

Destinační Management Moravsko Slezský

**DESTINAČNÍ
MANAGEMENT
MORAVSKO
SLEZSKÝ**



Destinační Management Moravsko Slezský je konkrétním výstupem aktivit společnosti Enterprise plc, s. r. o. Vytvoření institucionálního zázemí systému, který je obvyklý ve vyspělých turistických destinacích, se stalo jedním z prioritních projektů společnosti. Úspěšná nabídka do výběrového řízení vypsaného na jaře roku 2003 otevřela možnost realizace záměru, který se zrodil při zpracování Marketingové

strategie turistického regionu Severní Morava a Slezsko. Dnes je tento záměr skutečností. Dovolte, abychom Vás se základními informacemi o této iniciativě seznámili.

Záměr společnosti destinačního managementu

Úvodem, pro sladění obecných představ o pojmu „destinační management“, si dovoluujeme uvést následující definici tohoto pojmu, která je uváděna ve Výkladovém slovníku cestovního ruchu: „**Destinační management** – soubor technik, nástrojů a opatření používaných při koordinovaném plánování, organizaci, komunikaci, rozhodovacím procesu a regulaci cestovního ruchu v dané destinaci. Výsledkem takového procesu jsou udržitelné a konkurenceschopné produkty cestovního ruchu, společně sdílené logo, značka kvality, společný (sdílený) informačně – rezervační systém, tvorba cenové politiky, provádění výzkumu a sběru statistických dat z oblasti cestovního ruchu, iniciace partnerství soukromého a veřejného sektoru cestovního ruchu i podpora profesních spolků, sdružení a organizací. Součástí destinačního managementu je návštěvní management, model LAC a tzv. spektrum rekreačních příležitostí.“ (Výkladový slovník cestovního ruchu, MMR ČR 2002).

Realizátorem by měla být organizace / společnost, která je ve stejném slovníku definována následovně: „**Společnost destinačního managementu** (DMC) – organizace zaměřená na management destinace v oblasti vytváření a prosazení destinace a jejich produktů cestovního na trhu, realizuje záměry destinačního managementu. DMC je zaměřena na vývoj a aktivní prodej hlavních produktů, koordinuje a řídí tvorbu produktů cestovního ruchu, cenovou politiku a aktivní prodej destinace. DMC je zpravidla podporována nebo vytvořena hlavními poskytovateli služeb v destinaci.“

Tyto definice nepovažujeme za dogma, ale za jakási východiska při sladování představ celé řady subjektů, zainteresovaných na cestovním ruchu v regionu, o budoucí podobě a službách destinačního managementu v turistickém regionu Severní Moravy a Slezska. Budeme-li vycházet z principu partnerství, který je ostatně jak jedním ze základních požadavků zadavatele ve zveřejněných „Podmínkách programu“, tak principem zmiňovaným ve výše uvedené definici, tak skutečně teprve reálná činnost destinačního managementu a jeho partnerů jednoznačně ukáží jeho optimální podobu pro podmínky našeho regionu. Každopádně základními principy činnosti destinačního managementu jsou dle našich představ:

- respektování a podpora principu partnerství, tedy takových vztahů, které jsou vzájemně výhodné pro zúčastněné strany, vztahů, které nejsou apriori svázané obchodními smlouvami či snahami o monopolizaci nebo zneužívání určitého postavení;
- respektování a podpora již fungujících, pozitivní výsledky přinášejících vztahů, struktur a dělby práce v sektoru cestovního ruchu v regionu a jeho subregionech;
- diferencovaný přístup k jednotlivým subregionům, vycházející z potřeb, specifik a rozvojového potenciálu těchto subregionů, přičemž opět dělení do šesti subregionů není dogma, tyto subregiony a jejich identifikované potenciály cestovního ruchu jsou zejména nástrojem pro přípravu produktů cestovního ruchu;
- maximální orientace na konsensuální přístup při řešení zásadních otázek rozvoje cestovního ruchu v regionu;
- maximální orientace na celostní (celoregionální) pohled na sektor cestovního ruchu a jeho rozvojové potřeby.

