu atrakcií v aplikácii „virtuálny turistický sprievodca“ ponúkneme rozličné zariadenia služieb (kúpalisko, detské ihrisko, wellness a pod.). V tomto smere sa núka obrovské množstvo možností využitia.

- 6) **Emocionálna komunikácia** – väčšmi ako kedykoľvek predtým sa využívajú sofistikované, vizuálne sugestívne prostriedky všemožne útočiace na emócie recipientov. Emócie sú silnejším motivátorom ako racionálne uvažovanie a pomáhajú spoločnostiam dosiahnuť ich obchodné ciele;
- 7) **Inovatívna komunikácia** – v oblasti využívania nových technológií a v oblasti nových foriem komunikácie. Preferuje sa interaktívna komunikácia. Podpora technológií je nezastupiteľná. Tie umožňujú cieľiť reklamu až na úroveň jednotlivcov a nastaviť komunikáciu podľa individuálnych preferencií spotrebiteľa. (Jakubíková 2012, s. 269);
- 8) **Integrovaná komunikácia**, resp. **Integrated Marketing Communications (IMC)** – „predstavuje koordináciu a integráciu všetkých marketingových komunikačných nástrojov, prístupov, funkcií a zdrojov v rámci spoločnosti do jednoliateho programu, ktorý maximalizuje dopad na spotrebiteľov a iných koncových užívateľov za vynaloženia minimálnych nákladov“ (Virtue 2017). Dnes je už integrovaný prístup ku komunikácii považovaný za nevyhnutnosť;

- 9) Asi najdynamickejšou oblasťou je oblasť marketingovej komunikácie v rámci tzv. **digitálneho marketingu**. Ide o komunikáciu prostredníctvom internetu (*online marketing*) a telefónu (*mobile marketing*). Možnosti v tejto oblasti sa neustále rozširujú a zaslúžili by si väčší priestor, ktorý nám obmedzený rozsah a zameranie publikácie neumožňuje. Obmedzíme sa len na veľmi stručnú informáciu. **Mobilný marketing** používa ako hlavné médium osobnej komunikácie mobilný telefón. Jeho súčasťou sú klasické reklamné telefonáty, krátke textové správy (SMS) a pod. V ostatných rokoch sa v súvislosti s rozšírením tzv. inteligentných (smart) telefónov presadzuje používanie aplikácií a **kontextovej reklamy**. Tá umožňuje presnejšie cielenie informácií podľa jej obsahu, zamerania. Zaujímavou možnosťou šírenia reklamného obsahu je *Bluecasting*, ako súčasť tzv. **proximity marketingu**. Základom je rozširovanie reklamného obsahu na základe geografickej polohy vlastníka mobilného zariadenia cez aktívne WiFi alebo Bluetooth pripojenie, resp. cez vstavaný GPS (Budinská 2006). Ak je mobilné zariadenie identifikované v bunke, vyšle mu rozsahom obmedzenú textovú správu, ktorú však príjemca nemusí zaregistrovať, ak sa na zariadenie nepozrie (Budinská 2006). Efektívnejším spôsobom je preto **Bluecasting**. Nenápadný vysielateľ neustále monitoruje výskyt mobilných telefónov v dosahu 100-150 m so zapnutým Bluetooth, ktorým vyšle reklamný obsah zadávateľa (text, obrázok, video, vizitku vo formáte Vcard prípadne aj hru; Budinská 2006). Podmienkou je zapnuté Bluetooth užívateľov (čo nie je samozrejmé). Zadávatelia to riešia tak, že upozornia majiteľov mobilných zariadení na možnosť prijať napr. reklamnú hru potom, čo si zapnú Bluetooth (Budinská 2006). Počas dlhej jazdy v autobuse alebo v čakárni u lekára to mnohí recipienti príjmu ako spôsob vyplnenia času. Do sféry digitálneho marketingu možno zaradiť aj **Virálny marketing**. Je založený na šírení reklamného obsahu samotnými recipientami, bez následného pričinenia tvorcu, čiže podobne ako sa šíri vírus v tele hostiteľa. Mechanizmus šírenia je podobný ako pri buzzmarketingu či WOM marketingu. Motiváciou k šíreniu býva veľmi zaujímavá forma obsahu napr. „wow“ či inak vtipné videá, obrázky, či nejaký zakázaný obsah. Kontroverznou a často využívanou formou marketingovej komunikácie v rámci PR je **astroturfing**. Ide o vylepšovanie percepcie produktu prostredníctvom falošných pozitívnych referencií. Napríklad v online diskusiách firma (jej majiteľ, prípadne nejaký politik, herec a i.) prostredníctvom svojich za-

mestnancov či najatých prispievateľov vytvára falošné príspevky od fiktívnych užívateľov, ktorí vychvaľujú jej produkt, čím vytvára u čitateľov dojem jeho zdanlivej masívnej obľúbenosti. Nezriedka môže ísť o najatých blogerov, *YouTuberov* a pod. Samostatnou kapitolou v oblasti digitálneho marketingu sú **sociálne siete**, ktoré fungujú ako **all-in-one platformy**, umožňujúce nielen získavať informácie o produktoch a rýchlo sa v nich zorientovať (napríklad využívaním **hashtagov**<sup>43</sup>), ale aj o nich verejne či neverejne (prostredníctvom chatu) diskutovať a dokonca prostredníctvom integrovaného systému aj nakupovať tzv. „**buy-and-share**“. Najnovšie trendy v oblasti digitálneho marketingu pracujú aj s virtuálnou realitou, ktorá sa s veľkou pravdepodobnosťou stane dôležitou súčasťou marketingovej komunikácie v najbližšej budúcnosti.

### **c) *Stratégia komunikačného mixu destinácie a meranie jeho dopadu/dosahu***

Manažment turistickej destinácie, obvykle reprezentovaný niektorou z úrovní riadenia jej územia (DMO) využíva nástroje marketingovej komunikácie za účelom stimulovať dopyt (informovať o ponuke) a formovať imidž územia (percepcia turistickej destinácie – názory, postoje a pod.) u cieľových segmentov. Imidž územia je v tomto prípade vnímaný ako odraz identity územia destinácie na úrovni jednotlivcov (Matlovičová 2015). Pre jednotlivé skupiny môže byť vypracovaná samostatná komunikačná stratégia (tzv. diferencovaný prístup), prípadne je zvolený nediferencovaný prístup k celému cieľovému trhu. Kľúčovou úlohou a najväčšou výzvou v oblasti marketingovej komunikácie turistickej destinácie je zjednotenie prípadných rozdielov a „*presadenie integrovanej komunikácie organizačnej štruktúry t.j. systém marketingového riadenia destinácie*“ (Palatková 2011). Z pohľadu cieľov a záujmov sú za hlavné skupiny komunikantov turistickej destinácie považovaní (Palatková 2011):

- (1) návštevníci turistickej destinácie,
- (2) podnikateľské subjekty v sektore turizmu (interné aj externé),
- (3) podnikateľské subjekty z iných sektorov.

---

<sup>43</sup> **Hashtag** je forma označenia kľúčového slova znakom v informácii zdieľaného obsahu, umožňujúca rýchlu orientáciu a vyhľadávanie v texte. Napr. Katedra #geografie a aplikovanej geoinformatiky v #Prešove otvára nový #študijný modul, zameraný na #turizmus a teritoriálny #marketing.

- (4) rôzne organizácie, združenia ovplyvňujúce turizmus v turistickej destinácii,
- (5) rezidenti turistickej destinácie a jej bezprostredného okolia,
- (6) inštitúcie verejného sektora,
- (7) konkurencia.

Výber vhodného komunikačného mixu a koncipovanie efektívnej stratégie sú natoľko náročné, že mnohé destinácie tieto aktivity outsourcujú, čiže spoliehajú sa na externých špecialistov. Vysekalová a Mikeš (2010) odporúčajú pri výbere externej komunikačnej agentúry postupovať nasledovne:

#### **1. krok: Vstupná príprava**

Je potrebné vytvoriť brief (vstupnú osnovu zadania) a ujasniť si, aký typ agentúry je najvhodnejší (zohľadňuje sa veľkosť rozpočtu i charakter zadania, či máme záujem o full service alebo len mediálnu agentúru, referencie).

#### **2. krok: Shortlist maximálne troch**

Zo všetkých prijateľných možností je vhodné vytvoriť shortlist (výber) s maximálne troma agentúrami, ktoré sú pozvané do výberového konania. Problémom môže byť ak najvhodnejší kandidát pracuje súčasne pre konkurenčnú destináciu (odporúča sa vopred dohodnúť podmienky). V tomto prípade sa organizácie napojené na verejný rozpočet musia popasovať s procesom verejného obstarávania.

#### **3. krok: Špecifikácia požadovaných výsledkov**

Vhodné je vypracovanie podrobného zadania v písomnej podobe, ktoré bude zaslané uchádzačom. Malo by obsahovať presné požiadavky na výsledky, čas určený na prezentáciu, rozsah požadovaných služieb, lehotu na vypracovanie, podkladové dáta (marketingové údaje), návrh odmeny a kontaktné osoby.

#### **4. krok: Rozhodnutie**

O výsledku by mali byť informovaní všetci zúčastnení. Nie je vhodné ho odkladať a zachovať serióznosť – dodržať avizované podmienky a poskytnúť neúspešným kandidátom spätnú väzbu.

Pre vyhodnocovanie úspešnosti marketingovej komunikácie, prípadne jednotlivých kampaní sa používa viacero prístupov. Mediálne agentúry pracujú s tzv. **mediálnymi ukazovateľmi** (Karlíček, Král 2011, s. 68). Patria medzi ne napríklad (Karlíček, Král 2011, s. 68-69):

- **Cost per thousand (CPT)** – náklady na oslovenie tisíc recipientov (divákov, čitateľov, poslucháčov);
- **Gross rating points (GRPs)** – intenzita kampane vyjadrená ako kumulatívna sledovanosť, počúvanosť či čítanosť po dobu jej trvania u celej populácie (prípadne u 15 a viac ročných). Napríklad GRPs 500 vyjadruje, že reklama vysielaná 50x zasiahla v priemere 10% cieľového segmentu. Kumulatívna sledovanosť, počúvanosť alebo čítanosť konkrétnej cieľovej skupiny je označovaná ako TRPs. Z dôvodu nízkej výpovednej hodnoty sa uprednostňujú iné ukazovatele. (Karlíček, Král 2011, s. 68);
- **Reach (Rch)** – zásah, vyjadruje percento cieľovej skupiny, ktoré bolo danou reklamnou kampaňou aspoň raz oslovené. Je vyjadrovaný v rozmedzí 0-100% (Karlíček, Král 2011, s. 69);
- **Opportunity To See (OTS)** – vyjadruje frekvenciu zásahu vizuálnou formou reklamy, t.j. koľkokrát jednotlivcov daná reklama zasiahla (Karlíček, Král 2011, s. 69);
- **Opportunity To Hear (OTH)** – vyjadruje početnosť zásahu akustickou formou reklamy. Napríklad reach 50% a frekvencia 4 pre reklamu znamená, že ňou bolo zasiahnutých 50% cieľového segmentu a každý z nich v priemere 4-krát (Karlíček, Král 2011, s. 69);
- **Afinita** – pomer percenta zásahu daného nosiča k osloveniu danej skupiny. Slúži pre porovnanie vhodnosti jednotlivých reklamných nosičov pre oslovenie danej cieľovej skupiny. Inými slovami - vyjadruje pomer zásahu daného nosiča (konkrétna relácia) v sledovanej cieľovej skupine k percentu zásahu daného nosiča v celej populácii. Napríklad ako cieľová skupina sleduje danú reláciu v porovnaní s celkovou populáciou. Presnejšie, ak relácia oslovila 40% cieľovej skupiny a 10% celkovej populácie je jej afinita 4 (Karlíček, Král 2011, s. 69).

Uvedené ukazovatele hodnotili dosah komunikácie (koľko ľudí ju vydalo, počulo, čítalo), ale v praxi nás viac zaujíma jej **impakt (dopad)**. Je zrejmé, že **bez dosahu nemôže byť dopad**, ale tiež platí, že veľký dosah nie je zárukou veľkého dopadu (Vysekalová, Mikeš 2011, s. 95)

- **Dopad** – teda či má kampaň nejaký vplyv na spotrebiteľské a nákupné správanie (Vysekalová, Mikeš 2011, s. 95);
- **Znalosť reklamy (Ad awareness)** - pri nej rozlišujeme (Vysekalová, Mikeš 2011, s. 96):

- **spontánnu znalosť** - aké percento ľudí si dokáže reklamu (produkt) vybaviť spontánne,
- **navodená znalosť** - aké percento ľudí si dokáže vybaviť reklamu (produkt) za predpokladu, že im je poskytnutá nápoveda (napríklad videli ste tú reklamu v ktorej Ind búcha kladivom po karosérii auta?).
- **Rozpoznanie reklám (Ad recognition), zapamätanie alebo spätné vybavenie (Ad recall)** - ich zisťovaním sledujeme ako si dokážu ľudia spojiť reklamu alebo jej prvok so značkou či produktom, niekedy aj vo vzťahu ku konkurenčným produktom (Vysekalová, Mikeš 2011, s. 96);
- **Likes / Dislikes** - čo sa recipientom na reklame páči a čo nie. V tomto prípade to však nemusí mať vplyv na nákupné správanie (Vysekalová, Mikeš 2011, s. 96);
- **Porozumenie (Comprehension)** - do akej miery je posolstvo (cieľ komunikácie) jednoznačné, zrozumiteľné a či mu recipienti porozumeli;
- **Efektivita a kreativita reklamy;**
- **Credibility** - dôveryhodnosť reklamy, respektíve aká časť cieľovej skupiny dôveruje obsahu informácie a do akej miery sa respondenti identifikujú s obsahom, osobami, dejom (Vysekalová, Mikeš 2011, s. 97). Sledujú sa tu aj nepriame ukazovatele ako (Vysekalová, Mikeš 2011, s. 97):
  - zmena povedomia o značke/produkte (*Brand awereness / Product awereness*),
  - odlišenie značky/produktu (*Distinctivity*),
  - zmeny imidžu a percepcie osobnosti značky, prípadne producenta (*Brand image / Brand personality*),
  - zmena postojov ku značke alebo produktu (*Brand/product attitude*),
  - zmeny spotrebiteľského správania (*Customer behavior*),
  - profil vnímania značky (*Perception profile*),
  - kritické hodnotenie (*Critical judgement*), resp. miera „odstupu“ od danej značky,
  - spokojnosť so značkou (*satisfaction*),
  - charakter imidžu značky, status značky,
  - celkové hodnotenie značky (*Overall rating*), miera lojality k značke (*Loyalty, commitment*).



*Pohľad na mesto Copacabana, na brehu jazera Titicaca, Bolívia  
Foto: K. Matlovičová*

### **3.4.5 Distribučné cesty v turizme**

Termínom distribučné cesty sú v marketingu označované všetky subjekty a prostriedky (kanály), ktoré umožňujú sprístupniť produkt spotrebiteľovi.

Hlavné marketingové funkcie, ktoré plní distribúcia sú (Kotler 2001, s. 484-485; Jakubíková 2012, s. 219):

- 1) **Transakčné** funkcie – patria tu predaj, rokovanie o cene, snaha o dosiahnutie dohody, objednávanie a nákup tovaru, skladovanie nepredaného tovaru a v neposlednom rade aj presun vlastníctva tovaru na subjekty, ktoré sú cieľom transakcie;
- 2) **Logistické** funkcie – tu máme na mysli fyzický presun produktov, doprava, zmeny delením do obalových jednotiek, ochrana tovaru pred poškodením počas prepravy či stratami;
- 3) **Servisné** funkcie – kvalitatívne určenie a označenie, informácie o trhu, propagácia (šírenie vierohodných informácií o tovare), financovanie do doby splatnosti za dodanie tovaru, resp. získavanie finančných fondov na financovanie zásob.

V rámci turizmu má väčšina produktov charakter služieb t.j. nehmotných produktov. Ich „doručovanie“ je preto istým spôsobom osobité. Špecifikom transferu produktu v rámci turistických služieb je fakt, že pri ich kúpe nedochádza k transferu vlastníckych práv na kupujúceho, pretože produkt (služba) je spotrebovaný alebo prenájatý počas doby jeho využívania (Fletcher, Fyall, Gilbert, Wanhill 2013, s. 572). Služby nie je možné skladovať, zasielať (napríklad hotelová izba), sú pomimuteľné, neoddeliteľné od subjektu poskytovania, premenlivé a distribúcia neraz vyžaduje, aby spotrebiteľ prišiel na miesto jej poskytovania a nie naopak (Jakubíková 2012, s. 220) Gilbert (in Fletcher, Fyall, Gilbert, Wanhill 2013, s. 572) zhrnul špecifiká distribúcie v turizme nasledovne:

- a) Predmetom distribúcie v skutočnosti nie je žiadny reálny produkt, ale len predstava o ňom. To súvisí predovšetkým s nehmotným charakterom produktu – služieb. Predmetom marketingovej komunikácie a v mnohých prípadoch distribúcie je tak len **prísľub produktu**. Napríklad v cestovnej kancelárii si zákazník kúpi prísľub ubytovania, dopravy či sprievodcovských služieb;
- b) Samotná **distribúcia je súčasťou produktu**, ktorý zahŕňa kúpu, rozhodnutie o spôsobe cestovania do turistickej destinácie, pobyt v nej a návrat. Podstata distribúcie v turizme bezprostredne súvisí so vstupovaním do poskytovania a spotreby produktu. Takže spôsob predaj a prostredie, v ktorom k nemu dochádza je súčasťou celkového turistického zážitku. Napríklad, ak sa klient rozhodne a zakúpi si pobyt v Chorvátsku, „doručovanie“ prebieha vo forme rozhodovania a realizácie spôsobu dopravy do strediska, kde sa pobyt uskutočňuje a následne jeho prepravy naspäť domov;
- c) Veľká časť **prostriedkov** v rámci distribúcie sa vynakladá na **tlač** informačných a propagačných materiálov ako aj na ich doručovanie zákazníkom či predajcom. Napríklad tlač obrovského množstva katalógov, brožúr a letákov s ponukou zájazdov, ich uskladnenie, distribúcia províznym predajcom a zasielanie potenciálnym zákazníkom;
- d) Vzhľadom k vyššie uvedenému špecifickému charakteru turistického produktu, vývoj v oblasti distribúcie smeruje k výraznému posilňovaniu **on-line doručovania**. Niektoré služby už dnes fungujú na báze *Integrovaných online systémov* (viac nižšie). Napríklad

celý proces od výberu, cez kúpu zájazdu a doručenia voucherov<sup>44</sup>, víz či iných potrebných dokumentov je realizované elektronic-ky – napr. mailom, mobilom (QR kód namiesto letenky), prípadne v mieste pobytu sú niektoré služby realizované virtuálne (napríklad sprievodca formou aplikácie, ktorá lokalizuje polohu a vyhľadá atrakcie, prehrá výklad a pod.).

Charakter distribúcie je však determinovaný konkrétnym produk-tom, štruktúrou trhov, kultúrnymi či obchodnými zvyklosťami, legis-latívnymi podmienkami (reguláciami) v oblasti ochrany spotrebiteľa, cenovou politikou turistickej destinácie a pod. (Platková 2011, s. 58-59)

Turistická destinácia predstavuje pomerne zložitý systém vzťahov a rozmanitých distribučných kanálov. Z pohľadu ich manažovania roz-lišujeme (Palatková 2011, s. 59; 2006, s. 151-152):

- **vnútornú distribučnú sieť** tvorenú sieťou spolupracujúcich sub-jektov v rámci turistickej destinácie: miestne turistické organizá-cie, miestni touroperátori, poskytovatelia služieb, sprostredkova-telia služieb, turistické informačné centrá a pod.,
- **vonkajšiu distribučnú sieť** tvorenú kombináciou zastúpení turis-tickej destinácie mimo turistickej destinácie (napr. zahraničných ak turistická destinácia je uvažovaná úrovni štátu). Patria tu re-prezentanti destinácie, touroperátori či agenti.

#### **a) Distribučné stratégie**

K rozhodnutiu o distribučnej stratégii je potrebné pristúpiť z dlho-dobej perspektívy, pretože jej zmena obvykle zasiahne celý rad subjek-tov distribučného reťazca a môže mať vážne následky na výkon orga-nizácie (Palatková 2011, s. 59). Pri koncipovaní distribučnej stratégie je možné zohľadniť viacero aspektov. Kľúčovým z nich je rozhodnu-tie o počte sprostredkovateľov, ktorí budú využívaní na každej úrov-ni distribúcie. K ich výberu možno pristúpiť tromi rôznymi spôsobmi:

- **Stratégia maximálneho pokrytia sieťou distribučných miest za-ložená na intenzívnej distribúcii.** Cieľom je maximalizovať dos-tupnosť produktov turistickej destinácie a lokalizovať ich do čo možno najväčšieho počtu miest. Jej súčasťou je aj snaha o maxima-

---

<sup>44</sup> **Voucher** – poukaz na pobyt. Je v ňom uvedený presný rozsah služieb, ktoré sú za-platené (napríklad ubytovanie pre tri osoby v dvojposteľovej izbe s prístelkou pre dieťa do 12 r., na päť nocí, s polpenziou, hotelový transfer z/na letisko)

lizáciu z pohľadu času poskytovania služieb (prispôsobené otváracie hodiny, 24/7 prevádzkovanie). Táto stratégia sa najčastejšie využíva u produktov orientovaných na **cenu** (Kotler 2001, s. 490; Vašítková 2014, s. 112);

- **Stratégia výhradného zastúpenia založená na exkluzívnej distribúcii.** V tomto prípade je zámerne redukovaný počet distribútorov s cieľom kontroly **kvality** a špecifických nárokov na proces distribúcie. V duchu hesla „dobrého nebýva veľa“ je zákazník ochotný podstúpiť väčšie nepohodlie a zaplatiť aj vyššiu celkovú cenu výmenou za vyššiu pridanú hodnotu v podobe exkluzivity zážitku spojeného s produktom;
- **Stratégia selektívneho pokrytia založená na obmedzenom počte distribútorov.** Tento typ stratégie môžeme podľa Vašítkovej (2014, 112) vnímať ako kompromis cieľov predchádzajúcich dvoch stratégií. Distribúcia je teda zabezpečovaná prostredníctvom vybraných dodávateľov, resp. vo vybraných lokalitách podľa charakteru produktu. (Kotler 2001, s. 490)

Podľa charakteru zvolenej cesty (distribučného kanála) sa využívajú stratégie založené na (Kotler 2001, s. 486):

- 1) **priamej distribúcii** – tzv. marketingová sieť nulovej úrovne, kde medzi poskytovateľom služby a konečným zákazníkom nie je medzičlánok (turistická služba → spotrebiteľ),
- 2) **nepriamej distribúcii** – tzv. viacúrovňová marketingová sieť, keď má distribučný reťazec viac článkov. Medzi poskytovateľom služby a spotrebiteľom existuje jeden alebo viacero sprostredkovateľov (turistická služba → sprostredkovateľ → spotrebiteľ).

### **b) Informačné systémy turistickej destinácie**

Ako sme už neraz spomínali turistické destinácie sa vyznačujú veľkou heterogenitou subjektov a produktov, ktoré ju tvoria. Komplexita zvyčajne narastá s veľkosťou územia, ktoré reprezentuje. Možnosti manažovania z pohľadu rozličných úrovní DMOs sú pri značnom počte verejných i súkromných stakeholderov limitované (Kotler, Bowen, Makens, Baloglu 2017, s. 511). Hľadanie spôsobov a prostriedkov, ktoré by umožnili efektívny manažment tak heterogénneho systému, viedlo k tvorbe informačných systémov destinácií.

**Informačný systém turistickej destinácie DMS (Destination Management System)** „predstavuje účelové usporiadanie vzťahov medzi ľuďmi, dátovými zdrojmi, procedúrami a technologickými prostriedkami ich spracovania. Ide o systém práce s informáciami, zahŕňajúci zber, spracovanie, prenos, aktualizáciu (poskytovanie) informácií, resp. dát rôznym cieľovým skupinám“ (Palatková 2011, s. 167).

Z hľadiska charakteru využívania informačných systémov destinácie je potrebné rozlišovať (Palatková 2011, s. 168-169; Jakubíková 2014, s. 140-142):

- a) **Vnútný informačný systém** – informačné systémy, ktoré slúžia výhradne na prenos informácií medzi subjektami marketingového manažmentu a s ich externým mikroprostredím (stakeholderi turistickej destinácie) – *užšie poňatie informačných systémov*. Zhromažďuje, analyzuje a poskytuje ďalším subjektom informácie o tom čo sa udialo. Sú to informácie, ktoré musia subjekty evidovať zo zákona alebo ich nevyhnutne potrebujú pre efektívne fungovanie. Môže ísť o informácie o produktoch, objednávkach, sťažnostiach, cenách, udalostiach a pod.
- b) **Marketingový informačný systém** – informačné systémy slúžiace na prenos informácií v rámci destinácie a tiež za jej hranice (do jej okolia) – *širšie poňatie informačných systémov*. Obsahuje, zhromažďuje a poskytuje informácie o aktuálnom dianí a očakávaných udalostiach v destinácii (viď kapitola 4.5.2).

Oba systémy pracujú s dvomi typmi informačných zdrojov: **pri-márne** (získané pre konkrétny účel vlastným výskumom) a **sekundárne** údaje (zhromaždené alebo získané inými subjektmi, resp. pôvodne získané pre iný účel; Goeldner, Ritchie 2014).

Značné uľahčenie práce so získavaním dát a ich spracovaním do podoby informácií predstavuje neustále sa zvyšujúci podiel informačných technológií, vďaka ktorým sa dnes preferuje označenie informačný systém turistických destinácií s podporou informačných technológií. Tvoria ho:

- **Systém statických informačných nosičov** – orientačné tabule, mapy, smerovky, systém turistického označenia, popisné tabule a pod. V procese budovania značky turistickej destinácie sa využíva **jednotný vizuálny štýl ich zobrazovania** respektíve ich **di-zajn**. Spadá pod neho aj **jednotný systém označovania**. Je považovaný za účinný prostriedok vizuálnej diferenciácie (odlíšenia

územia destinácie od konkurenčných) ako jeden z prvkov vizuálnej identity značky. Podľa miesta umiestnenia je ich možné rozdeliť na:

- *interiérové formáty* - rôzne informačné letáky, mapy, brožúry a pod.,
- *exteriérové formáty* - popisné tabule, smerovky, orientačné plány a pod.
- ***Systém dynamických informačných nosičov*** - touch screen, informačné boxy (PAT<sup>45</sup>), médiá a i. Rovnako môžu byť umiestňované v interiéroch i exteriéroch;
- ***Virtuálne informačné systémy*** - online technológie, webové stránky, mobilné aplikácie, verejné online terminály (napr. *UNI Terminály* v zákazníckych centrách dopravných podnikov a i.;
- ***Ludia ako zdroj informácií*** - rezidenti, pracovníci informačných centier, sprievodcovia, návštevníci destinácie a i.

„Jednoduchý prístup k obsiahlym, časovo a obsahovo presným informáciám o ponuke destinácie a umožňujúcim rezerváciu jednotlivých služieb i komplexu služieb“ poskytuje ***Medziorganizačný informačný systém turistickej destinácie IOS***, tzv. *Interorganizational System* (Palatková 2011, s. 169-170). Zákazníkom a sprostredkovateľom je v ňom k dispozícii množstvo informácií o aktuálnej ponuke turistickej destinácie, ako aj nevyhnutných informácií uľahčujúcim návštevu destinácie či jej organizovanie.

---

<sup>45</sup> **PAT** skratka z anglického **Public Access Terminals** – ide o informačné boxy umiestňované v exponovaných miestach napr. na staniciach (Palatková 2011, s. 168)



*Lama Alpaka (Vicugna Pacos), Copacabana, Bolívia*  
*Foto: K. Matlovičová*

# 4 Plánovanie v turizme

Všimli ste si, že najčastejšie prívlastky ktoré dostáva slovenský turizmus majú negatívne konotácie? V skutočnosti nás ešte stále viac prekvapí, ak sa nám do uší dostane pozitívna referencia na zážitok zo slovenských turistických stredísk, pretože máme akosi hlbšie zafixovanú stereotypnú predstavu o nefungujúcich službách, neochotných a nevlúdnych zamestnancoch, či o nedbanlivosti v údržbe prírodne či kultúrne cenných území, na ktoré sme síce hrdí ale ...

Akú perspektívu má slovenský turizmus?

Aký ho chceme mať o 10 či o 20 rokov?

Jedno staré japonské príslovie hovorí:

*„Vízia bez činov je len snom. Čin bez vízie je nočnou morou.“*

Otázky ako zlepšiť plánovanie a manažment rozvoja turizmu sú prakticky celé desaťročia evergreenom politickej rétoriky na každej úrovni riadenia štátu. Problémom je, že väčšina aktivít v tejto oblasti (ak nie všetky), sú oneskoreným kopírovaním toho, čo sa inde ujal už pred rokmi. Ale pomáha to, čím sa pomaly darí posúvať slovenský turizmus do 21. storočia. Tí, ktorí často cestujú do zahraničia, podvedome vnímajú, že v skutočnosti *„chytáme koňa za chvost“*. Zdá sa však, že nateraz je to asi jediná cesta.

Aby však naše snaženie bolo čo možno najefektívnejšie a skutočne viedlo k dosiahnutiu vytýčených cieľov, malo by mu predchádzať premyslené plánovanie, múdry manažment a trpezlivé prekonávanie početných prekážok na ceste k dosiahnutiu stanovených cieľov.

## 4.1 Čo je to plánovanie?

Na počiatku akejkol'vek zmysluplnej činnosti je jej cieľ. Platí to všeobecne, či už máme na mysli sofistikované výskumné procesy alebo triviálne aktivity na dennej báze. Premýšľanie nad spôsobom dosiahnutia cieľa(ov) označujeme ako plánovanie. Pri aplikovaní na cestovateľské méty to znamená, že len ak vieme *kde sme* a *kam* sa chceme dostať, začneme premýšľať o tom *ako* to urobíme. Zvažujeme početné možnosti a vyberáme tú najlepšiu alternatívu – zostavujeme plán.

Koráb, Peterka a Režňáková (2008, s. 9) používajú v tomto prípade pri-podobnenie k mape, na ktorej sme zvolili počiatok a cieľ cesty, kam sa chceme dostať. Proces plánovania bude následne podľa nich zhŕňať mnohopočetné voľby – ciest do stanoveného cieľa a prostriedkov, ktoré pri tom použijeme. Zvažujeme pri tom ich rizikovosť, rýchlosť či náklady (niektoré cesty sú kratšie ale nemáme na nich prostriedky) a pod. ***Plánovanie tak môžeme vnímať ako proces prijímania rozhodnutí, proces voľby optimálneho variantu dosiahnutia stanovených cieľov spomedzi núkajúcich sa možností*** (Sedlák 2007, 149).

Plánovanie resp. zostavovanie plánov je považované za najdôležitejšiu manažérsku činnosť. Termínom **plánovanie** popisujeme procesy hľadania, zvažovania, selekcie a prijímania série viac či menej vzájomne podmienených „dočasných“ rozhodnutí. Nejde o jednoduchý lineárny proces, ale o komplikovaný cyklický proces. Vyžaduje si systematické vyhodnocovanie a v prípade potreby aj prehodnocovanie. Takýto cieľavedome dynamický prístup k plánovaniu umožňuje flexibilne reagovať na meniace sa podmienky trhu a udržať konkurencieschopnosť organizácie na požadovanej úrovni. Podľa Halla (2000, s. 7) prijaté rozhodnutia zvyčajne nemajú charakter individuálnych rozhodnutí a sú neustále prehodnocované v dôsledku celého radu podnetov prichádzajúcich z interného a externého prostredia. Jednoducho povedané, pod plánovaním si môžeme predstaviť „*handrkovanie*“, *do-hadovanie, vynucovanie, zvažovanie, prijímanie rozhodnutí a nastavovanie politík*“. (Hall 2000, s. 7)

## 4.2 Plánovací proces

**Plánovací proces** by mal (podľa Kotler, Bowen, Makens, Baloglu 2017; Koráb, Peterka, Režňáková 2008, s. 9-11; Sedlák 2007, s. 148-149; Horáková 2014, s. 4-5) optimálne pozostávať z niekoľkých stupňov rozhodovania:

1. **vízia** – predpokladaný stav, ktorý chceme dosiahnuť,
2. **situčná analýza** – zmapovanie aktuálneho stavu, východiskovej pozície. Najčastejšie využívaným nástrojom je SWOT analýza, t.j. inventarizácia a ohodnotenie predností, slabín resp. nedostatkov, identifikovanie využiteľných príležitostí a eventúálnych hrozieb, ktoré môžu naše úsilie zmariť,

3. **konkretizácia a selekcia cieľov** – ich výber znamená transformovať víziu do podoby konkrétnych, z pohľadu výsledkov situačnej analýzy, dosiahnuteľných cieľov. Zohľadňujeme pri tom aktuálny sociálno-ekonomický kontext a tendencie jeho vývoja v časovom horizonte plánovaného dosiahnutia stanovených cieľov,
4. **koncipovanie stratégie** – stanovenie postupov ako a v akom čase dosiahnuť stanovené ciele. Súčasťou stratégie by mal byť aj finančný rozpočet a plán systému kontroly,
5. **implementácia strategického plánu** – v tejto fáze je kľúčovou činnosťou kontrola, priebežné vyhodnocovanie a prípadná modifikácia stratégie. V niektorých prípadoch je nutné pristúpiť aj k zásadnejším zmenám a to na úrovni prehodnotenia stanovených cieľov.

Pre dosiahnutie zamýšľaných cieľov je nevyhnutná aplikácia plánovania na viacerých úrovniach (Košťan, Šuler 2002). Pre jednotlivé oblasti riadenia spoločností sú v praxi využívané samostatné **plány**, ktoré sa líšia svojim zameraním v závislosti od funkčných oblastí, pre ktoré sú koncipované. Výstupom procesu plánovania je tak celá sústava plánov, ktoré precizujú spôsoby a časové intervaly dosahovania stanovených parciálnych cieľov. Podľa Siropolisa (1994) ide o:

- *výrobné plány,*
- *finančné plány,*
- *organizačné plány,*
- *plány pre výskum a vývoj,*
- *plány pre zabezpečenie a manažment zdrojov (výrobné zdroje a výrobné zariadenia, ľudské zdroje a finančný kapitál),*
- *plány riadenia kvality,*
- *marketingové plány (podrobnejšie sa im venujeme nižšie).*

V závislosti od úrovne riadenia, na ktorej sú kreované a následne aj manažované, ale predovšetkým od charakteru cieľov z časovej perspektívy, rozlišujeme **tri vzájomne prepojené úrovne plánovania**:

- a) **Strategické plánovanie** – zvyčajne prebieha na najvyššej úrovni riadenia organizácie a definuje základný rámec smerovania organizácie (všeobecné a najširšie koncipované ciele). Najčastejšie ide o plánovanie v dlhodobom časovom horizonte (5-10 rokov, resp. v niektorých prípadoch aj viac). Pre jednotlivé oblasti sú rozpláňované samostatné, vzájomne prepojené strategické plány;
- b) **Taktické plánovanie** – obvykle ide o plánovanie v strednodobom časovom horizonte (1-3 roky). Taktické plánovanie sleduje kon-

krátnejšie ciele pre jednotlivé špecifické oblasti podnikania. Môže ísť o sústavu plánov, stanovených postupov, taktík na kratšie obdobia, ktoré smerujú k naplneniu hlavného, strategického cieľa, zvyčajne stanoveného na vyššej úrovni riadenia;

- c) **Operatívne plánovanie** – ide o plánovacie procesy veľmi často na najnižšej hierarchickej úrovni a v krátkodobom časovom horizonte (menej ako 1 rok - napr. plány výroby, finančné plány a pod.); (obrázok 17, rámček 8).

Napriek tomu, že uvedené úrovne sa dávajú do súvislosti s časovým horizontom tak ako sme to naznačili vyššie, Sedlák (2007, s. 150) upozorňuje, že v niektorých prípadoch to nemusí platiť. Argumentáciu opiera o prípady, keď strategickým cieľom sú aj z časového hľadiska krátkodobé aktivity. Rovnako možno v niektorých prípadoch namietaj aj identifikáciu s príslušnou hierarchickou úrovňou riadenia spoločnosti. Mnohokrát ju nie je možné jednoznačne identifikovať, pretože tímy participujúce na ich kreovaní a implementácii sú veľmi heterogénne. Pre edukačné potreby a popísanie istých všeobecných princípov plánovania v spoločnosti však takáto klasifikácia plní svoj účel.



Obrázok 17  
*Úrovne plánovania podľa charakteru cieľov*

## VÍZIA – STRATÉGIA – TAKTIKA – OPERATÍVA

**VÍZIA** je konkrétny opis obrazu destinácie ako by mala v budúcnosti vyzerať, čiže podoba, ku ktorej sa chceme dopracovať. Rozhoduje sa o nej na najvyššej úrovni riadenia.

*Príklad Dubaja*

Na začiatku výstavby turistickej destinácie Dubaj bola vízia: vytvoriť z Dubaja svetovú jednotkou medzi turistickými destináciami na svete, resp. rozvinúť turizmus v krajine do takej miery, aby sa stal jedným z hlavných pilierov ekonomického rastu, slúžiacim k diverzifikácii dovtedy jednostranne zameraného hospodárstva na ťažbu ropy.

**STRATÉGIA** je súbor dlhodobých cieľov a stanovenie postupov (obsiahnutých v dlhodobom strategickom pláne), ktorými sa chceme dopracovať k stanovenej predstave vyjadrenej vo vízii. Rozhoduje sa o nej na najvyššej úrovni riadenia.

*Príklad Dubaja*

V r. 2013 bola schválená na najvyššej úrovni riadenia emirátu hlavou emirátu šejkom Mohammedom bin Rashidom Al Maktoumom ako aj viceprezidentom a premiérom Spojených arabských emirátov stratégia rozvoja turizmu v Dubaji do roku 2020. Hlavným cieľom stratégie je zdvojnásobenie počtu turistov z roku 2012. Tento cieľ bol špecifikovaný nasledovne:

- udržať trhové podiely na existujúcich trhoch,
- zvýšiť trhové podiely na trhoch s najvyšším potenciálom rastu,
- zvýšiť počet opakovane sa vracajúcich turistov.

Podrobnejšie informácie nájdete na: [www.visitdubai.com](http://www.visitdubai.com).

**TAKTIKA** je súbor krátkodobých cieľov a stanovenie postupov, ktorými chceme dosiahnuť strategické ciele. Rozhoduje sa o nej na strednej úrovni riadenia.

*Príklad Dubaja*

Pre dosiahnutie strategických cieľov boli vytvorené na nižších úrovniach a pre kratšie obdobia (zvyčajne 1-3 roky) konkrétne typy produktov, primeraný komunikačný mix (prispôbovaný aktuálnej situácii v každom roku), cenová a distribučná (spôsoby predaja) politika. Za kľúčové formy turizmu, na ktoré sa bude sústreďovať podpora v horizonte do troch rokov, boli zvolené odpočinková a biznis turistika.

**OPERATÍVA** - najnižšia úroveň plánovania, kratšia ako jeden rok. Zvyčajne ide o sezónne plánovanie – najčastejšie na nadchádzajúcu sezónu (zimnú alebo letnú). Plánovacie obdobie môže byť stanovené aj inak. Konkrétne môže ísť o plánovanie podujatí ako sú kongresy, festivaly, či špeciálne sezónne akcie na pobytové zájazdy.



Čaj Yerba maté  
 pripravovaný zo sušených a na drobno posekaných lístkov  
 Cezmíny paraguajskej (*Ilex paraguariensis*).  
 Pije sa cez kovovú slamku tzv. bombillu.  
 Foto: K. Matlovičová, R. Matlovič



Kalabasa - prírodná forma nádoby, z ktorej sa maté pije  
 Ide o vydlabanú časť tekvice Kalabasa,  
 ktorá ma hruškovitý tvar  
 Foto: R. Matlovič

### 4.3 Vývoj prístupov plánovania v turizme

Ak by sme akademickú disciplínu „turistické plánovanie“ mali k niečomu pripodobniť, pravdepodobne najvýstižnejšie by ju vystihovala straka – vták, ktorému je pripisovaná obľuba „privlastňovať si“ aj to čo jej nepatrí. Podobne ako mýty o správaní uvedeného vtáka, aj praktiky v oblasti *plánovania rozvoja turizmu* sú súborom postupne sa formujúcich rozmanitých prístupov „vypožičaných“ z iných oblastí a disciplín (Dredge, Jenkins, Whitford, 2011) (rámček 9). Podľa uvedených autorov plánovanie v turizme využíva poznatky z ekonómie, geografie, sociológie (v jej rámci aj sociológie organizácie - *organizational science*), psychológie, histórie, politológie, politiky a verejnej správy (*administrative science*).

#### Rámček 9

##### Zrod turizmu a základov jeho plánovania

O „cestovaní“ našich prapredkov v najstaršom prehistorickom období sa dozvedáme len nepriamo z archeologických nálezov. Aj keď kľúčové motívy, ktoré ich viedli k presunom na väčšie vzdialenosti z nich môžeme iba vytušiť (sezónne presuny do oblastí ponúkajúcich dostatok potravy, hľadanie bezpečných miest pre usídlenie neohrozované počasím, útokmi zveri, konkurenčných kmeňov a pod.), predsa len spôsob plánovania presunov zostáva pre nás neznámy.

Neskôr dôležitú úlohu v cestovaní zohrávali náboženské ciele. Miesta turistickej recepcie boli nútené vyčleniť časť existujúcej infraštruktúry pre prichádzajúcich pútnikov. V tomto prípade bolo plánovanie skôr plánovaním náboženských či iných obradných ceremoniálov. O plánovaní rozvoja turizmu tu možno hovoriť len v náznakoch.

O cestovateľských aktivitách **Sumerov** a **Babylončanov**, motivovaných najmä obchodom v oblasti *Úrodného polmesiaca*<sup>46</sup>, síce toho vieme viac<sup>47</sup>, no napriek tomu exaktné dôkazy o ich premyslenom plánovaní cestovateľských aktivít nemáme. Podobne je to aj v prípade **Feničanov**<sup>48</sup>,

<sup>46</sup> *Úrodný polmesiac* je označenie pre historické územie tiahnuce sa od Egypta (delta Nílu a priľahlé územia) cez severnú časť Arabského polostrova a Mezopotámiu.

<sup>47</sup> Archeologické nálezy dokumentujú obchodné aktivity *Sumerov* a *Babylončanov* s Egyptom i južnou Áziou, kde existovala tzv. *Harrapská kultúra* v údolí rieky Indus (dnešné územie Pakistanu a severozápadnej Indie)

<sup>48</sup> Podľa Edgella a kol. (2008, s. 38-39) Feničania zmapovali námorne cesty a pobrežné oblasti Stredomoria, kde zakladali obchodné centrá (napríklad na pobreží Sicílie, Iberského polostrova a severnej Afriky).

zdatných moreplavcov a obchodníkov. Ani v ich prípade nie sú známe žiadne záznamy o plánovaní „obchodno-turistických“ aktivít (Casson 1974 in Edgell a kol. 2008, s. 38-39).

Výraznejší posun v približovaní cestovania smerom k odpočinkovému turizmu zaznamenávame v starovekom **Egypte**. Podľa Edgella a kol. (2008, s. 39), okrem obchodných a vojenských výprav Egyptania cestovali aj pre potešenie a z náboženských dôvodov. Išlo najmä o plavby po Níle s cieľom účasti na náboženských festivaloch a kultúrnych podujatiach<sup>49</sup>. Prvé zárodky plánovania turizmu a koncipovania politiky jeho rozvoja súviseli predovšetkým s plánovaním a organizáciou spomenutých nábožensko-odpočinkových podujatí v starovekom Egypte.

Starovekí **Gréci** si tiež uvedomovali význam cestovania za účelom odpočinku. Napokon, ako uvádzajú Edgell a kol. (2008, s. 39), už v 9. stor. p.n.l. *Homér* v jeho *Odysee* explicitne poukázal na jeden z kľúčových atribútov budovania kvality turistických služieb (*hospitality*<sup>50</sup>) konštatujúc: „*Host' nikdy nezabudne na hostiteľa, ktorý sa o neho veľkoryso postaral*“. Platón vo svojom dialógu *Faidon* zasa nepriamo zdôraznil ďalší dôležitý faktor stimulujúci cestovanie – objavovanie nových kultúr, keď konštatoval „...náš svet tvorí veľké množstvo rozmanitých krajín ... je to neobyčajne veľké územie, v ktorom predstavuje naša civilizácia rozprestierajúca sa od rieky *Phasis*<sup>51</sup> až k *Herkulovým stĺpom*<sup>52</sup> len jeho maličkú časť“ (Edgell a kol. 2008, s. 39). Aj v ďalších dielach podľa zmienených autorov nachádzame zmienky o čulých cestovateľských aktivitách Grékov (napr. Herodotove „cestopisy“), ale napriek tomu ani v jednom z nich nie sú naznačené snahy o koncipovanie jeho plánovacej politiky.

Isté náznaky plánovania v oblasti rodiaceho sa „turizmu“ možno postrehnúť u starovekých Rimanov. Tí cielene podporovali rozvoj cestovania

<sup>49</sup> Dôkazy o náboženskom a odpočinkovom turizme Egyptanov nájdeme vyryté v stenách chrámu *Deir el-Bahri* v *Luxore*. Spomenuté texty popisujú cestu kráľovnej *Hatshepsut* do krajiny *Punt*, ktorá sa uskutočnila niekedy v roku 1480 pred našim letopočtom. Samotné pyramídy a *Sfinga* v Gíze sú dodnes uchovaným dôkazom stavieb, ktoré lákali starovekých egyptských turistov k cestovaniu. (Edgell a kol. 2008, s. 39)

<sup>50</sup> Pre termín *hospitality* v slovenčine nemáme adekvátny výraz, ktorý by zodpovedal jeho obsahu v angličtine, kde sa „*používa pre oblasť ubytovacích a stravovacích služieb. Označuje jedlo, nápoje, ubytovanie ale aj prístupy k návštevníkov, hostom, klientom*“ (Jakubíková 2014, s. 26), resp. vo význame pohostinnosť, pohostenie pre hostí a pod.

<sup>51</sup> Na dnešných mapách by ste rieku *Phasis* nenašli. Najdlhší vodný tok Gruzínska je totiž v súčasnosti označovaný ako *Rioni*.

<sup>52</sup> Platón podobne ako Sokrates (jeho učiteľ) vymedzujú svet, ktorý dovtedy poznali ako územie medzi riekou *Phasis* (na území dnešného Gruzínska) a *Herkulovými stĺpmi* (pravdepodobne v oblasti Gibraltárskej úžiny). *Heraklés* resp. *Herkules* (latinská podoba jeho mena), ktorý podľa legendy rozrazil cestu zo Stredozemného mora, v úžine vytvoril dva stĺpy, ktoré pre starovekých Grékov predstavovali koniec obývaného sveta.

po mori aj po súši. Pre tento účel stavali dláždené cesty doplnené o staroveké „turistické služby“ v podobe prístavných hostincov a odpočívadiel po celej krajine. Vtedajšia „politika“ budovania dopravnej infraštruktúry bola však primárne motivovaná vojenskými resp. obrannými cieľmi. Mala uľahčiť a urýchliť presun tovarov a vojsk po ríši, s čím súvisel aj dôraz na ich bezpečnosť (ochrana pred rôznymi banditmi a pod.). Z perspektívy súčasného plánovania turizmu bola rímska politika zameraná na rozvoj dopravnej a ubytovacej infraštruktúry<sup>53</sup>. (Edgell a kol. 2008, s. 39)

V podobnom duchu venovali pozornosť infraštruktúre aj ďalšie kultúry v minulosti (napr. Čína a Veľký čínsky múr, Vikingovia a ich objaviteľské plavby a pod.). Išlo však len o náznaky a nepriame signály o existencii strategického plánovania „turistických“ aktivít, o ktorých nemáme žiadne presvedčivé hmatateľné dôkazy.

Dôležitým historickým medzníkom, ktorý prispel k zrodu úvah o plánovaní rozvoja exploračného cestovania bola cesta *Marca Pola* do Číny (koncom 13. storočia) a jeho farbistý opis Ázie v podobe cestopisu *Il Milione*. Jeho dielo inšpirovalo mnohých cestovateľov k uskutočneniu nebezpečných výprav s cieľom objaviť dovtedy nepoznané kúty sveta (napr. *Columbus*, *Magalhães*, *Ibn Battuta* a ďalší).

V každom prípade prínos *Marca Pola* možno vnímať v tom, že spropagoval cestovanie do dovtedy neznámych kútov sveta ako aj v tom, že poskytol cenné **informácie o vplyve cestovania na samotné kultúry, ktoré sú ním dotknuté** (prostredie, z ktorého pochádza cestovateľ ako aj kultúra, ktorú navštívi). Edgell a kol. (2008, s. 40) uvádzajú, že v cestopise *Il Milione* nájdeme reflektované dodnes kľúčové aspekty plánovania, menovite socio-ekonomické, environmentálne, resp. problémy bezpečnosti. To je dôvodom prečo je *Marco Polo* označovaný „otca základov politiky turizmu“ v Európe.

Napokon je v práci Edgella a kol. (2008, s. 41-42) z ktorej sme čerpali pri zostavení tohto obsah rozširujúceho rámčeka, uvádzaný ešte jeden príklad cestovateľa z Číny – eunucha *Cheng Ho* (*Čeng Che*), ktorého cisár *Yung Lo* vyslal v rokoch 1405–1433 na niekoľko zámorských výprav. Navštívil juhovýchodnú a južnú Áziu, Perziu, Arábiu a podľa všetkého doplával až k behom východnej Afriky. Zaujímavé na jeho výpravách bolo predovšetkým to, že nešlo o vojenské či dobyvateľské cesty. Hlavným cieľom cisára bola „**propagácia**“ Číny a jej veľkosti. Demonštráciu sily, mohutnosti a vyspelosti krajiny naplánoval prostredníctvom zostavenia grandióznej flotily viac ako 300 lodí, ktorú obsluhovala posádka približne 37 000 mužov<sup>54</sup>.

<sup>53</sup> Pre úplnosť je potrebné uviesť, že aj v Indii (okolo roku 400-300 p.n.l.) a v Perzii (okolo roku 500-400 p.n.l.) existovali kvalitné cesty, ktoré slúžili predovšetkým pre presuny vojsk (Edgell a kol. 2008, s. 39).

<sup>54</sup> Pre predstavu o veľkosti uvedieme, že v 16. storočí bola za najväčšiu flotilu na otvorenom mori považovaná námorná jednotka španielskeho kráľa Filipa II., ktorú tvorilo vyše 130 lodí a takmer 28 000 vojakov a námorníkov. (Králíček, Brož 2010)

Najväčšia loď dosahovala cca 135 m (444 stôp), čo bol dvojnásobok najväčších dovedy vyrobených plavidiel v Európe. Ako však dodávajú spomenutí autori, napriek nepochybne dobre naplánovanej politike rozvoja „turizmu“ resp. obchodných vzťahov, sa Číne 15. storočia nepodarilo starostlivo zostavený plán ohúrenia sveta a prilákania „obchodných cestujúcich“ realizovať podľa zamýšľaných predstáv, resp. prinieslo to len krátkodobé efekty.

*Spracované na základe: Edgell a kol. (2008, s. 38-42)*

Pri skúmaní histórie a pôvodu dnes zaužívaných praktík v oblasti turistického plánovania môžeme naraziť na dva odlišné modely popisujúce jeho vývoj: *lineárny a nelineárny vývojový model*.



*Valle de la Luna (Moon Valley)  
La Paz, Bolivia  
Foto: R. Matlovič*

### **4.3.1 Lineárny model rozvoja prístupov v plánovaní turizmu**

Najčastejšie uplatňovaná perspektíva na genézu názorov v oblasti plánovania turizmu a politiky jeho rozvoja, uplatňuje optiku lineárnej explanácie.

Zohľadňujúc práce Edgella a kol. (2008), Costu (2001) a ďalšie, sme zostavili nasledujúci rad vývojových etáp:

#### **1. Fáza živelného rozvoja turizmu a počiatky jeho plánovania (1850-1950)**

Časové vymedzenie počiatkovej etapy korešponduje s najčastejšie uvádzaným časovým rozpätím obdobia intenzívnej urbanizácie v západnej Európe (napr. Hesse, Schmitz 1998).

Počiatkové iniciatívy v oblasti plánovania súviseli s expanziou domáceho turizmu po nástupe priemyselnej revolúcie a následnej akcelerácie sociálneho, ekonomického a urbánneho rozvoja. Priemyselná revolúcia priniesla enormný rozvoj miest, hlavne v banských a priemyselných oblastiach. Dôsledkom ich nedostatočne premyslenej až živelnej výstavby bolo nehostinné prostredie, ktoré neposkytovalo prakticky žiadne možnosti pre trávenie narastajúceho voľného času. Uvedené faktory spolu so zvyšovaním disponibilných príjmov viedli k rastu záujmu o cestovanie – najmä do príľahlých, priemyselnou výrobou nepoznačených oblastí.

Plánovanie turizmu prešlo v zásade podobným vývojom ako urbánne plánovanie, ktorého kľúčové fázy kopírovalo s istým oneskorením a napredovalo pomalším tempom (Yang, Wall 2016, s. 35). Rozvoj prímestských rekreačných oblastí a rodiacich sa turistických centier v zázemí priemyselných území charakterizuje Costa (2001) ako urbánny rozvoj nových území mimo tradičných centier.

Pre prvú fázu rozvoja turizmu bola príznačná živelnosť výstavby turistických destinácií, ktorá postrádala strategické plánovanie (výnimkou boli niektoré ochranné aktivity). Štátne zásahy boli minimálne a turizmus bol podľa Heeleyho (1981 in Costa 2001) ponechaný doslova v rukách podnikateľov, ktorí hľadali len na svoje vlastné obchodné záujmy a nezohľadňovali širší kontext dosahu svojho podnikania.

Zmienená ochrana prírodného a kultúrneho prostredia s cieľom ich zachovania pre budúce generácie sa vzťahovala na špecifický typ turistických destinácií (národné parky) alebo turistických zdrojov (napr.

vybrané historické pamiatky, živočíšne druhy). Ochranské aktivity majú korene v 19. storočí, kedy vznikali prvé združenia na ochranu prírody a pamiatok, resp. v širšom kontexte na ochranu prírodného bohatstva zeme pre budúce generácie. Napríklad najstarší národný park na svete - *Yellowstonský národný park* bol vyhlásený v roku 1872. *Kráľovská spoločnosť pre ochranu vtákov Spojeného kráľovstva Veľkej Británie a Severného Írska (Royal Society for the Protection of Birds, UK)* bola založená v roku 1889, či *National Trust (National Trust for Places of Historic Interest or Natural Beauty* – spoločnosť na ochranu historických pamiatok, budov a miest historického významu alebo prírodných krás v Spojenom kráľovstve) bola vytvorená v roku 1895 (niekde je uvádzaný rok 1894). (Fletcher a kol. 2013, s. 225)

K zásadnému posunu došlo až po roku 1920, keď bol prijatý celý rad opatrení regulujúcich aktivity v oblasti rozvoja turizmu a to najmä vo Veľkej Británii (napr. Torkildsen 1992 in Costa 2001). Stále však išlo len o ekvivalent mestského plánovania, v ktorom plánovači turizmus nejako zvlášť neriešili. Nevznikal tu tlak ani zo strany turistov či rezidentov v danej oblasti. Turistické plánovanie bolo vnímané veľmi simplexne prostredníctvom výstavby nevyhnutných ubytovacích zariadení (Costa 2001). Z perspektívy spôsobu prijímania rozhodnutí dominovalo **reaktívne operatívne plánovanie**, ktoré bolo reflexiou na identifikované problémy.

V období klasického plánovania turizmu absentovala ucelená plánovacia teória. Osobitné plánovanie turizmu nad rámec ochrany prírodného prostredia nebolo považované za potrebné. (Costa 2001)

## **2. Fáza operatívneho plánovania turizmu ako derivát urbánneho plánovania (1950-1960)**

Zmeny v oblasti plánovania turizmu priniesol intenzívny povojnový ekonomický rozvoj. Nárast záujmu o cestovanie podmienili najmä inovácie v doprave, ktoré zrýchlili a skvalitnili osobnú prepravu (nové dopravné prostriedky ako prúdové lietadlá, rýchlejšie a pohodlnejšie automobily), rast disponibilných príjmov, zlepšenie prístupu k vzdelaniu a informáciám (TV vysielanie). Zlepšila sa aj organizácia služieb a predaja turistických produktov (touroperátori, cestovné agentúry, aerolínie a pod.; Costa 2001). Tieto faktory umožnili rozšíriť ponuku možných turistických cieľov o nové vzdialenejšie destinácie, ktoré sa v povojnovom období stali veľmi populárne (išlo napríklad o alpské lyžiarske strediská, Karibik, Stredomorie; Costa 2001).

Rýchle tempo rozvoja turistických destinácií si vyžiadalo plánovanie. Išlo však len o **krátkodobé (operatívne) plánovanie**, prednostne zamerané na zvýšenie profitability súkromných podnikateľov v oblasti turizmu. Úloha štátu a verejnej správy bola málo výrazná. Aj naďalej neboli pri plánovaní rozvoja turizmu zohľadňované dôsledky v dlhodobej perspektíve – vplyv na fyzické a sociálne prostredie, či otázka dlhodobej udržateľnosti ekonomických štruktúr na území destinácii (Costa 2001). Ako príklad dôsledkov vo výraznej miere živelných procesov účelového krátkodobého plánovania rozvoja turizmu dobre poslúži mesto Anaheim v Kalifornii. Jeho zmeny po výstavbe zábavného parku Disneyland popisuje prípadová štúdia 1.