Přípravná fáze

Na základě bedlivého zvážení široké škály informací a námětů jsme dospěli k rozhodnutí, že se budeme ucházet o zajištění destinačního managementu pro celý region. Hlavní důvody tohoto rozhodnutí byly dva:

1. Čas:

- a. Vstupem do EU se dostaneme do jiných rozvojových dimenzí, které si dnes často ani sami neumíme představit. Každopádně je očekávána druhá vlna nárůstu zájmu o střední Evropu (potvrzují to i výše uvedené prognózy WTO). Toto je tedy obrovskou tržní příležitostí. Ten, kdo nebude schopen dostatečně rychle nabídnout konkurenceschopné produkty cestovního

ruchu, bude mít výrazně omezený prostor k využití této tržní příležitosti a bude i při možném extenzivním růstu ztrácet svou marketingovou pozici (podíl na trhu) ve vztahu ke konkurenčním regionům.

- b. Tvorba silnějšího celku přes prvotní uspořádávání menších celků (subregionů) a teprve následné stmelování do celku většího, je časově náročnější a z pohledu budoucího rozvoje stejně neřeší etapu, kterou by toto následné stmelování menších celků do konkurenceschopnějšího regionu (destinace) bylo. V pokrytí celého regionu vidíme šanci, časově zkracující tento proces a nabízející řešení, spočívající sice interně v individuálním přístupu k jednotlivým subregionům, ale externě vytvářející organizační předpoklady ke společnému postupu podstatně silnějšího subjektu / destinace, tj. turistického regionu Severní Moravy a Slezska. Tento přístup může tedy výrazně zkrátit čas, potřebný k vytvoření konkurenceschopných produktů cestovního ruchu a nastartování dlouhodobě udržitelného rozvoje.

2. Konkurenceschopnost:

- a. Z pohledu přípravy a realizace produktů jsou jednotlivé subregiony omezeny svými relativně limitovanými možnostmi. Zejména zvýšení atraktivnosti pro turisty ze vzdálenějších míst je podmíněno nabídkou produktů a produktových balíčků, schopných zkompletovat atraktivitu a služby regionu ze širšího záběru, než je schopen nabídnout jeden subregion.
- b. Čím menší je daná destinace, tím je menší dosah její uplatnitelnosti na trhu daný jak ekonomickou silou, tak rozsahem aktivit a služeb. Na jedné straně probíhající proces integrace (na Evropské i celosvětové úrovni), vytvářející stále širší trh a tím i širší možnosti vyžaduje silnější hráče, schopné se prosadit na tomto větším prostoru. S rostoucím rozsahem partnerů a pokrytého území se tedy zvyšuje i potenciál konkurenceschopnosti dané destinace.