Živelný vývoj destinácií prinášal negatívne dôsledky, čo prinútilo mnohé krajiny, pre ktoré sa stal turizmus dôležitým zdrojom príjmov, prijať isté regulačné opatrenia a vytvoriť tak **integrované plány rozvoja turizmu**. V tom čase to však boli pomerne **simplexné** plány. Ich cieľom bola integrácia a zosúladenie cieľov a následných činností stakeholderov len vo vybranej (zväčša ekonomickej) oblasti na danom území. Na rezidentov respektíve a sociálnu oblasť sa v nich neprihliadalo. Príkladom takéhoto plánu na regionálnej úrovni je plán rozvoja turizmu pre francúzske pobrežie Aquitaine<sup>55</sup> (Yang, Wall 2016, s. 36). Na úrovni štátu boli vytvorené **národné plány rozvoja turizmu**, zvyčajne ako súčasť širšie koncipovaných plánov rozvoja. Napríklad Havajské ostrovy zaradili stratégiu rozvoja turizmu na svojom území do národného plánu rozvoja v r. 1959 (Yang, Wall 2016, s. 36). Podobne to bolo aj v prípade Taiwanu, Srí lanky, Pakistanu, Nepálu, Malajzie, Bali, Fidži či Austrálie<sup>56</sup>, ktoré pristúpili k vytvoreniu národných plánov rozvoja turizmu v 60-tych a 70-tych rokoch minulého storočia (Yang, Wall 2016, s. 36). V Európe v uvedenom období vytvorili podobné plány rozvoja turizmu Cyprus, Korzika, Írsko a vtedajšia Juhoslávia (Yang, Wall 2016, s. 36; Wu, Morisson 2016; Morrison 2013, s. 38-39). Podľa Inskreepa (1991) k ich koncepcii v uvedenom období pristúpili aj niektoré ostrovy v Karibskej oblasti.

Špecializovaný prístup v oblasti plánovania turizmu, ktorý sa rozvinul v 60. rokoch 20. storočia bol dôsledkom koristníckeho biznis prístupu k rozvoju destinácií, čo viedlo k nárastu sociálnych a environmentálnych problémov (Tosun, Jankins 1998 in Yang, Wall 2016, s. 35).

---

<sup>55</sup> Akvitánsko – historický región na juhozápade Francúzska.

<sup>56</sup> V prípade Austrálie išlo hlavne o plán na reguláciu turizmu v záujme ochrany Veľkej koralovej bariéry.

### 3. Fáza plánovania udržateľného turizmu, zameraná na územné plánovanie a marketing (70. roky minulého storočia)

Turistické plánovanie na začiatku 70-tych rokov minulého storočia bolo stále zväčša v rukách súkromného sektora, čo výrazne ovplyvňovalo jeho primárne zameranie na nedostatočne komplexne premyslené budovanie turistickej infraštruktúry a hľadanie optimálnych produktov, ktoré čo najefektívnejšie uspokojia dopyt turistov (de Kadt, 1979b).

Bežnou súčasťou praxe sa stali masterplány (hlavne marketingové a územné plány rozvoja) zamerané najmä na extenzívny rozvoj turizmu v danom území (Gunn 1988). Zohľadňovali už síce dlhodobú perspektívu rozvoja, ale stále mali simplexný charakter (v zmysle dopyt ↔ ponuka), bez výraznejšej snahy presadiť komplexnú politiku rozvoja reflektujúcu aj jeho neekonomické aspekty (Gunn 1988). Neexistovala dostatočná politická vôľa prispôbovať rozvoj turizmu potrebám a vôli rezidentov v daných územiach (Burns 1999). Hlavnou motiváciou pre dlhodobú perspektívu bolo presvedčenie, že ak sa osvedčilo v oblasti rozvoja miest a regiónov, rovnako prospešné bude aj pre užšie rozvojové zameranie na turizmus (Wu, Morisson 2016; Morrison 2013, s. 38-39). Verejný sektor sa zameriaval skôr na územné plánovanie a na kontrolu zonácie, reguláciu ochrany prírody a prírodných rezervácií (Costa 1996, s. 52).

Práve absencia náležitej kontroly rozvoja turizmu, nedostatočné legislatívne rámce, chýbajúci špecialisti na plánovanie turizmu a neefektívnosť jeho organizácie, viedla k mnohým zlyháním a následnej kritike, čo vytvorilo tlak na zmenu prístupu.

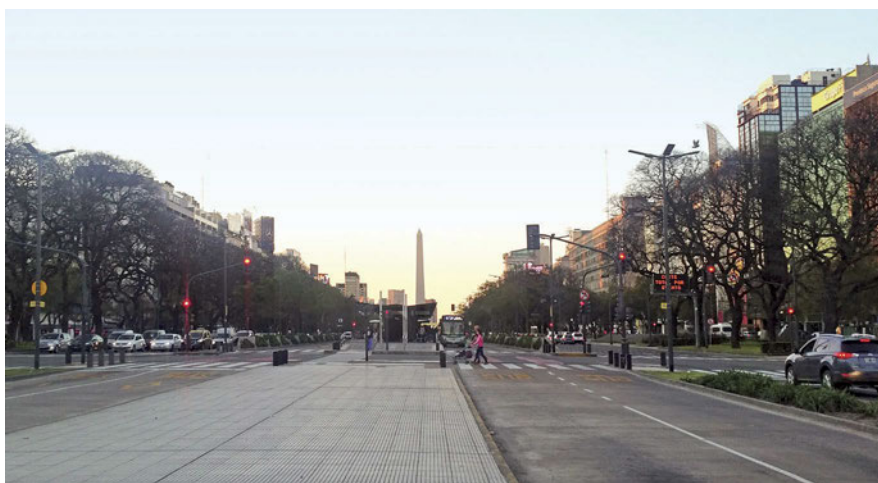
Pokusy o riešenie sa presunuli aj na akademickú pôdu, kde v 70-tych rokoch dominovala diskusia o udržateľnosti turizmu. V uvedenom období boli publikované práce prezentujúce modely primárne zamerané na územné plánovanie v turizme. Napríklad:

- (1) **Gunnov model (1972) *Vacationscape: Designing Tourism Regions***, popisujúci ideálnu koncepciu rekreačného prostredia. Gunn v ňom navrhuje rámce a princípy udržateľného formovania krajiny s ohľadom na zachovanie zdrojov turizmu, primárne generujúcich obraz atraktívny pre turistov. Venuje sa procesu formovania imidžu turistickej destinácie a jeho vplyvu na procesy rozhodovania turistov.
- (2) **Lawson a BaudBovyho (1977) model** označovaný tiež ako *PASOLP - Product's Analysis Sequence For Outdoor Leisure Planning*, chápe proces formovania produktového portfólia turistickej destinácie v kontexte hľadania rovnováhy vzájomne prepojených sústav:

- existujúcich turistických zdrojov, ktoré živia záujem turistov navštíviť destináciu,
- existujúcich sociálnych štruktúr, ktoré ovplyvňujú vybavenie a hmotnú infraštruktúru turistickej destinácie (disponujú finančnými zdrojmi na jej budovanie),
- existujúcich ako aj potenciálnych turistických trhov, ktoré môže destinácia osloviť.

**(3) Kaiser-Helbertov model (1978)** ponúka v porovnaní s predchádzajúcimi koncepciami omnoho komplexnejší pohľad na plánovanie turizmu. V jeho návrhu už zaznieva akcent na integrovanie plánovania turizmu do národnej politiky ekonomického rozvoja.

Napriek tomu boli v 70. rokoch sociálne a kultúrne aspekty rozvoja turizmu v turistických destináciách ešte nedocenené. Náznakom zmeny, ktorá prišla v 80. rokoch minulého storočia, bola *De Kadtova práca* (1979), ktorá otvorene pomenovávala aj neekonomické benefity rozvoja a volala po sociálnom plánovaní v turizme. Koncom 70. a začiatkom 80. rokov prechádza rodiaca sa teória plánovania turizmu procesom uvedomenia si potreby výraznejšieho uplatnenia **participatívneho prístupu** (podobne ako to bolo v urbánnom plánovaní v 60. rokoch). Dokazuje to práca Gunna: *Tourism Planning* (1979), v ktorej uvádza, že je nevyhnutné do plánovacieho procesu zapojiť čo najviac relevantných aktérov.



*Najširšia ulica na svete - 144 m široká Avenida 9 de Julio (9. júla),  
Buenos Aires, Argentína  
Foto: R. Matlovič*

#### 4. Fáza komplexného participatívneho prístupu v strategickom plánovaní turizmu (80. roky minulého storočia)

Na začiatku 80. rokov minulého storočia už bolo plánovanie rozvoja turizmu bežnou súčasťou národných politík štátov, pre ktoré sa turizmus stal dôležitou súčasťou národného hospodárstva. V zmysle cieľov však stále išlo len o málo komplexné plány zamerané primárne na rozvoj turistickej infraštruktúry. Zvyčajne sa opierali len o základný výskum bez kritickej analýzy turistického sektora (napr. Harrill, Potts 2003; Burns 1999; de Kadt, 1979). Plánovaniu turizmu v 80. rokoch **chýbala primeraná legislatívna opora**, umožňujúca efektívne fungovanie kontroly a regulácie prebiehajúcich procesov (Costa 2001). Rodiace sa štruktúry národných turistických organizácií boli v oblasti plánovania a riadenia turizmu neefektívne (Costa 2001).

Vzostupný trend návštevnosti turistických destinácií viedol k zmene charakteru turizmu. Prvé prejavy masovosti obnažili nové problémy, na ktoré územia neboli pripravené. Ukázalo sa, že vyčerpanie, zničenie resp. zmena charakteru turistických zdrojov (aj mimo dovedty chránených území), môže viesť z zníženiu profitability podnikania v turizme.

To viedlo počiatkom 80. rokov minulého storočia k uvedomeniu, že samotná turistická destinácia prechádza štádiami vývoja, ktoré sú podobné ako pri produktoch (*PLC – Product Life Cycle*). Identifikovanie istých spoločných znakov v evolučných procesoch turisticky atraktívnych území viedlo R.W. Butlera v roku 1980 k sformovaniu *konceptu evolučných cyklov turistických destinácií (TALC – Tourism Area Life Cycle)*. **Butlerov model** možného vývoja turistických oblastí (*Hypothetical evolution of a tourist area*) na základe porovnania pomeru počtu turistov v závislosti od času, popisuje štyri hlavné štádia evolúcie turistickej destinácie - uvedenie na trh, rozvoj, konsolidácia, stagnácia. Posledné dve etapy považuje za kritické z pohľadu budúcnosti destinácie. Práve v nich sa rozhodne o jej budúcnosti, či sa dokáže udržať na trhu a opätovne naštartovať progres alebo ju čaká stagnácia či zánik (Butler 1980).

Perspektíva obmedzenej životnosti, rastúce obavy o environmentálnu a ekonomickú udržateľnosť rozvoja, ale aj dovedty neriešené problémy v sociálnej oblasti zvyšovali tlak na hľadanie riešení v oblasti plánovania. Uplatňovaný reaktívno-operatívny prístup k plánovaniu sa v tomto smere ukázal ako neúčinný. Výsledkom snáh rozvojových agentúr a akademickej obce o zohľadnenie celej šírky možných

aspektov ovplyvňujúcich efektívne a udržateľné fungovanie turizmu bolo vytvorenie teoretických modelov jeho optimálneho fungovania. Prvé pokusy o vytvorenie **komplexných participatívnych modelov fungovania turizmu** sa snažili prihliadať okrem ekonomických cieľov aj na environmentálne, sociálne a kultúrne potreby území turistických destinácií (Tosun, Jenkins 1998; Inskeep 1988). Yang, Wall (2016) a Costa (2001) v tejto súvislosti uvádzajú ako príklad dva modely fungovania turistických systémov: *model Roberta Christie Milla a Alastaira M. Morrisona* (1985) a *model Donalda Getza* (1986).

**(1) Model Donalda Getza** (1986) prezentuje turizmus ako dichotomický systém aktivít prebiehajúci v dvoch rovinách: teoretickej a praktickej. Obe prebiehajú súčasne a vzájomne interagujú (jedna ovplyvňuje druhú). Strešnou činnosťou na začiatku plánovania je stanovenie cieľov a zámerov, či eventuálne problémových oblastí. Následne sa model vetví do zmienených dvoch častí:

- *Teoretická časť*, ktorá má za cieľ pochopenie podstaty turistického systému (výskum a teória). Tvorí reťazec na seba nadväzujúcich činností: identifikovanie a opis jeho súčastí (typológie), modelovanie dopadov systému (na celok aj na jeho subsystemy), projekciu možných budúcich alternatív systému a ich overenie (spätná väzba).
- *Praktická časť* - predstavuje subsystem riadenia a kontroly turizmu. Tvorí reťazec nasledujúcich činností: formulácia cieľov, zhodnotenie a odhad predpokladov ich riešenia, selekcia alternatív, kontrola, implementácia a overenie (spätná väzba).

**(2) Robert Christie Mill a Alastair M. Morrison** (1985; 2012) posúvajú (aj keď podľa Yanga a Walla, 2016 len implicitne) dôraz pri plánovaní turizmu z roviny tvorby plánu do polohy „*koncipovania politiky rozvoja turizmu a jeho strategického plánovania*“ (*Mill-Morrisonov model politiky turizmu*). Kritizujú normatívny prístup k riešeniu problémov rozvoja turistických destinácií. Územné plánovanie úzko zamerané na rozvoj infraštruktúry problémy turistických destinácií nevyrieši. Navrhujú preto nahradiť normatívny prístup k plánovaniu turizmu širšie koncipovaným strategickým prístupom (Costa, 2001; Yang, Wall, 2016). Odporúčajú nahradiť dovtedy zaužívaný rýdzo technický prístup k hľadaniu riešení dôslednou analýzou komplexu interných a externých predpokladov, ktoré vytvoria základ pre výber optimálneho riešenia prispôbeného potrebám politickej destinácie (charakteru jej ekonomiky,

sociálnym, kultúrnym a environmentálnym podmienkam). Uvedené predpoklady považujú za determinanty a limity rozvoja. Označujú ich ako *obmedzenia*.

- Za *interné obmedzenia* - priamo kontrolovateľné destináciou, považujú Mill a Morrison (2012, s. 70-73): kvalitu atrakcií a vybavenia, využívanie miestnymi obyvateľmi, dostupnosť investičných zdrojov, pozemkov a pracovnej sily;
- Za *externé obmedzenia* – mimo možnosti priamej kontroly, sú v modeli explicitne uvažované: charakter podnebia, sila ekonomiky, cena a dostupnosť energií<sup>57</sup> a trh<sup>58</sup>.

Zmienené modely boli ďalším posunom na ceste k formovaniu teórie komplexného strategického plánovania v turizme, ktorá sa rozvíjala na základoch neustále rastúceho záujmu o turizmus a to aj na univerzitnej pôde. Dokazuje to nárast počtu študijných programov zameraných na turizmus (len v USA koncom 80. rokov bolo v ponuke vyše 100 študijných programov; Jafari 1990), na fakultách s rôznym zameraním (napr. ekonomických, geografických, sociologických, antropologických, politologických a i.; Jafari 1990).

Spoločným znakom všetkých predchádzajúcich etáp vývoja plánovania v turizme (počnúc 50. rokmi minulého storočia), bolo malé množstvo empirických štúdií, o ktoré by sa mohlo oprieť akademické bádanie (Jafari 1990). Ale to sa v 90. rokoch rýchlo menilo, pretože všeobecná popularita turizmu aj vďaka novým technológiám narastala (Costa 2001).

## **5. Fáza komplexného strategického plánovania rozvoja turizmu v ére digitalizácie a elektronickej komunikácie (po roku 1990)**

V 90. rokoch minulého storočia rozvoj turizmu dosahoval v mnohých oblastiach sveta masové rozmery. Okrem neustáleho rastu voľne disponibilných príjmov nielen v tradičných vyspelých krajinách (napr. aj otvorenie hraníc po páde železnej opony, rast ekonomiky ázijských krajín), prispela k jeho akcelerácii väčšia dostupnosť leteckej dopravy (napr. prudký rozvoj nízkonákladovej leteckej dopravy, zlepše-

---

<sup>57</sup> Energiami majú na mysli najmä cenu pohonných hmôt (benzín, nafta, letecký benzín a pod.), ktorá sa následne priamo aj nepriamo premieta do ceny turistických produktov.

<sup>58</sup> Trhom majú na mysli potenciál rozličných trhových segmentov, ktoré môžu ovplyvniť politiku turizmu.

nie dopravnej dostupnosti), či zjednodušenie prístupu k informáciám prostredníctvom rozvoja internetu (využívanie e-mailov, digitalizácia informácií prístupných na webe a masívna penetrácia internetu na úroveň domácností) koncom 80. a začiatkom 90. rokov minulého storočia.

Negatívne dôsledky na prostredie, miestne komunity a na fungovanie celého systému stimulovali intenzívnu diskusiu o početných aspektoch udržateľnosti turizmu a to tak na úrovni vlád ako aj v akademických kruhoch (Fletcher, Fyall, Gilbert, Wanhill 2013, s. 264). Početné zlyhania napokon viedli k presvedčeniu, že jeho podpora nemôže byť orientovaná len jednostranne na dosahovanie ekonomických cieľov. Existujúce príklady potvrdili, že v takom prípade sa turizmus mení z užitočného nástroja rozvoja na zdroj chaosu (Costa 2001; Fletcher, Fyall, Gilbert, Wanhill 2013).

V 90. rokoch dochádza k postupnému odklonu od hierarchického *top-down* (zhora nadol) prístupu plánovania k opačnému ***bottom-up*** (zdola nahor) ***participatívne plánovaniu*** (Burns 2004; Davidson, Maitland 1999; Simmons 1994). Zmena sa týkala preferencií v plánovaní, ktorá bola nasmerovaná k podpore menších a ľahšie kontrolovateľných, resp. manažovateľných turistických destinácií. Príklon k decentralizácii v rámci plánovania turizmu a integrácii jeho zámerov v rámci širšieho komplexu rozvojových cieľov území popisujú mnohí autori ako efektívnejší (napr. Long 1993; Prentice 1993; Simmons 1994; Timothy 1998). Omnoho väčšia váha sa prikladá potrebám miestnych komunít (tzv. *Community-driven* turizmus). ***Evidentná je snaha o dosiahnutie vertikálnej a horizontálnej integrácie turistického priemyslu*** za pomoci malého počtu silných touroperátorov, lepšej informovanosti a rastúceho počtu náročnejších zákazníkov (Costa 2001; Harrill, Potts 2003). Ukázalo sa totiž, že tradičný marketing turistických destinácií prostredníctvom *Národných organizácií pre rozvoj turizmu* nie je dostatočne efektívny. Z uvedeného dôvodu sa v agende propagácie začal intenzívnejšie presadzovať princíp subsidiarity a posilnenia kompetencií touroperátorov, respektíve zákazníkov (Costa 2001; Yang, Wall 2016).

Okrem toho ostali stále intenzívne diskutované aj otázky územného plánovania rozvoja turizmu. Počiatkom 90. rokov boli do plánovania turizmu implementované niektoré praktiky prevzaté z teórie regionálneho plánovania, ktoré sa tam používali najmä v 60.-70. rokoch minulého storočia. Väčšina z nich bola v urbánnom plánovaní zahrnutá, avšak v turizme sa uplatňujú dodnes (Costa 2001). Napriek

tomu sa ešte aj v 90. rokoch minulého storočia objavujú prípady, keď nedostatočne premyslený rozvoj turizmu vyústil k vybudovaniu štandardizovaných turistických get, resp. sterilných masifikovaných turistických centier (Yang, Wall 2016); Judd, Fainstein 1999)

V diskusiách o vplyve turizmu na prostredie sa začína skloňovať pojem globalizácia. Globalizácia na jednej strane priniesla istú formu uniformizácie, ale na strane druhej udržanie konkurencieschopnosti núti turistické destinácie hľadať diferenciačné prvky v snahe odlíšiť sa. Okrem z predchádzajúcich období uznaných priorít inkluzívnosti čo možno najširších vrstiev obyvateľov resp. stakeholderov, prostredníctvom ich participácie a vytvárania sietí (Jamal, Getz 1995; Hall 1999) sa v tomto období stáva predmetom intenzívnej diskusie téma **politiky a plánovania udržateľného turizmu** (Getz 2001). V tomto smere UNWTO (1993) publikovala usmernenie pre plánovačov - *Sustainable Tourism Development: Guide for Local Planners*.

Za **kritické faktory udržateľnosti turistickej destinácie** boli určené (podľa Costa 2001; Yang, Wall 2016; Reid 2003; Timothy, Tosun 2003):

- schopnosť rozvíjať sa na základe jasného prepojenia na čo najširšie vrstvy stakeholderov a nestratiť pritom svoju identitu,
- schopnosť vytvorenia a udržania vysokého stupňa diferencovanosti (unikátnosti, prirodzená odlišnosť),
- schopnosť budovať a inovovať turistickú infraštruktúru, vybavenie a nevyhnutné zariadenia do takej miery, aby neohrozili zdroje destinácie,
- schopnosť vytvárať a udržať funkčné lokálne sociálne, ekonomické a materiálne siete s vysokou mierou participácie miestnych obyvateľov,
- úzka spolupráca medzi verejným a súkromným sektorom, vrátane zapojenia neziskových organizácií,
- schopnosť reflektovať v plánovaní rozvoja turizmu princípy efektivity, vyrovnanosti, poctivosti, súladu, zodpovednosti, adaptability, vyrovnaného rastu, ekologickej a kultúrnej integrity (Yang, Wall 2016).

## 6. *Fáza participatívneho integrovaného plánovania rozvoja turizmu v ére digitálnej a znalostnej spoločnosti (2000-2010)*

Kľúčová pre túto fázu bola akcelerácia rozvoja informačných a komunikačných technológií, ktoré prenikali do čoraz širšieho okruhu oblastí každodenného života, turizmus nevynímajúc. V ekonomickej perspektíve znamenal technologický pokrok ďalšie zvýšenie dynamiky rozvoja hospodárstva na globálnej úrovni, nárast príjmov a zmeny formovania hodnotových reťazcov.

Oblasť plánovania čelila novým výzvam, ktoré sa formovali postupne už v predchádzajúcom období, ale vďaka informačno-technologickému pokroku nabrali na intenzite. Išlo najmä o:

- globalizáciu a zmenu trhov,
- klimatické zmeny a udržateľnosť turizmu,
- presunutie ťažiska konkurencie na informácie, poznatky a zručnosti (posun k znalostnej ekonomike),
- zohľadnenie komplexnosti vplyvov turizmu na hospodárstvo v celej jeho šírke (OECD 2010).

Ku ekonomickej globalizácii, ktorej prejavy boli diskutované už v predchádzajúcej fáze, turizmus prispel výraznou mierou. Expanzia informačno-komunikačných technológií znamenala jeho ďalší a v mnohých destináciách až neúmerne rast. Na strane ponuky sa objavili noví medzinárodní spotrebitelia so zmenenými preferenciami. Zreteľná bola tendencia k väčšiemu počtu kratších výjazdov (OECD 2010). Na strane ponuky dochádza k vyostreniu konkurencie medzi destináciami. Plánovači sa museli popasovať so zmenami v dôsledku nástupu tzv. **znalostnej ekonomiky**. Dôraz v konkurenčnom zápase sa v porovnaní s predchádzajúcimi fázami presunul na informácie, poznatky a zručnosti využiteľných ľudských zdrojov. V plánovacích procesoch sa podľa správy OECD (2010) venovala podstatná časť úsilia nájdaniu efektívnych spôsobov koordinácie informovanosti turistov, spôsobu organizácie turistických informácií, ich analýze a v neposlednom rade aj zdieľania medzi jednotlivými aktérmi. Akcent na posilnenie iniciatívy v oblasti všestranného zapojenia verejnosti do rozvoja turizmu z predchádzajúceho obdobia ostáva. To čo sa mení sú prostriedky.

Kľúčovým prostriedkom sa stáva **internet**. Výrazne zlacnenie informačných technológií a zlepšené pokrytie ho sprístupnilo miliónom potenciálnych turistov. Stal sa nástrojom, ktorý umožnil prakticky

**neobmedzený prístup k neobmedzeným informáciám o cestovaní a produktoch.** Turizmus sa stal lídrom v prijímaní a poskytovaní informácií prostredníctvom komunikačných technológií (OECD 2010). V plánoch rozvoja sa venuje značná pozornosť otázkam zabezpečenia kvality a aktuálnosti informácií, ktorá sa považuje za zdroj konkurenčnej výhody. Internet zmenil komunikáciu na interakciu medzi zákazníkom, ktorý môže komunikovať s akoukoľvek firmou alebo jej článkom priamo a tým ovplyvňovať hodnotový reťazec turizmu. Poskytovatelia služieb využili výhody elektronickej komunikácie a popri kamenných predajniach zriaďujú aj e-shopy. Vytvoril sa tak priestor pre obídenie niektorých tradičných sprostredkovateľov (napr. cestovné agentúry) a zostavenie vlastných produktov podľa osobných preferencií (napr. on-line rezervácia ubytovania priamo v hoteli, zakúpenie letenky u konkrétnej leteckej spoločnosti). Podľa prieskumov OECD na území jej členov, do roku 2008 presiahol počet respondentov, ktorí uvádzali použitie internetu pri rezervácii ubytovania úroveň 25% (Nórsko, Írsko, Fínsko, Dánsko, Švédsko, Kanada, Luxembursko, Holandsko). Široké možnosti **on-line rezervácie** tak ponúkli zákazníkom novú možnosť voľby medzi priamymi alebo nepriamymi distribučnými kanálmi. Dot-com éra priniesla aj relatívne zvýšenie on-line transparentnosti, ktoré zákazníkom umožnilo porovnávať, respektíve vyhľadávať na základe vopred stanovenej ceny produktu, ktorú sú ochotní zaplatiť. (OECD 2010)

Pokrok v rozvoji informačno-komunikačných technológií uľahčil možnosti participácie v plánovacích procesoch celej šírke stakeholderov. Integrovaný prístup k plánovaniu turizmu sa stal bežnou súčasťou plánovania politiky rozvoja turizmu. Technológie na báze Web 2.0 priniesli nové možnosti interaktivity medzi poskytovateľmi služieb a zákazníkmi. Nové flexibilnejšie formy komunikácie poskytli plánovačom cenné nástroje rýchleho operatívneho získavania informácie a spätnej väzby od širokého spektra zapojených stakeholderov (turistov, poskytovateľov služieb, organizácií či obyvateľov). Elektronické on-line prieskumy sa stali bežnou súčasťou overovania fungovania plánovacích mechanizmov.

Vývoj turizmu v tejto etape bol poznačený aj niekoľkými atypickými problémami<sup>59</sup>, ktoré viedli k jeho dočasnému, značne nerovnomer-

---

<sup>59</sup> Napríklad teroristické útoky na USA (2001), chrípka vyvolaná vírusom A/H1N1 (2009), SARS (2002-2003), zemetrasenie a následné tsunami v Indickom oceáne (2004), globálna ekonomická kríza (2008-2010) a i.

nému poklesu<sup>60</sup>. Po teroristických úrokoch v roku 2001 nasledovalo obdobie zotavovania, ktoré bolo prerušované početnými oslabovaniami v dôsledku geopolitických udalostí, prírodných katastrof a iných externých šokov. Z pohľadu plánovania tieto udalosti znamenali zaujímavý zdroj informácií o resiliencii (odolnosti) turistických systémov voči nepredvídaným negatívnym zásahom zvonku a odhalili jeho zraniteľné miesta (rámček 10).

#### Rámček 10

##### Ako reagoval medzinárodný turizmus na krízu?

Na základe analýz turizmu v krajinách OECD počas globálnej ekonomickej krízy (2008) boli zistené nasledujúce tendencie v oblasti medzinárodného turizmu:

- Medzinárodný turizmus vykazuje väčšiu mieru volatility (výkyvov) ako domáci turizmus. Znamená to, že v prípade akéhokoľvek problému v zahraničí sa záujem preleje do oblasti domácich destinácií;
- V rámci medzinárodného turizmu sa v čase krízy prejavuje na strane dopytu tendencia k odloženým rezerváciám, čo vedie zo strany ponuky k veľkým vynúteným zľavám (nárast počtu tzv. „Last minute“ pobytov);
- Sektor business turistiky reaguje na krízu citlivejšie ako ostatné formy rekreačného cestovania. Je to spôsobené tým, že v čase ekonomickeho poklesu firmy škrtajú výdavky (aj na cestovanie). Globálny pokles osobných výdavkov na spotrebu nie je v čase recesie taký výrazný ako v iných oblastiach;
- V oblasti ubytovacích zariadení reagujú hotely oveľa citlivejšie na recesiu ako iné typy ubytovania, keďže tie sú vo väčšej miere využívané obchodnými cestujúcimi a dovolenkári siahnu v kríze po lacnejšom type ubytovania;
- V oblasti dopravy je citlivejšia letecká doprava ako iné typy. Je to dané najmä redukciou nákladov na cestovanie zo strany obchodných cestujúcich. Dlhé zámorské lety sú v takomto období leteckými spoločnosťami redukované.

*Zdroj: OECD (2010)*

<sup>60</sup> Podľa OECD (2010) sa napríklad globálna ekonomická kríza v roku 2008 prejavila nerovnomerným poklesom v oblasti turizmu. Niektoré krajiny zaznamenali pokles o viac ako 2%, ale niektoré naopak vzostup aj viac ako 2%.

OECD v roku 2010 publikovala správu o stave a budúcich trendoch v turizme, v ktorej reaguje na spomenuté otrasy. Pre zabezpečenie konkurencieschopnosti a udržateľnosti turizmu navrhuje pri plánovaní jeho rozvoja zamerať sa na:

- marketing, branding a definovanie kľúčových zdrojov konkurencieschopnosti,
- rozvoj ľudských zdrojov a podporu inovácií a znalostnej ekonomiky,
- zlepšenie dostupnosti turistických destinácií,
- prijímanie bezpečnostných opatrení a zvyšovanie pocitu bezpečia (po teroristických útokoch z 11.9.2001),
- environmentálne otázky a problém vplyvu klimatických zmien,
- propagáciu vplyvu turizmu na ekonomický rozvoj a podporu SME (malých a stredných podnikov) v snahe presadiť sa na globálnom trhu,
- podporu kultúry a lokálnych diferenciačných atribútov,
- zlepšenie možností merania a hodnotenia výkonnosti a dopadov turizmu.

Hlavné atribúty plánovania a politiky turizmu v danom období možno zhrnúť nasledovne (podľa OECD 2010):

- Zvýšený dôraz sa kladie na **strategické plánovanie** (dlhodobé) s jasnou a široko akceptovanou víziou. Za kľúčového lídra v oblasti nastavenia politiky rozvoja turizmu sa považuje vláda. Turizmus vstupuje do zodpovednosti viacerých ministerstiev a ich zložiek;
- Pre dosiahnutie primeranej efektivity sa akcentuje **premyslenosť a konzistentnosť plánov**, čo vytvára tlak na zapojenie, spoluprácu a súdržnosť všetkých vládnych rezortov a ich nižších úrovní (tzv. „*whole of government approach*“<sup>61</sup>);
- Okrem participácie celej vlády sa pre dlhodobú udržateľnosť považuje za potrebné prepojenie strategického plánu rozvoja turizmu na ďalšie odvetvia hospodárstva. Mala by byť umožnená a podporovaná otvorená diskusia naprieč všetkými skupinami relevantných stakeholderov vrátane rezidentov - **komplexnosť a inklúzia** (OECD 2010). Táto požiadavka vychádzala z chápania podstaty turizmu ako premošťujúceho sektora, prelínajúceho sa cez rozličné

---

<sup>61</sup> Napríklad slovenská vláda prijala Strategický plán rozvoja turizmu v Slovenskej republike do roku 2013, ktorý bol schválený uznesením vlády v roku 2005 (OECD 2010)

oblasti hospodárstva a ovplyvňujúceho rozličné sféry vládnej politiky;

- Za nevyhnutné sa považuje **meranie výkonnosti, monitorovanie, vyhodnocovanie dopadov** (OECD 2010) a následné flexibilné prispôsobenie plánov rozvoja tak, aby bolo zabezpečené dosiahnutie strategických cieľov, resp. naplnenie všeobecne akceptovanej vízie rozvoja turizmu;
- Napokon je dôležité posilnenie **efektívnosti verejnej iniciatívy** vo všetkých smeroch, rozšírenie informačných zdrojov, prostredníctvom lepšieho využívania spravodajstva na báze výskumu (napr. vývojové trendy trhu) čo predstavuje oblasti, kde by mala byť verejná intervencia veľmi užitočná. (OECD 2010)



*Na ceste od jazera Titicaca do metropoly La Paz, Bolívia  
Foto: R. Matlovič*

## 7. Fáza plánovania rozvoja turizmu v ére globálnej mobility, mobilného internetu a kolaboratívnej ekonomiky (po roku 2010)

Nasledujúce obdobie je možné označiť ako éru globálneho turizmu. Jeho neustálej akcelerácii napomáha najmä nesmierna dynamika technologického rozvoja.

V oblasti dopravy dochádza k sieťovaniu prepravcov, čo zvyšuje konektivitu a dostupnosť jednotlivých území. Uľahčeniu cestovania napomáha aj univerzálny dizajn dôležitých dopravných hubov (uzlov), umožňujúci intuitívne a zrozumiteľné označovanie nevyhnutné pre pohodlnú orientáciu (napríklad na letiskách, v prístavoch, na staniciach a pod.) **Elektronický tiketing** (predaj lístkov) umožnil využitie celých systémov dopravy, resp. ich účelovú kombináciu (intermodálny alebo multimodálny transportný systém). Aj v prípade nevyhnutných platforiem sa využíva univerzálny dizajn uľahčujúci prístup k informáciám potrebných pre on-line nákup.

Podľa správy OECD (2016) boli do roku 2016 zaznamenané niektoré zmeny v spotrebiteľských trendoch: preferované sú častejšie a kratšie pobyty, rastie dopyt po unikátnych destináciách a neobvyklých zážitkoch, čomu napomáha rozvoj **sociálnych sietí**. Zdieľanie zážitkov a osobná výmena skúseností stimuluje záujem nielen o tradičné, ale aj o alternatívne formy cestovania a turistických služieb.

V rámci masového turizmu sa objavuje **multigeneračné cestovanie** (tri generácie členov rodiny cestujú spoločne). V Európe je citeľný aj posun veku turistov smerom k vyšším ročníkom, popisovaný ako starnutie populácie cestovateľov (OECD 2016).

Turbulentný geopolitický vývoj prináša aj nové výzvy, ktoré priamo alebo nepriamo zasahujú do rozvoja turizmu. Okrem početných teroristických útokov, ktoré sa oveľa častejšie ako kedykoľvek predtým objavujú v rozličných krajinách sveta, sa najmä európske krajiny musia vysporiadať z prílevom migrantov z juhozápadnej a južnej Ázie a afrických krajín. **Imigračná vlna**, ktorá v r. 2015 dosiahla masívne rozmery, zasiahla výrazne do rozvoja turizmu nielen v stredomorských turistických destináciách, ale stala sa vážnym problémom aj v európskom vnútrozemí. V snahe o **udržanie bezpečnosti** pristúpili mnohé krajiny k opatreniam, ktoré obmedzili voľný pohyb osôb v rámci Schengenského priestoru (výstavba, múrov, hraničné kontroly a pod.). Uvedené opatrenia zasiahli predovšetkým medzinárodné turistické toky. Okrem nich sa nevyhnutnou súčasťou ochrany cestujúcich stali aj ďalšie kontroly a zásahy do súkromia turistov (biometric-

ké údaje, kontrola rôznych osobných záznamov, a pod.). V plánovaní politiky rozvoja turizmu sa začína zdôrazňovať kooperácia na nadnárodnej úrovni v oblasti **podpory mobility** prostredníctvom redukcie prípadne až eliminácie bariér cestovania ako nevyhnutného predpokladu pre posilnenie turistického zážitku.

Otázky bezpečnosti však majú z pohľadu plánovania širší rozmer a zahŕňajú okrem fyzického aj virtuálne prostredie. Po roku 2010 sa vývoj informačno-komunikačných technológií postupne posúva smerom k **mobilnému internetu**, k čomu nepochybne prispieva narastajúca popularita smartfónov. Mobilné technológie naplno zasiahli turizmus, ktorý sa stal nielen adoptérom inovácií, ale aj iniciátorom progresu. Súbežne s klasickými webovými stránkami sú prevádzkovatelia turistických služieb nútení vytvárať aj ich pendantov pre mobilné telefóny respektíve natívne aplikácie. Mobilné technológie zvyšujú konektivitu a umožňujú poskytovanie informácií v reálnom čase (*just in time information*). Rastúca popularita natívnych aplikácií stimuluje ich rozvoj a prenikanie do stále širšieho okruhu oblastí turizmu. Smartfóny s lokalizačnými systémami, zabezpečené mobilné aplikácie a systémy online platobného styku sa stali cenovo dostupné a všeobecne rozšírené<sup>62</sup>.

Inovácie v oblasti komunikačnej technológie podobne ako digitalizácia ekonomiky, vytvorili predpoklady pre uspokojenie dopytu v oblasti *low-cost turizmu* na nových princípoch interakcií medzi produkciou a spotrebou a to na báze zdieľania. Od roku 2011 sa začali objavovať prvé platformy pre zdieľanie dopravy a ubytovania (neskôr aj v oblasti stravovania a sprievodcovských služieb). Ukázalo sa, že **kolaboratívny konzum**, resp. **zdieľaná spotreba** má disruptívny potenciál. Vytvorené boli základy **participatívnej ekonomiky (zdieľanej ekonomiky)**, ktorá sa vyznačuje špecifickým charakterom trhu, umožňujúcim poskytovať služby na základe využívania služieb ich **peer-to-peer zdieľaním**, pri ktorom sú poskytovateľ a prijímateľ rovnocenní.

Digitálne technológie, sociálne médiá a online distribučné platformy menia vzťahy medzi zákazníkmi a poskytovateľmi služieb. Podporujú spoluvytváranie zážitku z cestovania. Umožňujú vyššiu mieru **individualizovania skúseností**, ktoré iní spotrebitelia a poskytovatelia služieb vyhľadávajú ako cenný zdroj spätnej väzby. Prepojenie na konkrétnu osobu spotrebiteľa, ktorá dobrovoľne o sebe poskytne elektro-

<sup>62</sup> Podľa OECD (2016) len v krajinách OECD dosiahla penetrácia širokopásmových mobilov do roku 2015 úroveň 78,2%. Jedinou prekážkou zatiaľ zostáva roaming, ktorý je drahý v mnohých krajinách. Na území Európskej únie bol od júna 2017 zrušený.

nickým platformám súbor osobných údajov, umožňuje maximalizovať účinnosť cielenia reklamy na úroveň jednotlivcov.

Individualizácia cielenia reklamy a personalizácia styku medzi poskytovateľom služieb a spotrebiteľom postavila pred plánovačov nové otázky a výzvy. Kľúčovým sa stáva otázka spôsobu nastavenia efektívnej štruktúry riadenia rozvoja turizmu ako odvetvia pomerne fragmentovaného a prelínajúceho sa s viacerými ďalšími hospodárskymi odvetviami. V správe OECD z roku 2016 bol pre oblasť zamerania **strategického plánovania turizmu** stanovený nasledovný **súbor priorít** (OECD 2016; Costa 2001):

- Hľadať také formy strategického plánovania, ktoré prepoja akceptovateľnú ideológiu s potrebami trhu;
- Marketing s dôrazom na propagáciu destinácie ako komplexného produktu – dobre zorganizované a fungujúce územie turistickej recepcie. V tomto smere napr. Costa (2001) upozorňuje, že je potrebné vyhnúť sa situáciám, keď národné kancelárie pre rozvoj turizmu síce prilákajú ľudí do krajiny, ale už sa nevenujú tomu, čo v jednotlivých destináciách budú robiť. Akcent je preto potrebné presunúť na regionálnu a lokálnu úroveň a podporovať vytváranie funkčných sietí v rámci destinácií;
- Dôraz na kvalitu služieb a inovácie, vytváranie inovatívnych produktov a stimulovať investície, s ohľadom na udržateľnosť;
- Zvyšovanie kvality ľudského kapitálu prostredníctvom edukácie;
- Vytváranie takých organizačných štruktúr, ktoré umožnia flexibilne reagovať na podnety;
- Decentralizácia *decisionmaking* (ten kto rozhoduje) a *decision-taking* (ten kto sa riadi rozhodnutiami) procesov – odporúča sa subsidiarita;
- Zvýšenie miery integrácie v rámci riadenia na úrovni vlády - nevyhnutná je vertikálna a horizontálna koordinácia aktivít vlády a jej inštitúcií, pretože turizmus má fragmentovaný charakter a presahuje do viacerých odvetví, ktoré ho ovplyvňujú;
- Stimulovanie inkluzívneho a udržateľného rastu turizmu;
- Poskytovanie podpornej infraštruktúry;
- Regulovanie trhov, prístupov a uľahčovanie cestovania;
- Reakcia na krízu a katastrofy ovplyvňujúce hospodárstvo prostredníctvom nastavenia primeraných štandardov (napr. ochrany a bezpečnosti, kvality, vzdelávania, ochrany prírody) – reaktívny a proaktívny prístup (viď tab. 7);

- Zaistenie udržateľného rozvoja, z dôrazom na ochranu prírodných (klimatické zmeny a ich reflexia), kultúrnych zdrojov (decentralizácia na regionálnu úroveň) a sociálnu ústretovosť (citlivé plánovanie z ohľadom na možné sociálne dôsledky). (OECD 2016)

V súčasnosti majú spotrebitelia signifikantný vplyv na plánovanie turizmu. Napríklad ich dopyt po väčšej transparentnosti vlády a iných skupín, ktoré majú vplyv na rozhodovanie a plánovanie turizmu viedla k vytváraniu **verejných plánov** (možnosť verejnosti ovplyvňovať ich a nielen úzka skupina ľudí plánovacieho tímu; Wu, Morisson 2016, s. 725; Morrison 2013, s. 38-39). Spotrebitelia využívajú rôzne komunikačné kanály ako internet a sociálne médiá, kde sú otvorené diskusie o plánovacích procesoch v turizme ako aj výsledné dokumenty k nahliadnutiu. Navyše potreba zohľadniť názory, percepciu a očakávania turistov z primárnych zisťovaní sú brané do úvahy v oveľa väčšej miere (s väčšou vážnosťou) ako ďalší nevyhnutný zdroj vstupných informácií (Wu, Morisson 2016, s. 725; Morrison 2013, s. 38-39).

**Dnešné turistické plánovanie je omnoho komplexnejšie a integrované** ako bolo na začiatku v 60. rokoch minulého storočia. Je viac inkluzívne, zahrňujúce potreby maximálne možného množstva relevantných stakeholderov, ktorí majú možnosť ovplyvniť plánovací proces a typ turizmu, ktorý bude preferovaný v budúcnosti (Wu, Morisson 2016, s. 725; Morrison 2013, s. 38-39).

## **8. Výzvy plánovania rozvoja turizmu do budúcnosti – kolaboratívna ekonomika a internet vecí**

Do budúcnosti bude potrebné nájsť spôsob ako plánovať rozvoj turizmu v oblasti kolaboratívnej ekonomiky. Momentálne sa ukazuje jej fungovanie ako oblasť vypĺňajúca niku na spodnej časti trhu, uspokojujúca segment cestovateľov, ktorí doposiaľ nemali dostatok prostriedkov na zapojenie sa do využívania ponuky tradičného turizmu.

Otázkou zostáva miera regulácie stále sa rozširujúcich odvetví využívajúce platformy **kolaboratívnej ekonomiky**. V oblasti zdieľania služieb nateraz existuje segment neformálnych transakcií, ktorý patrí do tzv. šedej zóny s netypickými prvkami podobnými nelegálnym transakciám. Tieto obvykle (štandardne) nie sú zahrnuté vo vykonávacích predpisoch a reguláciách. Momentálne nemáme dostatok informácií o možných vplyvoch zdieľanej ekonomiky na prostredie turistických destinácií. Na jednej strane sa ukazuje istý sľubný potenciál pre

rozvoj turizmu v periférnych oblastiach s nedostatočne vybudovanou turistickou infraštruktúrou. Otázna je však jeho udržateľnosť. Pozorovaný bol aj pozitívny vplyv na zvyšovanie kvality a pokles cien turistických služieb ako dôsledok konkurenčného zápasu o klientov a regulácie kvality (napr. v oblasti ubytovacích a prepravných služieb). Online platformy totiž ponúkajú zaujímavý nástroj **samoregulácie kvality prostredníctvom verejne prístupných ratingových systémov**. Napriek tomu, že ide o súbor subjektívnych hodnotení od užívateľov služieb, podľa doposiaľ realizovaných prieskumov majú v tomto smere pozitívny impakt. Na druhej strane v oblastiach masového turizmu, ku ktorého rastu zdieľaná ekonomika prispieva, môže prehliť už existujúce kapacitné problémy, resp. neúmernú **turistifikáciu**<sup>63</sup>. Najmä v turistami vyhľadávaných mestách sú neraz zdrojom sociálneho napätia v dôsledku zvyšovania cien, najmä bývania a prenájmov nehnuteľností ako aj početných problémov v dôsledku neúmerného nárastu počtu turistov<sup>64</sup>.

V plánovaní rozvoja turizmu do budúcnosti je preto potrebné doriešiť problém postavenia kolaboratívnych foriem turizmu vo vzťahu k jeho tradičným alternatívam. Aktuálne v strategických plánoch vystupujú ako možný doplnok rozširujúci ponuku turistických destinácií. Z dlhodobého hľadiska však nevieme odhadnúť dĺžku životného cyklu ani charakter ich budúceho vývoja. Očakáva sa však, že ich budúcnosť ako aj budúcnosť celého sektora do značnej miery ovplyvní ďalšia **digitálna revolúcia** na báze **internetu vecí** (*Internet of Things*).

---

<sup>63</sup> **Turistifikácia** je proces, pri ktorom turizmus vytláča pôvodné obytné a obchodno-obslužné funkcie z urbanizovaného územia. Inými slovami potreby návštevníkov sú uprednostňované na úkor potrieb obyvateľov daného územia. (Zelenka, Pásková 2012, s. 584-585) Napríklad historické centrá miest sa menia na miesta slúžiace len turistom a rezidenti sú vytláčani do iných, zväčša periférnych oblastí.

<sup>64</sup> Príkladom môžu byť nepokoje, protesty a demonštrácie miestnych obyvateľov proti masovému turizmu, ku ktorým došlo v roku 2017 v *Barcelone*, *San Sebastiane* (Mallorka), *Benátkach* a inde. Na sťažnosti miestnych obyvateľov boli prijaté špeciálne opatrenia napríklad v *Miláne* (kde bolo zakázané používanie selfie paličiek), v *Ríme* (nesmú turisti jesť pri okraji fontán, kúpať sa v nich, v noci popíjať na uliciach alkohol), v *Benátkach* (je zakázané skákať z mostov do kanálov), v *Oxforde* (kde blokujú turisti chodníky a postávajúce skupiny turistov bránia prechodu cez ulice mesta), v chorvátskom *Dubrovniku* (kde sú veľké skupiny cruisingových turistov sledované kamerami a ich tok smerom do mesta spomalený alebo úplne zastavený), na *Hvare* v Chorvátsku (kde vyčíňajúcim turistom hrozia vysoké pokuty) a pod. (Coldwell 2017)



*Železničná stanica Ollantaytambo v Peru. Najčastejšie východisko pre turistov smerujúcich do Aguas Calientes pod Machu Picchu (alebo Machu Picchu Pueblo). Ide o železničné spojenie na trase Cusco - Aguas Calientes.*

*Foto: K. Matlovičová*



*Vagóny pre turistov sú označené ako „expedition“. Interér je vyzdobený inkskými motívami s preskleným stropom.*

*Foto: K. Matlovičová*

#### **4.3.2 Nelineárny model rozvoja prístupov v plánovaní turizmu**

Kým v lineárnom prístupe sme sledovali cieľ objasniť historické súvislosti, ktoré viedli k formovaniu jednotlivých prístupov v plánovaní, nelineárna perspektíva sleduje samotné praktiky. Hlavným dôvodom pre oddeľovanie popisu je, že jednotlivé spôsoby plánovania majú skôr inkrementálny charakter z pohľadu ich historického i aktuálneho využívania. To znamená, že každý vývojovo novší prístup bol skôr doplnkom starších. Jeho uvedenie do praxe neznamenal tranzíciu od starého k novému, ale len rozšírenie pôvodne zaužívaných praktík. K naznačenému vývoju je preto potrebné pristupovať skôr ako k paralelne existujúcim vývojovým vetvám v plánovaní a politike turizmu.

Nelineárny prístup k evolúcii plánovacích prístupov v turizme, primárne reflektuje transcendentálny posun myslenia v spoločenských vedách (Dredge, Jenkins, Whitford 2011, s. 2). Dredge, Jenkins a Whitford (2011, s. 2) identifikovali päť vývojových prúdov, resp. tradícií plánovania v turizme:

1. **Normatívny prúd plánovania v turizme** – ide o vývojový smer pokúšajúci sa nájsť regulatívny rámec tak pre obsah a politiku rozvoja turizmu ako aj pre spôsob jeho riadenia;
2. **Prediktívny prúd plánovania v turizme** – ktorého jadrom je hľadanie možných spôsobov predikcie budúcich možných príčin a dôsledkov rozličných politík realizovaných v rámci turizmu;
3. **Procesný prúd plánovania v turizme** – sústreďujúci sa na procesnú stránku plánovania a manažmentu turizmu prostredníctvom súboru odporúčaní (ako to robiť);
4. **Deskriptívny prúd plánovania v turizme** – zameraný na pochopenie, hľadanie vysvetlení a rozvíjanie poznatkov o koncipovaní politiky rozvoja turizmu a objasňovanie toho ako sa dajú určité výsledky dosiahnuť;
5. **Evalvačný prúd plánovania v turizme** – pokúšajúci sa hodnotiť dimenzie politiky, zahŕňajúce obsah, proces, výsledky a účinky turizmu.

Ako autori ďalej uvádzajú, každý z týchto plánovacích prístupov priniesol niečo užitočné, najmä v metodologickej oblasti. V plánovacej praxi sa však samostatne v rýdzej podobe tak ako sú vyčlenené nepoužívajú. V závislosti od charakteru cieľov, ide vždy o ich kombináciu

v rôznych proporciách. Inými slovami plánovacia činnosť ako sociálny konštrukt je brikolážou najrozmanitejších prístupov bez ohľadu na obdobie ich vzniku (Dredge, Jenkins, Whitford 2011, s. 3).

## PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA 1

### ZROD DISNEYLANDU a počiatky plánovania turizmu na príklade Anaheimu (Kalifornia, USA)

Na počiatku bol nápad *Walta Disneyho*, ktorý sledoval ako sa zabávajú jeho dve dcéry na kolotoči. Myšlienka vybudovať zábavný park pre deti a dospelých skrsla v jeho hlave niekedy v 30-40-tych rokoch minulého storočia. Prvý malý zábavný park „*Mickey Mouse Park*“ na ploche 3,2 hektárov postavil hneď v susedstve *Walt Disney Studios* v meste *Burbank*, necelých 20 km severozápadne od centra *Los Angeles* v Kalifornii. Táto lokalita však nebola dostatočne veľká pre naplnenie veľkolepých plánov na *Disneyho mestočko* s pohorím, riekami, jazerami, vodopádmi a ďalšími rozprávkovými atrakciami. V r. 1953 oslovil *Stanfordský výskumný inštitút*, aby mu vytypoval vhodnú lokalitu pre zamýšľaný projekt. Výber sa riadil dvomi kľúčovými podmienkami: dobrá konektivita v rámci metropolitnej oblasti *Los Angeles* a cenová dostupnosť. Po zvážení viacerých možností výber napokon padol na 65 hektárový pomarančový sad neďaleko *Anaheimu*, približne 40 km juhovýchodne od *Los Angeles*. (Just Disney 2017; obrázok 4)



Obrázok 18

**Plocha pomarančových sadov pri Anaheim, pred výstavbou  
Disneylandu**

Zdroj: Just Disney (2017)

V 50. rokoch minulého storočia to bola málo atraktívna periféria. Jej polohový potenciál spočíval v práve dokončovanej diaľnici *Santa Ana Freeway*, ktorá dnes tvorí hlavnú diaľničnú os spájajúcu *Los Angeles* s rozsiahlymi suburbánnymi zónami na juhu (v rátane rovnomenného mesta *Santa Ana*; Just Disney 2017). Komunikácia je zároveň súčasťou dôležitej národnej diaľničnej siete, prechádzajúcej pozdĺž celého západného pobrežia USA - od *San Diega* na hraniciach s Mexikom až po *Vancouver* v Kanade. Dobrá cestná konektivita sľubovala návštevníkov aj zo vzdialenejších kútov USA, pre ktorých mal slúžiť aj jeden hotelový komplex v neďalekom parku.

Inšpirácie pre koncepciu jadra tematického parku - atrakcií, čerpal *Walt Disney* u iných, starších a v tom čase aj veľmi populárnych zábavných parkov v Európe (napr. *Tivoli Gardens* v Dánsku, *Efteling* v Holandsku) i v USA. Ich repertoár nebol plánovaný ako fixný. Práve naopak, priebežne bol inovovaný a rozširovaný o nové atrakcie, ktorých propagácia mala opakovane pritiahnuť návštevníkov do parku (Just Disney 2017, rok 1955; *Los Angeles Times* 2005).

Presne o rok a jeden deň od spustenia výstavby (obrázok 5) v sobotu 17. júla 1955 bol park veľkolepo otvorený. Nesmierne tempo stavebných prác<sup>65</sup> sa podpísalo pod početné problémy počas úvodných dní - nedokončené a pokazené atrakcie, nedostatok jedla a vody, nefunkčné fontány, diery v čerstvo vyasfaltovaných chodníkoch od opätokov, dopravné zápchy, sfalšované lístky a ďalšie problémy, ktoré v živom vysielaní sledovali milióny divákov televízie *ABC* s viedli k tomu, že prvý deň fungovania parku bol označený za fiasko a dostal prívlastok „čierna sobota“ v dejinách Disneylandu (Anaheim 2017; Klein 2015). Katastrofálny úvod však Američanov neodradil a návštevnosť parku stúpala - za prvých sedem týždňov dosiahla jeden milión návštevníkov (Anaheim 2017). O dva roky neskôr v roku 1957 ich už bolo 10 miliónov (Faessel 2007).

17 miliónová investícia bola postupne premenená na podnikateľský úspech (Klein 2015).

Zvyšujúca sa popularita parku viedla k potrebe rozširovania ubytovacích možností v jeho okolí. Jediný hotelový komplex situovaný pri rozľahlom parkovisku, oproti hlavnému vchodu do parku - *Disneyland hotel*<sup>66</sup>, napriek značnej kapacite nedokázal uspokojiť rastúci dopyt zákazní-

<sup>65</sup> Otvorenie bolo načasované na júl preto, aby sa stihol vrchol turistickej sezóny (júl-august). Otvorenie v mimosezónne by znamenalo nielen nižšie zisky, ale aj poškodenie imidžu značky, ktorej súčasťou bol krátky čas zhotovenia. (Anaheim 2017)

<sup>66</sup> Na požiadanie *Walta Disneyho*, ktorý sa finančne vyčerpal pri výstavbe parku, ho postavila a prevádzkovala korporácia *Wrather - Alvarez Inc.*, resp. hollywoodsky producent *Jack Wrather* (zbohatol na obchode s ropou) spolu s *Mariou Helen Alvarezovou* (prvou ženou, ktorá vlastnila a riadila televíziu spoločnosť; vo veku 29 rokov sa stala milionárkou; po jej smrti *Wrather* odkúpil jej podiely a vlastnil hotel sám).

kov. Pri jeho otvorení<sup>67</sup> mal kapacitu 104 štandardných izieb a apartmánov (Ballard 2009-b), ktorá bola v prvých rokoch postupne rozšírená na vyše 300<sup>68</sup> izieb s kapacitou cca 1000 lôžok (Ballard 2009-a). V tom čase to bol najväčší hotel v *Orange County*. Jeho areál zaberá plochu vyše 12 hektárov. Súčasťou ponúkaných služieb bol bazén olympijských rozmerov, 17 obchodov, niekoľko reštaurácií a denný bar<sup>69</sup> (Ballard 2009-a). Ako uvádza hotel na svojich stránkach, rezort patril medzi prvé hotely v regióne, ktoré ponúkali štvorlôžkové rodinné izby.



Obrázok 19

**Výstavba Disneylandu  
v r. 1955**

Zdroj: JustDisney (2017)



Obrázok 20

**Areál Disneylandu v Anaheime  
(jún 1958)**

Zdroj: Faessel (2007, s. 28)

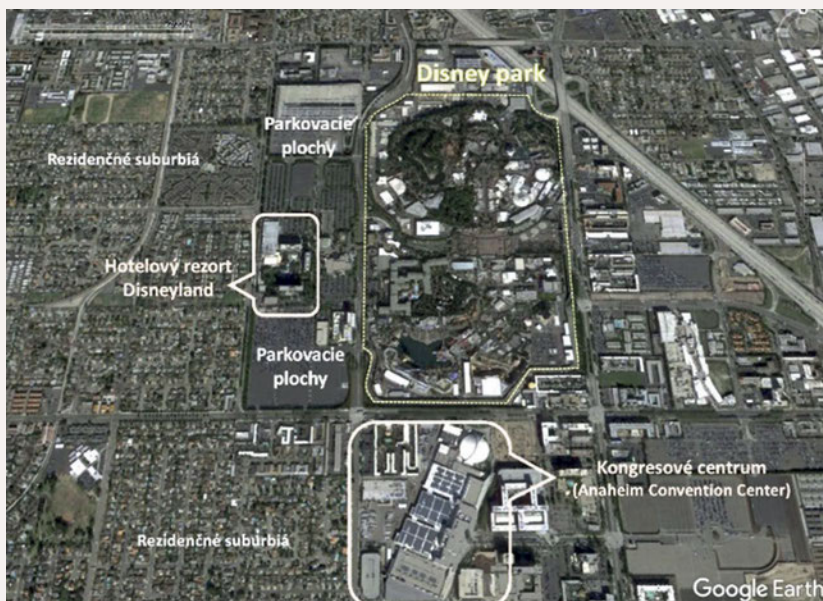
Disneyland sa nepochybne stal hlavnou turistickou atrakciou mesta Anaheim a jeho okolia, čím vytvoril základný predpoklad pre rozvoj turizmu. Plánovanie rozvoja rodiacej sauristickej destinácie v 50.-60. rokoch minulého storočia možno označiť ako **reaktívne inkrementálne plánovanie**. Mestská samospráva bola zaslepená vidinou stúpajúcich

<sup>67</sup> Otvorenie hotela podobne ako samotného parku sprevádzali početné nábehové problémy (nedostatok materiálu a pracovných síl). Napokon 5. októbra 1955, t.j. 3 mesiace po otvorení parku hotel otvorili v obmedzenej prevádzke. Spočiatku bolo k dispozícii pre zákazníkov iba osem izieb z celkovej kapacity 204 štandardných izieb a apartmánov. Oficiálny „grand opening“ hotela sa konal až v auguste 1956.