Princip záměru a pracovní hypotéza

Princip našeho záměru byl založen na následující úvaze. Region Severní Moravy a Slezska můžeme z pohledu cestovního ruchu přirovnat k velkému velkoobchodnímu skladu dílčích komponentů celkových produktů (kterými mohou být např. týdenní dovolená pro rodinu s dětmi, týdenní pobyt pro golfové profesionály, dvoudenní školní výlet tématicky zaměřený na flóru a faunu v okolí středoevropských řek atd.). Tyto komponenty (služby ubytovacích zařízení, služby stravovacích zařízení, služby a nabídka zábavních, kulturních a sportovních zařízení, atraktivita cestovního ruchu – zámky, hrady, muzea atd.) se navíc nacházejí v regálech, vlastněných různými subjekty, kde každý z nich se snaží zcela logicky prosazovat svůj regál se svými komponenty (např. hoteliér svůj hotel s nabídkou vlastních služeb, provozovatel vleku nabídku svého vleku atd.). Pro hoteliéra je tedy zcela logicky jeho klientem ten, který hodlá v jeho hotelu přespat, najíst se, případně využít služeb hotelového bazénu, parkoviště atd., pro provozovatele lyžařského vleku je zcela logicky jeho klientem ten, který si u něj koupí permanentku na 5 jízd nebo na jeden půlden nebo na týden atd. A každý z těchto producentů – dodavatelů dílčích komponentů nechává na jeho klientovi, aby si jeho víkendový, týdenní či delší sportovní, rekreační či poznávací produkt zkompletoval sám. Nyní bych použil příměru k zájemci o automobil a skladu automobilních součástek. Mezi řadou klientů se najde určité procento, které bude-li mít zájem o automobil, tak se jej z různých důvodů odhodlá získat ne návštěvou autosalonu (pro turistu je to například týdenní lyžařský pobyt v Rakouských Alpách), ale návštěvou velkoobchodu, kde se pokusí si tento automobil smontovat sám (snaha zalyžovat si v Beskydách či Jeseníkách). Zajisté nám dá každý za pravdu, že v dnešní společnosti bude podstatně větší procento (90% a více) preferovat nákup třeba i levnějšího automobilu, ale přece jen u prodejce automobilů. Ze zbývajících procenta klientů se najde (ale pravděpodobně jen velmi malá) skupina těch, kterým se díky jejich znalostem, schopnostem a informačnímu zajištění podaří ze součástek přece jen automobil smontovat a tento automobil bude pojízdný a klient, více méně i proto, že jej to moc nestálo, bude s tímto produktem spokojen. Další část klientů sice nějak ten automobil smontuje, ale s jeho vlastnostmi nebude příliš spokojena a příště se již pro automobil vydá přece jen do autosalonu a poslední části klientů se ani tento automobil smontovat nepodaří a z velkoobchodu odejde s pocitem nespokojenosti, jejíž příčinu bude spíše hledat ve velkoobchodu, v dodavatelských jednotlivých částech a to i přesto, že jejich součástky mohou být špičkové kvality atd., ale jen minimálně ve vlastní neobornosti. Rovněž tento klient se již do našeho velkoobchodu nevrátí. Navíc i útrata za součástky bude velmi malá, protože hlavní přidanou hodnotu, spočívající v celkovém produktu, si klient vytvářel nebo se pokoušel vytvářet sám. A toto je přesně situace převážně většiny českých destinací, tedy i destinace Severní Moravy a Slezska.

Vycházíme-li tedy z uvedeného principu, bude rolí destinačního managementu z pohledu krátkodobého zejména:

- identifikovat co nejpřesněji potřeby a požadavky potenciálních klientů (zejména turistů, protože z celé řady průzkumů vyplývá, že turista utratí 50 – 60 % celkových výdajů spojených s cestovním ruchem za

- ubytovací a stravovací služby) a tyto potřeby a požadavky přeložit do formy prodeje schopných produktů, postavených na v regionu dostupných službách a atraktivitách
- nalézt spolehlivé dodavatele součástí požadované kvality – služeb, atraktivit - celkového produktu cestovního ruchu
 - zajistit shodu těchto subdodavatelů na konečné podobě produktu, jeho značce a podílu jednotlivých subdodavatelů na konečné ceně produktu
 - zajistit časové, nákladové a kvalitativní sladění dodávek dílčích částí produktu
 - vytvoření značky dodavatele – destinace Severní Moravy a Slezska, jejíž prostřednictvím bude možno vytvářet požadovaný image regionu
 - zajistit vhodný marketing (volba nástrojů pro prosazení se na trhu) a propagaci těchto produktů (zajištění forem informovanosti, prezentace atd.)
 - vytvořit systém prodeje těchto produktů (prodej přes tradiční kanály – cestovní agentury, prodej přes prostředníky a zprostředkovatele – ubytovatelé, informační centra, provozovatelé atraktivit atd., katalogový prodej, elektronický prodej – prodej přes internet).