<sup>68</sup> Kapacita bola postupne rozšírená na 650 a neskôr vyše 1000 izieb v rámci hotelového rezortu (hotela, motela, apartmánov a bungalovov). V roku 1999 boli budovy z 50. rokov minulého storočia zbúrané, aby na ich mieste mohol vyrásť nový *Disney rezort* vrátane rozsiahlej plochy na parkovanie. (Ballard 2009-b)

<sup>69</sup> Neskôr pribudli ďalšie bazény, tenisové kurty, golfové ihrisko, reštaurácie, bary, obchody a celý rad doplnkových služieb pre zákazníkov.

príjmov z daní a poplatkov a podporovala bezhlavé budovanie rozsiahlych rezidenčných suburbií a turistickej infraštruktúry na báze partikulárnych záujmov podnikateľov, nezohľadňujúc budúce sociálno-ekonomické dôsledky nekontrolovaného rastu. (Anaheim 2017)



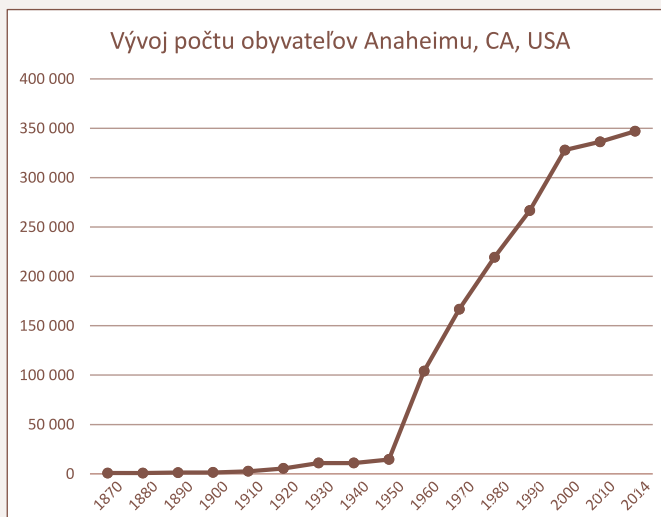
Obrázok 21

### ***Areál Disneylandu v Anaheime (február 2016)***

*Zdroj: spracované na základe snímky: Google Earth, február 2016*

Otvorenie Disneylandu odštartoval v meste doslova prisťahovalecký boom. Mestská samospráva ho výrazne podporovala rozširovaním územia mesta pre rozrastajúcu sa rezidentskú výstavbu. Celková rozloha Anaheimu sa za dva roky rozšírila približne štvornásobne (od konca roku 1953 do roku 1955<sup>70</sup>; Anaheim 2017). Stimulačne bola nastavená aj daňová politika mesta – dane a poplatky boli oveľa nižšie ako v okolitých mestách. Počet obyvateľov začal rapídne stúpať. Len v rokoch 1950-1960 narástol na vyše 7-násobok - zo 14,5 tisíc v roku 1950 na 104 tisíc v roku 1960. V roku 2016 prevýšil úroveň 350 tisíc (US Cenzus 2017). Každé tri roky sa populácia mesta strojnásobila, čo ho zaradilo medzi najrýchlejšie rastúce mestá v USA (obrázok 8; Population.us 2016).

<sup>70</sup> V roku 1953 k mestu bolo pripojených vyše 600 hektárov pre budúci rozvoj, v roku 1954 pribudlo takmer 1100 hektárov a následne v roku 1955 ešte ďalších 1340 hektárov (Anaheim 2017).



Obrázok 22

Zdroj: Population.us (2016)

### **Dôsledky živelného rozvoja mesta na seba nenechali dlho čakať.**

Koncom 50. rokov mesto čelilo mnohým kapacitným problémom v oblasti občianskej vybavenosti a služieb, ktorá nedokázala uspokojiť rastúci dopyt obyvateľov a turistov (nedostatočne kapacity v oblasti administratívneho zabezpečenia chodu mesta a ochrany majetku i samotných obyvateľov – nedostatok policajtov a ich vybavenia, problémy v doprave, školstve, pri zabezpečovaní odvozu odpadu a pod.).

Zaujímavým paradoxom rozvoja v tomto smere bola doprava. Kým miestna doprava pravidelne kolabovala pod neúnosným náporom cestujúcich a komunikácie boli v zlom stave a chátrali, v Disneylande bola v roku 1959 otvorená najmodernejšia jednokoľajová visutá železnica<sup>71</sup>. V 60.-70. rokoch mesto riešilo vynárajúce sa problémy takpovediac „za pochodu“ – ad hoc, nie však komplexne.

Zhoršenie sa časom prejavilo aj v ekonomickej oblasti. Priaznivá daňová politika prilákala jednak obyvateľov hľadajúcich prácu v novootvorenom Disneylande a tiež podnikateľov a firmy, ktorí sa presúvali do mesta z dôvodu nižších daňových nákladov. Zvýšený záujem o pozemky dvíhal ich ceny. Po otvorení Disneylandu v roku 1955 stúpila ich cena 10-násobne. Pôvodní vlastníci pôdy hŕfne začali svoje pozemky predávať

<sup>71</sup> Visutá železničná dráha - Disneyland ALWEG Monorail System - plnila nielen praktickú prepravnú funkciu z hotela (ev. parkoviska) do Disneylandu, ale zároveň bola aj ďalšou atrakciou parku, ponúkajúcou turistom vyhlídkové jazdy po Disneylande.

developerom, ktorí im za nich núkali omnoho viac ako by boli schopní zarobiť farmárčením. Pomarančovníky, ktoré dali meno celému okresu (*Orange County*) sa postupne vytratili.

Pôvodné poľnohospodárske aktivity napokon ustúpili výnosnejším obchodným aktivitám. Spočiatku išlo o služby pre turistov, ktorí prichádzali do zábavného parku. Ako sme už naznačili vyššie, *Walt Disney* pôvodne plánoval výstavbu ubytovacích zariadení pre rodiny s deťmi. Avšak budovanie parku pohltilo jeho všetky disponibilné zdroje. Neskôr už bolo veľmi ťažké získať vhodné pozemky. Ostatní podnikatelia vycítili príležitosť a skupili voľné plochy v okolí parku, na ktorých vystavali početné ubytovacie zariadenia, reštaurácie a iné turistické zariadenia. Očakávania založené na využití zábavného parku sa však naplnili len čiastočne. Hlavne menšie prevádzky zápasili s veľkými problémami v zimnej sezóne, kedy bola núdza o zákazníkov. Konkurenčný boj sa zostroval a medzi jednotlivými skupinami podnikateľov narastalo napätie, ktoré nepriaznivo vplývalo na rozvoj turizmu v meste. Keďže časté spory ohrozovali podnikanie v celom odvetví, v roku 1960 iniciovalo 61 zástupcov podnikateľov v meste stretnutie, na ktorom sa hľadali možnosti zmiernenia sezónnosti návštevnosti. Výsledkom bolo prijatie rozhodnutia o vybudovaní veľkého kongresového centra - *Anaheim Convention Center* (obrázok 7), ktoré malo zabezpečiť Anaheimu celoročnou návštevnosť, využívajúcu prítomnosť Disneylandu. (Anaheim 2017)

Spočiatku väčšina aktérov z rozvoja turizmu profitovala, ale absencia dlhodobého plánu rozvoja v meste časom vyústila do problémov. Živelné budovanie hotelov, motelov, reštaurácií a inej turistickej infraštruktúry v okolí zábavného parku, viedlo k chaosu. Pri vstupe do mesta to vyzeralo ako na karnevale. Ulice boli doslova zaplavené reklamnými pútačmi, informačnými tabuľami, blikajúcimi reklamami a pestrofarebnými neónmi. Výsledkom chaosu a neregulovaného prístupu k výstavbe i propagácii bol celkom zmenený vizuálny obraz mesta. Vizuálny smog a prevládajúca pestrosť kalifornskej architektúry v štýle *Googie*<sup>72</sup> (ktorej sa chcel *Disney*

---

<sup>72</sup> *Googie architektúra* – dobová futuristická architektúra typická pre južnú Kaliforniu (USA) 50.-60. rokov minulého storočia. Jej pôvod je spojený s povojnovým rozvojovým boomom automobilového priemyslu (tzv. *Care Culture*) v ére *Space Age* (*Kozmického veku* - obdobie súperenia USA a ZSSR o prvenstvo v dobytí vesmíru, spojené s veľkými investíciami do vesmírneho vedeckého programu a do raketového priemyslu). Vízia Henryho Forda, že raz si bude môcť každý Američan dovoliť kúpiť automobil sa v 50. rokoch minulého storočia naplnila. Americká posadnutosť autami (*Car Culture*) bola spojená s budovaním rozsiahlej infraštruktúry – nielen bezprostredne súvisiacej s ich prevádzkou ako čerpadlá pohonných hmôt, servisy ale aj s budovaním doplnkových car base služieb - rôzne motely, auto-reštaurácie (*drive-in restaurants* s obsluhou do auta), či auto-kiná (*drive-in cinemas*). (LeMaire 2011) Reflexiou *Car culture* a *Space Age* v dizajne bola okrem iných aj extravagantná futuris-tická *Googie architektúra*. Príznačné pre *Googie* štýl (v závislosti od typu stavby) sú nepra-

pôvodne úplne vyhnúť), vplývali negatívne na prvý dojem návštevníkov z mesta a turistov skôr odrádzali. (Anaheim 2017)

Napokon k uvedeným starostiam pribudol problém upadajúceho centra mesta, v ktorom sa chátrajúce nevyužívané budovy stali útočiskom vandalov a boli skôr strašiakom ako zrkadlom prosperujúceho mesta.

Kumulované problémy sa mesto rozhodlo riešiť systematicky až koncom 70. rokov. Prijatý bol *plán Alpha*. Jeho cieľom bolo oživenie upadajúceho centra mesta a revitalizácia takmer 900 ha starej priemyselnej zóny. Súčasťou plánov na zmiernenie sezónnosti v návštevnosti bola okrem kongresovej turistiky (výstavbou *Anaheim Convention Center*) podpora športu (zveľadenie a výstavba nových športovísk) a organizácia atraktívnych podujatí. Napríklad investícia do bejzbalového štadiónu (*Angel Stadium of Anaheim* – otvorený v r. 1966) prinášala návštevnosť len 81 dní v roku počas zápasov. Na zefektívnenie prevádzky našla radnica v tom čase zaujímavý spôsob jeho využitia aj v období mimo sezóny zápasov - usporiadanie rôznych podujatí (koncerty, motoristické show, americký futbal, ragby). Tie sa stali časom také populárne, že dokázali vypredať kapacitu celého štadiónu, čím sa ekonomika prevádzky po rokoch dostala z červených čísel. Okrem toho mesto podporovalo aj ďalšie oblasti rozvoja v snahe čo možno najviac diverzifikovať zdroje benefitov a rozložiť návštevnosť rovnomenne počas celého roka. Investovalo do kultúry (*Anaheim Cultural Arts Center*), školstva a ďalších oblastí turizmu, čo napokon viedlo k stabilizácii vyššie zmienených problémových oblastí. (Anaheim 2017)

Územie Anaheimu sa tak postupne premenilo z periférie orientovanej na poľnohospodárstvo na obľúbenú turistickú destináciu orientovanú primárne na rodiny s deťmi. (Anaheim 2017)

---

vé uhly, preliačené alebo visuté strechy, odvážne farby, tvary v podobe lúčov či nepravidelné hviezdy v tvare smerových ružíc (napr. ako v logu Las Vegas) a pod. (LeMaire 2011) Mnohé stavby pripomínajú kozmické lode alebo pútajú pozornosť okoloidúcich netradičnými tvarmi. Pre okolie Disneylandu v 50. tých rokoch minulého storočia bola ich prítomnosť príznačná. V 90. rokoch však väčšina postupne vymizla a bola nahradená progresívnejšou architektúrou.



*Keď je štrikovanie výsadou mužov ...štrikujúci muži Taquileños – obyvatelia ostrova Taquile na jzere Titicaca, približne 45 km od mesta Puno v Peru. Štrikovať sa učia už malí chlapci, pretože inak sa nemôžu oženiť. Taquileños sú známi výrobou vysokokvalitných ručne tkaných textílií.*

*Foto: R. Matlovič*

#### 4.4 Strategické plánovanie rozvoja turizmu

Plánovanie, ktoré sleduje marketingové ciele sa všeobecne označuje prívlastkom – marketingové. Každá z oblastí podnikania a každý produkt, či značka vyžaduje samostatný marketingový plán.

Zmyslom marketingového plánovania rozvoja turizmu je určiť rámce parciálnych aktivít tak, aby všetky smerovali k naplneniu vo pred určeného hlavného cieľa (Mill, Morrison 2012). Je zamerané na získavanie poznatkov a identifikáciu vhodného smerovania aktivity tak, aby priniesla želateľné výsledky. Musí anticipovať zmeny pri vytváraní strategickej vízie a tým uľahčiť prijímanie rozhodnutí. Zmyslom plánovania turizmu je identifikovať alternatívne prístupy, adaptovanie sa na prípadné neočakávané situácie, udržanie alebo formovanie unikátnosti destinácie tak, aby bol stimulovaný primeraný a udržateľný dopyt (Mill, Morrison 2012).

V rámci turistickej destinácie môžu koexistovať a byť implementované viaceré plány rozvoja. Zvyčajne sú koncipované na rôznych hierarchických úrovniach a sledujú rôzne ciele. Dosiahnutie cieľov si vyžaduje konsenzus medzi hlavnými aktérmi plánovania. Nemali by teda nastať kontradiktórne línie v základnom smerovaní rozvoja destinácie. Túto úlohu by mal plniť hlavný – strategický plán rozvoja turizmu v destinácií. Ide zvyčajne o dlhodobý plán (v niektorých prípadoch aj strednodobý), ktorý sa zameriava na rámcové smerovanie aktivít a je v kompetencií miestnych, regionálnych alebo národných správnych orgánov podľa príslušnej kompetencie vo vzťahu k danej hierarchicko-taxonomickej úrovni plánovania.

Gilbert (in Fletcher, Fyall, Gilbert, Wanhill 2013) explicitne rozlišuje strategické plánovanie a marketingové plánovanie. **Strategické plánovanie** podľa neho zahŕňa vytváranie a udržiavanie súladu medzi prostredím, kompetenciami a zdrojmi organizácie a ich meniacimi sa marketingovými príležitosťami. Strategický plán sa preto podľa neho zameriava viac externé environmentálne vplyvy a príležitosti a v menšej miere na rieši detaily marketingových aktivít.

**Marketingové plánovanie** je podľa Gilberta (in Fletcher, Fyall, Gilbert, Wanhill 2013) kompiláciou viacerých plánov, ktoré sledujú nasledujúci súbor cieľov:

- a) Určenie jasného smerovania marketingových aktivít, vychádzajúcich zo systematického prístupu k jednotlivých aktivitám a samotnému plánovaniu, ktoré má písomnú podobu. Akceptovanie plánu

dáva ustanoveným lídrom možnosť usmerňovať činnosti tak, aby boli v súlade so stanoveným poslaním a cieľmi. Jasné pravidlá vedenia a organizácie na všetkých úrovniach zvyšujú efektivitu celého marketingového úsilia;

- b) Koordinácia využívania zdrojov a nastavenie podmienok spolupráce na rôznych úrovniach (vertikálne a horizontálne);
- c) Nastavenie merateľných cieľov, ktoré je teda možné kvantifikovať;
- d) Minimalizácia rizika prostredníctvom analýzy interného a externého prostredia;
- e) Prieskum rozličných spôsobov cielenia na jednotlivé trhové segmenty;
- f) Registrácia a archivácia jednotlivých marketingových politík a plánov pre potreby vyhodnocovania a komparácie výsledkov a dopadov;
- g) Zameranie na dlhodobé ciele.

V odbornej literatúre sa môžeme stretnúť s rôznymi prístupmi k plánovaniu. Lang (1985) napríklad rozlišuje **strategické (proaktívne)** a **konvenčné (reaktívne) marketingové plánovanie**.

Konvenčné marketingové plánovanie na rozdiel od strategického plánovania podľa Langa neobsahuje implementáciu. Inými slovami proces implementácie plánu je v konvenčnom ponímaní samostatnou, od plánovacích procesov oddelenou fázou. Konvenčný prístup je Langom (1985) považovaný za *reaktívny*, čo znamená, že aktivita je reakciou na podnety, ktoré vygeneroval trh.

*Strategické plánovanie* má *proaktívny* charakter, čo znamená, že aktivita „predchádza“ podnet. Ide teda o plánovanie, pri ktorom je marketingová stratégia nastavovaná s ohľadom na budúce trendy. Je postavená na anticipácii zmien, na ktoré reaguje. Strategické ciele sú neustále verifikované a podľa potreby aj prehodnocované a to v ktorejkoľvek fáze plánovania. Plánovanie a implementáciu možno v tomto prípade vnímať ako *inkluzívne fázy jedného komplexného procesu*, pri ktorom sú vyhodnocované podnety na prípadnú zmenu stratégie od ktoréhokoľvek subjektu či skupiny ovplyvňujúcej činnosť organizácie. Prehľad hlavných diferenciačných znakov nájdete v tabuľke č. 7.

Vyššie zmienený **proaktívny** alebo **reaktívny prístup k plánovaniu** je všeobecne uplatňovaný aj pri plánovaní rozvoja turizmu.

*Proaktívny* (strategický) prístup je zvyčajne využívaný s cieľom ochrániť želané smerovanie rozvoja. Je teda postavené na anticipácii vývoja resp. jeho kľúčových trendov. Vyžaduje si dôkladné pozna-

Tabuľka 7:  
*Diferenciačné atribúty konvenčného a strategického marketingového plánovania*

| KONVENČNÉ<br>MARKETINGOVÉ PLÁNOVANIE                                                                                                                                                                     | STRATEGICKÉ<br>MARKETINGOVÉ PLÁNOVANIE                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>REAKTÍVNE</b><br/>podnet → reakcia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>ex post</i> reakcia</li> <li>• reaguje ad-hoc na vynárajúce sa podnety</li> <li>• defenzívny prístup</li> </ul> | <p><b>PROAKTÍVNE</b><br/>reakcia → očakávaný podnet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>ex ante</i> reakcia</li> <li>• predvída podnety a iniciatívne nastavuje politiku na očakávané zmeny</li> <li>• ofenzívny prístup</li> </ul> |
| <b>VÁGNE CIELENIE</b>                                                                                                                                                                                    | <b>ŠPECIFICKÉ CIELENIE</b>                                                                                                                                                                                                                      |
| Prehodnocovanie cieľov<br><b>PERIODICKÉ</b>                                                                                                                                                              | Prehodnocovanie cieľov<br><b>STÁLE</b>                                                                                                                                                                                                          |
| Názory a podnety<br>od jednotlivcov a skupín zapojených<br>do činnosti organizácie<br>– nezvažuje, sú<br><b>MARGINÁLNE</b>                                                                               | Názory a podnety<br>od jednotlivcov a skupín zapojených<br>do činnosti organizácie<br>– zvažuje, sú<br><b>PODSTATNÉ</b>                                                                                                                         |

*Zdroj: prepracované spracovanie, inšpirované Lang (1985); Gunn (1988)*

nie lokálnej ekonomiky, jej infraštruktúrnych limitov, silných stránok a potenciálnych vplyvov externého prostredia na procesy miestneho rozvoja a ich efektov.

V prípade *reaktívneho* prístupu vychádzajúceho z teórie chaosu sa predpokladá, že do procesu plánovania turizmu vstupuje príliš veľa premenných z vnútorného i vonkajšieho prostredia, takže je nemožné ich plánovať. Vyplýva to z toho, že nad nimi nemáme kontrolu. Z tohto dôvodu sa javí ako *lepšie vopred vytvoriť reaktívne schémy na možné budúce situácie, ako zvoliť proaktívny prístup naplánovaný pre neurčité rozvojové smerovanie*. (Fletcher in Cooper a kol. 2008, s. 250)

Ako príklad v tomto prípade John Fletcher uvádza prirovnanie k politike výcviku pilotov dopravných lietadiel na simulátoroch. Trénujú na nich reakcie pre isté predvídateľné situácie a súčasne ich pripravujú na to, aby boli schopní pružne reagovať i na neočakávané situácie a podnety. Pri plánovaní rozvoja turizmu je možné vidieť analógiu, kde sa ukazuje ako najvhodnejšie využitie oboch prístupov sú-

časne. Prípadne rigidné zastávanie reaktívnej politiky následne vedie k strate dôvery v zmysluplnosť plánovania rozvoja turizmu.

Najčastejšie **zlyhania**, ku ktorým **v rámci plánovania** dochádza zhrnul Gilbert (in Fletcher, Fyall, Gilbert, Wanhill 2013) nasledovne:

- 1) Nedostatočná podpora vyššieho manažmentu, bez ktorej nie je možné zabezpečiť efektívne a koordinované fungovanie naplánovaných aktivít;
- 2) Nevhodne naplánované procedúry, ktoré nie sú vhodné pre dané prostredie;
- 3) Nesprávne plánovanie a jeho manažment - napr. v dôsledku nepresných vstupných dát, nejednoznačných termínov plánovaných aktivít, nejasnej zodpovednosti za jednotlivé činnosti a pod;
- 4) Nízka miera flexibility plánovaných procesov voči neočakávaným externým udalostiam, či iným zásahom;
- 5) Nedostatočná inklúzia stakeholderov a akceptovanie plánu všetkými zúčastnenými aktérmi. V extrémnej polohe, ak sú plány vytvorené ľuďmi bez kontaktu s realitou - tzv. „plánovanie od stola“;
- 6) Neprimeraná úroveň detailov, do akých sú rozpracované plánované aktivity. Prebytok informácií môže viesť až k tzv. analytickej paralýze, keď v danom štádiu nie je možné reflektovať všetky informácie, čo vedie k problémom určiť priority v rámci rozhodovania.

Uvedené pravidlá sú rámcové a nemajú univerzálnu platnosť. Každý konkrétny plán je potrebné prispôsobiť kontextu, najmä zámerom a podmienkam turistickej destinácie.

Z pohľadu zámerov a cieľov je podľa Jakubíkovej (2008, s. 31) možná nasledujúca typológia strategických prístupov:

- **Rastové stratégie** – hlavným cieľom je intenzívny rozvoj turistickej destinácie. Stratégia rastu je uplatňovaná v nových destináciách, ktoré sú na začiatku svojho rozvoja a očakáva sa, že investície do rozvoja nevyhnutnej infraštruktúry zabezpečia očakávaný efekt akcelerácie;
- **Stabilizačné stratégie** – hlavným cieľom je stabilizácia aktuálneho stavu rozvoja, ktorý je na primeranej úrovni. Stabilizačnú stratégiu zvyčajne uplatňujú dobre rozvinuté turistické destinácie, ktoré nemajú záujem akcelerovať rozvoj, pretože ďalší rozvoj by znamenal ohrozenie udržateľnosti turizmu (napr. Maurícus). V tomto prípade rozlišuje dva subtypy stabilizačných stratégií:

- *stratégia udržania* – cieľom je udržať súčasný podiel na trhu,
- *stratégia obranná* – cieľom je znížiť riziko konkurenčného ataku vytvorením bariér vstupu nových aktérov na trh (napr. legislatívne bariéry a certifikačné systémy – s cieľom eliminovať činnosť turistických sprievodcov zo zahraničia);
- *Zvratové stratégie* – hlavným cieľom je zastaviť úpadok destinácie. Zmenu je možné v závislosti od konkrétnej situácie a problémov, ktoré v poklesu viedli, dosiahnuť napríklad investíciami do infraštruktúry, zmenou orientácie na nové trhy, zmenou produktového portfólia, reorganizáciou manažmentu a pod.;
- *Stratégie žatvy* – hlavným cieľom je utlmiť investície na stagnujúcich trhoch a maximalizovať aktuálne benefity. Zvyčajne sa tento typ stratégie používa na trhoch, u ktorých sa očakáva postupné ukončenie aktivity. Napr. obmedzenie investícií v krajine, Napr. obmedzenie investícií v krajine, kde sa očakáva zavedenie vízovej povinnosti, v lyžiarskom stredisku v dôsledku klimatickej zmeny a pod.). Cieľom je využiť zostávajúci čas na získanie benefitov;
- *Stratégie útľmu* – ich cieľom je postupné utlmenie aktivít. Príkladom sú útľmové stratégie vo vzťahu k segmentu pártý turistov do „lacných európskych destinácií“. Súvisí to s tým, že negatívne dopady tohto turizmu v podobe vandalizmu, kriminality, porušovania verejného poriadku a pod. začali výrazne prevyšovať benefity vyplývajúce z neho. Niektoré destinácie (napr. Praha) preto pripravili plán útľmu (demarketing) tohto segmentu.

Podľa charakteru zamerania môžu mať strategické plány turistických destinácií dvojakú podobu (Palatková 2011):

- 1. *vecnú* (čo? a kto?) – cieľom je výber optimálneho produktu (produktov) a cieľového trhu (trhov),
- 2. *procesnú* (ako?) – výber spôsobu riadenia ako sú metódy, nástroje, opatrenia a i. slúžiace pre naplnenie vecných cieľov.

Podstatnou a už celé roky aj intenzívne diskutovanou otázkou pri koncipovaní politiky a plánovaní rozvoja turizmu je *udržateľnosť*. „*Koncept rozvoja územia je niekedy zamieňaný s konceptom rastu. Rozvoj, ak ho chceme klasifikovať ako rozvoj, musí byť vždy udržateľný už z jeho podstaty. Ak totiž nie je, ide len o krátkodobý rast*“ (Cooper a kol. 2008, s. 251). Alokácia obmedzených, resp.vyčerpatelných zdrojov vo výrobnnej činnosti nie je udržateľná, ak existuje reálna možnosť, že v budúcnosti budú vďaka technologickým inováciám na-

hradené ich alternatívnymi suplentami (Cooper a kol. 2008, s. 251) Je riskantné utlmať isté špecifické formy turistických aktivít a krátkodobo potláčať bezprostredný vplyv turizmu, pretože takéto regulačné aktivity môžu mať v budúcnosti omnoho ničivejší dopad na turistickú destináciu (Cooper a kol. 2008, s. 251). Jednoducho povedané, neexistuje jednoznačná odpoveď na otázky spojené s udržateľnosťou turizmu. Zrejme je to, že plánovanie rozvoja je odjakživa spojené s problémom udržateľnosti. Súčasne si však musíme uvedomiť, že plánovanie venujúce sa iba otázke udržateľnosti nie je dobrým plánovaním (Fletcher, Fyall, Gilbert, Wanhill 2013).



*Colonia del Sacramento, najstaršie mesto Uruguaja.  
Od roku 1995 je centrum mesta v zoznamoch svetového dedičstva UNESCO  
Foto: K. Matlovičová*

## 4.5. Fázy procesu plánovania

Veľmi často sa stretávame s názorom, že „plánovanie ... sa podobá rituálnemu privolávaniu dažďa. Na následné počasie nemá žiadny vplyv...“ (Quinn in Palatková 2006, s. 173), pretože okolité podmienky sa menia príliš rýchlo. Plánovanie však predstavuje nevyhnutný proces premýšľania o tom, čo sa stalo, čo sa deje a čo sa asi diať bude. Znamená proces vytýčenia cieľov a ich prezentáciu. (Palatková 2006, s. 173).

Jedinečnosť a neopakovateľnosť podstaty konkrétnych destinácií priamo determinuje isté diferenciácie a mnohokrát neumožňuje ani presnú chronológiu jednotlivých fáz procesu destinačného marketingu. Istou generalizáciou doposiaľ úspešne aplikovaných postupov by mohlo byť jeho rozdelenie do nasledujúcich fáz (napríklad Janečková, Vašítková 1999; Sedlák 2007, 156; Palatková 2011; Pauličková 2005; Matlovičová 2008):

- 1) *definovanie poslania* – vstupná motivácia, plán procesu, hlavné globálne ciele,
- 2) *situčná analýza* – interného a externého prostredia (SWOT),
- 3) *koncepcia stratégie* – definovanie dlhodobých cieľov, stratégie na úrovni destinácie a vytvorenie plánu plnenia cieľov, respektíve implementácie stratégie (ev. parciálnych stratégií),
- 4) *implementácia a kontrola* – realizácia, riadenie a kontrola hodnotenia plnenia úloh.

V rámci týchto etáp prebieha celý rad parciálnych činností, ktoré sa prelínajú a teda prebiehajú synchronne. Jednotlivé turistické destinácie ich môžu vykonávať v rôznom poradí a podľa potreby doplniť o ďalšie, či niektoré vynechať. Táto variabilita je príčinou komplikácií a vedie k odlišným interpretáciám. Celý proces však možno označiť za *reiteratívny, spätnoväzbový, cyklický* a prakticky *nekončiaci* (Buček, Borárosová, Sopkuliak 2011; Matlovičová 2008).

Usporiadanie jednotlivých činností do akejsi pomyslenej špirály umožňuje zdôrazniť jeho cyklický a časovo neohraničený charakter. Každý cyklus začína analýzou a končí realizáciou, pričom postupne prechádza sériou naplánovaných krokov. Prvý cyklus má zvyčajne experimentálny charakter, pretože v ňom nastavené kritériá analýzy a smerovanie syntézy do podoby marketingového mixu a stratégie vychádzajú predovšetkým z odhadov a prognóz v iných podobných miestach a situáciách. Každý ďalší cyklus predstavuje kvalitatívne vyšší

stupeň realizácie marketingových aktivít opierajúci sa o konkrétne výsledky v mieste a predstavuje reiteráciu k požadovaným cieľom na základe spätnej väzby. Časová neohraničenosť modelu nám okrem neustáleho spresňovania umožňuje aj v *i*-tom cykle proces podrobiť komplexnej alebo len čiastočnej zmene orientácie stratégie a prispôbovať ho tak požiadavkám trhu. (Matlovičová 2008)

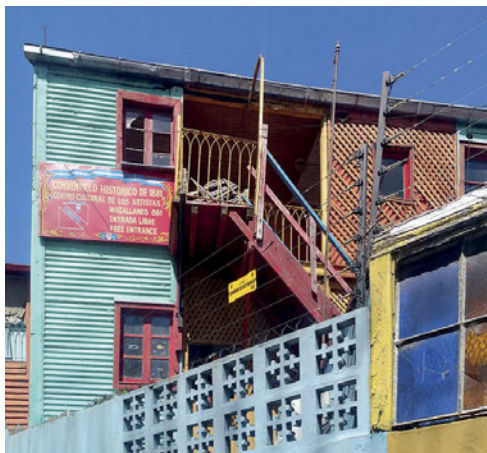
#### 4.5.1 Definovanie poslania

V úvodnej fáze plánovacieho procesu zohráva kľúčovú úlohu iniciátor, zväčša manažment turistickej destinácie (DMO). Ten musí byť schopný presvedčiť relevantných miestnych aktérov o prínose marketingu pre turistickú destináciu, ktorej rozvoj má priamy dosah na ich prosperitu (respektíve ich záujmy) a následne si ich získať ako ďalších aktérov-multiplikátorov v navrhovanom procese. Jeho úlohou je vzbudiť záujem a **motivovať** miestnych stakeholderov k akceptácii marketingového konceptu ako filozofie, založenej na úspešnom dosahovaní stanovených cieľov prostredníctvom efektívnejšieho uspokojovania potrieb klientov destinácie ako v prípade ich konkurencie. Následne vytvoria spolu s iniciátorom neformálnu iniciačnú skupinu, ktorá posúdi *synopsu marketingového plánu*. Vo výslednom marketingovom pláne predstavuje synopsis plánu prvú časť, tzv. **prehľad očakávaných výsledkov**. Jej záverečná podoba je veľmi dôležitá, pretože v praxi predstavuje pre väčšinu manažérov a investorov neraz jedinú časť, ktorú sú ochotní čítať. Táto časť preto musí byť spracovaná tak, aby jasne predostrela hlavné prvky plánu a presvedčivo informovala o jeho potenciáli a pravdepodobnosti úspechu (Clemente 2004, s.113, 115; Rumpel 2002, s. 77-78; Matlovičová 2008).

Postupným pôsobením multiplikátorov sa iniciačná skupina pretransformuje na **riadiaci tím**, v ktorom by mali byť zastúpení reprezentanti všetkých relevantných ekonomických a spoločenských subjektov a organizácií v turistickej destinácii (Rumpel 2002, s. 77). V tejto etape prebieha celý rad stretnutí a diskusných fór smerujúcich k vytvoreniu novej siete vzťahov, tzv. **networking**. Cieľom networkingu je koordinovať snahy o presadenie spoločných záujmov a ovplyvňovať tak ciele marketingového procesu. S cieľom obmedziť až eliminovať prípadné konfliktné situácie medzi politickými rivalmi, ekonomickými konkurentami a osobnými nepriateľmi, je vhodné ustanoviť moderátora – nestranného a nezávislého experta na rozvoj destinácií

(Fußhöller, Honert, Kendschek 1995 in Rumpel 2002, s. 78). Vzhľadom na komplexnosť charakteru podstaty marketingu turistickej destinácie je absencia interných expertov na súvisiace parciálne oblasti veľmi bežná. Obvykle sa rieši outsourcingom.

**Výsledkom úvodnej fázy je synopsa marketingového plánu turistickej destinácie**, ktorá je v nasledujúcich fázach rozpracovávaná a pred samotnou realizáciou spresnená a primerane upravená do podoby marketingového plánu (viď kapitola 4.6).



*Farebná štvrť La Boca v Buenos Aires, Argentína  
La Boca je situovaná pri ústí (špan. „boca“) rieky Matanza  
Svoj súčasný ráz jej dali početné skupiny talianskych prisťahovalcov,  
najmä z Janova prezývaných „Xeneizes“ (Janovčania).*

*Foto: K. Matlovičová*



*Od roku 1905 je La Boca sídlom známeho futbalového klubu Boca Juniors.  
Štadión La Bombonera (vpravo)  
Foto: K. Matlovičová*

#### **4.5.2 Situačná analýza**

Logickým začiatkom riešenia problému je jeho anamnéza. V prípade destinačného marketingu podrobíme turistickú destináciu detailnej analýze, aby sme zistili jej aktuálny stav. Analýza situácie musí byť komplexná, mala by teda zahŕňať všetky relevantné oblasti. Ako sme už naznačili v predchádzajúcej časti, zabezpečenie fundovanosti výsledkov analýz sa často rieši outsourcingom, teda jej presunutím na externých špecialistov, najčastejšie z privátneho sektora.

Základom každej analýzy sú dáta<sup>73</sup> a informácie<sup>74</sup>. Všetky relevantné dáta a informácie sú systematicky zhromažďované pre potreby rôznych analýz v podobe tzv. **marketingového informačného systému** (viď kapitola 3.3.5 b). Vzhľadom na cyklický charakter procesu marketingového plánovania je nevyhnutné informácie nielen systematicky zhromažďovať, ale ich aj uchovávať, analyzovať a sprístupniť ich všetkým stakeholderom turistickej destinácie. Potreba vybudovania tzv. **marketingového informačného systému** vychádza z nevyhnutnosti pružného poskytovania informácií v reálnom čase a relevantnej podobe (Janečková, Vašítková 1999, s. 25-38). Jeho súčasťou by mal byť aj **analytický marketingový systém**, zložený zo štatistických procedúr a modelov slúžiacich k získaniu užitočných informácií z realizova-

<sup>73</sup> **Dáta** - základné formy poznatkov, ktoré sa stávajú zmysuplné pri porovnaní s inými údajmi (Janečková, Vašítková 1999, s. 26).

<sup>74</sup> **Informácie** - kombinácia údajov (Janečková, Vašítková 1999, s. 26).

ných prieskumov. Tvoria ho „štatistické banky“<sup>75</sup> a „banky modelov“<sup>76</sup>. Údaje tvoriace uvedený marketingový systém je možné čerpať z viacerých zdrojov:

- z **vnútorných zdrojov** organizácie, z elektronických informačných systémov, tzv. stálych interných údajov, slúžiacich k jednorazovému využitiu v okamihu potreby, označované tiež ako interné ad hoc údaje,
- z **vlastných účelových výskumov** realizovaných organizáciou (primárne dáta),
- z **externých zdrojov** (sekundárne dáta, tzv. „výskum od stola“) (Janečková, Vašítková 1999, s. 26-29).

Praktickým výsledkom analýzy dát z marketingového informačného systému je spracovanie **profilu územia turistickej destinácie** (Vašítková, Janečková 1999, s.31). Pri jeho koncipovaní sa v praxi najčastejšie uplatňuje tzv. schéma opisu územia vychádzajúca z Hettnerovej schémy regionálno-geografickej systematiky (bližšie Hettner 1932), ktorá je obohatená o ďalšie analýzy. Dôraz je kladený na **charakteristiku územia turistickej destinácie ako produktu**, jeho konkurencieschopnosť, postavenie na trhu a rozvojový potenciál. Okrem objektívnych tzv. „tvrdých“ údajov je dôležitou súčasťou profilu destinácie analýza jej percepcie na cieľových trhoch („mäkké“ dáta, napríklad: imidž analýza; Matlovičová 2008).

Po analýze „tvrdých“ a „mäkkých“ údajov, vypovedajúcich o súčasnom profile a marketingovej situácii turistickej destinácie, prichádza na rad analýza súvislostí. Za základný nástroj analýzy, slúžiaci ako základ pre vypracovanie stratégie, je považovaná **SWOT analýza**. Veľmi zjednodušene odpovedá na otázku: *Kde sa destinácia nachádza teraz?* Hodnotenie sa sústreďuje na dve oblasti: a) interné (vnútorné) a b) externé (vonkajšie) marketingové prostredie.

- a) Atribúty **vnútorného marketingového prostredia** turistickej destinácie sú tvorené prvkami prostredia, ktoré manažment destinácie **môže ovplyvňovať**, respektíve má na nich bezprostredný dosah. Z pohľadu ich vplyvu na dosiahnutie stanoveného cieľa ide o:

---

<sup>75</sup> **Štatistická banka** obsahuje štatistické procedúry pomáhajúce koncipovať závery z dostupných dát (napr. viacnásobnú regresnú analýzu; Clemente 2004, s. 7).

<sup>76</sup> **Banka modelov** je súbor prepojených premenných, reprezentujúcich určitý systém alebo proces (Clemente 2004, s. 7).

- *S (Strengths)* – pozitíva, kladné atribúty destinácie. Vo vzťahu k stanovenému cieľu, pre ktorý je SWOT zostavovaná, sú považované za **silné** stránky - napomáhajú jeho dosiahnutiu;
  - *W (Weaknesses)* - negatívne atribúty destinácie. Vo vzťahu k stanovenému cieľu, pre ktorý je SWOT zostavovaná, sú považované za **slabinu** - sťažujú, resp. bránia jeho dosiahnutiu.
- b) Atribúty **vonkajšieho marketingového prostredia** turistickej destinácie sú tvorené prvkami prostredia, na ktoré manažment destinácie **nemá vplyv**, resp. môže ich ovplyvňovať len v obmedzenej miere. Z pohľadu ich vplyvu na dosiahnutie stanoveného cieľa môže ísť o:
- *O (Opportunities)* – vítané atribúty vonkajšieho prostredia. Vo vzťahu k stanovenému cieľu, pre ktorý je SWOT zostavovaná, sú považované za **príležitosť**. Ich využitie by bolo prospešné pre dosiahnutie daného cieľa;
  - *T (Threats)* priťažujúce okolnosti vonkajšieho prostredia. Vo vzťahu k stanovenému cieľu, pre ktorý je SWOT zostavovaná, sú považované za **hrozby** s negatívnym vplyvom na dosiahnutie daného cieľa.

Skôr ako sa destinačný manažment pustí do SWOT analýzy by si mal uvedomiť, že **SWOT je analytický nástroj** slúžiaci ako pomôcka pre optimalizovanie výberu vhodnej stratégie. **SWOT by nikdy nemala byť cieľom plánu**. Naopak, každá SWOT analýza musí mať stanovený svoj cieľ – účel pre ktorý je zostavovaná. Podľa možnosti čo najviac jednoznačný. Pre dva odlišné ciele je nutné vypracovať samostatné parciálne SWOT, pre každý trh a oblasť osobitne. Ak je cieľ SWOT analýzy stanovený veľmi široko, mína sa jej zostavenie účelu. V takom prípade je veľmi pravdepodobné, že mnohé relevantné aspekty nebude možné jednoznačne posúdiť. Napr. výskyt chráneného krasového územia môže byť z pohľadu cieľa: rozvinúť v destinácii geoturizmus klasifikovaný ako silná stránka, ale z perspektívy cieľa sledujúceho rozvoj golfového turizmu to už platiť nemusí, skôr môže byť vyhodnotený ako limitujúci faktor prostredia. **SWOT analýza je založená na subjektívnych hodnoteniach a výbere jednotlivých atribútov**. Miera jej spoľahlivosti do značnej miery závisí na skúsenosti a erudícii jej autora alebo autorov.

Jeden z kľúčových atribútov situačnej analýzy je analýza konkurencieschopnosti turistickej destinácie. Analyzovať **konkurencieschopnosť destinácie** znamená porovnávať ju s ostatnými destiná-

ciami na relevantnom trhu. Pri holistickom prístupe je nevyhnutné analyzovať samostatne každý zo subproduktov osobitne. Kotler (2001, s. 227) odporúča sledovať u konkurentov ich podiel na cieľovom trhu, ich povedomie u zákazníkov a obľúbenosť. Vzhľadom na už uvedené skutočnosti je kvantifikácia celkového podielu turistickej destinácie na trhu takmer nemožná. Istú možnosť by predstavovalo spriemerovanie pozícií v rámci jednotlivých subproduktov, ale výpovedná hodnota takéhoto ukazovateľa je diskutabilná. Na hodnotenie efektívnosti procesov prebiehajúcich v rámci turistickej destinácie je možné použiť globálne miery efektívnosti. Ich prínosom je predovšetkým to, že hodnotia efektívnosť globálne a to tak z aspektu vstupov ako aj výstupov. Nevýhodou je, že ich možno použiť iba na tie subprodukty, ktorých input/output vektor je vyčísliteľný. Kotlerove odporúčanie možno však dobre aplikovať na parciálne časti megaprojektu ponuky destinácie.

*„Tempo zmien je tak rýchle, že schopnosť sa meniť, sa dnes stáva konkurenčnou výhodou“* (Richard Love, Hewlett-Packard, in Kotler 2004, s. 18). Uvedený citát naznačuje, že súčasná dynamika rozvoja spôsobuje enormný tlak na turistické destinácie a núti ich tak prakticky neustále sledovať svoje okolie s cieľom **identifikovať súčasných a potenciálnych konkurentov**. Pravdepodobnosť, že destinácia bude úspešná závisí nielen od toho, či jej obchodná sila zodpovedá požiadavkám trhu, ale aj od toho, či bude väčšia než je sila jeho konkurentov. Mať len schopnosť niečo vykonať nepostačuje. Najúspešnejšie turistické destinácie totiž dokážu vytvárať a dlhodobo udržiavať vysokú spotrebiteľskú hodnotu. (Kotler 2001, s. 90). V situácii, keď je turistická destinácia úspešná, často dochádza k tomu, že prestáva myslieť na to, ako by mohla ďalej svoju pozíciu na trhu zlepšovať. Táto konkurenčná myopia vedie k tomu, že destinácia nevidí latentných alebo vynárajúcich sa konkurentov, čo môže mať na ňu v konečnom dôsledku zničujúci dopad.

Sledovanie a analyzovanie iných destinácií je relevantné nielen vo vzťahu k potenciálnemu riziku hroziacemu zo strany konkurencie a možného ohrozenia ich pozície na niektorých trhoch, ale aj z dôvodu možných inšpirácií pre vlastné vylepšenia a zvýšenie konkurencieschopnosti – **benchmarking**. Benchmarking je považovaný za akýsi barometer hodnotiaci efektívnosť využívania zdrojov destinácie pri poskytovaní kvality a hodnoty pre klienta (Palatková 2005, s. 110). Cieľom benchmarkingu je sledovať, ako to robia tí najlepší a robiť to ešte lepšie (Kotler 2001, s. 228). V literatúre i v praxi sa ako argument pre jeho odmietnutie často používa zdôrazňovanie prílišnej odlišnos-

ti lokálnych podmienok a neprenositelnosť mnohých inšpiratívnych praktík do iného kontextu. Pri benchmarkingu však nejde o presné kopírovanie, ale skôr o hľadanie použiteľných praktík, ktoré sú v istých aspektoch prínosnejšie ako doposiaľ používané. (Kotler 2001, s. 228; Matlovičová 2008).

Okrem odhalenia silných a slabých stránok konkurencie je tiež dôležité zistiť aké sú predpoklady, že si ich konkurencia uvedomuje. Niektoré turistické destinácie môžu napríklad nadobudnúť presvedčenie, že ich ponuka plne rešpektuje potreby turistov vychádzajúc z nesprávnej interpretácie istých signálov v rámci výskumu. Ak sa konkurenčné miesto riadi falošnými predstavami, možno to podľa Kotlera (2001, s. 228) považovať za konkurenčnú výhodu. (Matlovičová 2008)

Podobne ako v predchádzajúcich častiach aj tu je potrebné zdôrazniť potrebu budovania informačného systému. Mal by byť systematicky dopĺňaný informáciami o konkurenčných miestach, teda o ich stratégiách, cieľoch, silných a slabých stránkach. Ich analýza by mala miestam poslúžiť na následnú prognózu postupov a reakcií relevantných konkurentov a následné prispôbenie vlastných cieľov a stratégií tak, aby bolo riziko ich ohrozenia zo strany konkurencie minimálne. (Matlovičová 2008)



*Legálny predaj sušených lístkov Kokainovníka obyčajného (*Erythroxylon coca*) Označovavého ako Coca (vľavo) a produktov z nich (vpravo) na trhu v La Paz. Lístky sa obvykle žuvajú spolu rastlinným popolom, resp. vápnom alebo sa pijú ako čaj. Zmierňuje príznaky výškovkej choroby, bolesti hlavy, žalúdka a pod.*

*Foto: K. Matlovičová*

### 4.5.3 Koncepcia stratégie

Podstata koncepcno-strategickej fázy by sa dala stručne zhrnúť do dvoch otázok: *Kam sa chce turistická destinácia dostať v budúcnosti?* a *Ako to uskutočniť?*

Komplikovanosť a nejednoznačnosť produktu turistickej destinácie determinuje možné diferenciácie usporiadania jednotlivých aktivít v rámci marketingového procesu. Príkladom môže byť segmentácia, ktorá je niekedy v literatúre súčasťou koncepcnej fázy, pretože sú v rámci nej zahrnuté okrem analytických aj koncepcné činnosti. Hlavným faktorom posúvajúcim jej pozíciu v marketingovom procese do roviny koncepcnej je širší prístup k chápaniu jej podstaty, ako stratégie založenej na segmentácii trhu.

Všeobecne sa za hlavné prvky stratégie považujú (McDonald, Wilson 2012, s. 229):

- **Zdroje turistickej destinácie** (na báze SWOT analýzy – vid' kapitola 4.5.2);
- **Zákazníci** (napríklad na báze segmentácie, targetingu - vid' kapitola 3.3.2);
- **Produkty** – marketingový MIX (na základe analýzy produktového portfólia). Kľúčovou časťou koncepcnej časti plánovacieho procesu je **koncepcia marketingového mixu**. Podrobne sa jej venujeme v kapitole 3.4.1;
- **Konkurencia** (na základe jej analýzy) – ak chce destinácia uspieť na trhu, musí sa usilovať o udržanie konkurenčnej výhody, čo je veľká výzva. Neraz je jedinou možnosťou zaútočiť na trhové podieľy konkurentov (ofenzívna stratégia), respektíve nájsť účinný spôsob ochrany vlastných podielov pred potenciálnymi atakmi konkurentov (defenzívna stratégia).

V literatúre je popísaných viacero možných prístupov ku koncepcii stratégie destinácie. V závislosti na výsledkoch situačnej analýzy sa destinácia rozhoduje medzi nasledujúcimi **všeobecnými strategickými alternatívami** (Košťan, Šuler 2002, s. 90-102):

- a) **stratégia stabilizácie** – zameraná na posilňovanie pozície na existujúcich trhoch,
- b) **stratégia expanzie** – zameraná na rozšírenie ponuky o nové produkty,

- c) *stratégia obmedzenia* – v prípade nutnosti redukovať ponuku, napríklad v súvislosti s potrebou regulácie nadmernej návštevnosti, ktorá by mohla viesť k vyčerpaniu či nezvratnému poškodeniu zdrojov,
- d) *stratégia kombinácie* – vedomá implementácia rozdielnych stratégií súčasne v rovnakom čase na rôznych častiach územia destinácie alebo ich implementácia bezprostredne po sebe.

Ďalšou z možností je využitie stratégie, zameranej na získanie konkurenčnej výhody, tzv. **Porterove generické stratégie**. Podľa Portera (1980) má manažment turistickej destinácie v tomto smere na výber z troch možností:

- 1. *voľba stratégie najnižších nákladov na trhu* – zameranej na získanie vedúcej pozície na trhu dosahovaním najnižších nákladov v porovnaní s konkurentmi a následne získanie najväčšieho trhového podielu – zvyčajne prostredníctvom produktov masového turizmu,
- 2. *voľba stratégie diferenciácie* – zameranej na vytvorenie unikátneho produktu na trhu s vysokou pridanou hodnotou pre zákazníkov, ktorá umožňuje predávať produkty za vyššiu cenu ako konkurencia – zvyčajne prostredníctvom vysokošpecializovaných produktov (napr. luxusné pobyty),
- 3. *voľba špecializačnej stratégie* – zameranej na úzky segment trhu – je možné sústrediť sa na cenu alebo odlišnosť.

Štvoricu možných stratégií (matica pozícií) predstavil v roku 1968 I. Ansoff (in Košťan, Šuler 2002, s. 92-93). Známa je ako **Ansoffov model produkt/rast trhu**. Ansoffova matica popisuje nasledujúce strategické alternatívy (Košťan, Šuler 2002, s. 93):

- a) *stratégia preniknutia na trh* založená na ponechaní si súčasných produktov a trhov – cieľom je zväčšenie súčasného trhového podielu (napr. zintenzívnením marketingovej komunikácie),
- b) *stratégia uvedenia nových produktov* pri pôsobení na súčasných trhoch,
- c) *stratégia vstupu na nové trhy so súčasnými produktmi*,
- d) *stratégia uvedenia nových produktov na nových trhoch*.

Z ostatných modelov, ktoré potenciálne môžu manažéri turistických destinácií využiť pri koncipovaní marketingovej stratégie, uvedieme:

**Miles-Snow adaptačný model (1978)** – založený na flexibilnej adaptácii stratégie na meniace sa podmienky marketingového prostredia. V tomto modeli je typ stratégie daný zvoleným prístupom k trom kritickým problémom fungovania destinácie: 1. spôsobom zdefinovania trhu, 2. spôsobom vytvárania a distribúcie produktu a 3. charakterom vytvoreného administratívneho prostredia (Košťan, Šuler 2002, s. 93-95). Podľa charakteru prístupu k nim Miles a Snow rozlišujú:

- **obránné stratégie** – zamerané na ochranu trhových podielov,
- **prospektorské stratégie** – opak obrannej, zameraná na hľadanie alebo vytváranie rýchlych zmien a vysokého rastu na trhu,
- **analyzátorské stratégie** – používa obranné i prospektorské taktiky,
- **reaktorské stratégie** – ide o situáciu strategického neúspechu, kedy je nevyhnutná kompletná zmena – od vízie, organizácie až po koncepciu. (Košťan, Šuler 2002, s. 93-95).

**Model prežitia podľa Hannanama a Freemana (1977)** – ide o stratégiu založenú na skúmaní vývojových trendov prostredia a ich vplyvov na zoskupenia destinácií, „ktoré aby prežili musia zdieľať vzácné zdroje“ (Košťan, Šuler 2002, s. 95). Zmena prostredia podľa uvedených autorov prechádza tromi štádiami:

- **variácia** – meniaci sa počet destinácií,
- **výber** – prežijú len niektoré,
- **zadržanie** – tie ktoré prežili výber.

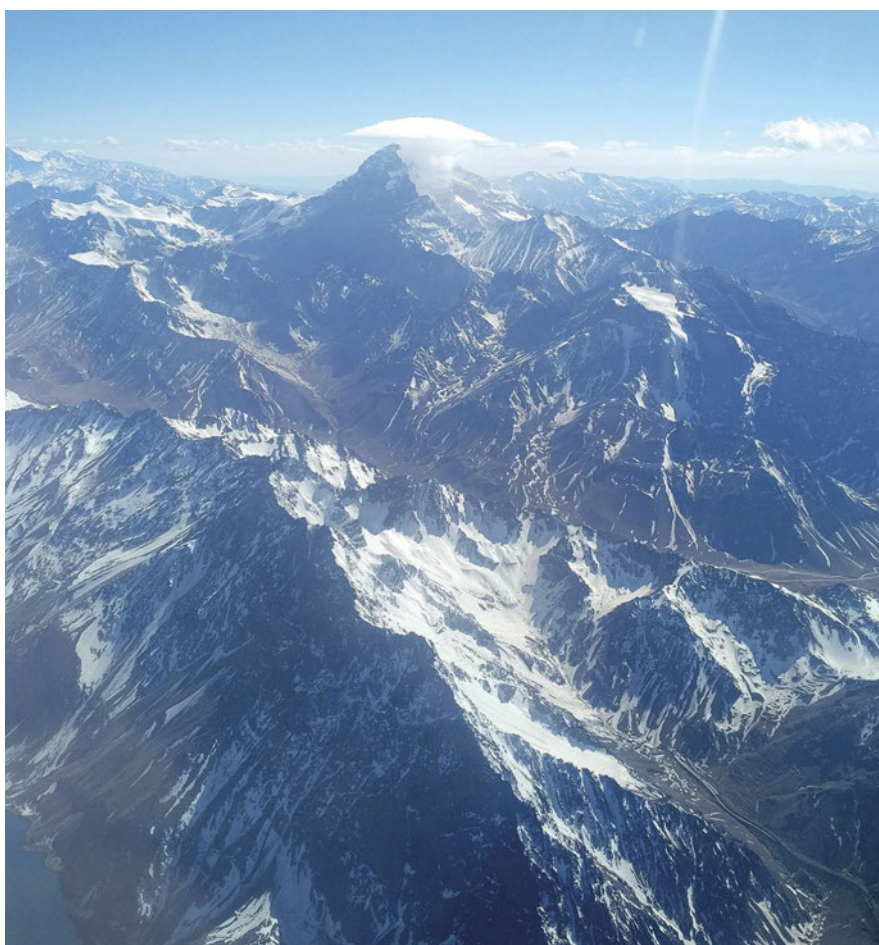
Veľmi často je v prípade turistických destinácií využívaný aj **model Butlerovej koncepcie evolučného cyklu produktu turistickej destinácie**, ktorý sme popísali v kapitole (3.4.2 f), prípadne aj ďalšie modely.

Nech už je zvolená akákoľvek stratégia, v každom prípade by mala byť podrobená starostlivému **zváženiu jej vhodnosti** z pohľadu stanovených cieľov a reálnych možností turistickej destinácie pre jej úspešnú implementáciu. Veľmi praktickou pomôckou môže byť séria otázok, ktorých zodpovedanie uľahčí manažmentu turistickej destinácie rozhodovanie:

- (1) „Reaguje stratégia na vnútorné príležitosti prostredia?
- (2) Eliminuje stratégia hrozby externého prostredia?
- (3) Využíva a rozvíja stratégia silné stránky turistickej destinácie?
- (4) Zodpovedá stratégia vplyvom vonkajšieho prostredia?
- (5) Je stratégia v súlade s poslaním a strategickou víziou turistickej destinácie?“ (Košťan, Šuler 2002, s. 105)

Výsledkom koncepcnej etapy marketingového procesu je súbor parciálnych cieľov a stratégií, ktoré je potrebné pretaviť do definitívnej podoby. Manažment turistickej destinácie ich často nemôže akceptovať v podobe, ktorá sa javí ako najlepšia. Limitujúcim faktorom je rozpočet. Po jeho zostavení je možné, že turistická destinácia bude nútená pristúpiť k vytvoreniu alternatívnych stratégií, takpovediac „lacnejších verzií ideálu“. Po ich optimalizácii je vypracovaný detailný harmonogram ich kontroly. (Matlovičová 2008)

Na základe záverov analýz z predchádzajúcich častí sa pristupuje ku zostaveniu **marketingového plánu**. Hlavné časti ktoré by mal obsahovať uvádzame v kapitole 4.6.



*Aconcagua (6 959 m) najvyšší vrch Ameriky  
Foto: K. Matlovičová*

#### 4.5.4 Implementácia a kontrola

Často si ani neuvedomujeme rozdiel medzi **implementáciou plánu** a **plánom implementácie**. V praxi marketingové projekty mnohokrát narážajú na odpor ľudí a neochotu realizovať zmeny. Vypracovanie plánu implementácie teda ešte nezaručuje jeho naplnenie. Jeho úspešnosť nutne predpokladá stotožnenie sa s ním. Možno len súhlasiť s tvrdením Mallyu (2007), že presadzovanie marketingovej stratégie si často vyžaduje viac energie a času, než jej koncipovanie. Kým pri jej tvorbe je potrebný skôr „kreatívny chaos“, pri jej presadzovaní je naopak dôležitá disciplína, schopnosť plánovať, stimulovať a kontrolovať. (Matlovičová 2008)

Úspešná implementácia si vyžaduje súhru viacerých prvkov tvoriacich zložitý mechanizmus, v ktorom „zastavenie alebo spomalenie“ hoci len jedného z nich môže ovplyvniť ďalšie fungovanie celého procesu.