Základními body pro dosažení konkurenceschopného postavení regionu Severní Moravy a Slezska a zvýšení jeho prodejnosti jako ideální středoevropské destinace cestovního ruchu na cílových trzích jsou:

- budování značky a image regionu jako celku
- budování tržní pozice prostřednictvím produktů cestovního ruchu, postavených na regionálních dodavatelských standardních službách a využití atraktivit a specifík regionu.

Individuální práci se subregiony vidíme na jedné straně ve snižování jejich vzájemných disparit a na druhé straně ve využití jejich dílčích předností při formování lokálních a regionálních produktů a v propojení předností jednotlivých subregionů při formování produktů pro národní a mezinárodní trhy.

Významnou roli zde hrají i časové souvislosti. V krátkodobém výhledu bychom se rádi zaměřili na formování produktů a produktových balíčků, vycházejících ze stávajících služeb, atraktivit a infrastruktury. Z pohledu střednědobého bychom se rádi zaměřili na vytváření nově pojatých produktů, jejichž realizace již vyžaduje určité zásahy do kvality služeb, zpřístupnění atraktivit či vylepšení infrastruktury. Z pohledu dlouhodobého bychom se rádi zaměřili již na koncepčně nově pojaté produkty, jejichž příprava a realizace vyžaduje zásadnější změny z pohledu služeb, atraktivit či infrastruktury, jako je např. vyřešení náročnějších požadavků spojených s rozsáhlejší rekonstrukcí stávajících atraktivit nebo infrastruktury nebo s výstavbou zcela nové infrastruktury či atraktivit. Pro tyto aktivity bude potřebné i zaměření na získávání zdrojů z donorských programů (EU, národní programy atd.) nebo od soukromých investorů. Proto počítáme i se spoluprací s řadou partnerů, kteří by byli v této oblasti nápomocni.

Námi představený záměr vychází i z určité míry nejasnosti role destinačního managementu v našich – českých – podmínkách. Po téměř dvouletém studování řady zahraničních modelů (rakouský, holandský, britský, dánský atd.) jsme dospěli k názoru, že vzhledem k odlišnému prostředí (zejména legislativnímu, kulturnímu a ekonomickému) se nelze spoléhat na uplatnění některého z fungujících zahraničních modelů, ale že jedinou možnou cestou je začít vyvíjet činnost destinačního managementu, vycházející z principů, které platí více či méně obecně a velmi intenzivní komunikací s širokým spektrem zainteresovaných subjektů a partnerů a zajištěním zpětné vazby od klientů – návštěvníků a turistů - postupně dotvářet model fungování akceptovatelný místním prostředím a přinášejícím požadované výsledky na trzích cestovního ruchu.

Při naší činnosti bychom navíc rádi čerpali i zkušeností, které z obdobné aktivity – manažerského a administrativního zajištění Lancashire Tourism Partnershipu – získala naše mateřská společnost Enterprise plc.

Na základě představených principů jsme vytvořili návrh celkové strategie, ze které bude následně vycházet i akční plán pro období 09/2003 – 09/2004.

Poslání destinačního managementu

Sloužit regionu v oblasti zajištění koordinace dlouhodobě udržitelného rozvoje sektoru cestovního ruchu a tím zásadně napomáhat zvýšení jeho prodejnosti jako destinace na cílových trzích.

Za takto stručně vymezeným posláním vidíme zejména:

- **Sloužit regionu** – naši činnost považujeme za službu regionu, resp. subjektům z veřejné, soukromé i neziskové sféry, zainteresovaným na rozvoji cestovního ruchu v regionu
- **v oblasti zajištění koordinace** - koordinací rozvoje myslíme zejména:

- organizaci iniciativ a aktivit, postavených na vzájemně výhodné partnerské spolupráci širokého spektra zainteresovaných subjektů a ve svém důsledku přinášející rostoucí přínosy ze sektoru cestovního ruchu
- motivaci zainteresovaných subjektů k uvedené vzájemně výhodné partnerské spolupráci
- rozvoj odborného potenciálu cestovního ruchu v regionu
- orientaci na intenzivní využití potenciálu rozvoje cestovního ruchu v regionu.
- **dlouhodobě udržitelného rozvoje sektoru cestovního ruchu** – tedy rozvoje, nepoškozujícího základní zdroje (atraktivita, image, folklór atd.) uplatnitelnosti regionu na cílových trzích
- **a tím zásadně napomáhat zvýšení jeho prodejnosti jako destinace** – tedy zvýšení prodejnosti regionu jako turistické destinace zejména formou přípravy a vytváření produktů a produktových balíčků a jejich účinné marketingové podpory
- **na cílových trzích** – tedy pečlivě identifikovaných a srozumitelně popsaných segmentech trhu cestovního ruchu, nejlépe odpovídajících možnostem a potenciálu cestovního ruchu regionu.

Vize destinačního managementu

Profesně orientovaná organizace, po jejichž kvalitních službách je poptávka od subjektů, zainteresovaných na rozvoji cestovního ruchu v regionu a to zejména díky intenzivnímu rozvoji tohoto sektoru, respektujícímu principy dlouhodobé udržitelnosti a tvořícímu významný podíl na zaměstnanosti a příjmech regionu.

Strategie destinačního managementu

Strategie je rozčleněna do 6 oblastí, vycházejících ze zadání, tedy na:

1. Vývoj produktů a produktových balíčků cestovního ruchu
2. Propagace
3. Marketing
4. Monitoring trhu (sběr, sledování a vyhodnocení statistických informací)
5. Organizace destinačního managementu v regionu
6. Financování činnosti destinačního managementu v regionu.

Uvedené strategické rozvojové oblasti se budou sestávat:

1. V oblasti vytváření turistických produktů:
 - a. z velkého „skladiště“ jednotlivých, často velmi kvalitních, komponentů/polotovarů konečného produktu vytvořit lákavý „obchodní dům“ konečných produktů a produktových balíčků cestovního ruchu a tím sejmout z klientů (potenciálních i skutečných návštěvníků a turistů) zátěž, spočívající v nutnosti vlastního, často nekvalifikovaného a tudíž více či méně úspěšného sestavování konečného kvalitního produktu a sehrát roli „kompletujícího pracoviště“ takovýchto produktů, které budou těžit z konkurenčních výhod regionu a jeho subregionů a které budou mít všechny vlastnosti konkurenceschopného produktu, tedy:
 - i. budou jednoznačně zacílené na vybrané cílové skupiny,
 - ii. budou mít svou značku, jasné parametry, garance, cenu a doplňkové služby
 - iii. budou řešit absenci skutečných produktů a produktových balíčků.
2. V oblasti propagace:
 - a. zaměřit se primárně na propagaci destinace – Severní Morava a Slezsko - jako potenciálně konkurenceschopné destinace cestovního ruchu na národních i mezinárodních trzích, jako typické středoevropské destinace, hlásící se k historii a současnosti České republiky,
 - b. zaměřit se na propagaci produktů cestovního ruchu (tedy ne jejich komponentů / polotovarů nebo subdodavatelů) charakteristických pro tuto destinaci a vzhledem k cílené přípravě těchto produktů pro identifikované cílové skupiny přispět k růstu počtu turistů a návštěvníků v regionu a k růstu příjmů ze sektoru cestovního ruchu,
 - c. zaměřit se na vytváření požadovaného pozitivního image turistického regionu jako celku,
 - d. zaměřit se na prezentaci vlastní společnosti destinačního managementu.
3. V oblasti marketingu:
 - a. uplatnit principy marketingové orientace, tedy orientace na klienta, spočívající v:
 - i. jasné definici cílových skupin – potenciálních kupujících produktů cestovního ruchu regionu,
 - ii. definici požadované tržní pozice v rámci jednotlivých cílových skupin,
 - iii. formulaci marketingového mixu pro tyto cílové skupiny,
 - b. vytvářet podmínky pro realizaci - zajištění prodeje - vytvářených produktů na trhu, tedy vytvoření jakéhosi virtuálního „obchodního domu“, využívajícího vícekanálového prodeje, tj. prodeje přes cestovní kanceláře, prodeje přes internet, ale i prodeje přes zprostředkovatele (např. přes informační centra, dodavatele dílčích služeb atd.),