Napokon poslednou a zároveň počiatočnou aktivitou, ktorá nás vracia späť na začiatok celého procesu je **kontrola plnenia plánu**. Ide teda o systematický monitoring, meranie a vyhodnocovanie prebiehajúcich procesov implementácie. Proces kontroly sa riadi podrobne stanoveným harmonogramom. Morrison (in Palatková 2011, s. 73) charakterizuje marketingovú kontrolu ako „...všetky kroky, ktoré organizácia realizuje v súvislosti so sledovaním a posudzovaním vývoja marketingového plánu, ako aj všetkých postupov, ktoré sa rozhodla realizovať k dosiahnutiu vymedzených cieľov“.

Pre účely kontroly plnenia marketingového plánu sa v praxi využíva metóda tzv. **marketingového auditu**. Ide o metódu komplexného hodnotenia všetkých marketingových aktivít, od cieľov cez jednotlivé stratégie až po konkrétne úlohy a ich plnenie (Palatková 2011, s. 73). V prostredí turistických destinácií je však marketingový audit využívaný len výnimočne. Dôvodom je jeho finančná a časová náročnosť (Palatková 2011, s. 73)

„Panta rhei“ alebo „všetko plynie“ a ako pripomína Mallya (2007) „nesmieme teda zabúdať na to, že jediná istota je tá, že žiadna istota neexistuje“. To nás núti neustále sledovať, analyzovať a prehodnocovať marketingové stratégie, resp. prispôbovať ciele a následne modifikovať marketingový plán aktuálnym trendom a požiadavkám trhu. Pohybujeme sa teda po nekonečnej špirále a krok po kroku opätovne prehádzame marketingovým procesom. (Matlovičová 2008)

## 4.6 Marketingový plán turistickej destinácie

Plánovanie rozvoja turizmu je považované za strategickú aktivitu prebiehajúcu vo viacerých hierarchicky usporiadaných a na seba nadväzujúcich fázach. Konkrétna **štruktúra marketingových plánov** je vždy prispôsobená charakteru cieľových oblastí. Jednotlivé typy plánov sa líšia obsahom a jeho skladbou. Inak budú koncipované funkčné firemné plány pre jednotlivé oblasti a inak *masterplan* spoločnosti. V zásade však pozostávajú z nasledujúcich hlavných častí (uvádzame ich z perspektívy strategického marketingového plánu organizácie – tzv. **masterplanu**; rámček 11):

1. **Úvodné resumé** - stručný všeobecný prehľad, poslanie a vízia organizácie, zhodnotenie situácie, hlavné hodnoty, ciele a odporúčania. Slúži ako blesková informácia o kľúčových častiach obsahu plánu (najčastejšie pre top manažment);
2. **Situčná analýza** - odpovedá na otázku „*kde sme?*“ - analyzuje prvky interného a externého marketingového prostredia organizácie, najčastejšie podľa štruktúry SWOT, rozoberajúcu silné a slabé stránky spoločnosti, možné ohrozenia a existujúce či potenciálne možnosti, ktoré by spoločnosť mala využiť;
3. **Marketingové ciele** - odpovedá na otázku „*kde sa chceme dostať?*“ - popisuje hlavné ciele (nehmotné aj hmatateľné prínosy o ktorých dosiahnutie sa spoločnosť bude usilovať). Z procesualnej stránky je výsledkom procesu identifikovania a selekcie kľúčových faktorov úspechu;
4. **Stanovenie stratégie a taktiky** - odpovedá na otázku „*ako dosiahnuť v predchádzajúcej časti definované ciele?*“, ktoré majú organizácii zabezpečiť zvýšenie alebo aspoň udržanie primeranej konkurencieschopnosti. Na strategickej úrovni ide o popis kľúčových atribútov filozofie fungovania spoločnosti. Strešná marketingová filozofia je z hľadiska zamerania štruktúrovaná na parciálne strategické plány:
  - produktová stratégia,
  - cenová stratégia,
  - distribučná stratégia,
  - propagačná stratégia.

V niektorých prípadoch môžu byť tvorené ako samostatné dokumenty, dopĺňajúce strešný *masterplan* organizácie.

Taktická úroveň predstavuje súbor špecifických aktivít, ktoré vychádzajú zo strešnej strategickej filozofie. Jednotlivé taktiky predstavujú konkrétne aktivity, ktoré sú plánované pre kratšie obdobie;

5. **Rozpočet, harmonogram implementácie a kontrola** – odpovedá na otázky: „ako správne načasovať jednotlivé aktivity?“ (harmonogram), „kol'ko to bude stáť?“ (rozpočet) alebo „robíme to správne?“ respektíve „ideme správnym smerom?“ (kontrola). Táto časť veľmi tesne nadväzuje na predošlú, ktorú konkretizuje o ďalšie plány:

- časový harmonogram - čo a kedy vykonať,
- finančný plán - vychádzajúci z analýzy dostupných zdrojov,
- plán kontroly - na každom stupni plánovania, s personálnou špecifikáciou a rozdelením zodpovednosti za kontrolu plnenia v jednotlivých oblastiach a na jednotlivých úrovniach.

#### Rámček 11

#### Masterplan

**Masterplan** (alebo aj **master plan**) – zvyčajne ide o hlavný, všeobecný, strešný plán organizácie, ktorý zahŕňa všetky jej súčasti na obdobie 10 a viac rokov (obvykle 15-20 rokov). V zmysle obsahu je vnímaný ako komplexný. V rámci destinačného marketingu ide o **dlhodobý strategický plán turistickej destinácie ako celku**. V niektorých krajinách je termín masterplan definovaný exaktne platnou legislatívnou úpravou. Napríklad v Číne jeho význam upravuje „Zákon o turizme Čínskej ľudovej republiky“ (*The Tourism Law of the People's Republic of China*) (Wu, Morrison 2016, s. 772). V našich podmienkach je zaužívané označenie **strategický plán**, pre plány koncipované na viac ako 5 rokov. Avšak označované sú tak jednotlivé funkčné plány na nižšej úrovni plánovania. V niektorých prípadoch sa dokonca prívlastok „strategický“ používa aj na zdôraznenie významu v iných kontextoch ako plánovanie (napr. strategický partner, manéver a pod.). Jeho použitie sa viaže na obsah vo význame „hlavný“, čo zodpovedá vyššie zmienenému významu masterplan. Masterplan je však na rozdiel od strategických plánov koncipovaný na dlhšie časové obdobie - **viac ako 10 rokov** (obvykle je to 20 ročný interval; napr. Morrison 2013, s. 42) a je **komplexný** (pre organizáciu ako celok, resp. pre celú turistickú destináciu) a preto je aj hierarchicky nadradený strednodobým strategickým plánom (na 5-10 rokov).

Plány koncipované na menej ako 5 rokov (zvyčajne 2-3 roky) sú označované ako **akčné plány rozvoja turizmu**.



*Ajmarská žena predávajúca klobúky turistom v Pune, Peru  
Foto: K. Matlovičová*

## LITERATÚRA

- AITKEN R., CAMPELO A. (2011): The 4Rs of place branding. *Journal of Marketing and Management*, Vol. 27, č. 9–10, s.: 913–933.
- ALTMAN I., LOW S. M. (eds) (1992): Human Behaviour and Environment: Advances and in the Theory and Research. *Place attachment*. Plenum Press, New York, Vol. 12.
- ANAHEIM (2017): Anaheim's Historical Information, *History of Modern Day Anaheim in the 1950-1980*. Oficiálne stránky mesta, [online] dostupné na: <http://www.anaheim.net/156/The-1950s---1980s>, citované: 2.8.2017
- ANHOLT S. (2007): *Competitive identity: The new brand management for nations, cities and regions*. London: Palgrave Macmillan. ISBN: 0230-500-285, 160 s.
- ASHWORTH G. J., VOOGD H. (1990): *Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*. London, Belhaven Press. ISBN: 1 85293 008 X
- ASHWORTH G. J. (1993): Marketing of places: what are we doing? In: Ave G., Corsico F. (Eds) *Urban marketing in Europe*. Torino Incontra, Turin, s. 643–649
- ASHWORTH G., GOODALL B. (2014): *Marketing Tourism Places*. Routledge, prvý krát publikované v r. 1990, ISBN-13: 978-1138007659, 284 s.
- ASHWORTH G. J., KAVARATZIS M., WARNABY G. (2015): The Need to Rethink Place Branding, s. 1-11. In Kavaratzis M., Warnaby G. and Ashworth G. J. (eds) (2015): *Rethinking Place Branding: Comprehensive Brand Development for Cities and Regions*, Springer. ISBN 978-3-319-12424-7, 248 s.
- AUGUSTÍN R. (2006): TV JOJ začala používať split-screen. News and Media Holding, [online] dostupné na: <https://medialne.etrend.sk/televizia/tv-joj-zacala-pouzivat-split-screen.html>, citované: 20.7.2017
- BAINES P., FILL CH., PAGE K. (2010): *Marketing*. OUP Oxford; 2. vydanie, ISBN-13: 978-0199579617, 792 s.
- BALLARD D. W. (2009-a): *Design & History of the Disneyland Hotel California: 1955-1965*. [online] dostupné na: <https://www.designingdisney.com/content/design-history-disneyland-hotel-california-1955-1965>, citované: 1.8.2017

- BALLARD D. W. (2009-b): *Design & History of the Disneyland Hotel California: 1966-1988*, [online] dostupné na: <https://www.designingdisney.com/content/design-history-disneyland-hotel-california-1966-1988>, citované: 2.8.2017
- BALOGLU S., MCCLEARY K. W. (1999): A model of destination image formation. *Annals of Tourism Research*, Vol. 26, č. 4, s. 868-897
- BARKER C., GALASINSKI D. (2001): Cultural studies and discourse analysis: a dialogue on language and identity. Sage Publications, London, ISBN 076-19-6384-7, 192 s.
- BARKER R. G. (1968): *Ecological Psychology: Concepts and Methods for Studying the Environment of Human Behavior*. Stanford University Press, ISBN 0-80470-65-81, 242 s.
- BARNEY J. B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of management*, Vol 17, č. 1, s. 99-120
- BARRY T. F. (1987): The development of the hierarchy of effects: An historical perspective. *Current Issues and Research in Advertising*, Vol. 10, č. 1-2, s. 251-295
- BARRY T. F., HOWARD, D. J. (1990): A Review and Critique of the Hierarchy of Effects in Advertising. *International Journal of Advertising*, Vol. 9 č. 2, s. 121-135.
- BAXTER J., KERR G., CLARKE R. (2013): Brand orientation and the voices from within. *Journal of Marketing Management*, Vol. 29, č. 9-10, s. 1079-1098.
- BITNER M. J. (1992): Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, Vol. 56, č. 2; ABI/INFORM Global, s. 57-71
- BITNER M. J. (2000): The servicescape. In: Swartz TA, Iacobucci D. (eds) *Handbook of services marketing and management*. Sage, Los Angeles, s. 37-50
- BALMER J., GREYSER S. (2003): *Revealing the corporation*. Routledge, London, ISBN-13: 978-0-415-28421-9, 384 s.
- BLAŽEK J., UHLÍŘ D. (2002): *Teorie regionálního rozvoje*. Univerzita Karlova v Praze, ISBN 80-246-0384-5, 211 s.
- BLAŽKOVÁ M. (2005): *Jak využít internet v marketingu. Krok za krokem k vyšší konkurenceschopnosti*. Grada Publishing, a.s. Praha, 156 s.
- BOISEN M., TERLOUW K., van GORP B. (2011): The selective nature of place branding and the layering of spatial identities. *Journal of Place Management and Development*, Vol.4, č. 2, s. 135-147

- BOOMS B. H., BITNER M. J. (1981): Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms. In Donnelly J. H., George W. R. (Eds.): *Marketing of Services*, American Marketing Association, Chicago, s. 47-52.
- BOWEN C., FIDGEON P., PAGE S. J. (2014): Maritime tourism and terrorism: customer perceptions of the potential terrorist threat to cruise shipping. *Current Issues in Tourism*, Vol. 17 (7), s. 610-639
- BORDEN, N. H. (1950): *Advertising: text and cases*. Chicago, Ill Irwin,
- BORDEN, N. H. (1964): The Concept of the Marketing Mix. *Science in Marketing*, Gregore Schwartz (Ed.), New York: John Wiley
- BRASSINGTON F., PETTITT S. (2006): *Principles of Marketing*. Oxford Brookes University, Financial Times Press, 4. vydanie, ISBN: 9781405846349, 1296 s.
- BUČEK J., BORÁROSOVÁ Z., SOPKULIAK A. (2011): *Miestne financie a miestny ekonomický rozvoj*. Geografika, Bratislava, ISBN: 978-80-89317-12-7, 198 s.
- BUDINSKÁ J. (2009): Netradiční způsoby marketingu: Bluecasting. *ITBIZ.cz*, Vydává Nitemedia s.r.o., Rubrika: Marketing, 11. 2. 2009, [online] dostupné na: <http://www.itbiz.cz/netradicni-zpusoby-marketingu-bluecasting>, citované: 14.4.2017
- BUHALIS D. (2000): Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, ročník 21, číslo 1, s. 97-116
- BURNS P. M. (1999): Paradoxes in planning: Tourism elitism or brutalism. *Annals of Tourism Research*, 26, 329-348. Vol. 26, č. 2, 1 s. 329-348
- BURNS P. M. (2004): Tourism planning: A third way? *Annals of Tourism Research*, Vol. 31, č. 1, s. 24-43
- BUTLER R. W. (1980): The concept of a tourist area cycle of evolution. *The Canadian Geographer / Le Géographe canadien*, Vol 24, č. 1, s. 5-12
- BUTLER R. (2009): Tourism Destination Development: Cycles and Forces, Myths and Realities. *Tourism Recreation Research*, Vol. 34, č. 3, s. 247-254
- CAF (2006): *The Common Assessment Framework – CAF, Spoločný systém hodnotenia kvality*, Zvyšovanie kvality organizácií verejnej správy samohodnotením podľa modelu CAF 2006. Príručka modelu CAF 2006 Bratislava, september 2006, Phare Technical Assistance 2003-004-995-01-01, Modernisation of the Slovak Civil Service and Public Service, 1. vydanie.

- CLEMENTE, M. N. (2004). *Slovník marketingu*. Computer Press, Brno, p.378.
- COLDWELL W. (2017): First Venice and Barcelona: now anti-tourism marches spread across Europe. *The Guardian*, 10.8. 2017, [online], citované: 11.8.2017, dostupné na: <https://www.theguardian.com/travel/2017/aug/10/anti-tourism-marches-spread-across-europe-venice-barcelona>
- CONSTANTINIDES E. (2002): The 4S Web-Marketing Mix model. *Electronic Commerce Research and Applications* 1 (2002), s. 57–76, [online] dostupné na: [www.ebusinessforum.gr/old/content/downloads/Web-Marketing-Mix.pdf](http://www.ebusinessforum.gr/old/content/downloads/Web-Marketing-Mix.pdf), citované: 13.3.2017
- COOPER C., FLETCHER J., GILBERT D., SHEPHERD R., & WANHILL S. (ed.). (1998): *Tourism: Principles and practices*, (2nd ed.). England: Addison-Wesley, Longman
- COSTA C. (1996): *Towards the improvement of the efficiency and effectiveness of tourism planning and development at the regional level: planning, organizations and networks. The case of Portugal*. PhD. Thesis, Department of Management Studies, University of Surrey, 509 s.
- COSTA C. (2001): An Emerging Tourism Planning Paradigm? A Comparative Analysis Between Town and Tourism Planning. *International journal of tourism research*, Volume 3, č. 6, DOI: 10.1002/jtr.277, s. 425-441
- CULLITON J. W. (1948): *The Management of Marketing Costs*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 166 s., [online] dostupné na: <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=uc1.b4277712;view=1up;seq=16>, citované 13.3.2017
- ČICHOVSKÝ L. (2013): Využití persuaze a kaptologie v nízkonákladové marketingové vícevrstevnaté komunikaci, *Marketingové noviny*, 14.1.2017, [online] citované 28.3.2017, dostupné na: [http://www.marketingovenoviny.cz/marketing\\_12082/](http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_12082/)
- ČICHOVSKÝ L. (2017): Veletrh CeBit 2017 mění zásadně marketing na verzi 5.2., *Marketingové noviny*, 27.3.2017, [online] citované 13.3.2017, dostupné na: <http://www.marketingovenoviny.cz/veletrh-cebit-2017-meni-zasadne-marketing-na-verzi-5-2/>
- ČINTÁMANI (2014): Tomáš Baťa - vzdělávací CD-ROM, Čintámani, EAN: 8096845837, ISBN: 80-968458-3-7S.
- ĎAĎO J., PETROVIČOVÁ J., KOSTKOVÁ M. (2006): *Marketing služieb*. EPOS, ISBN 80-8057-662-9, 302 s.

- DANN G. M. S. (1981): Tourist motivation an appraisal. *Annals of Tourism Research*, Vol. 8, č. 2, s. 187-219
- DAVIDSON R., MAITLAND R. (1999): Planning for tourism in towns and cities, s. 208-220. In GREED C. H. (Ed.) (1999): *Social Town Planning*, London, Routledge, SBN 0-203-01996-2, 288 s.
- De CILLIA R., REISIGL M., WODAK R. (1999): The discursive construction of national identities. *Discourse & Society*, SAGE, Vol. 10, č. 2, s. 149-173
- De KADT E. (1979): Social planning for tourism in the developing countries. *Annals of Tourism Research*, Vol. 6, č. 1, s. 36-48
- De PELSMACKER P., MAGGIE GEUENS, JOERI VAN DEN BERGH (2003): *Marketingová komunikace*. Grada Publishing a.s., ISBN: 8024702541, 581 s.
- DINNIE K. (2008): *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*. Butterworth-Heinemann, ISBN: 9780750683494, 264 s.
- DISCH W. K. A. (2015): *Marketing-Mix and the 4 P's*. Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens (G·E·M) e.v. [online] dostupné na: <http://www.gem-online.de/pdf/markendialog/15/Disch-Marketing-Mix.pdf>, citované: 13.3.2016
- DREDGE D., JENKINS J., WHITFORD M. (2011): Tourism Policy and planning: Historical development and contemporary challenges, s. 13-34. In Dredge, D. Jenkins, J. (eds.) *Stories of Practice: Tourism Planning and Policy*, Aldershot: Ashgate Publishing.
- DRUCKER P. (1973): *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row, 839 s.
- DZIEKOŃSKI M., KOZIELSKI R. (2006): *Jak szybko napisać profesjonalny plan marketingowy*. Wolters Kluwer Polska Sp. Y o.o., Warszawa, 303 s.
- EDGEELL D. L., Sr., DELMASTRO ALLEN M., SMITH G., SWANSON J. R. (2008): *Tourism Policy and planning. Yesterday, Today and Tomorrow*. Butterworth-Heinemann is an imprint of Elsevier, ISBN: 978-0-7506-8557-3, 422 s.
- EIGLIER P., LANGEARD E. (1975): *Une approche nouvelle du marketing des services*. *Revue Francaise de Gestion*, 2, s. 97-114
- EIGLIE P., LANGEARD E. (1976): *Principe de politique marketing pour les entreprises de service*. Institut d'Administration des Enterprises, Université d'Aix-Marseille.
- FAESSEL S. J. (2007): *Anaheim 1940-2007*. Arcadia Publishing, ISBN 073-8-54743-3, 127 s.

- FILIMONAU V. (2016): *Life Cycle Assessment (LCA) and Life Cycle Analysis in Tourism: A Critical Review of Applications and Implications*. Springer International Publishing Switzerland 2016, ISBN 978-3-319-26224-6, 136 s.
- FLANAGAN J. C. (1954): The critical incident technique. *Psychological bulletin*, Vol. 51, č. 4, s. 327-358, dostupné aj [online] na: <http://pimlig.liglab.fr/sites/default/files/flanagan.pdf>
- FLETCHER J., FYALL A., GILBERT D., WANHILL S. (2013): *Tourism: Principles and Practice*. Pearson Education Limited, 5. vydanie, ISBN-13: 978-0273758273, 643 s.
- FORET M. (2006): *Marketingová komunikace*. Computer Press, ISBN 80-251-1041-9, 443 s.
- FORET M. STÁVKOVÁ J. (2003): *Marketingový výskum. Jak poznávat své zákazníky*. Grada Publishing a.s., Praha, 159 s.
- GETZ D. (1986): Models in tourism planning: towards integration of theory and practice. *Tourism Management*, Vol. 7, č. 1, s. 21-32
- GETZ D. (1993): Corporate culture in not-for-profit festival organizations. *Festival Management and Event Tourism*, Vol. 1, č. 1, s. 11-17.
- GETZ D. (2001): Tourism planning into the new millennium. In Wall G. (Ed.) (2001): *Contemporary Perspectives on Tourism*, Waterloo, University of Waterloo, s. 255-282
- GIDDENS A. (1984): *The constitution of society*. University of California Press, Berkeley, ISBN-13: 978-052-0057-289, 417 s.
- GOELDNER CH.R., RITCHIE B.J.R. (2014): *Cestovní ruch*. BIZBOOKS, Brno, ISBN: 978-80-251-2595-3, 568 s.
- GRAVEL J. P. (1979): Tourism and Recreational Planning: A Methodological Approach to the Valuation and Calibration of Tourist Activities. In Peaks W.T and Robinson I.M. (eds): *Urban and regional planning in a Federal State: The Canadian Experience*. Stroudsburg, Penn, Dowden, Hutchinson & Ross, s. 122-134
- GRÖNROOS CH. (1982): *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Helsingfors: Swedish School of Economics and Business Administration, 8, ISBN-10: 9515551676, ISBN-13: 978-9515551672, Helsinki, 222 s.
- GRÖNROOS CH. (1984): A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, Vol. 18, č. 4, s. 36-44.
- GRÖNROOS CH. (2012): Conceptualising value co-creation: A journey to the 1970s and back to the future. *Journal of Marketing Management*, Vol. 28, č. 13-14, Routledge, s. 1-15

- GRZYBEK P. (2012): History of Quantitative Linguistics. *Glottometrics* Vol. 24, s. 88-94
- GÚČIK M. a kol. (2007): *Manažment regionálneho cestovného ruchu*. Dali-BB, ISBN 978-80-89090-34-1, 290 s.
- GUNN C. A. (1972): *Vacationscape: Designing Tourist Regions*. Austin, TX: University of Texas, Bureau of Business Research, Studies in tourism-recreation ; č. 1., 1. vydanie, 238 s.
- GUNN C. A. (1979): *Tourism Planning*. New York, Crane Rusak. ISBN 13: 9780844813011, 1. vydanie., 371 s.
- GUNN C. A. (1988): *Tourism Planning: Basics, Concepts, Cases*. Taylor&Francis, New York, 2. vydanie, ISBN 084-4-81-538-1, 357 s.
- HALL C. M. (1999): Rethinking collaboration and partnership: a public policy perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 7, č. 3, s. 274-289
- HALL C. M. (2008): *Tourism Planning. Policies, Processes and Relationships*. 2. vydanie, Pearson Education, Londýn, ISBN 978-0-13-204652-7, 302 s.
- HALL S. (2003) *Representation: cultural representations and signifying practices*. Open University, Sage, ISBN 0761954325, 400 s.
- HARRILL R. POTTS T.D. (2003). Tourism planning in historic districts: Attitudes toward tourism development. *Journal of the American Planning Association*, Vol. 69 , č. 3, s. 233-244
- HENDERSON J., DICKEN P., HESS M., COE N., YEUNG W. H. (2002): Global production networks and the analysis of economic development. *Review of International Political Economy*, roč. 9, č. 3, s. 436-464.
- HESSE M., SCHMITZ S. (1998) Stadtentwicklung im Zeichen von Auflösung und Nachhaltigkeit. *Informationen zur Raumentwicklung* , Vol. 7/8, s. 435-453
- HETTNER A. (1932): Das länderkundliche Schema. *Geographischer Anzeiger*, Vol. 33, č. 1-6.
- HOFFMAN K. D., BATESON J. E. G. (2008): *Services Marketing: Concepts, Strategies, & Cases*, 4. vydanie, South-Western Cengage Learning, US, ISBN 10: 1-4390-3939-9, 480 s.
- HORÁKOVÁ H. (2014): *Marketingové stratégie*. Idea servisis, ISBN 978-80-85970-81-4, 103 s.
- HORNÁK P. (1999): *Reklama 2000*. Bratislava: Central European Advertising CEA, ISBN 80-967950-1-5
- HORNÁK P. (2011): *Reklama. Teoreticko-historické aspekty reklamy a marketingovej komunikácie*. VerBum, ISBN: 9788090427334, 320 s.

- HORNER S. SWARBROOKE J. (2003): Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času. Praha: Grada, ISBN 80-247-0202-9, 273 s.
- CHROMÝ P., SEMIAN M., KUČERA Z. (2014): Regionální vědomí a regionální identita v Česku: případová studie Českého ráje, *Geografie*, č. 3, Vol. 119, s. 259-277
- IIA (2017): About The IIA. Oficiálne stránky Inštitútu interných audítorov - *The Institute of Internal Auditors* (IIA), [online] dostupné na: <https://na.theiia.org/about-us/Pages/About-The-Institute-of-Internal-Auditors.aspx>, citované: 11.8.2017
- INSKEEP E. (1991): *Tourism Planning: an Integrated and Sustainable Development Approach*. Wiley, ISBN: 047129392X, 528 s.
- INSKEEP E. (1998): Tourism Planning: An emerging specialization. *Journal of American Planning Association*, Vol. 54, č. 3, s. 360-372
- JAFARI J. (1990): Research and scholarship: the basis of tourism education. *Journal of Tourism Studies*, Vol. 1, č.1, s. 33-41
- JAFARI J., XIAO H. (Eds.) (2016): *Encyclopedia of Tourism*, Springer, ISBN: 978-3-319-01383-1, LVIII, 1168 s.
- JAMAL T. B., GETZ D. (1995): Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of Tourism Research*, Vol. 22, č. 1, s. 186-204
- JANEČKOVÁ L., VAŠTÍKOVÁ M. (1999). *Marketing měst a obcí*. Grada Publishing s.r.o., Praha
- JANSEN-VERBEKE M. (1986): Inner-city tourism: Resources, tourists and promoters. *Annals of Tourism Research*, Vol. 13, č. 1, s. 79-100
- JANÍKOVÁ H. (2012): Základy komunikačních dovedností „Nejen ústa mluví“. SKP - CENTRUM, o.p.s, Pardubice.
- JOHNSON G., SCHOLLES K., WHITTINGTON R. (2005): Exploring corporate strategy, 7th edn. Financial Times Prentice Hall, Harlow, [online] dostupné na: <http://alhaidari.net/zahir/Exploring.pdf>, citované 20.6.2015
- JUDD D. R., FAINSTEIN S. S. (1999): *The Tourist City*. Yale University Press, ISBN 0300078463, 340 s.
- JUST DISNEY (2017): *Disneyland's history*, [online] dostupné na: <http://www.justdisney.com/disneyland/history.html#lightbox/2/>, citované: 31.7.2017
- KAISER C., HELBER L. (1978): *Tourism Planning and Development*. Boston, CBI Pub. Co, ISBN-13: 978-0843621693, 238 s.
- KARLÍČEK M., KRÁL P. (2011): *Marketingová komunikace. Jak komunikovat na našem trhu*. Grada, ISBN: 978-80-247-3541-2, 224 s.

- KAZIČKA P. (2015): Čo motivuje zamestnancov? MK Trading, Bratislava, 17.06.2015, Zdravá organizácia, [online] dostupné na: <http://www.mktraining.sk/co-motivuje-zamestnancov>, citované, 31.7.2017
- KERR G., OLIVER J. (2015): Rethinking Place Identities. In Kavaratzis M., Warnaby G. and Ashworth G. J. (eds) (2015): *Rethinking Place Branding: Comprehensive Brand Development for Cities and Regions*, Springer. ISBN 978-3-319-12424-7, 248 s., s. 61-72
- KLEIN CH. (2015): *Disneyland's Disastrous Opening Day*. A&E Television Networks, LLC. [online] dostupné na: <http://www.history.com/news/disneylands-disastrous-opening-day-60-years-ago>, citované, 31.7.2017
- KOCR SVS (2016): *Krajská organizácia cestovného ruchu Severovýchod Slovenska*, výročná správa 2016. [Online], oficiálne stránky, dostupné na: <http://www.severovychod.sk/app/uploads/2015/01/Vy%CC%81roc%CC%8Cna%CC%81-spra%CC%81va-2016.pdf>, citované dňa: 10.10.2017
- KOCR SVS (2015): *Krajská organizácia cestovného ruchu Severovýchod Slovenska*, výročná správa 2015. [Online], oficiálne stránky, dostupné na: <http://www.severovychod.sk/app/uploads/2015/01/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%A1-spr%C3%A1va-2015.pdf>, citované dňa: 10.10.2017
- KORÁB. V., PETERKA J., REŽŇÁKOVÁ M. (2008): *Podnikateľský plán*. Computer Press, a.s., ISBN 978-80-0251-1605-0, 216 s.
- KOREC P., BUČEKOVÁ I. (2012): Bratislava - Slovakia. In: *Tourism and the transformation of large cities in the post-communist countries of Central and Eastern Europe*. Lodz: Lodzkie Towarzystwo Naukowe, ISSN 0082-1314, pp. 69-102.
- KOTLER P. (2000): *Marketing podle Kotlera*. Management Press, Grada, ISBN: 8072610104, 260s.
- KOTLER P. (2001): *Marketing management*. Grada, 1., vydanie, ISBN: 80-247-0016-6, 720 s.
- KOTLER P. (2003): *Marketing od A do Z*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-082-1., s. 157.
- KOTLER P., ARMSTRONG G. (2004): *Marketing*. Grada, ISBN: 8024705133, 856 s.
- KOTLER P., KELLER K. L. (2007): *Marketing management*. Grada, ISBN: 978-80-247-1359-5, 12. vydání, 792 s.
- KOTLER P., SHALOWITZ J., STEVENS R. J. (2008): *Strategic marketing for health care organizations*. Jossey Bass, San Francisco, CA, ISBN 978-0-7879-8496-0, 576 s.

- KOTLER P., BOWEN J. T., MAKENS J. C., BALOGLU S. (2017): *Marketing for Hospitality and Tourism*. Pearson, 7. vydanie, ISBN-13: 978-0134151922, 688 s.
- KOŠŤAN P., ŠULER O. (2002): *Firemní strategie plánování a realizace*. Computer Press, ISBN 80-7226-657-8, 124 s.
- KOUDELKA J. (2005): *Segmentujeme spotřební trhy*. Kamil Mařík - Profesional publishing, 145 s.
- KRÁLIČEK V., BROŽ I. (2010): *Bůh stál při Anglii - Tažení velké Armady 1588*. Epoque, ISBN 978-80-7425-040-8, 224 s.
- KUBÍK O. (2012): *Investigatívna psychológia*. Eurokódex, s.r.o., Bratislava, ISBN: 978-80-89447-75-6, 384 s.
- KUREK W. a kol. (2007): *Turystyka*. Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa. ISBN 978-83-01-15294-9, 540 s.
- LANG R. (1985): Planning for integrated development. Paper presented at *Conference on Integrated Development Beyond the City*, 14-16 June, Rural Tourism & Small Town Research and Studies Programme, Mount Allison University, Sackville, New Brunswick, Canada
- LANGEARD E., EIGLIER P. (1987): *Servuction. Le marketing des services*. Paris, John Wiley, 202 s.
- LANGEARD E., BATESO J., LOVELOC C., EIGLIER P. (1981): *Marketing of Services: New Insights from Consumers and Managers*. Správa č. 81-104. Cambridge, MA: Marketing Sciences Institute.
- LAWSON F., BAUDBOVY M. (1977): *Tourism and Recreation Development – A Handbook of Physical Planning*, London: Boston: The Architectural Press ; CBI Pub. Co., ISBN: 0843601663, 210 s.
- LEČKOVÁ A. (2004): Na čo slúži interný audit. Trend.sk, Poradňa, Daňový a odvodový kalendár, [online] dostupné na: <https://www.etrend.sk/podnikanie/na-co-sluzi-interny-audit.html>, 09.12.2004, 13:42 | kp, citované: 15.8.2017
- LEIPER N. (1995): *Tourism Management*. Melbourne: RMIT Press, ISBN 07-3067-9314, 367 s.
- LeMAIRE (2011): Google Architecture: Futurism Through Modernism. 27 Aug 2011. *ArchDaily*, [online] dostupné na: <http://www.archdaily.com/148641/google-architecture-futurism-through-modernism/>, citované, 5.8.2017
- LIPTÁKOVÁ A. (2010): *Manuál a pravidlá pre realizáciu Mystery shoppingu*. MarkAud, s.r.o., [online] dostupné na: <http://www.markaud.sk/>, citované 11.8.2017
- LONG V. H. (1993): Techniques for socially sustainable tourism development: Lessons from Mexico. In Nelson J. G., Butler R. W., Wall

- G. (Eds) (1993): *Tourism and Sustainable Development: Monitoring, Planning, Managing*, s. 201–218
- LOS ANGELES TIMES (2005): Disneyland: From orange groves to Magic Kingdom, *Los Angeles Times* z 18. mája 2005, [online] dostupné na: <http://articles.latimes.com/2005/may/18/local/me-disneyland18>, citované, 31.7.2017
- LUSCH R. F., VARGO S.L., TANNIRU M. (2010): Service, value networks and learning. *Academy of Marketing Science*, Vol. 38 , č. 1, Springer, s.19–31
- MALLYA T. (2007): *Základy strategického riadenia a rozhodovania*. Grada Publishing, a.s., Praha, 246 s.
- MARSHALL A. (2013): *Principles of Economics*. Palgrave Macmillan. Reprint., ISBN: 9781137375278, E-book, 768 s.
- MATLOVIČ R. (2007): Hybridná idiograficko-nomotetická povaha geografie a koncept miesta s dôrazom na humánnu geografiu. *Geografický časopis*, Vol. 59, č. 1, s. 3–23.
- MATLOVIČ R. (2010): Teórie regionálneho rozvoja. In Michaeli E., Matlovič R., Ištók R. (Eds): *Regionálny rozvoj pre geografov*. Prešovská univerzita v Prešove, ISBN: 978-80-555-0065-2 , 717 s.
- MATLOVIČ R., MATLOVIČOVÁ K. (2007): Koncept miesta vo vývoji geografického myslenia. In: Kraft, S., Mičková, K., Rypl, J., Švec, P., Vančura, M., eds., *Česká geografie v evropském prostoru*. Jihočeská univerzita, České Budějovice, s. 181–190.
- MATLOVIČ R., MATLOVIČOVÁ K. (2015): *Geografické myslenie*. Prešov: Prešovská univerzita. ISBN 978-80-555-1416-1. 321 s., dostupné aj [online] na: <http://www.unipo.sk/fakulta-humanitnych-prirodných-vied/geografia/pracovnici/matlovicova/pp>
- MATLOVIČ R., MATLOVIČOVÁ K., KOLESÁROVÁ J. (2014): Conceptualization of the historic mining towns in Slovakia in the institutional, urban-physiological and urban-morphological context. In Radics, Z., Penczes, J. (Eds), 2014. *Enhancing competitiveness of V4 historic cities to develop tourism*. Spatial-economic cohesion and competitiveness in the context of tourism. Debrecen, 2014. ISBN 978-615-5212-22-2, s. 165–193, dostupné aj [online] na: <http://www.unipo.sk/fakulta-humanitnych-prirodných-vied/geografia/pracovnici/matlovicova/pp>
- MATLOVIČOVÁ K., KOLESÁROVÁ J. (2012): Destination image and possibilities of its formation: a case study of the image of Thailand as a tourist destination perceived by Slovaks. *Central European Regional Policy and Human Geography*, Year II, no. 1, 2012, ISSN 2062-

- 8870, Article no. 2012-1, University of Debrecen, Hungary, [online] dostupne na: [www.cerphg.unideb.hu/PDF/2012\\_1/1\\_kveta\\_nyomda.pdf](http://www.cerphg.unideb.hu/PDF/2012_1/1_kveta_nyomda.pdf), s. 5-20
- MATLOVIČOVÁ K. , KOLESAROVÁ J. ŽIDOVÁ A. (2013): Slovak spas in the context of change – current conditions, issues and challenges in Dej M., Huculak M., Jarczewski W. (Eds) (2013): *Recreational use of geothermal water in Visegrad Group countries*, © Copyright by Institute of Urban Development, Kraków 2013, ISBN 978-83-89440-67-9, s. 161 – 173, dostupné aj [online] na: <http://www.unipo.sk/fakulta-humanitnych-prirodnch-vied/geografia/pracovnici/matlovicova/pp>
- MATLOVIČOVÁ K. , POMPURA M. (2013): The Culinary Tourism in Slovakia Case Study of the Traditional Local Sheep's Milk Products in the regions of Orava and Liptov. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, Oradea – Gdańsk, ISSN 2065-0817, E-ISSN 2065-1198, Year VI, no. 2, vol. 12, November 2013, s. 129-144, dostupné aj [online] na: <http://www.unipo.sk/fakulta-humanitnych-prirodnch-vied/geografia/pracovnici/matlovicova/pp>
- MATLOVIČOVÁ K. (2014): Teoretický rámec výskumu intraurbánnej kriminality: hlavné prístupy v kriminologickom myslení. *Folia geographica*, Volume 56, 2014, No.2, FHPV PU Prešov. ISSN 1336-6157, s. 29-40, dostupné aj [online] na: <http://www.unipo.sk/fakulta-humanitnych-prirodnch-vied/geografia/pracovnici/matlovicova/pp>
- MATLOVIČOVÁ K., KOLESÁROVÁ J., MATLOVIČ R. (2014): The use and stimulation of culinary tourism in learning about local and regional cultural peculiarities and historical heritage. In Faracik R., Widawski K. (Eds), 2014. *Enhancing competitiveness of V4 historic cities to develop tourism. Aspects of cultural heritage*. Krakow-Debrecen, 2014, Center-Print Kft., Debrecen. ISBN 978-615-5212-26-0, s. 141-164
- MATLOVIČOVÁ K., KORMANÍKOVÁ J. (2014): City Brand-Image Associations Detection. Case Study of Prague. *SGEM International Multidisciplinary Scientific Conferences on Social Sciences and Arts*, SGEM 2014, Psychology & Psychiatry, Sociology & Healthcare, Education, Conference Proceedings, Volume II., Sociology and Healthcare, Albena, Bulgaria, ISBN 978-619-7105-23-0, ISSN 2367-5659, s. 139-146
- MATLOVIČOVÁ K., KLAMÁR R., MIKA M. (2015): *Turistika a jej formy*. Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta humanitných a prírod-

- ných vied, ISBN: 978-80-555-1530-4, 550 s., dostupné aj [online] na: <http://www.unipo.sk/fakulta-humanitnych-prirodných-vied/geografia/pracovnici/matlovicova/pp>
- MATLOVIČOVÁ K. (2015): *Značka územia*. Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta humanitných a prírodných vied, ISBN: 978-80-555-1529-8, 320 s., dostupné aj [online] na: <http://www.unipo.sk/fakulta-humanitnych-prirodných-vied/geografia/pracovnici/matlovicova/pp>
- MATLOVIČOVÁ K. (2016): Country-of-Origin (COO) koncept - jeho vymedzenie, determinanty a možnosti využitia v marketingovej praxi. In: Nováček A. (ed.) (2016): *Geografické myšlení jako aktuální společenská výzva*, Sborník příspěvků z Výroční konference ČGS, 5. - 7. září 2016, České Budějovice, Jihočeská univerzita, ISBN:978-80-7394-619-7, s. 99-108, dostupné aj [online] na: <http://www.unipo.sk/fakulta-humanitnych-prirodných-vied/geografia/pracovnici/matlovicova/pp>
- MATLOVIČOVÁ K. (2008): Place marketing process - theoretical aspects of realization. Acta Facultatis Studiorum Humanitatis et Naturae Universitatis Prešoviensis, Přírodní vedy, *Folia Geographica* 12, PU Prešov, s. 195-224, dostupné aj [online] na: <http://www.unipo.sk/fakulta-humanitnych-prirodných-vied/geografia/pracovnici/matlovicova/pp>
- MAŤAŠOVSKÁ L. (2016): Tatry budú mať vlastnú cestovnú agentúru. *Korzar Spiš*, 26.1.2016, [Online], dostupné na: <https://spis.korzar.sme.sk/c/8125999/tatry-budu-mat-vlastnu-cestovnu-agenturu.html>, citované: 2.8.2017
- MCCARTHY J. (1960): *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Textbook, R.D. Irwin, Indiana University, 770 s.
- MCDONALD M., WILSON H. (2012): *Marketingový plán*. BizBooks, ISBN: 978-80-265-0014-8, 688 s.
- McINTOS R. W., GOELDNER CH. R., RITCHIE J. R. B. (1995): *Tourism: principles, practices, philosophies*. 7. vydanie, New York, Wiley, cop., ISBN 0471015571, 551 s.
- MDaV (2017): *Ministerstvo dopravy a výstavby Slovenskej republiky, Sekcie cestovného ruchu*. Oficiálne stránky [online] dostupné na: <http://www.telecom.gov.sk/index/index.php?ids=81190>, citované dňa: 11.3.2017
- MELZOCHOVÁ J. (2012): Homo oeconomicus–překonáný předpoklad? *Homo*, 12: 9.

- MIKULÁŠTÍK M. (2003): *Komunikační dovednosti v praxi*. Grada Publishing a.s., ISBN 8024706504, 361 s.
- MILL R. C., MORRISON A. M. (1992). *The tourism system: an introductory text*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall International, ISBN 0139257691, 457 s.
- MILL R. C., MORRISON A. M. (2012). *The tourism system*. Kendall Hunt Publishing Company, 7. vydanie, ISBN 978-0-7575-9976-7, 444 s.
- MISIURA S. (2006): *Heritage marketing*. Butterworth-Heineman, an imprint of Elsevier Ltd. Oxford, 280 s.
- MORAVČÍKOVÁ D., ADAMIČKOVÁ I. (2014): Alternatívna ekonomika a alternatívne poľnohospodárstvo. In Etnologické rozpravy, ročník XXI číslo 2, Belianum, Banská Bystrica, ISSN 1335-5074, s. 10-26
- MORGAN N. J., PRITCHARD A., PIGGOTT R. (2002): New Zealand, 100% Pure. The creation of a powerful niche destination brand. *Journal of Brand Management*, 9(4-5), s. 335-354
- MORRISON A. M. (2013): *Marketing and managing tourism destinations*. Routledge, NY, ISBN: 978-0-415-67250-4, 596 s.
- MOUTINHO L. (Ed.)(2011): *Strategic Management in Tourism*. 2. vydanie, CABI Tourism Texts, ISBN-13 978-1-84593-588-7, 313 s.
- MUELLER A., SCHADE M. (2012): Symbols and place identity, a semiotic approach to internal place branding—case study Bremen (Germany). *Journal of Place Management and Development*, Emerald, Vol. 5, č. 1, s. 81-92
- MUSTERD S., MURIE A. (eds.) (2010): *Making Competitive Cities*. Wiley-Blackwell, ISBN: 978-1-4051-9415-0, 360 s.
- MUSTERD S., KOVÁCS Z. (2013): Place-making and Policies for Competitive Cities. Somerset. In Musterd S., Kovács Z. (Eds.): *Place-making and Policies for Competitive Cities*. Somerset, NJ, USA: John Wiley & Sons, 2013. ISBN: 9781118554425, 362 s.
- MYDLOVÁ A. , TOLMÁČI L. (2013): Geografia výstavníctva a veľtržníctva. *Geografické informácie*, vol. 17, č. 1, s. 114-126
- OECD (2010): *OECD Tourism Trends and Policies 2010*. OECD Publishing, www.oecd.org/publishing, ISBN 978-92-64-07742-3, 344 s.
- OECD (2016): *OECD Tourism Trends and Policies 2016*. OECD Publishing, www.oecd.org/publishing, ISBN 978-92-64-24599-0, 384 s.
- PAASI A. (2002): Place and region: regional worlds and words. *Progress in Human Geography*, Vol. 26, č. 6, s. 802-811
- PALATKOVÁ M. (2006): *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu. Jak získat více příjmů z cestovního ruchu*. ISBN: 80-247-1014-5, Grada, 341 s.

- PALATKOVÁ M. (2011): *Marketingový management destinácií*. Grada, ISBN 978-80-247-7210-3, 208 s.
- PALATKOVÁ M. (2015): Destinace cestovního ruchu. In ŠAUER M. a kol. (2015): *Cestovní ruch*. Učební text, Masarykova univerzita Brno, 477s.
- PALMER A. (2004): *Principles of Services Marketing*. Mcgraw-Hill, 4. prepracované vydanie, ISBN: 007-710-79-42, 448 s.
- PARASURAMAN A., ZEITHAML V. A., BERRY L. L. (1985): A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *The Journal of Marketing*, Vol. 49, č. 4, s. 41-50
- PAULIČKOVÁ R. (2005): *Regionálny a mestský marketing*. Eurounion s.r.o., Bratislava
- PENROSE E. T. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley, 272 s.
- PIKE S., PAGE S. J. (2014): Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. *Tourism Management* 41 (2014), s. 202-227
- PLOG S. C. (2004): *Leisure Travel: A Marketing Handbook*. Pearson, ISBN-13: 978-0130493170, 272 s.
- PORTER M. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press, New York, s. 1-857
- PORTER M. (1998): Clusters and competition: new agendas for companies, governments and institutions. In: Porter ME (ed.) *On competition*. Harvard Business School Press, Boston, s. 197-287
- POPULATION.US (2016): *Vývoj počtu obyvateľov Anaheimu*, California, USA od r. 1870-2014, [online] dostupne na: <http://population.us/ca/anaheim/>, citované: 2.8.2017
- PORTER, M. E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing industries and Competitors*. New York, The Free Press, 397 s.
- PRENTICE R. (1993): Community-driven tourism planning and resident preferences. *Tourism Management*, Vol. 14, č. 3, s. 218-227
- REGISTER OCR (2017): Register krajských a oblastných organizácií cestovného ruchu, Ministerstvo dopravy a výstavby Slovenskej republiky. [Online], oficiálne stránky, dostupné na: [www.telecom.gov.sk/index/index.php?ids=117861](http://www.telecom.gov.sk/index/index.php?ids=117861), citované dňa: 11.10.2017
- REGISTER ZZPO (2017): záujmových združení právnických osôb, Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky, sekcia verejnej správy, [www.minv.sk](http://www.minv.sk)
- REID D. G. (2003): *Tourism, Globalization and Development: Responsible Tourism Planning*. London, Pluto Press, ISBN: 978-0-7453-19988, 264 s.

- RELPH E. (1976): *Place and Placelessness*. Pion, London, ISBN: 08-5086-17-64, s. 156
- ROBINSON P., LÜCK M., SMITH S. L. J. (2013): *Tourism*. CABI, ISBN-13 978-1-84593-976-2, 552 s.
- ROSENBAUM M. S., MASSIAH C. (2011): An expanded servicescape Perspective. *Journal of Service Management*, Vol. 22 No. 4, s. 471-490
- ROEBUCK K. (2012): *Reputation Management: High-impact Strategies - What You Need to Know: Definitions, Adoptions, Impact, Benefits, Maturity, Vendors*. Emereo Publishing, 2012, ISBN: 1743049579, 9781743049570, 96 s., 46-47
- RUMELT D. P. (1984): Towards a Strategic Theory of the Firm. Alternative theories of the firm; 2002, (2) s. 286-300, Elgar Reference Collection. *International Library of Critical Writings in Economics*, vol. 154. Cheltenham, U.K. and Northampton, Mass.: Elgar; distributed by American International Distribution Corporation, Williston, Vt.
- RUMPEL P. (2002): *Teritoriální marketing jako koncept územního rozvoje*. Spisy Přírodovědecké fakulty Ostravské univerzity, sv. č. 145/2002, Ostravská univerzita.
- SCOTT C., CORMAN S., CHENEY G. (1998): Development of a structural model of identification in the organisation. *Communication Theory*, Vol. 8, č. 3, s. 298-336
- SEATON A. V., BENNETT M. M. (1996): *The Marketing of Tourism Products: Concepts, Issues and Cases*. International Thomson Business Press, London.
- SEDLÁK M. (2007): *Manažment*. Iura Edition, Wolker Kluwer, ISBN 978-80-8078-133-0, 360s.
- SHERRY J. F. (1998) *Servicescapes: the concept of place in contemporary markets*. NTC Business, Books, Michigan university, 632 s.
- SIMMONS D. G. (1994): Community participation in tourism planning. *Tourism Management*, Vol. 15
- SIROPOLIS N. (1994): *Small Business Management. A guide to Entrepreneurship*. Houghton Mifflin Company, ISBN 0-395-47207-5, 676 s.
- SIWEK T. (2011): *Percepce geografického prostoru*. Česká geografická společnost, Praha, ISBN 978-80-904521-7-6, 163 s.
- SMITH A. (2005): Conceptualizing City Image Change: The 'Re-Imaging' of Barcelona, *Tourism Geographies*, Vol. 7, č. 4, s. 398-423
- SMITH P. (2000): *Moderní marketing*. Computer Press, Praha, 518 s.

- SOLOMON M. R., MARSHALL G. W., STUART E. W. (2006): *Marketing očima světových marketing manažerů*. Computer Press, ISBN: 802511273X, 572 s.
- SPÁČIL A. (2003): *Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Grada Publishing a.s., ISBN 8024705141, 116 s.
- STANFORD (2017): What is Captology? Stanford Persuasive Technology Lab, [online], citované 20.7.2017, dostupné na: <http://captology.stanford.edu/about/what-is-captology.html>
- STUČHLÍK J., ČICHOVSKÝ L. (2010): *Reklama a Public Relations*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, ISBN 978-80-86730-64-8, 265 s.
- SVS (2017): *Krajská organizácia cestovného ruchu Severovýchod Slovenska*. [Online], oficiálne stránky, dostupné na: [www.severovychod.sk](http://www.severovychod.sk)
- SZROMNIK A. (2006): Marketing terytorialny - koncepcia ogólny i doświadczenia praktyczne. In MARKOWSKI, T. (ed): *Marketing terytorialny. Studia*, Tom CXVI., Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN, Warszawa, s. 33-88
- ŠALING S., IVANOVÁ-ŠALINGOVÁ M., MANÍKOVÁ Z. (2003): *Vel'ký slovník cudzích slov*. Tretie, revidované a doplnené vydanie, Vydavateľstvo: SAMO, 1371 s.
- ŠEBEŠ M. (2002): Bandwagon effect, *Revue pre media*, Časopis pro kritickou reflexi médií. Katedra mediálních studií a žurnalistky, FSS MU, Brno, č. 3, dostupné [online] na: <http://rpm.fss.muni.cz/Revue/Heslar/bandwagon.htm>, citované 18.8.2017
- TERAZ.SK (2016): PRIESKUM: *Takto vyzerá rebríček najsledovanejších TV v roku 2016*, [online], citované 20.7.2017, dostupné na: <http://www.teraz.sk/kultura/prieskum-najsledovanejsou-televiznou/253227-clanok.html>
- TERLOUW K. (2009): Rescaling Regional Identities: Communicating Thick and Thin Regional Identities. *Studies in Ethnicity and Nationalism*, Vol. 9, s. 452-464.
- TIMOTHY D. J. (1998): Cooperative tourism planning in a developing destination. *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 6, č. 1, s. 52-68
- TIMOTHY D. J., TOSUN C. (2003): Appropriate planning for tourism in destination communities: Participation, incremental growth and collaboration. In Singh, S., Timothy, D.J. and Dowling, R.K. (Eds), *Tourism in Destination Communities*, Cambridge, MA, CABI Publishing, s. 181-204

- TOMAN M. (2006): *Intuitivní reklama*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-139-9.
- TOMEK G., VÁVROVÁ V. (2008): *Marketing od myšlenky k realizaci*. Professional Publishing, Praha, ISBN: 978-80-86946-80-1, 308 s.
- TOSUN C., JENKINS C. L. (1998): The evolution of tourism planning in third-world countries: A critique. *Progress in Tourism and Hospitality Research*, Vol. 4, s. 101-114
- TUAN Y. F. (1991): A View of Geography. *The Geographical Review*, Vol. 81, č. 1, s. 99-107
- UNWTO (1993): *Sustainable Tourism Development: Guide for Local Planners*, World Tourism Organization, Madrid.
- UNWTO (2007): *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. UNWTO, Madrid, ISBN: 978-92-844-1243-3, 150 s.
- UNWTO (2011): *Policy and practice for global tourism*. Madrid: UNWTO
- US CENZUS (2017): *Population and Housing Unit Estimates*. Oficiálne stránky štatistického úradu USA, [online] dostupné na: <https://www.census.gov/programs-surveys/popest.html>, citované 3.8.2017
- VAN den BERG L., BRAUN E. (1999): Urban competitiveness, marketing and the need for organising capacity. *Urban Studies*, Vol. 36, č. 5-6, s. 987-999
- VAŠTÍKOVÁ M. (2014): *Marketing služieb, efektívne a moderně*. 2. aktualizované a rozšírené vydanie, Grada, ISBN 978-80-247-5037-8, 272 s.
- VENKATRAMAN M., NELSON T. (2008): From servicescape to consumptionscape: a photo-elicitation study of Starbucks in the New China. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol- 39, s. 1010-1026
- VESECKÝ Z. (2015): Vyzkoušejte aroma marketing. Váš úspěch je ve vzduchu. Podnikatel.cz, [online], citované 20.7.2017, dostupné na: <http://www.podnikatel.cz/clanky/vyzkousejte-aroma-marketing-vas-uspech-je-ve-vzduchu/>
- VIRTUE (2017): *Integrovaná marketingová komunikácia*. [online], citované 20.7.2017, dostupné na: <https://virtuesk.wordpress.com/integrovana-marketingova-komunikacia/>
- VYMĚTAL J. (2008): *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-2614-4, 328 s.
- VYSEKALOVÁ J., KOMÁRKOVÁ R. (2002): *Psychologie reklamy*, 2. rozšířené a aktualizované vydání, Grada, ISBN: 8024704021, 264 s.

- VYSEKALOVÁ J., MIKEŠ J. (2010): *Reklama. Jak dělat reklamu*. Grada, 3. aktualizované a doplnené vydanie, ISBN 9788024734927, 208 s.
- WALE D. (2009): Marketing. s. 136-168 in Robinson P. (2009): *Operations Management in the Travel Industry*, CABI, ISBN 1845935039, 9781845935030, 298 s.
- VARGOVÁ V. (2015): 10 marketingových trendov na rok 2016, ktoré by ste mali poznať. *Web & go*, Online Marketing, publikované 15.10.2015, [online], citované 20.7.2017, dostupné na: <http://webandgo.sk/10-marketingovych-trendov-na-rok-2016/>
- WARNABY G. , DAVIES B. J. J. (1997): Cities as service factories? Using the Servuction system for marketing cities as shopping destinations. *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 25, č. 6-7, s. 204-210
- WARNABY G., BENNISON D., MEDWAY D. (2010) Notions of materiality and linearity: the challenges of marketing the Hadrian's Wall place product. *Environment & Planning: A.*, Zväzok 42, č. 5-8, s. 1365-1382
- WARNABY G., BENNISON D., MEDWAY D. (2013) The management and marketing of archaeological sites: the case of Hadrian's Wall. In: WALKER C., CARR N. (EDS) (2013): *Tourism and archaeology: sustainable meeting grounds*. Left Coast Press, Walnut Creek, s. 111-126
- WARNABY G. , MEDWAY D. (2014): Rethinking the Place Product from the Perspective of the Service-Dominant Logic of Marketing, kapitola 3, s. 33-50 in Kavaratzis M., Warnaby G. and Ashworth G. J. (eds) (2014): *Rethinking Place Branding: Comprehensive Brand Development for Cities and Regions*, Springer. ISBN 978-3-319-12424-7, 248 s.
- WERNERFELT, B. (1984): The Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*; 5, (2), s. 171-180
- WU B., MORRISON A. M. (2016). Planning. In JAFARI J., XIAO H. (Eds.): *Encyclopedia of Tourism*, 2. časť: L-Z, Springer, 1053 s.
- WYNVEEN C. J., KYLE G.T., SUTTON S. G. (2012): Natural area visitors' place meaning and place attachment ascribed to a marine setting. *Journal of Environmental Psychology*, Elsevier, Vol. 32, č. 4, s. 287-296
- YANG L., WALL G.(2016): *Planning for Ethnic Tourism. New Directions in Tourism Analysis*. Routledge, ISBN 1317-0-80-114, 312 s., prvé vydanie (2014 v Ashgate Publishing)

- ZAGATA, L. (2008): *Systémy komunitných mien jako zdroj regionálního a sociálního rozvoje*. [online] citované: 20.9.2016, dostupné na: [www.pef.czu.cz/cs/?dl=1&f=13024](http://www.pef.czu.cz/cs/?dl=1&f=13024)
- ZÁKON PCR (2010): *Zákon o podpore cestovného ruchu č. 91/2010 Z. z.* [online] dostupné na: <http://www.zakonypreludi.sk/zz/2010-91>, citované: 11.3.2017
- ZELENKA J., PÁSKOVÁ M. (2012): *Cestovní ruch. Výkladový slovník*. Linde Praha, 2. vydanie, ISBN 978-80-7201-880-2, 768 s.
- ŽIAČIKOVÁ B. (1998): Merchandising je správny tovar na správnom mieste v správnom čase a uložený správnym spôsobom. Trend.sk, [online] citované 3.7.2017, dostupné na: <https://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-/cislo-M%C3%A1j/merchandising-je-spravny-to-var-na-spravnom-mieste-v-spravnom-case-a-ulozeny-spravnym-sposobom.html>.



*Vysokohorský hmlový les  
Machu Picchu, Peru  
Foto: K. Matlovičová*

## **DESTINAČNÝ MARKETING PRE GEOGRAFOV**

- Autori: doc. RNDr. Kvetoslava Matlovičová, PhD.  
prof. RNDr. René Matlovič, PhD., LL.M
- Pracovisko autorov: Katedra geografie a aplikovanej geoinformatiky  
Fakulta humanitných a prírodných vied  
Prešovskej univerzity v Prešove
- Recenzenti: doc. Ing. Peter Adamišin, PhD.  
prof. RNDr. Ladislav Tolmáči, PhD.
- Vydal: Prešovská univerzita v Prešove
- Obálka: doc. RNDr. Kvetoslava Matlovičová, PhD.
- Vydanie: prvé
- Rozsah: 275 strán
- Formát: B5
- Náklad: 300 ks
- Tlač: GRAFOTLAČ PREŠOV, s. r. o.

**ISBN 978-80-555-1892-3**



ISBN 978-80-555-1892-3



9 788055 518923