- c. zajišťovat informační potřeby a požadavky klientů využíváním již vytvořených informačních zdrojů a jejich zefektivnění zejména cestou vzájemného propojení a maximální orientace na uživatelskou „přítulnost“ a dostupnost pro cílové skupiny klientů,
 - d. podílet se na zvyšování atraktivnosti a připravenosti regionu pro specifické „klienty“ a potenciální externí partnery (tzv. marketingové prostředníky), tj. pro:
 - i. média,
 - ii. potenciální investory do cestovního ruchu
 - iii. donory (zejména fondy EU atd.),
 - e. podporovat rozvoj odborného potenciálu cestovního ruchu v regionu, zejména formou zajištění vzdělávacích resp. výcvikových programů a zajištění zdrojů, pro jejich realizaci a zpřístupnění pro co nejširší vrstvu zájemců,
 - f. podílet se s partnery na zajištění rozvoje organizovaného cestovního ruchu, tedy takového cestovního ruchu, který bude principiálně příjemný pro návštěvníky a turisty a zároveň šetrný vůči prostředí, ve kterém se odehrává,
 - g. zajistit marketing pro vlastní společnost destinačního managementu.
4. V oblasti monitoringu trhu (tj. sběr, sledování a vyhodnocování statistických informací) vytvořit servis pro zainteresované subjekty a partnery, spočívající zejména v zajištění:
- a. interpretovaných sekundárních informací o regionálním, národním a mezinárodních trzích cestovního ruchu,
 - b. přípravy, sběru a interpretaci primárních informací, tedy zajištění pravidelných průzkumů, zaměřených na návštěvníky a turisty a vytvářející potřebnou zpětnou vazbu o spokojenosti a požadavcích klientely.
5. V oblasti organizace destinačního managementu:
- a. na základě podnikatelského přístupu, vycházejícího z optimálního využití dostupných zdrojů zajistit transparentně a efektivně fungující organizaci aktivit společnosti destinačního managementu a sektoru cestovního ruchu v regionu,
 - b. vytvořit s partnery systém organizace cestovního ruchu v regionu, postavený na interním individuálním přístupu k subregionům a k významným celkům/partnerům (např. euroregiony) a v tržně (klientsky) orientovaném vnějším přístupu k cílovým skupinám návštěvníků a turistů,
 - c. nebudovat nově již existující fungující kapacity partnerů v dotčených oblastech a na subdodavatelském principu využít těchto stávajících kapacit pro potřeby chodu společnosti destinačního managementu a zajištění potřeb cestovního ruchu v regionu.
6. V oblasti financování činnosti:
- a. zejména pro rozjezd a zavedení destinačního managementu v regionu, tj. pro roky 2003 - 2005 využít k financování činnosti:
 - i. prostředků z veřejných zdrojů (zejména dotační program MSK) – až do výše 70% pro rok 2003,
 - ii. pro dofinancování zajistit zdroje z vlastní činnosti pro subjekty v regionu a z vlastních zdrojů společnosti,
 - b. pro financování aktivit v dalším období (od roku 2006) vycházet z poklesu dotačních prostředků a zajistit dofinancování:
 - i. z vlastní činnosti pro subjekty v regionu,
 - ii. z podílu na předpokládaném růstu příjmů cestovního ruchu, tedy zejména z podílu na prodeji produktů a produktových balíčků cestovního ruchu,
 - iii. z donorských zdrojů (programy EU, sponzoři atd.).